



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE BARRAS NUTRITIVAS NATURALES PARA NIÑOS A BASE DE QUINUA  
Y AMARANTO, EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía  
Ing. Niky Armas

Autoras  
Michelle Anaís Valdivieso Mendoza  
Cynthia Pamela Viteri Restrepo

Año  
2013

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Niky Armas  
Ingeniero  
C.I.: 171011931-2

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

---

Michelle Valdivieso Mendoza

C.I.: 130748581-1

---

Cynthia Viteri Restrepo

C.I.: 171238164-7

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que todo a Dios por permitirme haber llegado hasta aquí y guiar mi camino de la mejor manera, como lo ha hecho hasta ahora.

A todas las personas que de una u otra manera han aportado con el desarrollo de esta tesis. Familia y amigos, toda su ayuda fue muy valiosa para nosotras y no tengo manera de agradecer y de expresarles lo importante que fueron para mí cada uno de sus granitos de arena. Cynthia, este plan de negocios no fuera lo que es sino hubiera sido por ti, gracias por compartir esto conmigo.

Esto no es solo mío y de Cynthia, es de todos ustedes.

Gracias totales!

***Michelle***

## **AGRADECIMIENTO**

Estos agradecimientos son para Guillo que me dio la oportunidad estudiar y confió en mí, para Martha que hizo de esta tesis un proyecto personal y la quiso como suya desde el principio, sin su compromiso y amor esto no hubiera sido real, para Joha, que siempre estuvo ahí en momentos difíciles, sacándome una sonrisa, para Ri que gracias a sus habilidades, su paciencia y cariño me ayudo a sacar adelante este proyecto y para todos mis amigos que aportaron con sus conocimientos a que este proyecto se hiciera real, Michu gracias por querer asumir este reto conmigo.

***Cynthia***

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a Dios y a las personas más importantes de mi vida: Wendy, Víctor, Nicole y Geraldine.

***Michelle***

## **DEDICATORIA**

Se la dedico a Dios, a las personas que de alguna manera apoyaron a la realización de este trabajo y a la vida.

***Cynthia***

## RESUMEN

Este plan de negocios consiste en la creación de una empresa de sociedad anónima Amaquí, que se dedica a la producción y comercialización de barras nutritivas y naturales a base de quinua y amaranto para niños, con sede en la ciudad de Quito y planta de producción en el cantón Pujilí, de nombre Amaquí POP.

Su objetivo es crear este producto como una golosina para niños, que no solo les guste sino que también los alimente y ayude a su crecimiento; y que por esta diferenciación logre con el tiempo tener una participación significativa en el mercado. Su enfoque va directamente a los niños, y que es un nicho de mercado muy importante ya que no existe un producto que tenga esos dos beneficios, aparte de que sea natural y esa es la forma que va a utilizar Amaquí POP para diferenciarse, resaltar sus beneficios y no sus características.

Además, la marca Amaquí busca generar una marca que transmita los siguientes valores: natural, andino, nacional, saludable, delicioso, dulce, económico, nutritivo, energética, elegante y alternativa, para que de esa manera cada vez que se saque un producto bajo la marca, las personas lo relacionen con todos estos valores, generen una confianza en el consumidor y una fidelidad hacia la marca. Por ende, el primer producto que se va a sacar es Amaquí POP, y todos estos valores están transmitidos en los colores, en el diseño, en el empaque y en la constitución del producto en si.

Cabe recalcar, que el producto Amaquí POP tiene dos mercados al que se busca llegar: al de padres y al de niños. El padre viene a ser el cliente, ya que es el que compra el producto, mientras que el niño es el consumidor ya que es el que recibe el beneficio del producto directamente.

El segmento al que el producto se enfoca, es el segmento medio; por lo que los precios se han sido impuestos por el mercado, la plaza abarca todos los

canales de distribución minoristas y detallista, el producto está elaborado en base al gusto del mercado, según los sabores que arrojaron los resultados de las encuestas y se lo quiere promocionar de tal manera que llegue a los dos mercados: como un producto nutritivo y natural a los padres y como un producto delicioso y divertido para niños.

En todo el proceso de producción se va a buscar la eficiencia máxima, optimizando todos los recursos, y a medida que la empresa crezca se implementarán las economías de escala para reducir costos. El plan de operación se basa en un principio básico que es el de división y especialización de trabajo, así cada operario tendrá roles asignados específicamente en los que fueron previamente capacitados. De esa manera se alcanzará la eficiencia máxima y la producción se irá encaminando hacia la producción en gran escala.

La empresa empezó un emprendimiento, por lo que la nómina cuenta con cinco personas; y adicionalmente los servicios de transporte, contables y legales serán subcontratados.

De acuerdo al análisis financiero, se necesita una inversión inicial de \$25060, de los cuales el 60% será capital propio, aportado por las accionistas y el 40% será capital apalancado por una institución financiera gubernamental (CFN).

El valor actual neto (VAN), tomando en cuenta el escenario normal, será de \$15243; con una tasa interna de retorno (TIR) del 27,7%. Todos estos indicadores se explican detalladamente en el capítulo 7 y en los anexos. En conclusión, esto demuestra numéricamente que es un negocio viable y rentable.

En total este plan de negocios se desarrolla completamente en once capítulos, en donde se especifica cada paso y cada proceso de esta propuesta, desde los inicios de su planificación, hasta el final en donde se implementan las estrategias para alcanzar la producción y el nivel de ventas esperado.

## ABSTRACT

The present business plan is about the creation of a limited company, named Amaquí that it's dedicated to produce and commercialize natural and nutritious bars based on quinoa and amaranth for children, located in Quito city and with a production plant in Pujili town, known as Amaquí POP.

Amaquí's objective is to make this product as a candy that the kids not just like, but also feed them well and helps to their growth; and because of this differentiation, could reach a significant piece of the target market over the time. Its focusing goes directly to the children, which is an important niche market because there is not exit a product with both of those benefits, besides to be natural, it's delicious; and that's the way that Amaquí is going to use to be different from the other ones. It's going to bring out its benefits but not their qualities.

Besides, Amaquí brand tries to generate a unique brand that transmits the following values: natural, Andean, national, healthy, delicious, sweet, inexpensive, nutritious, power, fancy and alternative, in order to every product that comes under Amaquí brand would be related to all of this values by the people and also, generates trust for the consumers and a brand loyalty. Consequently, the first product that Amaquí is going to make has to transmit those values through its colors, design, packing and the product consistency.

It should be mentioned that Amaquí POP product has two different markets that is trying to get it: the parent market and the children market. The parent is going to be its costumer; because is the one who purchases the product, and the child is going to be its consumer because is the one who eats and gets the direct benefits from it.

The target that the product is focused on is the middle class; because of the prices impose by the market, the place covers all the minors and retailers

distribution channels, the product has been made based on the market preferences, according the flavors obtained from the surveys answers, and the promotion that it is going to do to get into both target markets: as a nutritious and natural product for the parent, and as a delicious and funny product for kids.

During the whole process, the business plan is going to look for reach the maximum efficiency, optimizing every single resource; and as the company gets growing, it is going to implement large scale production to reduce costs. The operation plan is based in such a basic rule, division and specialization work; so every single worker will have an assigned role which was previously trained. In that way, it the company is going to achieve the maximum efficiency and the production is going to be on large scale over the time.

Amaquí business starts as an entrepreneurship, so the payroll has just five employees, and the accounting, legal and transport services will be outsourced.

According to the financial analysis, it would need an initial investment of \$25060, of which 60% is equity capital contributed by the shareholders and 40% equity will be leveraged by a financial institution.

The present value, in a normal stage, will be of \$9329,98; with an internal return rate of 22,77%. All of these rates are well explained in the chapter 9 and in the annexes. In conclusion, this shows with numbers that is a viable and profitable business.

All this business plan is completely done in eleven chapters, where is well explained every step and every process of this propose; since the planning, until the end where is implemented the strategies to reach the production and sales level expected.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.2.1 Objetivos Generales .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 HIPÓTESIS .....	5
<b>2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS</b> .....	<b>6</b>
2.1 LA INDUSTRIA.....	6
2.1.1 Clasificación.....	6
2.1.2 Tendencias .....	7
2.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA .....	9
2.2.1 División de la Industria.....	9
2.2.2 Localización de la Empresa dentro del Sector.....	10
2.2.3 Personal laborando en la Industria .....	10
2.2.4 Cadena de Valor de la Industria de Alimentos y Bebidas.....	11
2.2.5 Empresas Participantes .....	12
2.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	14
2.3.1 Factores Económicos .....	14
2.3.1.1 Inflación.....	14
2.3.1.2 Producto Interno Bruto .....	15
2.3.1.3 Tasa de Interés Activa .....	16
2.3.2 Factores Regulatorios.....	16
2.3.3 Factores Culturales y Sociales.....	16
2.3.4 Salario Mínimo .....	17
2.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	17
2.4.1 Canales de Distribución .....	17
2.4.2 Las 5 Fuerzas de Porter .....	18
2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	22
2.5.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....	22
2.5.1.1 La Quinua.....	22
2.5.1.2 El Amaranto .....	23
2.5.2 Estructura Legal de la Empresa.....	24
2.5.3 Filosofía Institucional.....	24
2.5.3.1 Misión.....	24
2.5.3.2 Visión .....	24
2.5.3.3 Objetivos .....	25
2.6 EL PRODUCTO.....	25

2.6.1	Composición Calórica y Tabla de Factores Nutricionales .....	26
2.7	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	27
2.8	ANÁLISIS FODA .....	28
2.9	MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA AMAQUÍ.....	30
2.9.1	La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	30
2.9.2	La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	31
2.9.3	La Matriz de la Gran Estrategia .....	33
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>34</b>
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	34
3.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	36
3.2.1	Objetivo de la Investigación de Mercados .....	36
3.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	36
3.3.1	Investigación Cuantitativa .....	36
3.3.1.1	Encuestas .....	37
3.3.1.2	Objetivos Principales.....	37
3.3.1.3	Mercado Objetivo .....	37
3.3.1.4	Cálculo De La Muestra.....	38
3.3.1.5	Modelo de Encuesta .....	40
3.3.1.6	Resultados de las Encuestas .....	45
3.3.1.7	Conclusiones de las Encuestas .....	57
3.3.2	Investigación Cualitativa .....	58
3.3.2.1	Entrevistas con Expertos .....	58
3.3.2.2	Grupo de Enfoque .....	62
3.4	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	63
3.4.1	Segmentación Geográfica .....	64
3.4.2	Segmentación Demográfica.....	64
3.4.3	Segmentación Psicográfica .....	65
3.5	TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS .....	66
3.5.1	Demanda .....	66
3.5.2	Ventas del Mercado Potencial .....	66
3.6	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	67
3.7	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	71
3.8	DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO.....	74
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>75</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	75
4.1.1	Diferenciación .....	75
4.1.2	Ofrecer Calidad Máxima en el Producto .....	76
4.1.3	Centrarse en Nichos de Mercado .....	77
4.1.4	Estrategia de Bajos Costos.....	77
4.2	MARKETING MIX.....	78

4.3	POLÍTICA DE PRECIOS .....	78
4.3.1	Objetivos de la Empresa .....	79
4.3.2	Costos.....	80
4.3.3	Elasticidad de la Demanda .....	80
4.3.4	Valor del Producto en los Clientes .....	81
4.3.5	Competencia.....	81
4.3.6	Consideraciones Organizacionales.....	81
4.3.7	Otros Factores del Macro Entorno: Economía, Gobierno, etc. ....	82
4.4	TÁCTICA DE VENTAS.....	83
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	86
4.5.1	Políticas de Servicio al Cliente.....	86
4.5.2	Garantías .....	86
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	87
4.6.1	Branding .....	87
4.6.1.1	Nombre de la Marca.....	88
4.6.1.2	Logotipo en Imagen de la Marca.....	88
4.6.1.3	Slogan.....	89
4.6.1.4	Nombre e Imagen del Producto .....	90
4.6.2	Comunicación .....	90
4.6.2.1	Publicidad y Promoción.....	91

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN ..... 95**

5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	95
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	100
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	101
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS .....	102
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	104
5.6	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	105
5.7	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTOS Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	107
5.8	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	108
5.8.1	Constitución de la Empresa .....	108
5.8.2	Regulaciones y Permisos para su Funcionamiento .....	109
5.8.2.1	Registro Sanitario.....	109
5.8.2.2	LUAI .....	109
5.8.2.3	IEPI .....	109

## **6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL..... 111**

6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	111
6.1.1	Organigrama .....	111
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO FIJO Y SUS FUNCIONES .....	113
6.2.1	Gerentes Propietarias- Comercial y Administrativa/Financiera.....	113
6.3	PERSONAL OPERATIVO ESTRATÉGICO A CONTRATAR.....	114

6.3.1	Jefe de Producción .....	114
6.3.2	Operario de Maquinaria .....	116
6.3.3	Operaria Asistente .....	117
6.4	COMPENSACIÓN ECONÓMICA A PROPIETARIOS, ADMINISTRADORES Y OPERADORES .....	118
6.5	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	120
6.6	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	121
6.7	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	121
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>123</b>
7.1	ACTIVIDADES Y DIAGRAMA .....	123
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>126</b>
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	126
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	127
8.2.1	Fuerte Competencia .....	127
8.2.2	Clima y Factores Naturales.....	128
8.2.3	Logística .....	129
8.2.4	Distancia .....	129
8.2.5	Liquidez .....	129
8.2.6	Retraso en Producción .....	130
8.2.7	Retraso en Pagos .....	130
8.2.8	Tendencias y Preferencias del Mercado.....	130
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>131</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	131
9.1.1	Activos Fijos.....	132
9.1.2	Activos Intangibles .....	132
9.1.3	Capital de Trabajo.....	132
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	133
9.3	COSTOS TOTALES .....	136
9.3.1	Costos Fijos .....	137
9.3.2	Costos Variables.....	138
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	138
9.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	139
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	141
9.6.1	Balance General Actual .....	141
9.6.2	Balance General Proyectado .....	141
9.7	FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	142
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	143
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....	144
9.9.1	Análisis de Sensibilidad .....	144
9.9.2	Escenarios .....	145

9.9.3	Índices Financieros .....	146
9.9.3.1	Índices de Rentabilidad .....	146
9.9.3.2	Liquidez.....	146
9.9.3.3	Desempeño.....	147
9.10	VALORACIÓN.....	148
9.11	RIESGOS FINANCIEROS.....	149
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>151</b>
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	151
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	152
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	153
10.4	USO DE FONDOS .....	154
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	155
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>156</b>
11.1	CONCLUSIONES.....	156
11.2	RECOMENDACIONES .....	158
	<b>Referencias .....</b>	<b>161</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>165</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo abarcará un informe general y una perspectiva global del contenido de este plan de negocios acerca de la producción y comercialización de barras nutritivas y naturales a base de quinua y amaranto, en la ciudad de Quito.

Esta nueva idea de negocio busca entrar a la industria alimenticia y ganar participación en el mercado de snacks, diferenciándose como snacks nutritivos para niños y satisfaciendo las necesidades de este nicho de mercado.

Este plan de negocios tiene todo un trasfondo aparte del de generar rentabilidad, ya que estas barras no solo son una golosina para los niños sino que también los alimenta y ayuda a su sano crecimiento y alimentación. Buscan entrar en ellos de una manera amigable y rescatando valores que los niños estaban olvidando y actualmente están causando un gran impacto como el orgullo nacional y la identidad andina, ya que se hace énfasis en estos dos importantes granos que crecen en los Andes ecuatorianos y que son ricos en vitaminas y minerales, la quinua y el amaranto.

Adicionalmente, existe toda una idea de responsabilidad social ya que si bien se busca generar utilidades con la venta de este producto nutritivo y natural, luego se buscará trabajar con el gobierno nacional apoyando su idea de erradicación de la desnutrición y vendiendo las barras para el desayuno escolar. La utilidad va a ser mucho menor pero el impacto que va a causar en la sociedad va a ser mucho mayor que lo que pueda generarse económicamente, ya que de esa manera se llegará a los segmentos más necesitados del país.

Luego de un análisis profundo acerca de la industria, el mercado y la competencia; se puede observar el gran potencial que puede llegar a tener este producto con una correcta planificación e implementación de estrategias. Es

un producto que genera beneficio para las dos partes: los productores y los consumidores; ya que es un negocio próspero y sostenible para los productores debido a que se es un producto masivo enfocado en un nicho de mercado gracias a sus propiedades diferenciadoras, y al mismo tiempo es un producto con un sin número de componentes nutritivos que benefician a las personas que lo consumen.

# 1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

## 1.1 ANTECEDENTES

- La adecuada alimentación de los niños y la formación de hábitos alimenticios saludables, debe comenzar desde muy temprano al asegurar que los pequeños tengan una buena nutrición, fortaleciéndose con todas las vitaminas indispensables para su desarrollo. “La incorporación paulatina de alimentos acordes con la edad del niño es de vital importancia para las madres de familia”. (Anónimo, 2011)
- “La quinua, uno de los granos más importantes de los Andes.” Tiene un sabor agradable, textura suave, y es excepcionalmente versátil y fácil de usar. “La quinua es rica en vitaminas del complejo B, vitamina C, E, tiamina, riboflavina, y tiene un alto contenido de minerales, tales como fósforo, potasio, magnesio y calcio entre otros.” (Anónimo, 2012).
- Al igual que la quinua, el amaranto “tiene un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales que ayudan al sano y fuerte crecimiento, es por ello un alimento muy interesante para los niños. Es ideal en Anemias y desnutrición ya que es un alimento rico en Hierro, proteínas, vitaminas y minerales”. (Arnau, 2012).
- El modo de vida actual orienta a las personas a estar en un entorno que les exige el 100% de su tiempo, por lo que una alimentación saludable es muy difícil de llevar a cabo diariamente. Esto hace que químicos y demás perseverantes formen parte de esa dieta diaria, que al largo plazo es perjudicial para la salud. La tendencia hoy en día es hacia los productos naturales y conservación del medio ambiente. (Anónimo, 2012, p.21).

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

- Planificar, desarrollar y evaluar un plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de barras naturales nutritivas para niños a base de quinua y amaranto, en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar la industria y sus tendencias de crecimiento.
- Realizar una investigación de mercados y analizar los resultados que este arroje con el fin de identificar el mercado objetivo.
- Desarrollar un plan de marketing para la venta de las barras nutritivas que nos permita posicionar la marca.
- Desarrollar un plan de operaciones que nos permita definir los procesos de transformación y producción de las barras.
- Realizar la estructura organizacional de la compañía y definir sus políticas empresariales.
- Identificar los posibles problemas que puedan surgir en la implementación del negocio como también sus riesgos.
- Elaborar un cronograma de actividades donde se detallen los tiempos de realización del plan.
- Elaborar un plan financiero que permita evaluar el proyecto desde una perspectiva más realista en términos monetarios, para ver que tan viable y rentable es el plan de negocio.

- Plantear una propuesta formal de negocio en donde se detalle el financiamiento buscado y el retorno para el inversionista.
- Señalar las conclusiones del proyecto y definir posibles recomendaciones del mismo.

### **1.3 HIPÓTESIS**

El plan de negocios que consiste en la producción de barras nutritivas naturales para niños a base de Quinoa y Amaranto, en la ciudad de Quito, es viable.

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

Es fundamental poseer un panorama global y claro del plan de negocios, localizar el escenario donde se va a trabajar es el punto de partida para el buen desarrollo de la investigación. Esto proporcionará la información necesaria para entrar en la industria.

En este capítulo sitúa a la empresa dentro del sector y la industria respectiva, se analizan las variables del macroentorno y microentorno que ejercen influencia positiva o negativa para el desenvolvimiento del negocio.

### **2.1 LA INDUSTRIA**

La industria se entiende como el conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a una misma clase o a clases similares de actividades productivas. (CIIU, 2009)

#### **2.1.1 Clasificación**

Las clasificaciones estadísticas son instrumentos lógicos que ordenan y categorizan características de la realidad económica y social de un país, región, etc. El objetivo de estos instrumentos de homogeneización estadística es garantizarla comparabilidad de la información en el espacio y en el tiempo. La CIIU, sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle. (INEC, 2013)

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme más actual (CIIU REV. 4.0) de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. La idea de negocio se encuentra localizada en la estructura seccional C; división 10; grupo 106; clase 1061; subclase 1061.2; actividad económica al nivel más desagregado 1061.21.

**Tabla 1. Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU4)**

<b>Sección</b>	<b>C</b>		INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
<b>División</b>	<b>C</b>	<b>10</b>	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
<b>Grupo</b>	<b>C</b>	<b>106</b>	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.
<b>Clase</b>	<b>C</b>	<b>1061</b>	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA.
<b>Subclase</b>	<b>C</b>	<b>1061.2</b>	PRODUCTOS DE MOLINERÍA.
<b>Actividad Económica</b>	<b>C</b>	<b>1061.21</b>	Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.

Tomado de: Superintendencia de compañías e INEC. 2012.

### 2.1.2 Tendencias

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor monetario de los bienes y servicios finales, producidos por un país en un período determinado y cuenta todo el producto generado dentro de las fronteras. (FMI, 2008).

Según los datos más actuales que posee el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto Real del País (año base 2007) es de \$64.186.129. (BCE, 2012).

La actividad económica “Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos” a la que se pertenece representa el 0,462% del PIB total del país.

**Tabla 2. Actividad Económica vs PIB (En miles de millones).**

<b>Detalle</b>	<b>Valor al 2012</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>TOTAL PIB</b>	<b>64.186.129</b>	<b>100%</b>
<b>Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos</b>	296.792	0,462%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2012.

La industria alimenticia ha obtenido un crecimiento constante en los últimos años en comparación con las otras industrias manufactureras.

Después de la crisis económica que afectó al Ecuador en el 1999, la industria alimenticia y de bebidas tuvo un crecimiento leve hasta el 2004 en que se reactivó la economía; y tuvo un crecimiento acelerado hasta el 2008. La economía mundial fue afectada por la crisis estadounidense y Europea, y al ser el Ecuador un exportador neto de materias primas hacia USA y Europa se ve directamente afectado. (Ver Figura)

**Tabla 3. Tendencia del PIB Ecuador en la industria Alimentos (En millones de dólares).**

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Industrias/productos</b>						
<b>Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos</b>	275.204	275.920	284.077	281.169	296.792	302.542
Crecimiento Anual	0,26%	2,96%	-1,02%	5,56%	1,94%	
Crecimiento promedio	1,94%					

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2012.



Tomando en cuenta estos datos, se ha realizado una proyección de tendencia que augura que el sector alimenticio seguirá creciendo en el país en los siguientes años.

## 2.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

### 2.2.1 División de la Industria

La industria alimenticia se divide en 5 grandes grupos:

- Carne, pescado, legumbres, hortalizas, aceites y grasas
- Productos Lácteos
- Productos de Molinería, almidones, cereales
- Otros Productos alimenticios
- Bebidas.

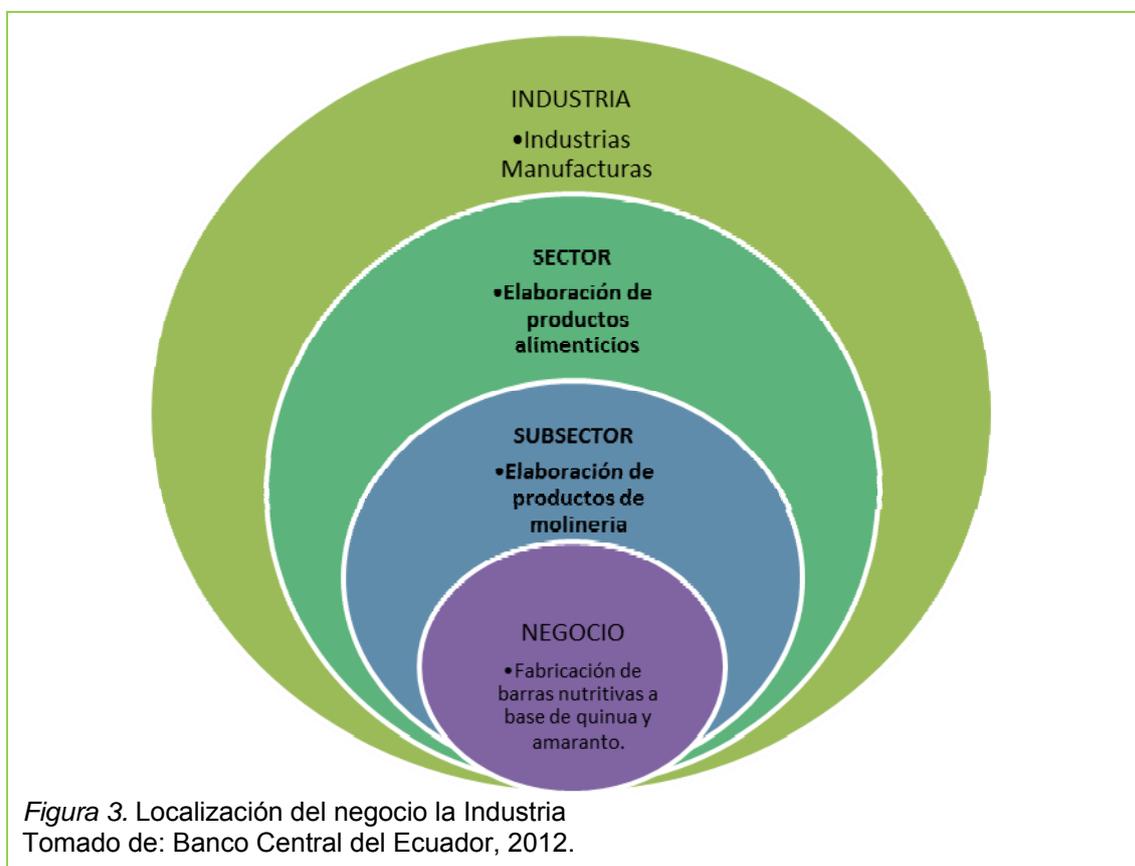
El grupo más grande de estos sectores es el primero con 59,1% de la industria. El negocio corresponde al grupo de productos de molinería y cereales que posee una participación de 13,5%. Esta industria es fragmentada en varios subgrupos y estos poseen una gran apertura en el sector de consumo masivo.



### 2.2.2 Localización de la Empresa dentro del Sector

AMAQUÍ© es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y comercialización de barras nutritivas elaboradas en base a quinua y amaranto, dos pseudo-cereales andinos, que tienen como objetivo satisfacer la demanda del consumo de snacks en los niños de una forma alimenticia.

La siguiente Figura representa la localización de la empresa dentro del sector, subsector, la industria, y finalmente la descripción.



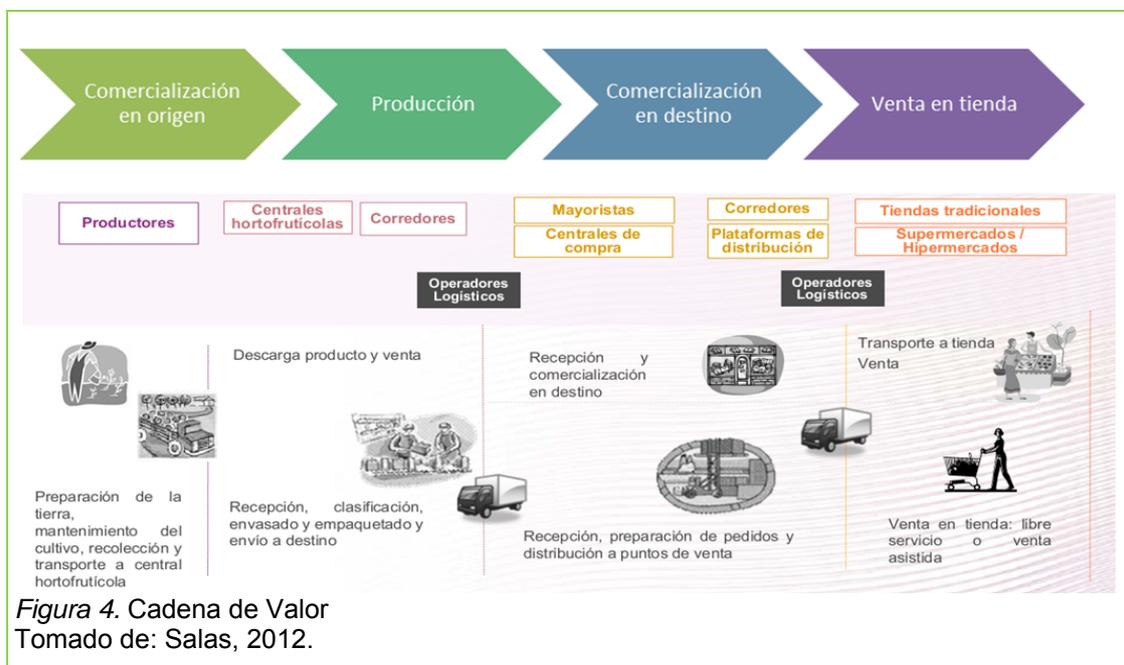
### 2.2.3 Personal laborando en la Industria

Según en los datos del Censo Agropecuario realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador en el 2009 existieron 385 establecimientos de manufactura de alimentos y bebidas a nivel nacional que corresponden al 25,94% del total de establecimientos en la industria

manufacturera aportaron con remuneración 926 plazas laborales en el Pichincha.

#### 2.2.4 Cadena de Valor de la Industria de Alimentos y Bebidas

La cadena de valor representa cómo se despliegan las actividades de una empresa, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción, se agrega valor. (Salas, 2012)



Dentro de este proceso se encuentra:

- **Comercialización en origen:** es la provisión de insumos, materia prima, maquinaria y almacenamiento.
- **Producción:** Es el proceso de transformación para la obtención del producto final.

- Comercialización en destino: distribución del producto a los diferentes canales de distribución.
- Venta en tienda: El producto está en contacto con el cliente final.

Las actividades secundarias tienen el objetivo de apoyar al cumplimiento de las actividades primarias de manera eficiente. (Baquero, y León, 2012).

### 2.2.5 Empresas Participantes

Según la Superintendencia de Compañías existen 104 empresas en el sector C; Industrias Manufactureras en la Provincia de Pichincha que tienen un personal ocupado de 42,448 personas. Existen 13 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías bajo actividad económica al nivel 1061.21. (Ver Tabla 3)

En la siguiente tabla se reúne toda la producción de las 13 empresas que se encuentra inscritas en la Superintendencia de Bancos bajo la actividad de negocio C1061.21 y se realiza una comparación versus el PIB del sector Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos valor nominal al 2012 a fin de obtener el tamaño de mercado en el que nos vamos a enfocar.

**Tabla 4. Tamaño de Mercado**

TAMAÑO DEL MERCADO	VALOR AL 2012	PORCENTAJE
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos valor nominal al 2012	\$ 485.950.000	100%
Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.	\$ 86. 720.375	18%

Tomado de: Servicio de Rentas Internas y Banco Central del Ecuador. 2012.

Se puede observar que el tamaño de mercado de la actividad comercial-Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.- es de un 18% en relación al PIB del sector agregado.



En mercado de productos de molinería específicamente existen 7 empresas grandes de las cuales podemos destacar dos, Inalecsa y Frito lay, las cuales su giro de negocio no es específicamente la elaboración de barras de Quinua y Amaranto sino a la elaboración de snacks en general. Dos empresas especializadas en producción de elaborados de quinua son SUMAK y KAWSAY pero no son muy conocidas en el mercado. (Alimentos Ecuador. 2011).

**Tabla 5. Calificación de la competencia**

<b>COMPETIDORES DIRECTOS</b>	<b>COMPETIDORES INDIRECTOS</b>
SUMAK KAWSAY	INALECSA
KELLOG'S	FRITOLAY
BOLT	BANCHIS
QUAKER	NESTLE
NATURE VALLEY	KRAFT FOODS
QUINDE	SCHULLO

Tomado de: Servicio de Rentas Internas (2012) y Banco Central del Ecuador (2012).

## **2.3 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Con el fin de establecer el panorama en el que se incursionará, analizaremos las variables que tiene mayor impacto en el nuevo negocio.

### **2.3.1 Factores Económicos**

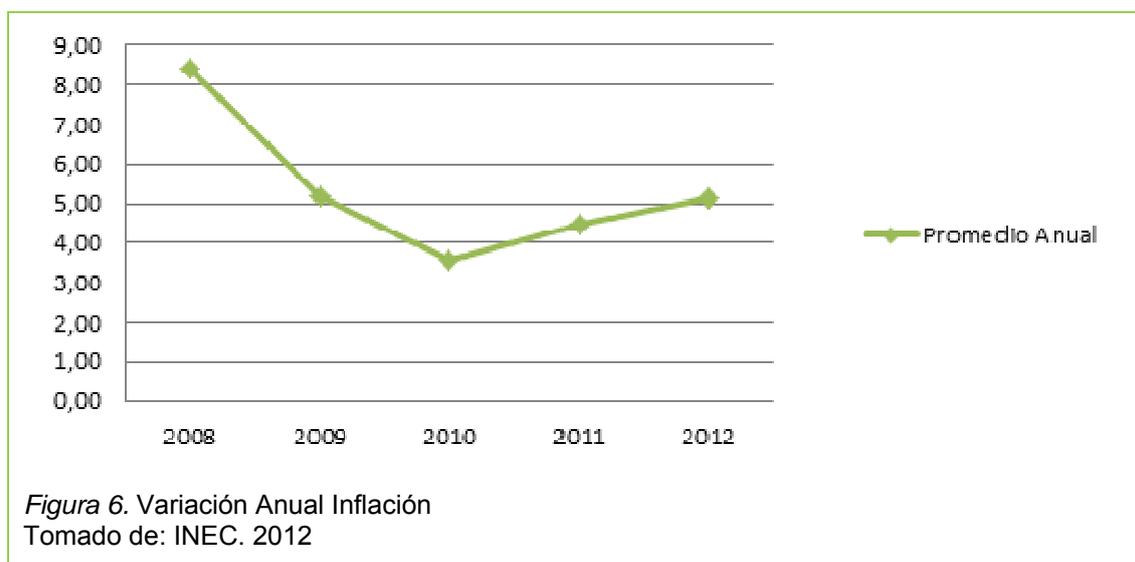
#### **2.3.1.1 Inflación**

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos el país cerró el 2012 con una inflación acumulada de 5,11%, -1,25 puntos inferior a la de 2011 cuando el índice se ubicó en 5,41 %. El Ecuador en los últimos años ha evidenciado un proceso deflacionario que a diferencia de la inflación, donde el salario real de las personas disminuye es decir que se puede adquirir menos bienes con la misma cantidad de dinero, este crea un entorno de confianza e inversión, así mismo, crea en las empresas un entorno de eficiencia. (INEC, 2012)

**Tabla 6. Variación Anual Inflación Promedio**

Año	Promedio Anual
2008	8,39
2009	5,20
2010	3,56
2011	4,47
2012	5,11

Tomado de: INEC. 2012.



### 2.3.1.2 Producto Interno Bruto

Según el Banco Central del Ecuador la previsión de crecimiento del Producto Interno Bruto para el 2012 es 4,82% y la estimación del 2013 es 3,98%. Mientras que el PIB per cápita, estimado en el 2013 subirá a 5.281. En el primer trimestre del 2013 el PIB tiene un incremento de 1,22% motivado principalmente por la industria manufacturera junto con la producción agrícola. Una tendencia positiva que favorece la industria y con ella el negocio ya que es una medida de desarrollo económico. (BCE, 2012).

### **2.3.1.3 Tasa de Interés Activa**

La tasa de interés activa es el porcentaje que cobran las instituciones bancarias por los préstamos o créditos a clientes de primera línea a los usuarios dependiendo de las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central. (BM. 2012)

### **2.3.2 Factores Regulatorios**

La quinua es un producto con un enorme potencial en América Latina, donde los gobiernos deben impulsar proyectos para aumentar la producción y facilitar su comercialización, según el representante regional de la FAO.

Según la FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, las cifras de producción y hectáreas cultivadas son casi irrisorias si se comparan con los cereales más consumidos, como el maíz, el arroz o el trigo. Por ejemplo, la producción de arroz, alcanzó los 672 millones de toneladas versus las 80.000 toneladas cosechadas de quinua en el 2012.

La tendencia del gobierno es incrementar niveles de producción y expandir sus cultivos además proponer e impulsar planes de apoyo a los pequeños agricultores lo cual aporta enormemente al negocio. (FAO, 2013)

### **2.3.3 Factores Culturales y Sociales**

La quinua y el amaranto, son dos de los alimentos más tradicionales de los pueblos andinos, son productos con alto contenido vitamínico.

Según un estudio sobre el amaranto que realizó la FAO la producción de este cereal disminuyó casi al borde de desaparecer a causa de la conquista española. Las antiguas culturas de los Andes utilizaron estas semillas como base de su alimentación y también en rituales religiosos puesto que los

indígenas consideraban esta semilla como sagradas. Al llegar los españoles prohibieron el cultivo de estas semillas por considerarse sacrilegio. Otra causa del decrecimiento en la producción de estas semillas, según el presidente de Bolivia Evo Morales, fue que durante años se “demonizaron” como “El alimento de los indios”. (FAO, 2013)

La ONU – Organización de las Naciones Unidas - proclamó el 2013 como año internacional de la Quinoa y se denominó “El Grano de Oro” por su gran valor nutricional y una alternativa para afrontar la crisis alimentaria. El argentino Raúl Benítez, representante de la FAO, considera que la quinoa tiene un potencial enorme, pero aún está poco desarrollada e indica que probablemente es el alimento más completo que existe en la Tierra. (ONU, 2013)

#### **2.3.4 Salario Mínimo**

Según el Ministerio de Relaciones Laborales el nuevo salario básico unificado (SBU) que regirá en el año 2013 en el Ecuador es de US\$ 318.00, lo que representa un incremento del 8.17% equivalente a US\$ 26.00 al salario del 2012. El incremento salarial se realizó en función de varios factores: la inflación y productividad, USD 14,75 por una proyección del 5,05% de la inflación anual en el 2012 y una bonificación de USD 10,98 por un 3,76% de productividad.

### **2.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Se identificará y analizará los factores que regulan el meso-entorno.

#### **2.4.1 Canales de Distribución**

Como es un producto alimenticio masivo para niños, se utilizan los canales de distribución para productos de consumo y del siguiente tipo:

**Productores-Mayoristas-Consumidores:** “En estos casos el productor cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encargara de hacer contacto

con los mayoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos después de lo cual los venden al consumidor final". (Kanut, y Hiffman, 1997, p.321).

## **2.4.2 Las 5 Fuerzas de Porter**

### **1. Nuevos participantes (Barreras de entrada)**

Se conoce que la industria alimenticia es muy competitiva y al mismo tiempo es una industria muy rentable ya que las personas nunca van a dejar de consumir alimentos. La inversión inicial es relativamente baja para la magnitud al que este negocio está proyectado.

Se cuentan con contactos en algunos de los minoristas donde se quiere distribuir el producto, y existe la necesidad de crear una buena promoción para poder cubrir todo el mercado. Se busca también la creación de una marca nueva, y luego expandirse y diversificarse, por lo que es fundamental patentar la marca y el producto.

### **2. Amenaza de productos sustitutos (y complementos)**

Uno de las razones para crear estas golosinas nutritivas es que no existen sustitutos perfectos aquí en Ecuador. Hay productos importados como las Pop Tarts y los Crispy Rice, que aquí no se comercializan en supermercados, ni en ninguno de los canales de distribución en los que se piensa entrar, más bien son únicos de tiendas especializadas en traer golosinas importadas, pero ni aun así son sustitutos perfectos, ya que son sólo golosina no alimentan.

Sabemos que la mayor competencia en sustitutos son los productos de Inalecsa, tales como Tigretón, Bony, Inacake. Estos productos están presentes en las loncheras de los niños ecuatorianos, y aunque su

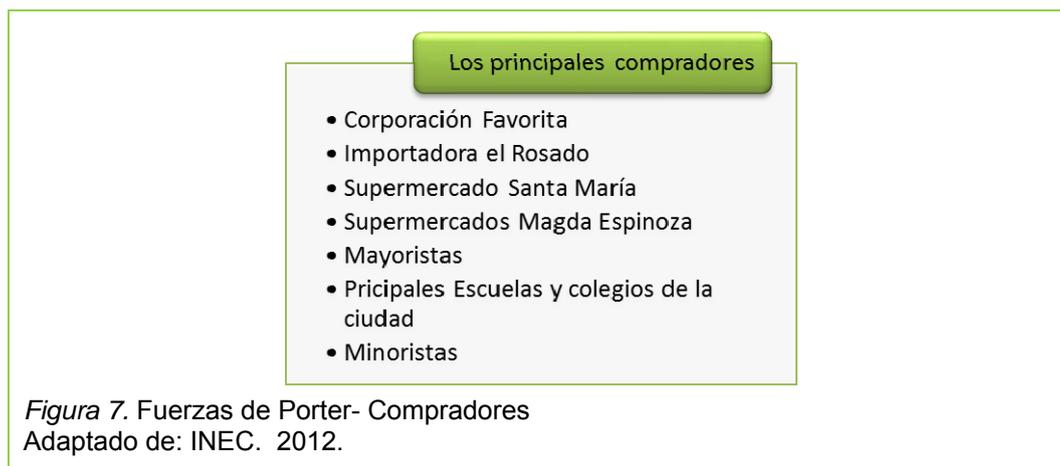
contextura es totalmente distinta y no cuenta con el valor nutricional de nuestros productos, al final ahí es donde se quiere estar, en las loncheras y mochilas de todos los niños ecuatorianos, y de esa manera influir en su alimentación para que sean niños sanos y fuertes.

Productos sustitutos son la barras de Bolt, pero estas están enfocadas en ser energéticas, más que nutritivas, por eso tampoco son sustitutos perfectos. Aparte, también se cuenta con galletas, otro tipo de pasteles y magdalenas, y hasta frituras; se piensa que todos estos serían sustitutos del producto que se quiere sacar, por eso la idea es entrar con una campaña agresiva para que los padres tomen conciencia de que producto es mejor mandar en la lonchera de su hijo.

En lo que concierne a los productos complementarios, existe una gran variedad de jugos, yogurts y leches saborizadas que pueden complementar este producto de maravilla, e incluso al venderlo, se está favoreciendo también a ellos, ya que nuestras golosinas nutritivas son fáciles de complementar.

### **3. Poder de negociación de los compradores**

Los potenciales compradores son grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Cabe recalcar que no se vende al consumidor final, ya que se produce masivamente para vender al por mayor a empresas comercializadoras de alimentos. Una de las estrategias de penetración en el mercado es enfocarnos en vender en los principales Escuelas y Colegios del Distrito metropolitano de Quito ya que así llegares directamente al nicho de mercado en el que nos enfocamos



El poder de negociación de ellos es mayor al de la empresa, por ende hay que ofrecerles precios muy competitivos, y posteriormente promociones atractivas, que hagan que prefieran comprar nuestro producto y no el de los posibles competidores.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Existen muchos proveedores, ya que se tiene con una amplia variedad de materia prima. Debido a que se cuenta con muchos proveedores, el poder de negociación estaría de lado de la empresa, aparte de que ninguno de ellos es proveedor único de ninguno de los insumos que se utilizan. Por lo que se cuenta con esa ventaja, existen varias alternativas de proveedores y se tiene una amplia gama de selección de materia prima.

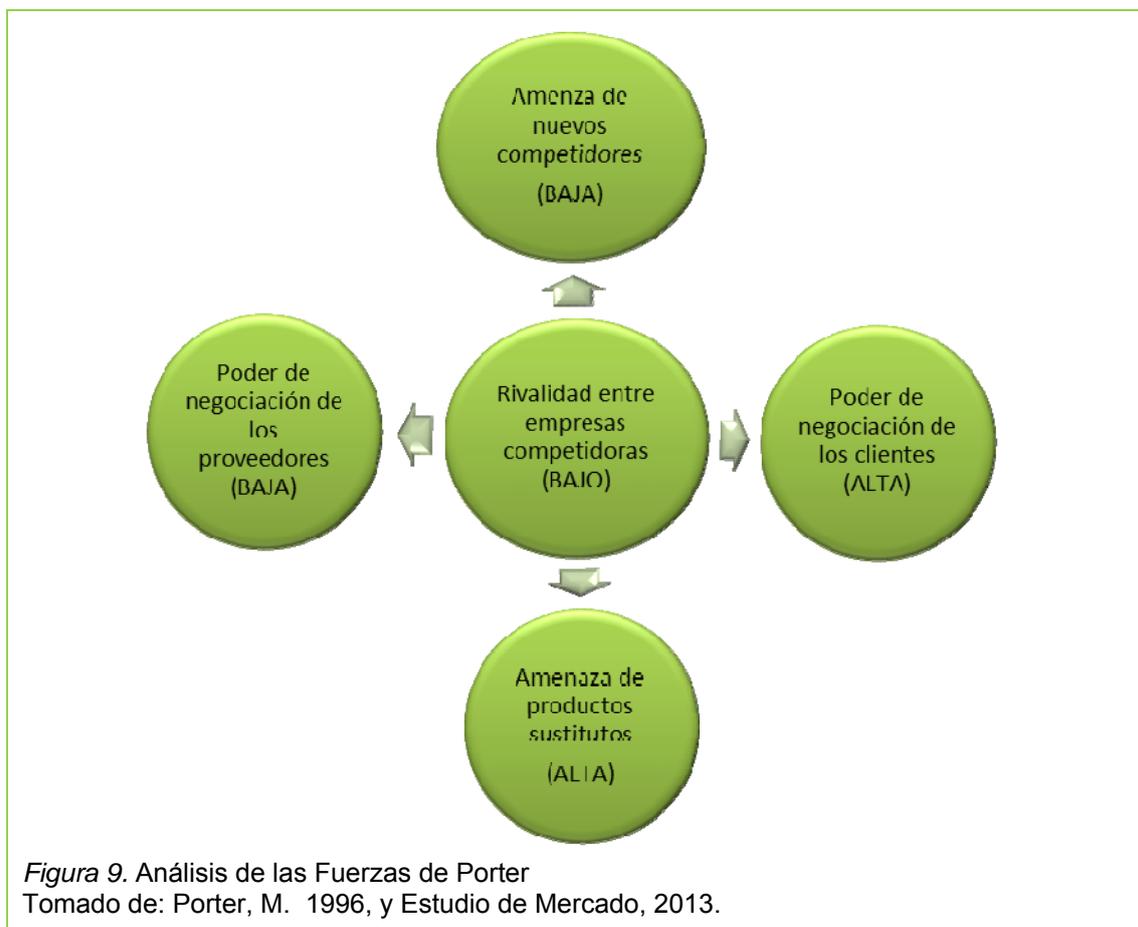
#### **5. Intensidad de la rivalidad**

En el mercado, existe una gran cantidad de empresas que tienen ganado una gran parte de la participación de mercado de este sector, pero también es cierto que se pretende atacar un nicho de mercado, no un mercado ya existente. El producto es nuevo, innovador, que tiene una idea diferente, entonces va a ser un complemento para los demás productos de estas empresas, más que una amenaza.

Hay que enfocarse en posicionar la marca, ya que eso va a ser lo más difícil, porque cuando se habla de rivalidades, y aunque sus productos no sean sustitutos perfectos para este nuevo producto, todos son marcas conocidas, que llevan años en el mercado



En base a este análisis podemos observar el siguiente diagnóstico.



En base a este análisis el negocio está ubicado en el cuadrante correspondiente a rendimientos altos y estables, el mejor escenario.

Tabla 7. Cuadro de posicionamiento Porter



Adaptado de: INEC. 2012.

Se puede observar que existen muchos competidos en el mercado, por ende las barreras de entrada son altas, no obstante las barreras de salida son bajas debido a que la inversión no es alta, Este segmento es muy atractivo.

## 2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

### 2.5.1 La Idea y el Modelo de Negocio

#### 2.5.1.1 La Quinua

Es un pseudo cereal andino catalogado como “El Grano de Oro” por la Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO). La quinua posee unas excepcionales cualidades nutricionales, una gran adaptabilidad a diferentes terrenos y condiciones. Es capaz de crecer en las más duras condiciones, soportando temperaturas desde los -8°C hasta los 38°C, se puede sembrar desde el nivel del mar hasta los 4 000 metros de altura y es resistente a la sequía y a los suelos pobres.

Sus características nutricionales son únicas: la quinua es el único alimento vegetal que posee todos los aminoácidos esenciales, oligoelementos y

vitaminas necesarios para una vida saludable, además de no contener gluten. Sus granos poseen carbohidratos (63%), proteínas (16%, casi la misma cantidad que la carne) y grasas (8%). Es mucho más rica en polifenoles con propiedades antioxidantes, que otros cereales. Las grasas que contiene son saludables ya que predominan las polinsaturadas del tipo omega 3. Cada porción de quinua aporta 3 gramos de fibra a la dieta y el 10% del valor diario de hierro que necesita el cuerpo humano. Puede contribuir a la lucha contra el hambre y la desnutrición en todo el mundo.

Tradicionalmente se ha utilizado como medicina, para torceduras y contusiones, como antiespasmódico, laxante y diurético. La quinua contiene fito-estrógenos parecidos a los de la soja y con sus mismas propiedades frente a la osteoporosis, el cáncer de mama, las enfermedades del corazón y otras alteraciones femeninas ocasionadas por la falta de estrógenos durante la menopausia. (Campillo, 2013).

### **2.5.1.2 El Amaranto**

“Alimento para el futuro” es uno de los alimentos más completos y nutritivos, original de las zonas andinas y México. Es considerado el mejor alimento vegetal para el consumo humano por tres organizaciones internacionales: la Organización para la Agricultura, la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO), y por la Academia de las Ciencias de los Estados Unidos de América (NAS).

El amaranto se puede utilizar como un cereal, así como aceite vegetal o una verdura. Entre sus bondades nutricionales posee hidratos de carbono, Fibra, Azúcar, ácidos grasos insaturados, omega 3 y 6. Se recomienda para el tratamiento de la anemia y desnutrición, también como un antidepresivo, tratamiento de la hipertensión, reducción de la presión arterial y colesterol. (Rovayo, 2012, pp.34-38.)

La idea de la elaboración de barras energéticas naturales a base de Quinoa y Amaranto, surgió porque encontramos la inexistencia de snacks nutritivos y naturales. Además, pensamos que el mercado actual está copado de barras energéticas, que por las nuevas tendencias de un estilo de vida “saludable”, están dominándolo desde hace algunos años atrás, pero estas no proporcionan los nutrientes esenciales que el cuerpo necesita para su desarrollo; y en muchos casos poseen aditivos y compuestos artificiales que contradicen la tendencia a la que están orientada. Entonces pensamos en enfocarnos a un nicho de mercado, los niños.

### **2.5.2 Estructura Legal de la Empresa**

Será constituida como una Sociedad Anónima con dos socias, y contará con el 60% de capital propio y el 40% de capital apalancado. También se contará con una oficina administrativa ubicada en las calles Luis Cordero N19-60 y Reina Victoria; y un taller de producción en el cantón Pujilí en la provincia de Cotopaxi, por el hecho de que los mayores productores se encuentran en esa región, y también por la cercanía con la ciudad de comercialización principal, Quito.

### **2.5.3 Filosofía Institucional**

#### **2.5.3.1 Misión**

Somos la compañía precursora en la elaboración de barras naturales nutritivas en base de Quinoa y Amaranto para niños en la Ciudad de Quito.

#### **2.5.3.2 Visión**

Formar parte de la nutrición y el crecimiento de los niños; y estar presente en la mente de todas las madres ecuatorianas cuando estén armando la lonchera infantil de sus hijos, Ser el primer referente de golosina alimenticia en Quito.

### 2.5.3.3 Objetivos

En el siguiente cuadro se puede observar los objetivos estratégicos y económicos de la empresa, determinados en corto, mediano, y largo plazo.

Tabla 8. Objetivos de la empresa.

Objetivos /Tiempo	Corto	Media	Largo
<b>Estratégicas</b>	Posicionar la marca como un producto sano y delicioso en los próximos 6 meses.	Conseguir que cada niño lleve una de nuestras barras en su lonchera en los próximos 2 años.	Formar hábitos alimenticios más sanos en la alimentación de los ecuatorianos desde la niñez, y reducir el porcentaje de desnutrición en los próximos 15%.
		Incentivar a los productores de materia prima a cultivar Quinua y Amaranto, ya que existe un gran potencial que no está explotado, logrando que incremente en un 20% en los próximos 5 años.	Causar un impacto a largo plazo en la sociedad ecuatoriana, haciendo que sus niños crezcan sanos y fuertes, haciendo que tengan un futuro más prometedor.
<b>Económicos</b>	Estabilizar un precio competitivo en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar significativamente el número de unidades vendidas.</li> <li>• Conseguir mayor número de proveedores de insumos.</li> </ul>	Alcanzar una estabilidad económica para la empresa debido al nuevo hábito alimenticio creado.

Tomado de: Kotler, P y Armstrong, G. 2008.

## 2.6 EL PRODUCTO

El producto consiste en un dulce elaborado a base de Quinua y Amaranto dirigido al público infantil. Es una barra de cereales con sabores, de 35 gramos cada una, debidamente empaquetada y elaborada para consumo final. Tiene

40% de Quinoa, 40% de Amaranto, 15% de sabor, y 5% de otros ingredientes en los que constan margarina, panela y canela. Es 100% natural y también se busca la certificación de que sea orgánico, ya que por la ubicación de nuestro taller de producción queremos influir en la cosecha de la Quinoa y del Amaranto para lograr la certificación de producto orgánico y del cumplimiento de todas las normas de calidad.

La barra tendrán distintos sabores como: chocolate, fresa, manzana y mora. En el largo plazo también se contará con una edición especial de frutas tropicales ecuatorianas en las que se va a tener sabores como: naranjilla, uvilla, granadilla, guanábana y babaco.

### **2.6.1 Composición Calórica y Tabla de Factores Nutricionales**

Según Ingeniera Sofía Arellano la cantidad de calorías óptimas de un snack debe ser menor al 10% de calorías al día recomendadas. Las calorías recomendadas de acuerdo al tipo de actividad son de 2000 a 2500 calorías al día.

Se realizó la tabla de calorías de las barras nutritivas naturales en función de sus ingredientes y la cantidad utilizada. El resultado fue que cada barra de 35g otorga 161 kcal al cuerpo, que equivale al 6,44% de calorías al día para un snack, las cuales están dentro de los límites recomendados.

En este sentido un niño, puede comerse hasta dos barras al día, ya que las calorías que ofrece la barra no superan los límites recomendados. A continuación se observa la tabla calórica respecto a cada ingrediente que contiene la barra y sus totales.

Tabla 9. Tabla de Calorías

	Kcal Por cada 100 g	Kcal por 1g	Cantidad Utilizada (gr)	Cantidad por barra (g)	Kcal total	Kcal barras	Req. Diario (%)
Quinoa	400	4	100	9	400	37	
Amaranto	400	4	100	9	400	37	
Azúcar	385	3.85	65	6	250	23	
Miel de abeja	416	4.16	65	6	270	25	
Mantequilla	857	8.57	50	5	429	39	
<b>Totales</b>			380	35	1749	161	70
<b>Numero de Barras</b>	11						

Tomado de: Arellano, S. 2013. Entrevista personal. Estudio de mercado (Ver capítulo 3).

Adicionalmente, la ingeniera en alimentos Sofía Arellano, indica que un alimento nutritivo debe proporcionar energía de proveniente de proteínas (10-15%), carbohidratos (50-70%) y grasas (20-30%). A continuación se puede observar que los componentes nutricionales de la barra no sobrepasan dichos porcentajes.

Tabla 10. Tabla de Componentes nutricionales.

	Proteínas g	Carbohidratos g	Grasa g
Quinoa	13.3	66.6	20.1
Amaranto	20	63.3	16.7
Azúcar	0	100	0
Miel de abeja	0	100	0
Mantequilla	0	0	92.86

Tomado de: Arellano, S. 2013. Entrevista personal. Estudio de mercado (ver capítulo 3).

## 2.7 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Se pretende ingresar al mercado con una estrategia de Nicho de Mercado de Kotler. “Nicho de Mercado es porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.” (Kotler. 2008).

“Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos”. (Sandhusen, 2006).

## **2.8 ANÁLISIS FODA**

Una vez analizado el macro y micro entorno, se puede elaborar la matriz FODA que es herramienta analítica que permite trabajar con la información obtenida sobre el negocio, a fin de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 11. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA PONDERADO

ALTA=5  
MEDIA=3

		MACROENTORNO												
		O				TOTAL	A						TOTAL	
		No existen muchas industrias especializadas	La tendencia alimenticia es comida saludable	Potencial de producción de Quinua y Amaranto en el Ecuador	No existe productos que tengan las mismas características y con los mismos beneficios		Inestabilidad en la producción de quinua y amaranto	Altos impuestos	Cambios climáticos que afectan la producción	La competencia con marcas fuertes que pueden copiar el producto	Shocks económicos que afecten las ventas (tasa de inflación)	Poder de negociación de los Canales de distribución		
MICROENTORNO	F	Producto Natural con certificaciones Orgánicas	5	5	5	3	18	5	3	5	5	3	3	24
		Alimento nutritivo	3	5	3	1	12	1	1	3	3	1	3	12
		Nicho de mercado creciente	5	5	3	5	18	3	1	1	5	3	3	16
		Venta de benéficos mas no de características	5	5	5	5	20	5	3	5	5	5	3	26
		Empleados con conocimiento en elaboración de productos alimenticios	5	1	3	3	12	1	1	3	5	3	1	14
		Poseemos dos potenciales clientes: los niños y los padres	3	5	1	5	14	1	3	1	5	5	3	18
		Producto nuevo en el mercado	3	5	3	5	16	5	5	5	5	5	5	30
	Producción en Escala	1	3	5	3	12	5	5	5	3	5	5	28	
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>122</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>168</b>	
	D	Fácil de copiar	5	5	1	5	16	1	1	1	5	5	3	16
		Mercado escéptico con respecto a productos naturales	5	5	3	5	18	1	3	3	5	5	5	22
		Poca experiencia en la industria alimenticia	5	5	5	5	20	5	1	3	5	3	5	22
		Altos costos en publicidad	1	5	3	5	14	1	3	1	5	5	3	18
Una marca nueva en el mercado		5	5	3	5	18	3	3	1	5	5	5	22	
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>86</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>100</b>		

## 2.9 MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA AMAQUÍ

### 2.9.1 La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es un instrumento para formular estrategias, ayuda a determinar y valorar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de un negocio. (Planeación Estratégica. 2009).

La siguiente tabla explicará si la posición interna es fuerte o débil

**Tabla 12. Análisis Factores Críticos de Éxito Internos.**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Producto Natural con certificaciones Orgánicas	0.03	3	0.09
2	Alimento nutritivo	0.12	4	0.48
3	Nicho de mercado creciente	0.11	4	0.44
4	Venta de benéficos mas no de características	0.12	4	0.48
5	Empleados con conocimiento en elaboración de productos alimenticios	0.05	3	0.15
6	Poseemos dos potenciales clientes: los niños y los padres	0.08	3	0.24
7	Producto nuevo en el mercado	0.11	4	0.44
8	Producción en Escala	0.06	3	0.18
<b>Total</b>		0.68		2.5
<b>Debilidades</b>				
1	Fácil de copiar	0.09	2	0.18
2	Mercado escéptico con respecto a productos naturales	0.05	1	0.05
3	Poca experiencia en la industria alimenticia	0.05	2	0.1
4	Costos de publicidad	0.04	1	0.04
5	Una marca nueva en el mercado	0.09	2	0.18
<b>Total</b>		0.32		0.55
<b>Total</b>		1		3.05

Tomado de: Kotler, y Armstrong, 2008.

Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5

indican una posición fortaleza interna. La empresa Amaquí se sitúa por encima de la media con 3.77 que la señala como una empresa con fortaleza interna.

En análisis muestra que las fortalezas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.5 contra 0.55 de las debilidades. Los factores que nos dan fortaleza son que el producto que vendemos sea un alimento nutritivo, que se venden beneficios más no características, nos enfocamos en un Nicho de mercado y que es un producto nuevo.

### **2.9.2 La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

En la matriz EFE el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, mientras que la calificación de los factores indica si las estrategias presentes están respondiendo al factor.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado por encima de 2.5 indica que las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades existentes y restando las posibles amenazas negativas externas. Un promedio ponderado de por debajo de 2.5 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evadiendo las amenazas externas.

Tabla 13. Análisis Factores Críticos de Éxito Externos.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	No existen muchas industrias especializadas	0.09	3	0.27
2	La tendencia alimenticia es comida saludable	0.12	4	0.48
3	Potencial de producción de Quinoa y Amaranto en el Ecuador	0.09	3	0.27
4	No existe productos sustitutos perfecto	0.15	4	0.6
<b>Total</b>		0.45		1.62
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad en la producción de quinua y amaranto	0.1	4	0.4
2	Altos impuestos	0.05	3	0.15
3	Cambios climáticos que afectan la producción	0.06	3	0.18
4	La competencia con marcas fuertes que pueden copiar el producto	0.15	2	0.3
5	Shocks económicos que afecten las ventas (tasa de inflación)	0.07	3	0.21
6	Poder de negociación de los Canales de distribución	0.12	3	0.36
<b>Total</b>		0.55		1.24
<b>Total</b>		1		2.86

Tomado de: Kotler, y Armstrong, 2008.

En el cuadro anterior se puede observar que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "No existe productos sustitutos perfecto", ya que el peso es de 0.15 La empresa Amaquí sigue la estrategia de diferenciación y por eso se le da una calificación de 4.

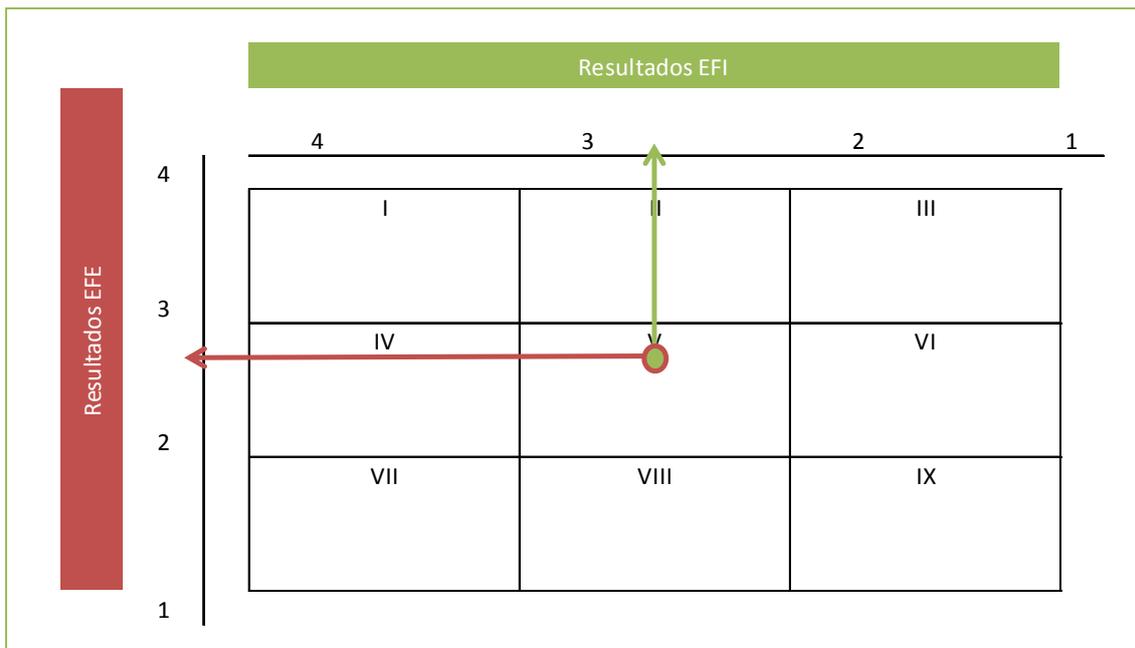
Se puede observar que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.62 y el peso ponderado de las amenazas es 1.24, lo cual establece que el entorno es positivo para la empresa

El total ponderado de 2.86 indica que la empresa Amaquí se encuentra encima del promedio siguiendo sus estrategias, que hacen que las oportunidades externas sean mejores recibidas y hacen que se eviten las amenazas.

### 2.9.3 La Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia se incluye dentro de la etapa de adecuación de una empresa y ayuda a formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones, la posición competitiva y el crecimiento del mercado

Tabla 14. Análisis Matriz de la Gran Estrategia



Tomado de: Kotler, y Armstrong, 2008.

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

La empresa se encuentra en el cuadrante V el cual determina que la empresa Amaquí deberá tener una posición de retener y desarrollar. Las estrategias que se utilizan en este cuadrante son la del desarrollo del producto y penetración del mercado. El estar dentro del cuadro es una buena señal para un negocio naciente.

En este capítulo se desarrollará La investigación de mercados que nos ayudará a determinar las características del mercado y del consumidor. Según Malhotra La investigación de Mercados es “La identificación, recopilación, análisis difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de marketing”. (Malhotra, 2008, p.7).

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

El Ecuador está ubicado en una zona geográficamente ideal para el cultivo y producción de Amaranto y Quinoa, dos granos andinos altamente nutricionales, considerados como: “Un aporte para la seguridad alimentaria mundial” por Organismos Internacionales como la FAO. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura., 2013).

La idea de la elaboración de barras nutritivas naturales a base de Quinoa y Amaranto, surgió porque se encontró la inexistencia de Snacks naturales y mucho menos barras nutritivas enfocadas para niños. Además, se piensa que el mercado actual está copado de barras energéticas, que por las nuevas tendencias de un estilo de vida “saludable”, están dominándolo desde hace algunos años atrás, pero estas no proporcionan los nutrientes esenciales que el cuerpo necesita para su desarrollo; y en muchos casos poseen aditivos y compuestos artificiales que contradicen la tendencia a la que están orientada. Entonces Se pensó enfocar en un nicho de mercado, los niños.

Existe una diversa variedad de alimentos para niños, dulces, golosinas, galletas, cereales. Sin embargo ninguno de estos complementa con nutrientes su dieta. Se pensó en elaborar una barra, que sea una golosina para ellos, pero que al mismo tiempo les guste y los alimente. Se encontró que la Quinoa y el Amaranto son dos granos que tienen los nutrientes necesarios para el correcto desarrollo de los niños, vitaminas y minerales que ayudan a su fortalecimiento tanto físico como mental; por esta razón estos dos elementos naturales son la base fundamental de nuestro producto.

En este contexto, la meta es crear un alimento que sea confiable para los padres, y que ellos sepan que no sólo estamos buscando crear un producto saludable, sino también dejar un referente en la industria alimenticia; ser naturales y contribuir de manera positiva a la sana alimentación. Nuestra ventaja competitiva es básicamente la materia prima natural que queremos utilizar como la base del producto; en el Ecuador la quinoa y el amaranto no son cosechados a gran escala, aunque tenemos el potencial para hacerlo. Por lo tanto, el proyecto incentiva a los agricultores a que lo hagan.

Por otra parte, al ser natural, y no usar químicos, es un producto que tiene un efecto positivo en la salud y en la alimentación de todas las personas que puedan consumirla; y por último, no existe un dulce para niños que tenga estas características, una sola barra tenga todos los nutrientes que nuestro metabolismo necesita para funcionar eficazmente todo el día.

Este razonamiento concluye, que se entrara en el mercado gracias al efecto positivo que queremos causar en los consumidores, el constituir niños sanos y fuertes, contribuyendo al plan de erradicación de la desnutrición en el país, es un beneficio directo a la sociedad donde nuestros principales aliados van a ser sus padres. Se augura un proyecto exitoso, ya que no vamos a vender características, sino beneficios.

## **3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Al realizar la investigación nos encontramos con los siguientes problemas: poca información del consumidor de acuerdo al perfil, deseos, necesidades, hábitos de uso, e intenciones de compra.

Así mismo, se necesita información acerca del mercado: posibles proveedores y de los clientes potenciales para establecer los niveles de aceptación del producto. También se requiere información para definir las marcas de preferencia por parte del cliente, características de promoción, precios y proyección, nivel de demanda, tamaño del mercado local, y competidores.

### **3.2.1 Objetivo de la Investigación de Mercados**

Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de barras nutritivas enfocadas para niños, en la ciudad de Quito, mediante una investigación de mercados.

## **3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para llevar a cabo la investigación se utilizará la investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

### **3.3.1 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica. Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, usaremos las encuestas. (Malhotra, 2008, p.92.).

### **3.3.1.1 Encuestas**

El objetivo de las encuestas, es obtener conocimientos acerca de los hábitos de consumo, percepción del mercado, gustos y preferencias, disposición de pago y métodos que garanticen la buena comercialización del mismo etc. de los clientes potenciales.

### **3.3.1.2 Objetivos Principales**

- Analizar cuál debe ser el canal de distribución óptimo para su comercialización.
- Determinar cuál es el nivel de conocimiento que existe sobre el amaranto y la quinua.
- Definir qué tan a menudo se consume cereales en los hogares de las personas encuestadas.
- Determinar cuáles son nuestros principales competidores.
- Precisar cuánto dinero está dispuesto a pagar nuestro cliente.
- Detallar que factores como sabor, empaque, factor nutricional influyen en la compra del producto.

### **3.3.1.3 Mercado Objetivo**

Existen dos perfiles que hay que ser tomados en cuenta, el del cliente y el del consumidor.

## **El Consumidor**

El consumidor entendido como el último eslabón de la comercialización de las barras. Es la persona que comerá la barra. En este caso el consumidor es el niño que consume la barra nutritiva de quinua y amaranto.

## **El Cliente**

El cliente es la persona que comprará el producto, ya que tiene los recursos necesarios para hacerlo. Este no necesariamente consumirá la barra pero será el que toma la decisión de compra. El consumidor puede influenciar al cliente al momento de la compra. Por eso hay que llegar primero al niño, el consumidor, para que este haga que su padre o madre se convierta en nuestro cliente.

### **3.3.1.4 Cálculo De La Muestra**

Para calcular la muestra de nuestro estudio de investigación sacamos como tamaño total de la muestra el número de niños de 5 a 14 años que habitan en la parte urbana de la provincia de Pichincha.

Se utilizará el método estadístico de muestreo proporcional de la población a fin de obtener la muestra necesaria para el proyecto de investigación:

$$n = \frac{\left(\frac{Z\alpha}{2}\right)^2 * p * (1 - p)}{(E)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.16 * (1 - 0.16)}{(0.05)^2}$$

$$n = 203$$

E. Nivel de error. (0,05)

N. Tamaño total de la muestra.(351,486 niños de 5 a 14 años en Distrito Metropolitano de Quito de nivel socioeconómico Medio, medio-alto)

### **Ver anexo No. 3.1 Cálculo de la muestra**

P= Parte conocida (351,486 niños en Distrito Metropolitano de Quito en 2013 de un total de 2, 239,199 habitantes = 16%)

Z $\alpha$ /2.Probabilidad acumulativa. (1,96)

*Figura 10. Cálculo de la muestra.*  
Tomado de: GALINDO, 2010, p.388.

Se define un error del 5%, el total de la población de 351.486 niños. Se obtiene una muestra aproximadamente de 203 encuestas.

El número de la muestra se determinó en base al consumidor -los niños-, sin embargo la encuesta se la realizó al cliente -los padres-, ya que se necesita un criterio formado y capacidad de decisión para responder las preguntas, características que no posee el segmento al que estamos enfocados. En la muestra, se utilizó el supuesto de que cada niño de la población debe tener al menos un representante, padre o madre.

El modelo de encuesta que se usó para este estudio de mercado se presenta a continuación:

### 3.3.1.5 Modelo de Encuesta

## ENCUESTA DE BARRAS NATURALES NUTRITIVAS A BASE DE QUINUA Y AMARANTO

Nº ENCUESTA:

FECHA:

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>					
NOMBRE: _____			TELF: _____		
OCUPACIÓN: (1) Estudiante (2) Ama de Casa (3) Profesional (4) Otro...Cual? _____					
<b>DATOS DE CLASIFICACIÓN</b>					
Edad:	Sexo:	Sector donde vive:	Ingreso Mensual:	Cuantos hijos tiene:	Que edades tienen sus hijos:
<input type="checkbox"/> 8 a 15 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Menos de \$318	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> De 0 a 2 años
<input type="checkbox"/> 16 a 22 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Centro	<input type="checkbox"/> De \$318 a \$699	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> De 3 a 7 años
<input type="checkbox"/> 23 a 30 años		<input type="checkbox"/> Centro- Norte	<input type="checkbox"/> De \$700 a \$1000	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> De 8 a 12 años
<input type="checkbox"/> 31 a 40 años		<input type="checkbox"/> Centro-Sur	<input type="checkbox"/> De \$1000 a \$2000	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> De 13 a 17 años
<input type="checkbox"/> 41 a 50 años		<input type="checkbox"/> Sur	<input type="checkbox"/> Más de \$2000	<input type="checkbox"/> Más de 3	<input type="checkbox"/> Mayores de 18 años
<input type="checkbox"/> Mayor de 50 años		<input type="checkbox"/> Valle Chillos			
		<input type="checkbox"/> Valle Cumbaya			



**4. ¿Qué tan frecuente consume snacks entre comidas?**

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Generalmente | <input type="checkbox"/> Raramente |
| <input type="checkbox"/> A menudo     | <input type="checkbox"/> Nunca     |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                    |

**5. ¿Qué tipo de snack suele consumir entre comidas?**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Frutas   | <input type="checkbox"/> Golosinas          |
| <input type="checkbox"/> Galletas | <input type="checkbox"/> Barras energéticas |
| <input type="checkbox"/> Frituras | <input type="checkbox"/> Otro...Cuál? _____ |

**6. Qué tan a menudo consume barras nutritivas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de una vez al mes | <input type="checkbox"/> Una vez al día        |
| <input type="checkbox"/> Una vez al mes          | <input type="checkbox"/> Más de una vez al día |
| <input type="checkbox"/> Una vez a la semana     |  |

**7. Señale las marcas de barras nutritivas que conozca:**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> AllBrain | <input type="checkbox"/> Enerfruit           |
| <input type="checkbox"/> Kellogs  | <input type="checkbox"/> Bolt                |
| <input type="checkbox"/> Quaker   | <input type="checkbox"/> Nature Valley       |
| <input type="checkbox"/> Mixer    | <input type="checkbox"/> Otro... Cual? _____ |

**8. ¿Dónde realiza sus compras habitualmente?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Supermercado... Cual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Mini Market... Cual? _____  |
| <input type="checkbox"/> Tienda de barrio            |
| <input type="checkbox"/> Otro... Cual? _____         |



**13. Señale la propiedad que usted considere más importante en el empaque. Sólo una respuesta.**

- Colores llamativos
- Transparencia
- Amigable con el medio ambiente
- Otro... Cual? \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué sabores le gustaría que tenga una barra nutritiva? Puede marcar varias opciones.**

Vainilla (natural)

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Canela               | <input type="checkbox"/> Naranja |
| <input type="checkbox"/> Pasas                | <input type="checkbox"/> Fresa   |
| <input type="checkbox"/> Chispas de Chocolate | <input type="checkbox"/> Papaya  |
| <input type="checkbox"/> Manzana              | <input type="checkbox"/> Uvilla  |
| <input type="checkbox"/> Mora                 | <input type="checkbox"/> Pasas   |
| <input type="checkbox"/> Maracuyá             |                                  |

**15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una barra nutritiva con las propiedades antes mencionadas?**

Menos de \$0,50

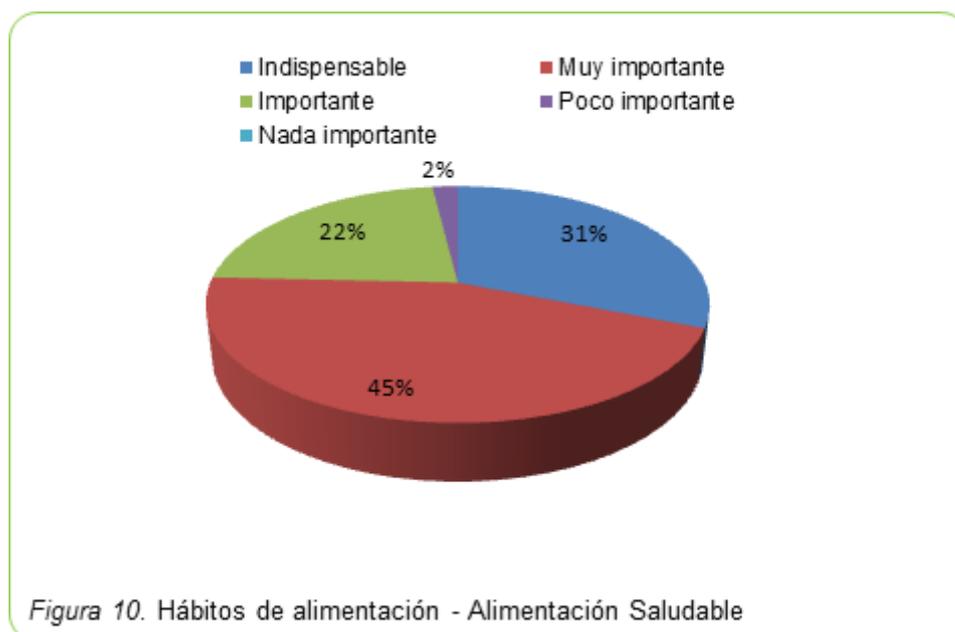
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De \$0,50 a \$0,70 | <input type="checkbox"/> De \$0,91 a \$1 |
| <input type="checkbox"/> De \$0,71 a \$0,90 | <input type="checkbox"/> Más de \$1      |

Muchas gracias por su colaboración

### 3.3.1.6 Resultados de las Encuestas

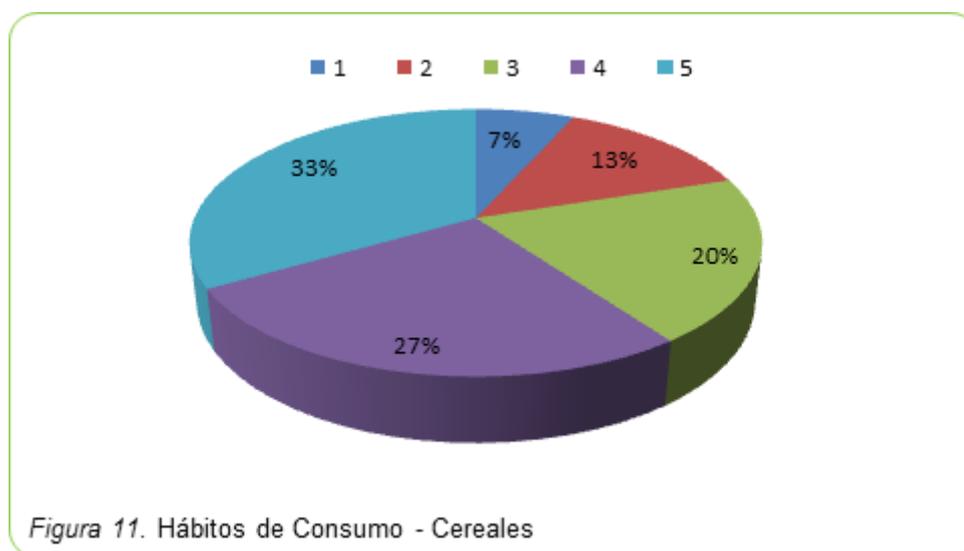
Se procedió a tabular las 233 encuestas

#### 1. Hábitos de alimentación - Alimentación Saludable



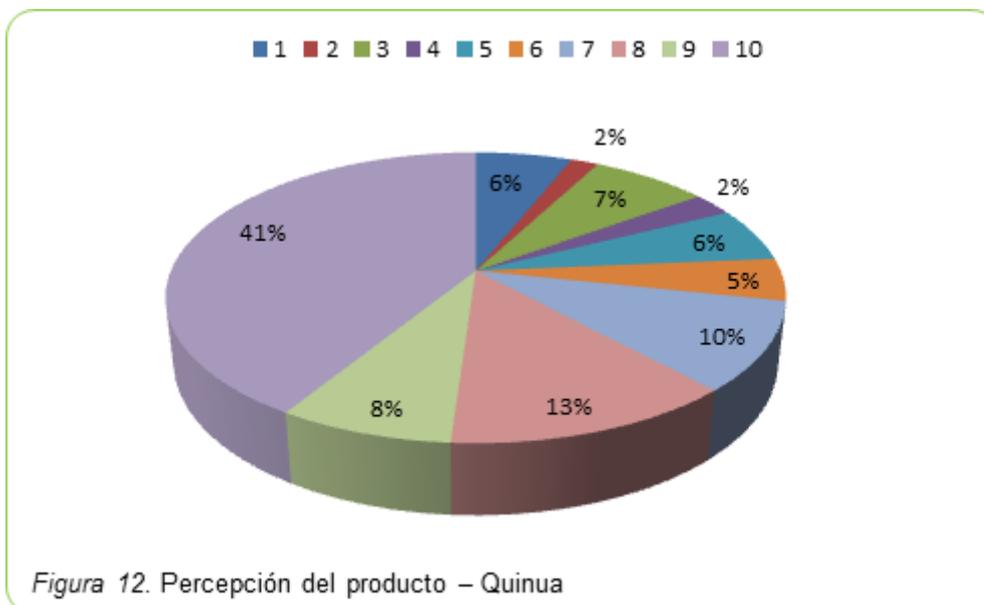
Se puede observar que para las personas el alimentarse saludablemente es muy importante con un 45%, y en menor cantidad es indispensable 31%. Existe una necesidad de consumir alimentos saludables en la mayoría de las personas.

## 2. Hábitos de Consumo – Cereales

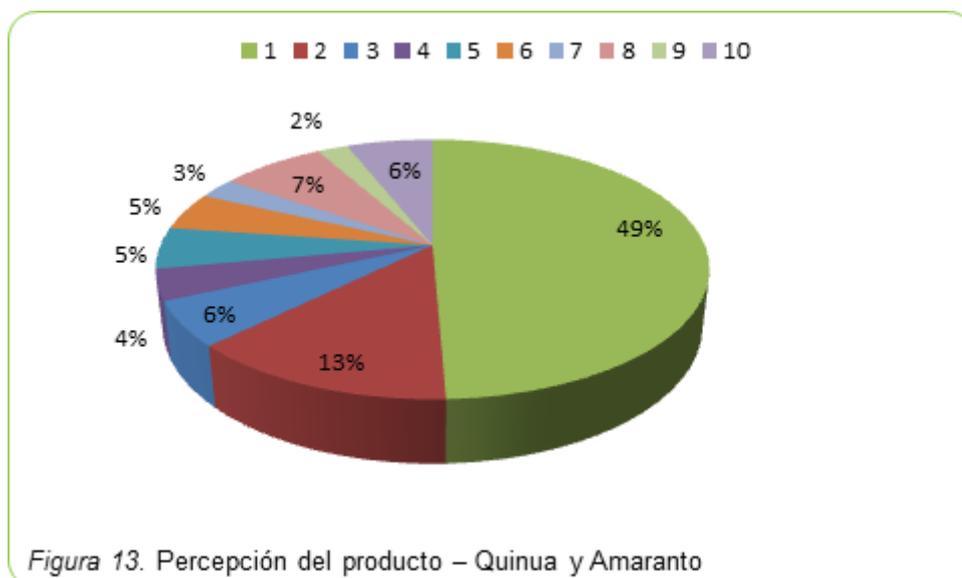


Se observa que el consumo de cereales en los hogares es muy habitual. El 33% de los encuestados indican que su habitualidad al consumo de cereales es máxima.

### 3. Percepción del producto – Quinua y Amaranto

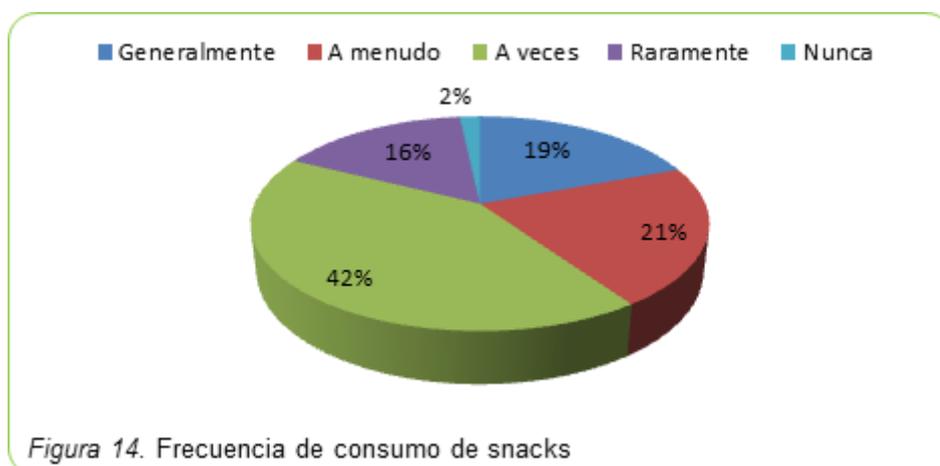


Se observa que la mayoría de los encuestados conocen o han oído hablar de la quinua. El porcentaje más alto 41% que corresponde a número 10 es decir que el mercado está perfectamente familiarizado con la quinua.



Se observa que casi la mitad 49% de los encuestados tiene total desconocimiento sobre el Amaranto. Se Observa que no es un cereal común y que en la mayoría de personas ni siquiera han oído hablar sobre él.

#### 4. Frecuencia de consumo de snacks

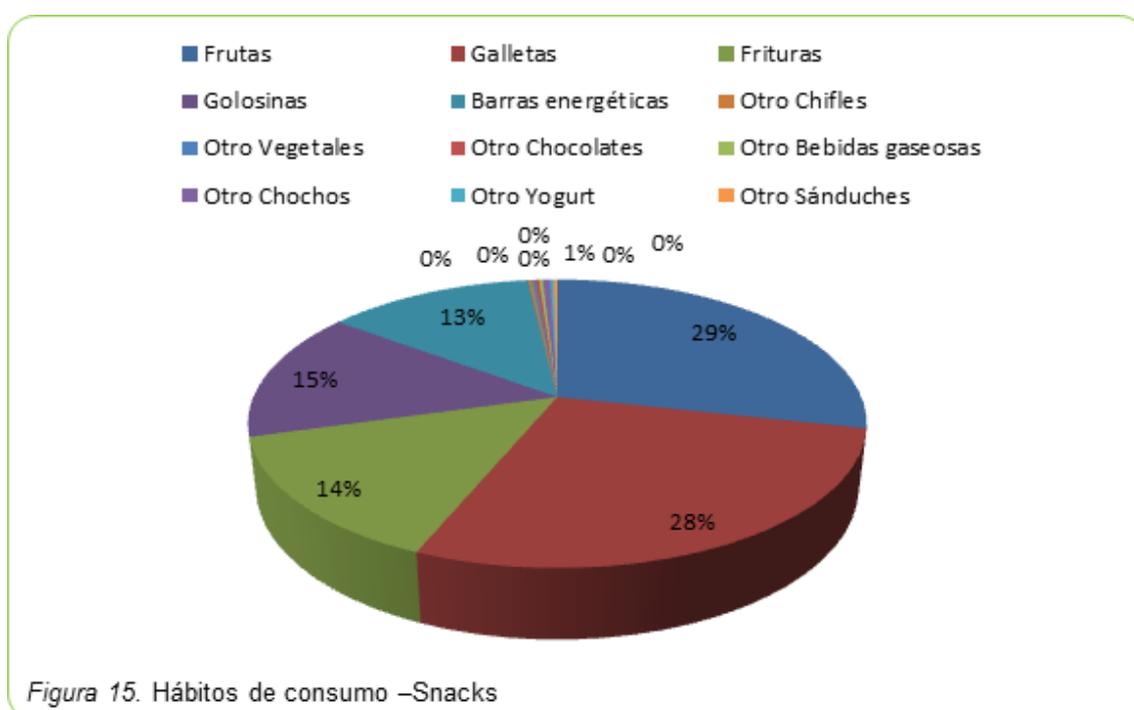


En la figura 14 se puede observar que el consumo de Snacks entre comidas tiene vigencia en la mayoría de encuestados, obtenemos un 77% de la suma de consumidores que optarían por un snack entre comidas. En un rango que favorece a nuestro producto ya que se sitúa en una frecuencia entre “generalmente” y “a veces”.

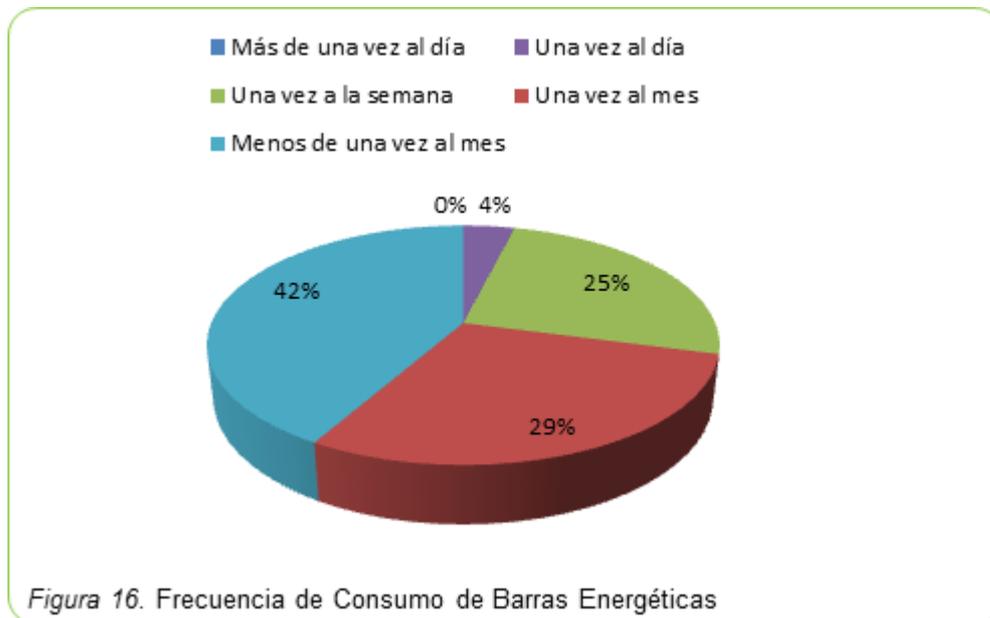
## 5. Hábitos de consumo –Snacks

En este indicador se observa que la preferencia de consumidores por barras energéticas ocupa el 5to lugar con un 13% de consumidores. Compitiendo con frutas (29%) que ocupan el primer lugar, seguido de galletas (28%), frituras (14%) y golosinas (15%).

Mediante una estrategia publicitaria que apele a los beneficios en nutrición y salud de nuestro producto tendríamos como objetivo ocupar el segundo lugar en la tabla.

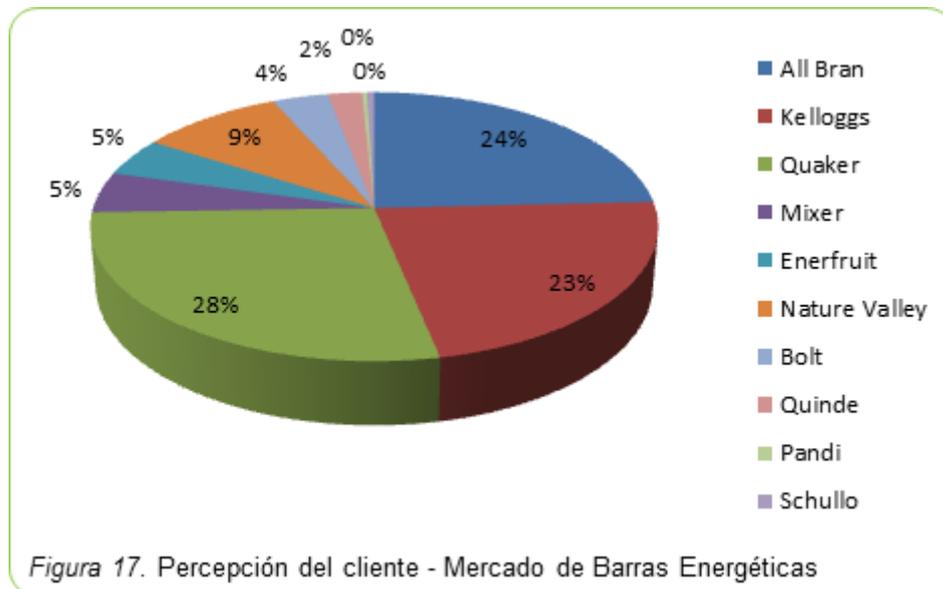


## 6. Frecuencia de Consumo de Barras Energéticas



La figura 16 muestra que la frecuencia de consumo de barras energéticas es bajo, este indicador no favorable al producto, el 4% consume una vez al día barras energéticas, siguiendo una vez a la semana con 25% y contamos con un 29% que consumiría barras energéticas una vez al mes.

## 7. Percepción del cliente - Mercado de Barras Energéticas

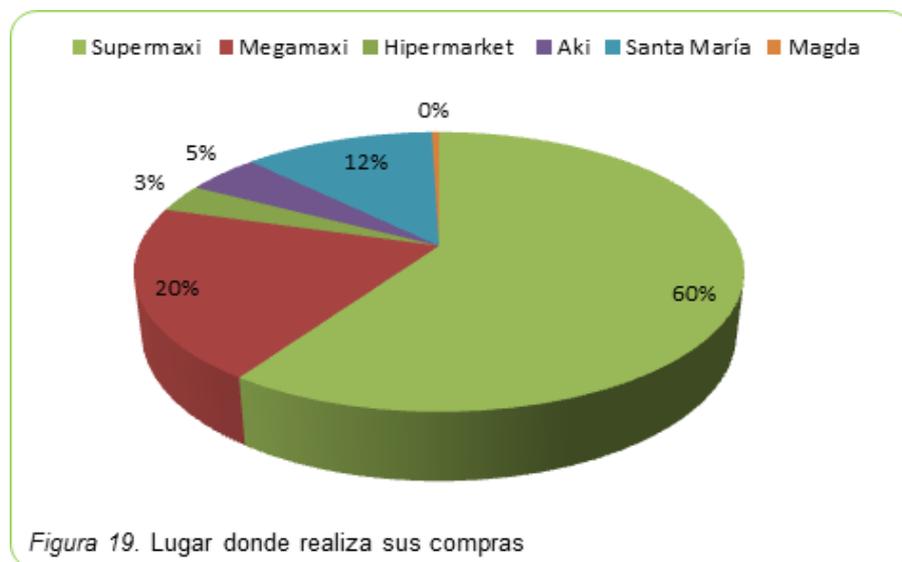


En esta figura se observa el nivel de competencia de mercado, encabezando la lista tenemos a la marca Quaker (28%), seguida de All Bran (24%) y Kelloggs (23%). El indicador refleja que las marcas mencionadas abarcan el 75 % de consumidores. El resto de mercado (25 %) está repartido entre 7 marcas con poco posicionamiento. Esto quiere decir que la competencia de nuestro producto debe dirigirse a las tres marcas que acaparan el mercado.

## 8. Lugar donde realiza sus compras

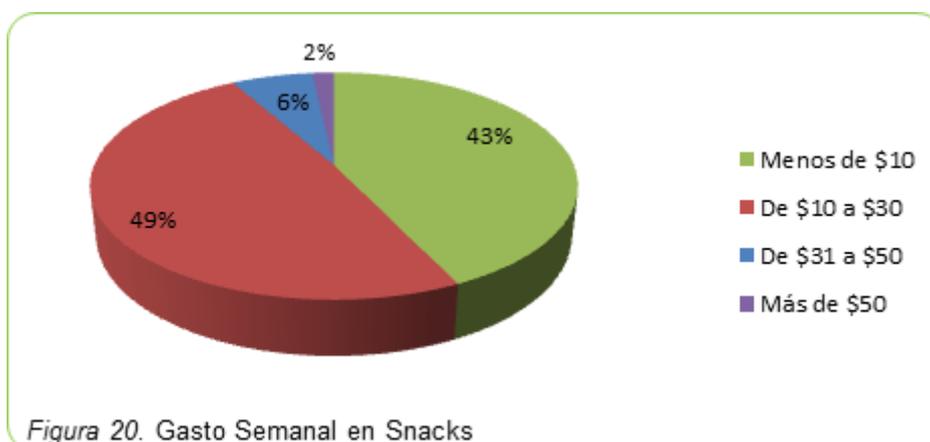


Se percibe que los encuestados tienen como preferencia realizar sus compras en el supermercado (92%) mientras que en un porcentaje casi insignificante las tiendas de barrio y los minimarkets.



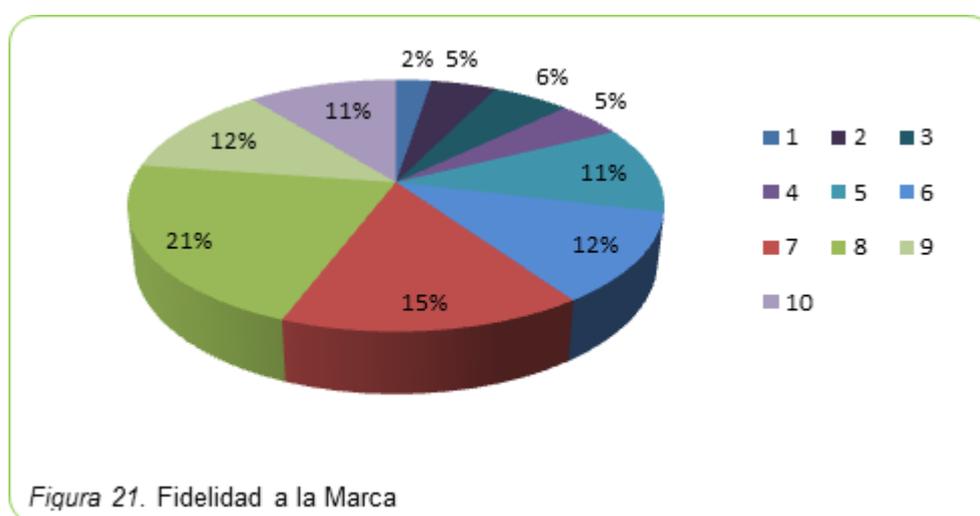
Entre el mercado que menciono que tienen como lugar de preferencia para realizar sus compras es el supermercado, la mayoría el (60%) indican que tiene como lugar escogido Supermaxi, mientras que el 20 % prefieren Megamaxi, seguido de Santa María con el 12%. Los encuestados mencionan que también realizan sus compras en Hipermarket, Aki y Magda pero en un porcentaje muy reducido.

## 9. Gasto Semanal en Snacks



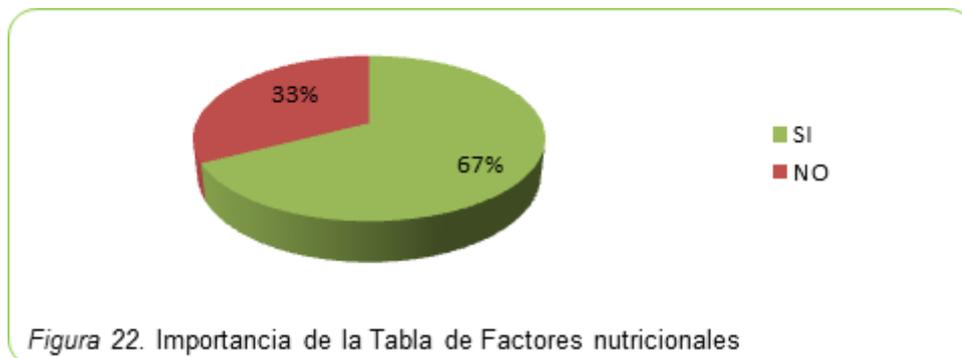
Se percibe que el gasto promedio Semanal de los encuestados es de \$10 a \$30 (49%), el (43%) de los encuestados respondieron que su gasto promedio es de no más de \$10.

## 10. Fidelidad a la Marca



Se percibe en la figura que la fidelidad del mercado hacia una marca escogida se encuentra entre el 7 y el 8 es decir, existe un cierto nivel de apego hacia las marcas con las que están familiarizadas.

## 11. Importancia de la Tabla de Factores nutricionales



La mayoría (67%) de las personas encuestadas nos respondió que es importante para ellos contar con una tabla de factores nutricionales en su producto.

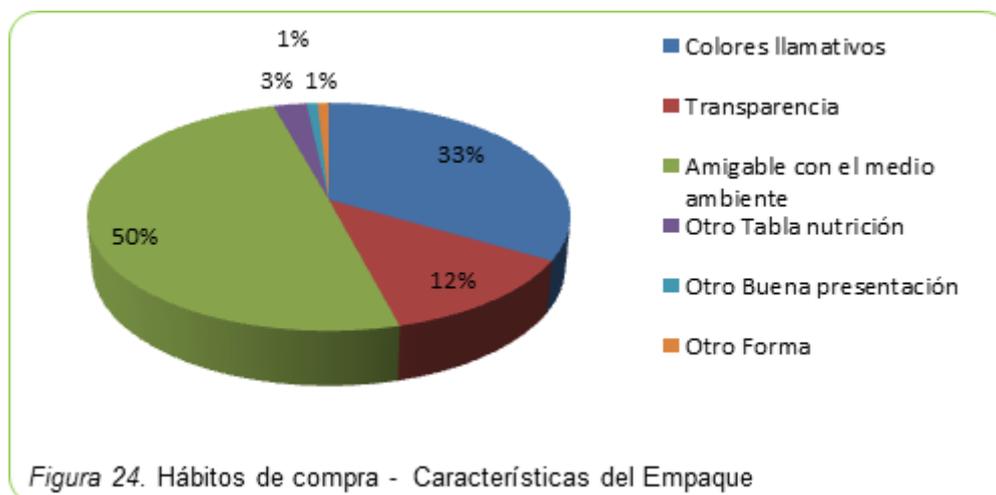
## 12. Características del producto



Los indicadores muestran que el factor más importante para el consumidor es el Sabor del producto que tiene un 26%. El sabor le sigue el valor nutricional del producto que marca un 18 % tomando el segundo lugar en la escala de importancia. Que el producto sea 100% natural está en tercer lugar con una calificación de 15 %. En cuarto lugar en la escala de importancia está el Precio con un 10 % compartiendo el puesto con la prioridad de que el producto cuente con Certificación Orgánica con un 10 % y con Marca país que también marca

un 10%. Casi al final está ubicado el Peso Neto en 7mo lugar con 7% y por ultimo tenemos al Empaque del producto que solo tiene un 4% de importancia.

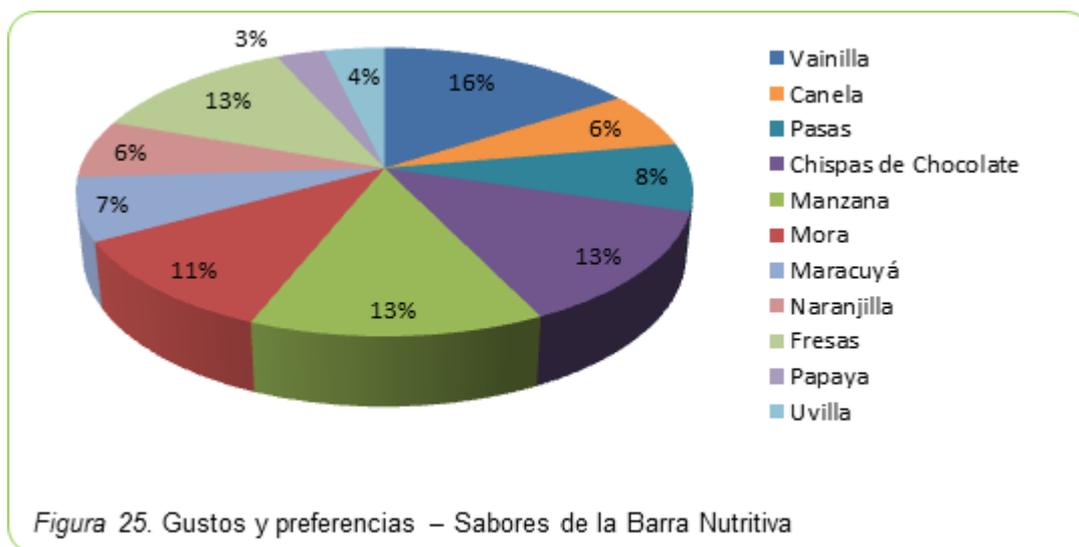
### 13. Hábitos de compra - Características del Empaque



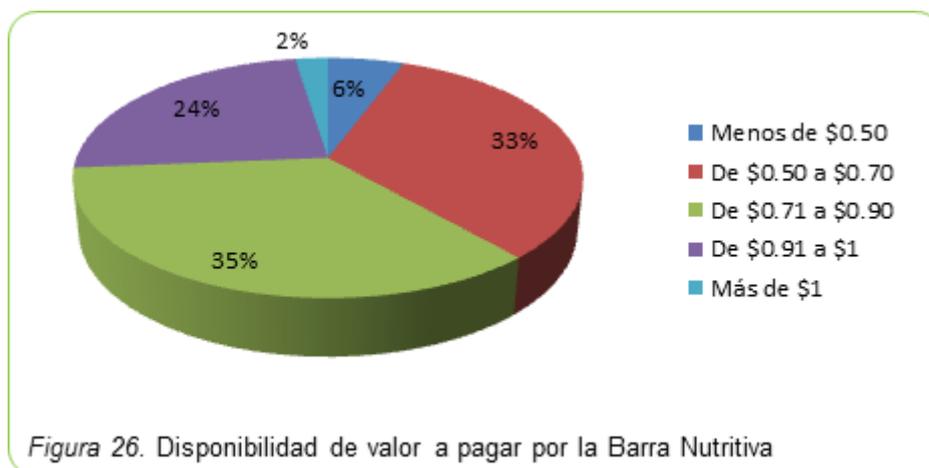
Se puede observar que es importante para el mercado relevante que el empaque sea amigable con el medio ambiente ya que el 50% de los encuestados optaron por esa opción, le sigue a continuación que tenga colores llamativos con un 33%.

#### 14. Gustos y preferencias – Sabores de la Barra Nutritiva

La mayoría de encuestados escogieron como sabor preferido en la barras la vainilla y las chipas de chocolate, que son 2 sabores tradicionales



#### 15. Disponibilidad de valor a pagar por la Barra Nutritiva



Se puede observar que el mercado relevante pagaría entre \$0.70 y \$0.90 ctvs de dólar por el producto con las características antes mencionadas.

### 3.3.1.7 Conclusiones de las Encuestas

- Existe la preocupación en el mercado de alimentarse saludablemente ya que la encuesta arrojó que es muy importante la alimentación saludable.
- Pese a eso el consumo de fritos y galletas, es una constante en la alimentación entre comidas, ya que la oferta de snacks saludables no es muy grande.
- La introducción de una barra nutritiva en base a quinua y amaranto es viable en el mercado ya que mediante las encuestas se descubrió que las personas consumen snacks entre comidas, y que pese a ser un producto nuevo en el mercado, lo tienen como una opción.
- Las marcas de barras energéticas que ubica el mercado son Quaker, All Brain, y Kellogs. Marcas importadas con precios altos, muy dulces y enfocados a mercados de jóvenes.
- Existe una oportunidad de negocio al ofrecer una barra nutritiva en base a quinua y amaranto ya que la mayoría de padres encuestados conoce el grano quinua. Sin embargo debemos trabajar en dar a conocer el amaranto y sus cualidades nutritivas que hará que el producto sea aún más apetecido.
- La encuesta arrojó que los canales de distribución apropiados que se deben utilizar para la venta del producto son los supermercados y tiendas de abarrotes.
- El mercado relevante indica que el precio de la barra deberá encontrarse de ser posible entre \$0,70 y \$0,91 ctvs.

- El empaque del producto debe ser biodegradable, reciclable o reutilizable, que cause el menor impacto ambiental. También debe priorizarse el uso de colores llamativos en su diseño usando un empaque en transparencia que permita visualizar el contenido.

### **3.3.2 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada que está basada en muestras pequeñas de donde se obtiene el conocimiento, comprensión del entorno y el problema. (Malhotra, 2008, p.98). Se utilizarán 2 herramientas: la entrevista con expertos y el grupo de enfoque.

#### **3.3.2.1 Entrevistas con Expertos**

Es una herramienta donde se entabla una comunicación verbal, en la que un experto en el tema se somete a diferentes preguntas ya estipuladas con anterioridad, con el fin de receptar la mayor cantidad de información por parte del entrevistador. Se debe procurar no ser rígidos en las preguntas, ya que se pretende una fácil interacción. La duración de las entrevistas será de entre 20 a 25 minutos cada una.

### **Metodología**

Las entrevistas se realizarán mediante una cita acordada con los siguientes Expertos Producción y comercialización de snacks orgánicos en Quito dueño y fundador de la compañía KIWA; Emilia Capello, Parvularia y docente de la guardería y escuela Mi Pequeño Mundo; y la Ingeniera en Alimentos Sofía Arellano.

**Tabla 15. Entrevistas con Expertos**

Nombre	Profesión	Lugar de Trabajo	Contacto
Emilia Capello	Licenciada en Parvulario	Docente de la guardería y escuela Mi Pequeño Mundo	0998471096
Sofía Arellano.	Ingeniera en Alimentos	Consultora Alimenticia	0998135941
Martín Acosta	Ingeniero Administrativo	Dueño y fundador de la empresa KIWA	2567 033
Andrés Vásquez	Gerente Comercial	Gerente Comercial de BATTERY (Barras Bolt)	0998531041

El desarrollo de los cuestionarios utilizados para las entrevistas se encuentra en el Anexo N° 3.3

### **Conclusiones de la entrevista con expertos:**

- El 85% de los padres prefiere la comodidad y por tal razón les mandan a sus hijos frituras y dulces para la lonchera.
- Los padres de hoy en día no tienen tiempo para preparar algo nutritivo y saludable para las loncheras de sus hijos.
- Es fundamental en un empaque los colores llamativos e imágenes o personajes animados ya que los niños se identifican con estas características.
- No existe una barra nutritiva enfocada para niños.
- Los padres mandan barras nutritivas a los niños en las loncheras, pero los niños no se las comen ya que su textura es muy seca y no son dulces, son aburridas
- Los padres tienen alta fidelidad a la marca, se acostumbran a llevar los mismos productos.

- Al momento de realizar las compras para la lonchera el poder de compra lo tiene los niños, ya que ellos indican al padre que quieren comer en su lonchera.
- El mercado ecuatoriano es sensible al precio y se deja llevar mucho por la presentación del producto más que por el contenido.
- No les importa si es natural y orgánico, les interesa más el sabor.
- Las certificaciones de Comercio Justo y producción orgánica, no son importantes en el mercado nacional, pero serían de gran ayuda si queremos entrar al mercado europeo.
- Hay que empezar a distribuir nuestro producto en puntos de ventas pequeños y tiendas naturistas, antes de entrar a las cadenas grandes de supermercado.
- Hay que incentivar a los agricultores a que cultiven Quinua y Amaranto, haciendo alianzas con ellos.
- Es un producto que tiene un gran potencial de exportación.
- La quinua es un cereal con un gran valor nutricional, con proteína de muy alta calidad, rica en aminoácidos y un aporte sorprendente de minerales como hierro, magnesio, potasio, zinc y todas las vitaminas del complejo.
- Un alimento nutritivo debe proporcionar energía de proveniente de proteínas (10-15%), carbohidratos (50-60%) y grasas (20-30%).
- La cantidad de calorías óptimas de un snack debe ser menor al 10% de calorías al día recomendadas. Las calorías recomendadas de acuerdo al tipo de actividad son de 2000 al 2500.

- La empresa debe nacer con una marca paraguas, que permite diversificar tu cartera de productos.
- Se debe buscar una necesidad distinta a la que existe en el mercado.
- La empresa inició con elaboración artesanal pero se debe buscar su industrialización, darle un giro de 360 grados.
- El negocio de la barras no es ganador por altos márgenes de ganancia, sino por comercialización en grandes cantidades, por eso es importante la industrialización.
- Es fácil entrar a comercializadoras como la Favorita y el Rosado, siempre y cuando les presentes un producto de calidad con buena presencia.
- La favorita se lleva más del 40% de la producción que se maneja.
- El precio se establece basándose en el gramaje versus el costo, con esta relación peso-precio se propone al canal y ellos aceptan.
- Supermaxi gana el 28% de margen. Mi Comisariato es negociable pero igual te gana un margen entre el 25 % y el 30%. Los detallistas, las tiendas ganan entre un 20% y 25%.
- Vender en tierras de barrio es un tema más logístico, se tendría que abrir un departamento de ventas para realizarlo, y en este momento no se tiene la capacidad. Se puede subcontratar una empresa que se dedique a esto.
- Supermaxi tiene una política de pago de 90 a 120 días, de tal manera que se debe tener una estrategia para solventar ese periodo.

### 3.3.2.2 Grupo de Enfoque

#### Metodología

Se escogieron 7 personas, padres y madres, que tengan o hayan tenido contacto niños o niñas; siguiendo la línea del mercado objetivo al cual nos estamos enfocando.

Se empezó en la indagación de gustos y preferencias en snacks, allí se midió el estilo de vida y el nivel de aceptación de las barras energéticas en la vida diaria. Se ahondó en conceptos de alimentación y salud.

Después mediante hojas impresas se introducirá el concepto del producto. Una vez que se ha familiarizado el concepto del producto con las personas del “FocusGroup”, se evaluó el nivel de aceptación y los sentimientos relacionados al producto.

#### Conclusiones del Grupo de Enfoque:

- Una tercera parte de los participantes del “Focus Group” desconocían los beneficios y el grado de significación, de los ingredientes (quinua, amaranto) de nuestras barras energéticas.
- El conocimiento de las barras energéticas es global, todos la han consumido por lo menos una vez.
- El grado de aceptación de las barras energéticas es excelente en el público objetivo e indican que nunca antes han visto una barra con estas características destinada al mercado de los niños por esa razón es una excelente idea.

- El segmento aumentaría su consumo, si se encuentra “a la mano” las barras nutritivas.
- El consumo de las barras energéticas es reflexivo, ya que las consumen porque son saludables.
- El segmento de mercado objetivo se preocupa por mejorar su calidad de vida, contar con alimentos y actividades más saludables. Sin embargo carece de tiempo para el uso y consumo de los mismos, no hay en el mercado mucha variedad de productos que ofrezca rapidez y buena alimentación al mismo tiempo.
- La idea de poner en el mercado las barras nutritivas les entusiasma, ya que contamos con barras energéticas 100% orgánicas, sin preservantes ni aditivos enfocadas para niños.
- La presentación y empaque les fue de su agrado, el poder ver lo que va a comprar es de vitalidad ya que así no tendrán sentimientos post-compra negativos.
- Comentaron sobre su grado de consistencia y que les dificultaría el consumo a los niños, por tal motivo, se reconsideró reformular la composición de las barras.
- En general coincidieron que aumentarían frutos secos, que atraiga a la vista y al consumo.
- Están dispuestos a pagar hasta un \$1,00 por una barra de 35 gramos.

### **3.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Para definir el segmento, hemos seleccionado al cliente y al consumidor. El segmento del cliente se ha definido como hombres y mujeres de 18 a 50 años,

padres y madres de familia de un nivel socioeconómico medio y medio alto, que destinen un porcentaje pequeño de su ingreso mensual a adquirir snacks y que tengan tendencia a productos alimenticios, saludables sin químicos y naturales.

El segmento del consumidor se ha definido como todos los niños y jóvenes, de 5 a 14 años, que les gusten los productos dulces, naturales, que lleven en la lonchera de su recreo snack y que necesiten mucha energía.

### **3.4.1 Segmentación Geográfica**

Se ha definido que el segmento al que se va a dirigir este producto como el Distrito Metropolitano de Quito. Está mayormente ubicado en la zona Norte de la ciudad de Quito, donde se percibe una concentración del 65% del mercado potencial; seguido por el sector Centro Norte donde se tiene un 13%, luego en los valles de Los Chillos y Cumbayá, donde existe una concentración del 8% respectivamente, y minoritariamente al Centro, Centro Sur y Sur, donde se cuenta con porcentajes pequeños del mercado objetivo, el 2%, 1% y 3% respectivamente.

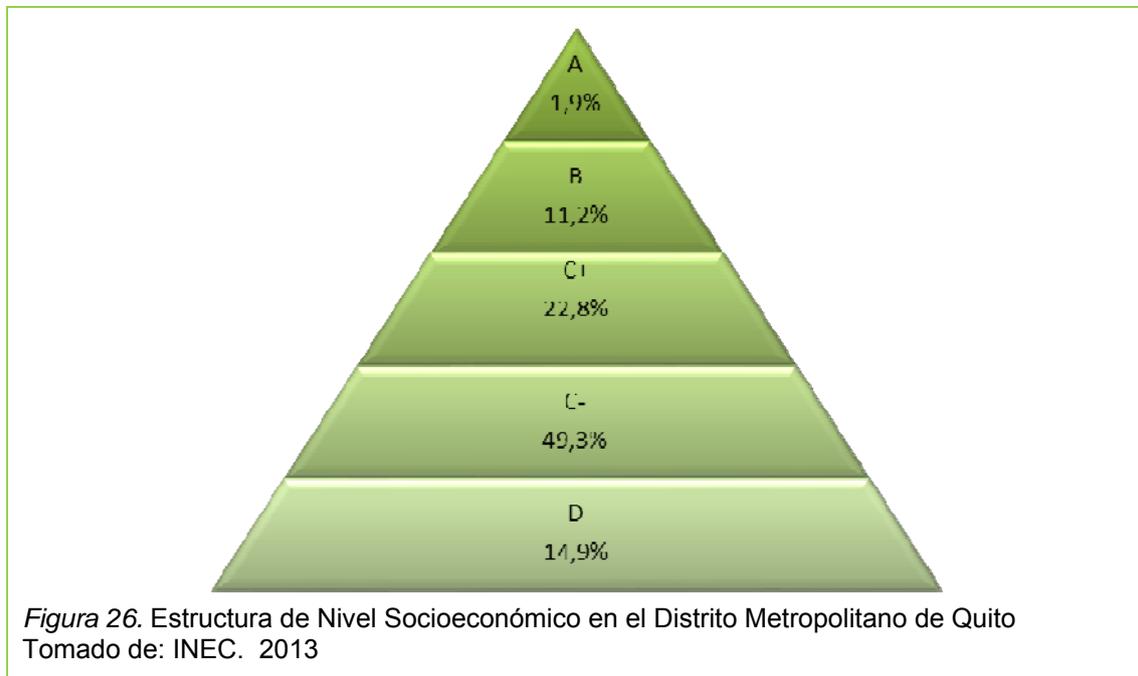
### **3.4.2 Segmentación Demográfica**

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se tiene que como consumidores potenciales se al grupo de niñas y niños de 5 a 14 años, que se encuentran cursando la primera y los primeros años de secundaria.

El nivel socio- económico de sus familia está en los niveles socioeconómicos B, C y C-, ingresos mensuales van desde 318 USD hasta 2000 USD, en mayor proporción, mientras que otro pequeño porcentaje más de 2000 USD.

Según el INEC en su sondeo sobre estratos socioeconómicos en urbes densamente pobladas realizado la clase media alta se ubica en el 11,2%; la

media típica en el 22,8%; y la media baja en el 49,3% en el Distrito metropolitano de Quito. (INEC. 2013)



### 3.4.3 Segmentación Psicográfica

Se encuentra reflejado en los resultados obtenidos, tanto en el grupo de enfoque como en las encuestas que los clientes y consumidores potenciales de las barras nutritivas son familias con tendencia a lo natural y orgánico, con un sentido de preocupación por el medio ambiente, que les gusta alimentarse bien y ven la tabla de factores nutricionales antes de comprar un producto. También son personas que son atraídos fácilmente por la presentación del producto, sus colores, el sabor y la calidad del mismo.

Tabla 16. Segmentación de Mercados

Segmentación de Mercados	
Segmentación Geográfica	
Niños y niñas de 5 a 14 años en Ecuador	2,641,864
Niños y niñas de 5 a 14 años en la Provincia de Pichincha	529,346
Niños y niñas de 5 a 14 años en el Distrito Metropolitano de Quito	423,477
Segmentación Demográfica	
Edad	5 a 14 años
Ocupación	Estudiantes
Genero	Masculino y femenino
Segmentación Psicográfica	
Clase Social	B-, C y C-, medio y medio alto. <b>351,486</b>
Estilo de Vida	Alimentación saludable
Ingresos	\$318 a \$2500

Tomado de: Malhotra. 2008.

### 3.5 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

Mediante la investigación realizada en el INEC se determinó que los niños y niñas con rangos de edades entre 5 a 14 años de estrato medio y medio alto del Distrito Metropolitano de Quito suman 351,486 Personas. (INEC. 2012). Ver ANEXO 3.1

#### 3.5.1 Demanda

Se fijó que mensualmente se venderán 9000 barras en el mercado, esto implicaría que si el 3% de la muestra consume una barra mensual se podría alcanzar el nivel de ventas deseado.

#### 3.5.2 Ventas del Mercado Potencial

Mediante los datos obtenidos en el SRI, se evaluaron las ventas del producto de barras hechas a base de cereales, con snacks en general, para los 3 años anteriores.

Los datos se pueden observar a continuación en la tabla 17:

**Tabla 17. Ventas en el mercado de Barras a base de cereales.**

<b>Ventas en el mercado de Barras a base de cereales</b>		
<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
\$ 338.770.018	\$ 128.937.734	\$ 86.720.375

Tomado de: Servicio de Rentas Internas, 2013.

Para mayor información en cuanto a las empresas que se tomaron en cuenta para sacar el nivel de ventas indicado, ver anexo 3.4.

**Tabla 18. Tamaño del mercado de Barras, al 2012.**

<b>Tamaño del mercado</b>	<b>valor al 2012</b>	<b>porcentaje</b>
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos valor nominal al 2012	\$ 485.950.000	100%
Elaboración de snacks a base de cereales.	\$ 86.720.375	18%

Tomado de: Servicio de Rentas Internas, 2013.

### **3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

El principal producto competencia que se identificó fue la las barras a base de cereales de la marca All bran seguida por la marca Quaker y Kelloggs. Se observa que estas barras de cereal están bien posicionadas en la ciudad de Quito y se puede encontrar de venta en la mayoría de cadenas comerciales de productos víveres.



Figura 27. Registro fotográfico de la competencia.  
Tomado de: Registro fotográfico. 2013.

Adicionalmente, por medio de las encuestas se identificaron las marcas: Natural Valley, Schullo, Quinde, Mixer y Bolt las cuales poseen una gran participación en esta categoría.

Adicionalmente a estos productos, se recopiló información en la Superintendencia de Compañías, que indicó que existen 13 compañías suscritas bajo el código CIIU N4 - C1061.21 que pertenecen a “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks”. Entre ellas pudimos identificar varias compañías que a pesar de que no son sustitutos perfectos, son competidores, ya que se encuentran dentro del sector en la industria y por ende la entrada de la compañía les robará participación en el mercado.

A continuación se detallan las compañías que se encuentran dentro del sector “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o

macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks”. Con sus datos de contacto, lugar de desempeño, RUC, Razón Social, nombre y cargo del representante legal.

**Tabla 19. Base de datos de las compañías que se encuentran bajo en código C1061.21**

RUC	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	NOMBRE COMERCIAL	PROVINCIA	TELÉFONO	EMAIL	NOMBRE DEL ADMINISTRADOR
1790437779001	ALIMENTOS Y QUÍMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA		PICHINCHA	2432192	ines_checa3@hotmail.com	Terán Caicedo Arturo Fernando
1790506886001	PRODUCTOS SCHULLO S.A.	SCHULLO	PICHINCHA	022229097	fballejo@schullo.com.ec	Maldonado Lince Luis Antonio
1391702868001	AGROINSOLMAN S.A		MANABI	052923857	agroinsuolmanexe@yahoo.com	SolisLópez Nelson
1792255813001	BATERY ALIMENTOS S.A.	BOLT	PICHINCHA	5008325	info@batery.com.ec	Freile Naranjo Christian Fernando
1891738869001	MORMIRAN CIA. LTDA.		TUNGURAHUA	032855248	mormiranp@gmail.com	Moreno Miranda Pablo Israel
0991357270001	KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	KELLOGS	GUAYAS	255468	carolina.figueroa@kellogg.com	Quintana Rendón Marta Mercedes
1791712765001	CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.		PICHINCHA	2800437	jnt@hotmail.com	Laso MejiaJose Rodrigo
1791712242001	POPIS CIA. LTDA.		PICHINCHA	2306522	easy_tax@hotmail.com	Chiriboga Guerrero Toa Yolanda
0992212632001	FIMOSCRI S.A.		GUAYAS	052922626		Guillen Bello María dolores
0992338547001	DULCENAC S.A., DULCERIA NACIONAL		GUAYAS	2047939	contabilidad@dulcenac.com	Aguirre AuadmaxElias
0992616385001	GLOBALLIANCE S.A.		GUAYAS	099612607	didi2377@hotmail.com	Durango Wilches jean Michael
1791892941001	LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	LAS DELICIAS DE LA ABUELA	PICHINCHA	2446829	estebanloayza@yahoo.es	Loaiza Sevilla esteban
1792197023001	DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.		PICHINCHA	062962738	atarupi@gmail.com	Delgado Arciniegas Edgar Fabián

Tomado de: SUPERINTENCIA DE COMPAÑIAS, 2013.

La investigación de mercados determinó nuestros sustitutos directos, en este punto se analizará los precios de cada uno y se compararan entre sí para determinar la variabilidad de los costos de la competencia y los rangos máximos en los que tendremos que establecer nuestros precios.

**Tabla 20. La competencia y sus precios en el mercado**

MARCA	PESO NETO	PVP PAQUETE 6 UND	PVP PAQUETE 10 UND	PVP UNITARIO
QUINDE	35gr	-	\$ 4.11	-
ENERFRUT	35gr	\$ 3.26	-	-
BOLT	35gr	\$ 3.78	-	\$0.55
MIKUNA	40gr	-	-	\$ 1.02
MIXCER	25gr	-	\$ 4.61	-
TOSH	23gr	\$ 3.06	-	-
RANDIMPAK	35gr	\$ 4.30	-	-
ALL-BRAN	40gr	\$ 4.20	-	-
NUTRI-GRAIN	39gr	\$ 4.20	-	-
NATURE VALLEY	35gr	\$ 5.40	-	-

Tomado de: Registro fotográfico, 2013.

Se puede observar que en las grandes cadenas de supermercados como Supermaxi, se comercializan las barras en paquetes de 6 y 10 unidades a un rango de precios de entre \$3.06 y \$4.61. En cambio en los minoristas y pequeños distribuidores se comercializan entre \$0.80 y \$1.02. En el caso de Amaquí se venderán en empaques de 6 unidades en los mayoristas a un precio de \$4.50 y en los canales minoristas y tiendas al menudeo se venderá unitariamente en \$0.75. La explicación de cómo se establecieron los precios se explicará más adelante.

### 3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

En base a la información que nos proporcionó la Superintendencia de Compañías sobre las empresas que estaban suscritas bajo la actividad económica C106.21, se realizó una investigación en el SRI a fin de obtener el valor anual de producción de cada una de estas 13 empresas.

El cuadro a continuación detalla el valor de producción de cada una de las empresas que forman parte de la actividad económica de interés el cual se compara con el valor total para obtener los porcentajes de participación de cada una el mercado.

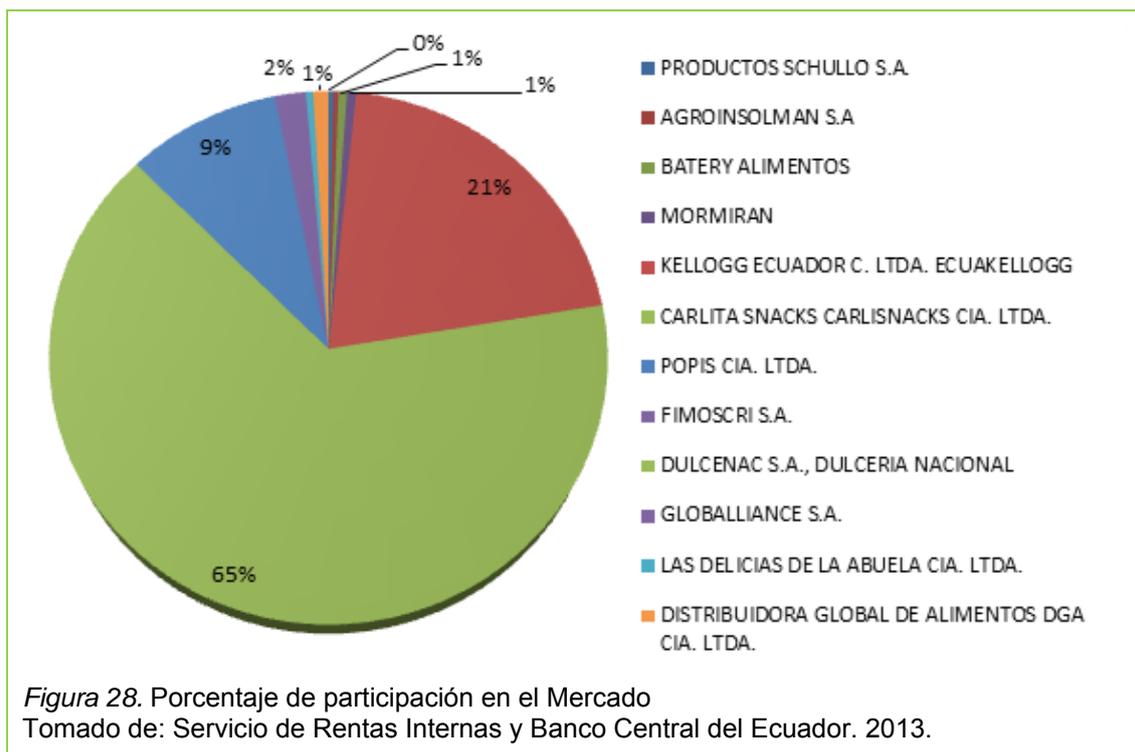
Ver Anexo 3.4 Declaración del Impuesto a la Renta de las empresas suscritas en C1061.21

**Tabla 21. Utilidad de las empresas en C1610.21**

Utilidad de las empresas en C1061.21 al 2012	VALOR	PORCENTAJE
PRODUCTOS SCHULLO S.A.	\$ 256,071	0.30%
AGROINSOLMAN S.A	\$ 264,027	0.30%
BATTERY ALIMENTOS	\$ 432,950	0.50%
MORMIRAN	\$ 475,639	0.55%
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	\$ 17,951,687	20.70%
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	\$ 56,543,951	65.2%
POPIS CIA. LTDA.	\$ 8,031,686	9.26%
FIMOSCRI S.A.	\$ 1,604,249	1.85%
DULCENAC S.A., DULCERÍA NACIONAL	\$ 0	0.00%
GLOBALLIANCE S.A.	\$ 0	0.00%
LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	\$ 371,693	0.43%
DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.	\$ 788,420	0.91%
<b>Total</b>	<b>\$ 86,720,375</b>	<b>100%</b>

Tomado de: Servicio de Rentas Internas y Banco Central del Ecuador. 2013.

En el siguiente Figura se observa la participación en el mercado de las empresas antes detalladas. Se puede ver que la Empresa Carlita Snack con su marca Top Panchitos posee la mayor participación con 65%.



Se puede observar que tres empresas dominan el mercado Carlita Snacks con el 65%, Kelloggs Ecuador con el 21% y Popis con un 9% de participación.

Cabe recalcar que los datos recogidos en el SRI no son 100% reales ya que fueron inferidos de la declaración anual de cada empresa, y no son la producción real. En algunos casos la declaración se encontraba en cero, indicando que el ejercicio económico de esa empresa en ese año fue negativo. Pese a esto fue la única institución que nos otorgó datos aproximados para realizar este estudio.

En el capítulo 10 se determinará el nivel de ventas y el valor del ejercicio económico anual de la empresa a profundidad. El nivel de producción de Amaquí propuesto es de 9000 barras mensuales las cuales serán vendidas a \$0,53 lo que nos da un total en valor de producción de \$57.240 dólares.

La siguiente tabla compara valor de producción de Amaquí con el valor del PIB de la actividad económica C1061.21

**Tabla 22. Participación de Amaquí**

Participación de Amaquí	VALOR al 2012	PORCENTAJE
Total PIB industrias en CIU - C1061.21	\$ 86,720,375	100%
Participación de la empresa AMAQUÍ POP	\$ 59.400	0.07%

Tomado de: Servicio de Rentas Internas y Banco Central del Ecuador. 2013.

Se puede observar que nuestra participación de mercado es de casi el 0,1%, (0,07%), el cual se encuentra dentro del promedio de las compañías con baja participación en la competencia en el sector. Este análisis se realizó en base al valor de producción proyectada de Amaquí al primer año.

### 3.8 DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO

El plan de negocio se enfoca a un segmento determinado, los niños. En base al estudio de mercado que se realizó anteriormente, se comprobó que el mercado potencial trascendía a diferentes grupos de personas que tenían como común denominador la alimentación alternativa y saludable.

Pese a que un nicho de mercado el grupo de personas es reducido, las características de este grupo de personas hacen sea muy importante prestar atención en este mercado. Sus deseos son particulares que están dispuestos a pagar un poco más por conseguirlo, se fidelizan con el producto pero lo más importante es que crean un entorno de satisfacción alrededor de otros cliente que hacen que se dé a conocer más rápido como un producto exitoso.

La proyección de la empresa Amaquí es enfocarse al segmento de personas que estén interesadas por una alimentación no tradicional, natural, sin conservantes, preservantes y edulcorantes artificiales, que se preocupan por preservar el medioambiente, y que se preocupan por su salud.

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

El presente capítulo definirá sobre los diferentes aspectos del plan de mercadeo que implementaremos en la empresa. La información recolecta en los capítulos anteriores servirá de base para determinar la estrategia de Marketing. Dentro de este plan se identifica el segmento, táctica de producto, precio, plaza (distribución) y promoción para lograr un posicionamiento en la mente del consumidor. Se desarrollará y analizará las estrategias que pensamos utilizar para posicionarnos en el mercado de Quito de una manera eficiente.

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

La empresa se enfocara en las tres siguientes estrategias definidas por Phillip Kotler, diferenciación, ofrecer una máxima calidad en el producto, centrarse en nichos de mercado, y bajos costos.

#### **4.1.1   Diferenciación**

El objetivo de la estrategia de diferenciación es crear algo que pueda ser percibido por el mercado como único.

Existen varias formas de diferenciar un producto por ejemplo a través de su diseño de producto, Servicio de postventa, imagen de marca, avance tecnológico, etc. La empresa Amaquí utiliza la estrategia de Diferenciación ya que, es la única barra nutritiva natural enfocada exclusivamente para niños.

La estrategia de diferenciación es una defensa contra el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son los clientes son menos sensibles al precio, de igual forma permite determinar un mayor precio, ya que el mercado está dispuesto a pagar más por las cualidades distintivas del producto. Esta estrategia requiere de actividades comerciales, costosas como

la comunicación ya que se debe dar a conocer que es la única barra en ese mercado.

#### **4.1.2 Ofrecer Calidad Máxima en el Producto**

La quinua y el amaranto son pseudo cereales, ricos en vitaminas y componentes nutricionales esenciales en la alimentación. Estos dos componentes son la materia prima de la elaboración de nuestras barras. Un factor muy importante es la utilización de Quinua y Amaranto de carácter orgánico, es decir de origen natural, exentos de químicos, conservantes y preservantes en su cultivo y producción. Este factor garantiza que los elementos para la elaboración de las barras sean de calidad.

Estos elementos pasan a través de una serie de procesos de transformación, donde se concreta la barra nutritiva. Estos procesos se cumplen de una manera cuidadosa siempre velando por conservar la calidad del producto.

La empresa va a ejecutar la estrategia al inicio de la producción. Se contrató una consultoría de parte de un ingeniero en alimentos, quien verificó que en todo el ciclo productivo se cumpla con los lineamientos expuestos. A demás certificó que el producto posea los factores nutricionales deseados.

Se busca no sólo ofrecer un producto de bajo precio, sino también ofrecer algo que no sólo cumpla con las expectativas del cliente, sino que aparte de eso pueda dar beneficios extras que ellos sean capaces de percibir.

El dejar una huella, y quedarse en la mente del consumidor como una marca reconocida, que garantice calidad, productos naturales y saludables y a un excelente precio, es lo que se quiere lograr para que todos los productos que salgan bajo el nombre de esa marca tengan una competitividad segura en el mercado.

### **4.1.3 Centrarse en Nichos de Mercado**

La estrategia de Nichos de Mercado tiene como objetivo centrarnos en un grupo de personas que tienen necesidades y deseos específicos. Nuestro nicho de mercado inicialmente son los niños y sus padres, que tienen como necesidad hacer que sus hijos se alimenten saludablemente. Padres que busque un alimento sano, sin conservantes ni químicos, que ayuden a sus hijo a proveerles energía y los nutrientes esenciales para una buena alimentación pero además que sea delicioso. Un producto que se identifique como golosina saludable para los niños de 5 a 14 años.

### **4.1.4 Estrategia de Bajos Costos**

Realizar una producción a escala causará tener costos de producción más bajos, y va a repercutirá en el precio, ya que si nos cuesta menos producir, al consumidor le va a costar menos adquirirlo. Al tener un precio bajo, menor al de la competencia, se va a poder competir con menos desventaja, con más posibilidades de ganar un porcentaje en el mercado en menor tiempo, por eso se entiende que esta estrategia es fundamental para alcanzar un buen volumen de ventas.

Este tipo de estrategia tiene como pilar fundamental reducir los costos de producción y hacer que sean lo menos posible significativos en gastos, por eso es necesario aplicar economías de escala para que se disminuyan los costos a medida que se aumente la producción. (Mochón, 2006, p.84)

No se trata solo de reducir costos en lo referente a insumos y materias primas, sino también en lograr eficiencia en los procesos de producción y en el recurso humano. La optimización de todos los recursos: tiempo, dinero y mano de obra, es lo que va de la mano con la economía de escala al momento de producción, porque no solamente se busca producir más, sino también utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

## 4.2 MARKETING MIX

El marketing mix es el conjunto de herramientas que permiten determinar las diferentes estrategias a usarse en cada uno de los puntos: producto, precio, plaza y promoción.

**Tabla 23. Mezcla de Marketing**

<b>Precio</b>	Manejaremos producciones a escala lo que hace que el precio del producto sea altamente competitivo
<b>Plaza</b>	Nos enfocaremos en un Nicho de Mercado, Padres de familia preocupados por una sana alimentación de sus hijos que les brinde los nutrientes esenciales para su desarrollo y que les guste.
<b>Producto</b>	Las barras nutritivas están elaboradas de Quinoa y amaranto orgánico con un proceso de producción de excelente calidad que revolucionará la alimentación saludable. El comer saludable ahora será un placer.
<b>Promoción</b>	Las barra nutritivas de quinoa y amaranto serán comercializadas en los principales supermercados y tiendas de consumo de la ciudad. La estrategia de promoción será crear Branding a través de la comercialización de nuestro producto.

## 4.3 POLÍTICA DE PRECIOS

Precio: “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler, 2008, p.276)

Se sabe que el precio es una variable clave al momento de comercializar un producto y en la que se necesita ser extremadamente preciso porque esta tiene que ser aceptada por el mercado.

Cuando se habla de que el mercado es el que decide el precio, es por el hecho que existe una serie de necesidades que ese producto viene a satisfacer, tanto en sus características físicas como en los beneficios que ofrece. Por otro lado, existe internamente todo un proceso de producción que significan múltiples

costos, tanto fijos como variables, que tienen como objetivo generar una rentabilidad; y tomando en cuenta estos dos componentes es como se decide el precio a fijar.

Se entiende que los factores de fijación de precios están determinadas y divididas en dos grandes grupos: las internas y las externas, según el libro de Kotler y Amstrong:

**Tabla 24. Fijación de Precios**

Fijación de Precios	
Internos	Externos
• Objetivos de la empresa	• Elasticidad de la demanda.
• Costos de producción	• Competencia
• Consideraciones organizacionales	• Otros factores del macro entorno: economía, gobierno, etc.
• Margen de Utilidad	• Valor del Producto ante los clientes.

Tomado de: Kotler, y Armstrong, 2008.

#### 4.3.1 Objetivos de la Empresa

Los objetivos de la empresa no sólo involucran al precio, sino también a los demás componentes del Marketing Mix, que se detallan anteriormente.

El objetivo de toda empresa, al igual que el de esta es generar utilidades, por eso siempre se debe tratar de que el precio sea acorde al valor de este producto, es decir, que el beneficio sea igual o mayor al costo del mismo. (Kotler, y Amstrong, 2008, p.263).

Se busca penetrar al mercado, y comparándonos con la competencia, se busca penetrar con precios bajos. Como se va a entrar con un solo producto, con ciertas variaciones, ese producto tiene que saber diferenciarse y tiene que tener un precio que sea extremadamente competitivo para poder pelear con la fidelidad que tienen los clientes por ciertas marcas.

El precio juega un papel muy importante en el objetivo que se busca alcanzar, porque si es verdad que se quiere una rentabilidad esta no es prioritaria al corto plazo, más bien al largo plazo. Al corto plazo se busca posicionamiento en el mercado, poder entrar e ir teniendo cada vez una porción más grande y por la misma razón se van a usar economías de escala para poder tener el precio más bajo posible.

#### **4.3.2 Costos**

Los costos son el primer parámetro para definir un precio. Son los valores mínimos que no se pueden pasar debido a que ya se generaría una pérdida, y aparte de eso, al fijar un precio por debajo del costo de producción no es legal y es considerando un acto ilegal llamado Dumping.

Si bien es verdad, que se quiere tener un precio bajo, la empresa no puede darse el lujo de fijar un precio por debajo de los costos, porque aparte de que no es legal, no tiene una base sólida rentable en la que se pueda apoyar y pueda permitirse tener tal pérdida. El fijar un precio que no sea capaz de cubrir el costo, simplemente llevaría la empresa a la quiebra absoluta e inmediata, por esa razón, por más que el precio sea relativamente bajo, este tiene que poder cubrir todos los costos.

#### **4.3.3 Elasticidad de la Demanda**

Este factor se debe estudiar y considerar cuidadosamente, porque es la sensibilidad que muestran los consumidores al cambio inesperado de ciertos factores, en especial, el precio. La elasticidad de la demanda va ligada muy estrechamente al volumen de ventas, ya que su análisis muestra el comportamiento de que tiene cuando el precio sube o baja.

Se sabe que el producto que se va a ofrecer no es ni un bien necesario, ni un bien de lujo, por lo que hay que tener cuidado al momento de modificar los

factores y que vayan a repercutir en el precio, porque al ser un bien normal, lo más probable es que su demanda sea elástica, es decir muy sensible a cambios en sus variables.

#### **4.3.4 Valor del Producto en los Clientes**

Es fundamental tener un buen conocimiento sobre el comportamiento de los clientes potenciales, saber que buscan en el producto y el saber cuánto están dispuestos a pagar. Al vender el producto, no se busca venderlo según sus características, sino más bien vender sus beneficios.

Al vender los beneficios que tiene el producto, el precio va a pasar a segundo plano, ya que va a primar el valor que genere ese producto sobre el cliente, lo que va a ser que incluso la elasticidad antes mencionada disminuya.

#### **4.3.5 Competencia**

El precio que la empresa va a ofrecer versus el precio de la competencia es, por lo menos para este producto, lo que va a marcar la diferencia. Hay que tener pleno conocimiento sobre todos los productos sustitutos y sus precios, estar al pendiente como estos cambian y se modifican. La empresa en sí está en desventaja por ser una marca nueva que nadie conoce, mientras que el consumidor ecuatoriano es muy fiel a las marcas, sin embargo también es muy sensible al precio y por ese lado se va a buscar atacar.

#### **4.3.6 Consideraciones Organizacionales**

Se sabe que cada organización tiene sus propias políticas internas y que al momento de fijar un precio estas no pueden dejarse de lado. El precio debe ser congruente con las políticas organizacionales, con sus valores, principios, misión y visión; y siempre orientado hacia el logro de los objetivos.

#### 4.3.7 Otros Factores del Macro Entorno: Economía, Gobierno, etc.

Los factores del macro entorno siempre van a influir en la fijación del precio ya que factores como el impuesto hace que cambie. Es importantísimo considerar que siempre se va a pagar un IVA, y que el precio fijado más el IVA se adapte a lo que buscan los consumidores.

Por otro lado, las políticas de gobierno pueden afectar igual al precio, no de forma definitiva, pero se debe considerar cuando el gobierno pone un precio piso o un precio techo, cuando decide subir el precio de alguna de las materias primas que se van a utilizar, cuando saca alguna ley que pueda perjudicar directamente al productor, y demás posibles políticas gubernamentales.

No todas estas son malas, ya que también nuevas leyes nos podrían favorecer, como el alza de los precios a los productos importados, el subsidio en algunos insumos de producción, entre otros.

Para tener un esquema más claro de fijación de precios, vamos a establecer la fijación por niveles:



Por ende se ha decidido fijar el precio de la siguiente manera:

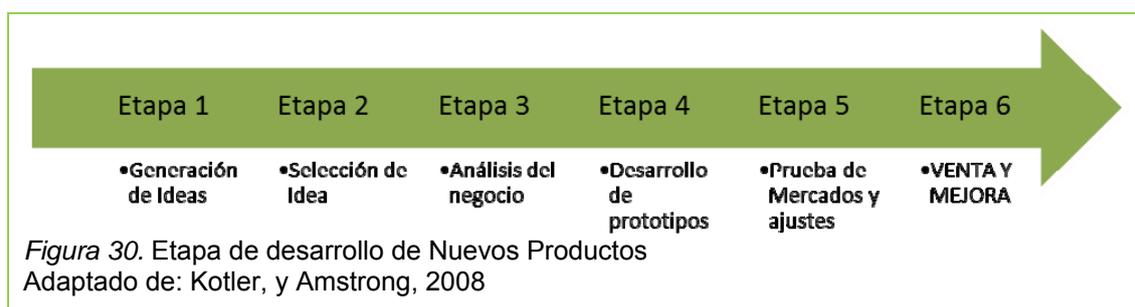
**Tabla 25. Precio barras nutritivas Amaquí POP**

Costo de Producción	Precio Mayorista	P.V.P
\$0,28	\$0,55	\$0,75

#### 4.4 TÁCTICA DE VENTAS

Para poder cumplir con los objetivos de la empresa y llevar a cabo un buen plan de marketing que llegue a un feliz término, es decir que logre el volumen de ventas deseado, hay que tomar en cuenta varios aspectos.

Amaquí Pop es un producto nuevo, se debe seguir las etapas del desarrollo de nuevos productos:



Al llegar a la sexta etapa, ya el producto se encuentra en su fase más difícil, porque no solo se busca alcanzar un nivel de ventas esperado, sino que además de eso se busca mantenerlo e irlo mejorando periódicamente de ser posible.

Se sabe que existen múltiples estrategias de marketing orientadas al incremento del volumen de ventas. La empresa se ha enfocado en tres de ellas específicamente:

Puesto que las barras nutritivas se comercializaran vía canales de distribución la táctica en ventas se enfocara en dos grandes grupos.

El primer grupo será un enfoque hacia los grandes retailers que serán las tiendas que distribuirán el producto. La táctica con estas comercializadoras será:

- Ofrecer crédito en el pago del producto.
- Entrega inmediata de los productos.
- Descuentos en compras de grande volumen.

El segundo grupo se enfocara al promocionar el producto entre el mercado objetivo. La táctica en ventas de Amaquí Pop © para este grupo optará por un marketing relacional, el mismo que busca generar lazos de confianza con los clientes. El objetivo primordial es que el cliente perciba lo único e importante que es para nuestra empresa que proporcionar un alimento sano y saludable para sus hijos.

Para llegar a esta percepción ese trabaja en dos grupos el cliente, los padres y el consumidor, los hijos:

- **Enfoque con los padres - Campaña de información**

Se realizara una campaña de información en las principales, escuelas y colegios de la ciudad sobre los índices de malnutrición en el país.

Se describirá los beneficios que poseen la quinua y el amaranto para la sana alimentación en los niños.

- **Enfoque con los hijos - Acercamiento con el producto**

Se promocionará el producto entre los niños en escuelas, colegios, y centros comerciales para que puedan percibir el delicioso sabor de la barras y que desde el principio se enganchen con el producto. ya que es una Golosina nutritiva.

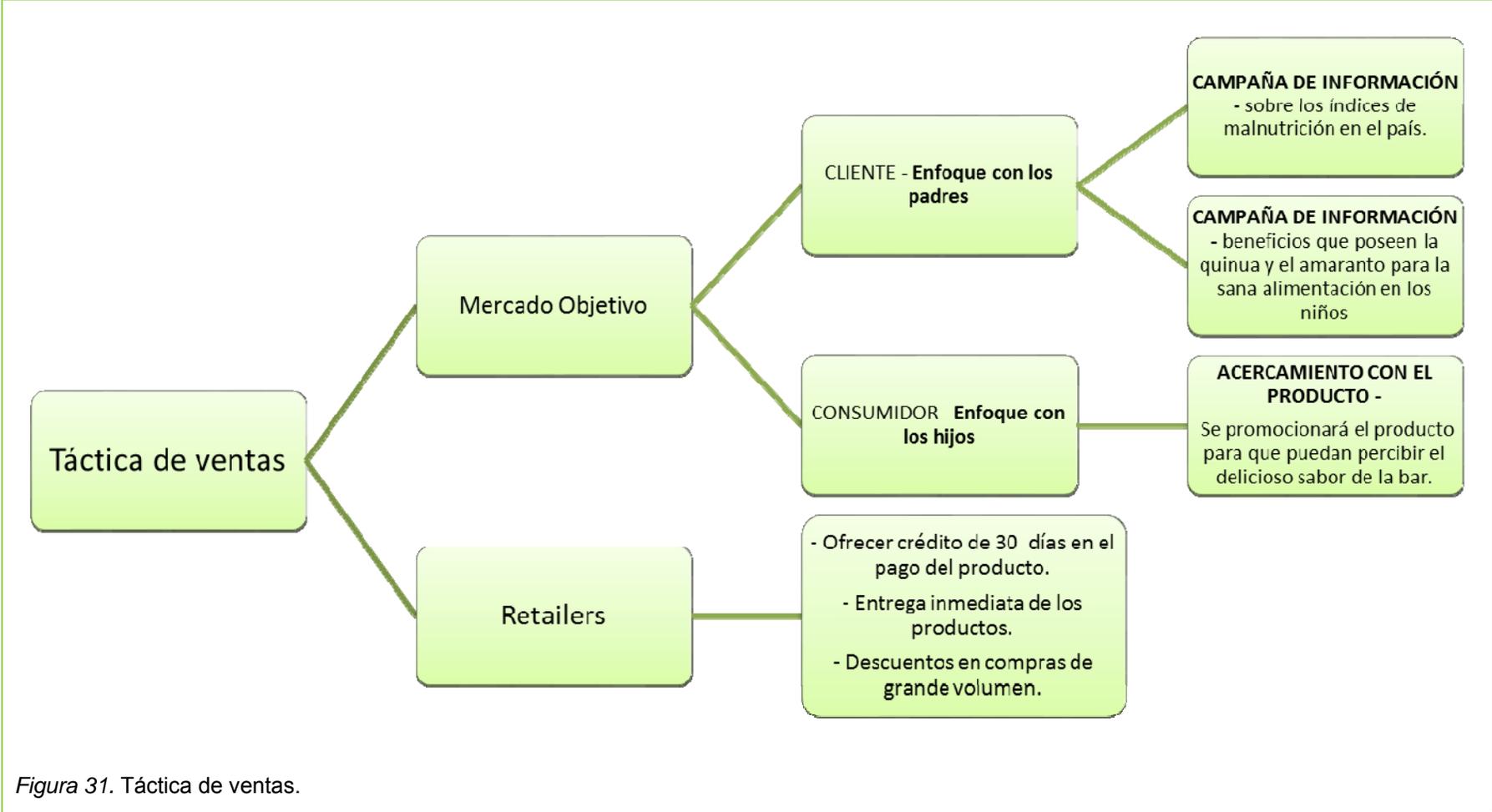


Figura 31. Táctica de ventas.

## **4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

### **4.5.1 Políticas de Servicio al Cliente**

La empresa es una productora de barras nutritivas naturales a base de Quinoa y amaranto, no comercializa directamente por lo que no tiene contacto directo con los consumidores, sus clientes son los compradores mayoristas y minoristas.

Las políticas de servicio al cliente se reducen en las siguientes:

- En el asunto de pagos, hay 30 días de crédito para las grandes cadenas y 15 días de crédito para las tiendas y mini-markets.
- El transporte de la mercadería hasta el local donde se va a comercializar corre por cuenta de la empresa.
- Los gastos en publicidad corren por la empresa, más no todos los de promoción. Es decir, que si la empresa sacar promociones estas aplican a todos los clientes mayoristas, pero cada uno tiene la libertad de sacar promociones que incluyan el producto en su propio establecimiento.
- Siempre se revisará la mercadería antes de entregarse y al momento de la entrega, y serán aceptados cambios devoluciones en ese momento pero no después de la revisión. Una vez aceptada la mercadería, no se aceptan devoluciones o cambios.

### **4.5.2 Garantías**

En el aspecto de garantías no se tiene un seguro de garantía debido a que nuestro producto es natural, no tiene químicos que puedan perjudicar la salud. No es perecible en el corto tiempo, pero tampoco contiene preservantes.

Por parte de la empresa, se garantiza que no contiene colorantes, preservantes artificiales, saborizantes artificiales, que no tiende a algún proceso de putrefacción, que no es inflamable, no se sometió a ningún proceso de enfriamiento o calefacción y que va en un empaque que no es tóxico y es amigable con el medio ambiente.

En caso de que haya una mala producción y no se pudo entregar el producto tal como se especificó, haya habido un problema en el proceso de etiquetado o alguna equivocación en el pedido, si se considera un cambio por nueva mercadería; siempre y cuando se demuestre que el error viene desde la fábrica de producción.

## **4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

En la promoción y publicidad elaboraremos un plan de comunicación que es la manera de cómo se van a promocionar las estrategias en las que se enfoca para cumplir los objetivos. En esta sección encontramos dos partes fundamentales del marketing y la promoción y publicidad, el Branding, que es CREAR MARCA, y la comunicación que transmite las cualidades del producto, la filosofía de la marca, y ayuda a la marca en aspectos específicos. Ambas tienen varias formas Publicidad, Promoción, publicación, BTL, activación, digital, entre otras.

En este punto se debe decidir cuál es el objetivo; si es crear marca o si lo que se desea es vender quieres vender o puedes hacer las dos también. Ya que es una empresa nueva se implementaran ambas fases.

### **4.6.1 Branding**

Como se nombró anteriormente el objetivo básico del se refiere directamente a la creación de marca. La estrategia de marketing de las barras Amaquí Pop © es ser un referente de calidad. Que los consumidores se sientan identificados

con nuestra filosofía de vida. El branding se encarga de transmitir este mensaje de una manera clara y directa.

La creación de marca es fundamental para el estilo de producto que se desea comercializar, además la etapa en la que se encuentra nuestro producto es crucial el darlo a conocer. Se quiere transmitir una filosofía de alimentación alternativa y consumo saludable dirigido para personas de todo tipo de edad que

#### **4.6.1.1 Nombre de la Marca**

Después de la entrevista con el comunicador Ricardo Rodríguez se decidió que la marca deberá tener un nombre que refleje los siguientes valores: natural, andino, nacional, saludable, delicioso, dulce, económico, nutritivo, energética, elegante, alternativa.

Se escogió como nombre de la marca **Amaquí©** que es la mezcla de los nombre amaranto y quinua. Este nombre transmite sensaciones de energía, versatilidad, y naturaleza según las respuestas que obtuvimos de las personas participantes en el Grupo de Enfoque.

#### **4.6.1.2 Logotipo en Imagen de la Marca**

El logotipo fue diseñado con el objetivo de denotar los valores de naturalidad, riqueza, confianza y dinamismo.

Estos componentes se puede observar en el paisaje, representado por un campo con parcelas fucsias y verdes que reflejan los sembríos de quinua y amaranto; los cuales se encuentran al pie de una montaña amarilla que simboliza la riqueza alimenticia de los productos naturales rodeados de un cielo azul que transmite confianza. El dinamismo está representado en las tipografía de las letras.

El objetivo a largo plazo de la marca es posicionarnos en la mente del consumidor de tal manera que al observar nuestro logotipo inmediatamente lo relacione con la marca sin necesidad leer el nombre. Por esta razón y en base a las sugerencias hechas por el comunicador se elaboró un logo sin mucha carga y con tres colores primarios.

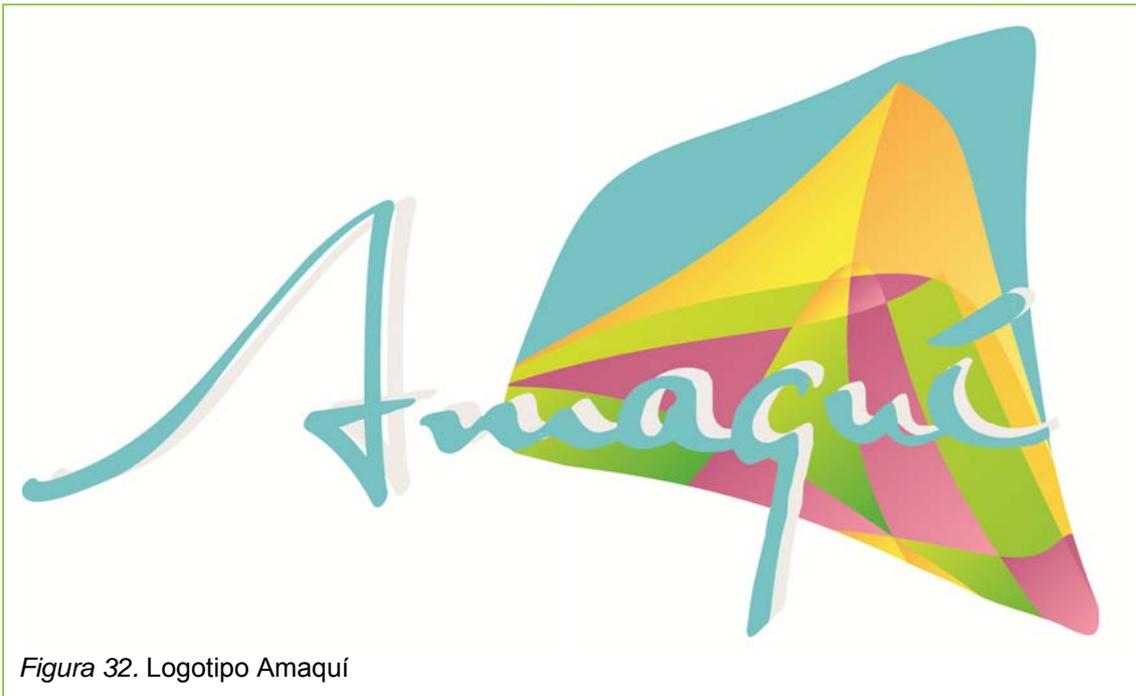


Figura 32. Logotipo Amaquí

#### 4.6.1.3 Slogan

El Slogan que utilizaremos es:

El Dulce  
que alimenta!

Figura 33. Slogan Amaquí

#### 4.6.1.4 Nombre e Imagen del Producto

Amaqú comenzará lanzando al mercado sus barras nutritivas para niños, un dulce alimenticio.

Elaborado con quinua y amaranto, sometidos a un proceso de insuflación, es decir, reventados a manera de palomitas de maíz. Por este motivo se escogió como nombre para este producto Amaquí POP!



Figura 34. Logotipo del producto Amaquí Pop

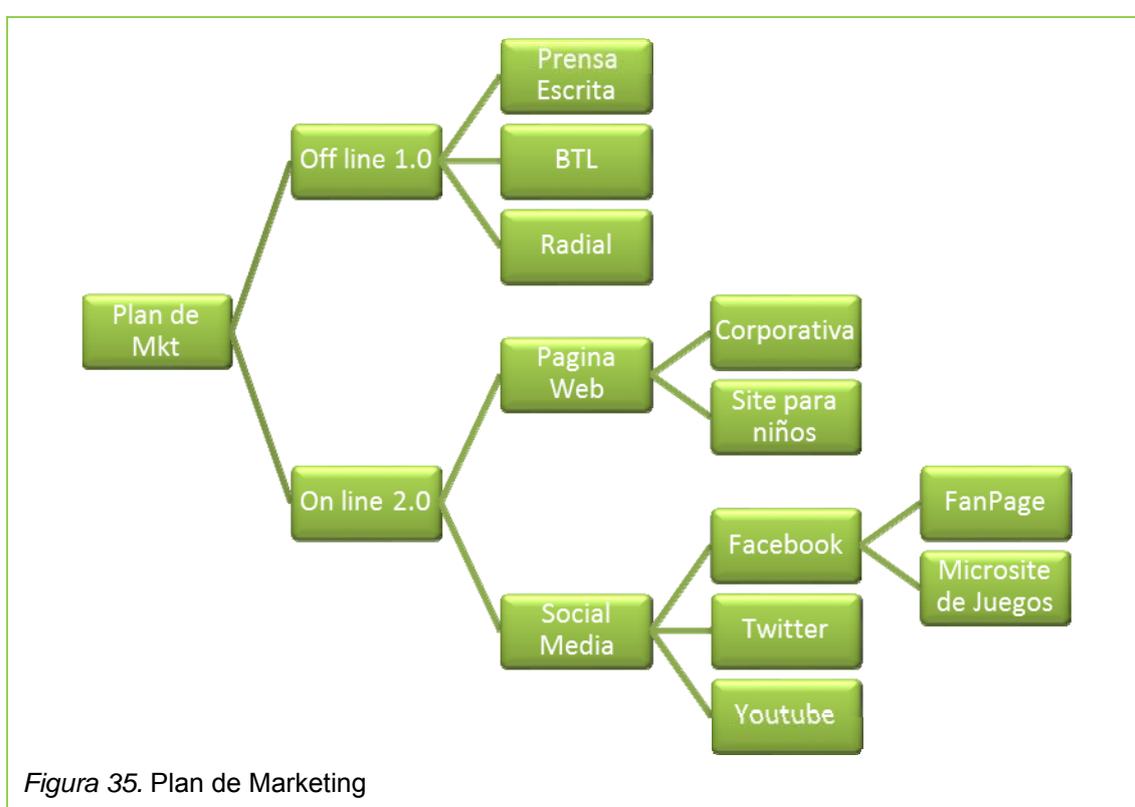
#### 4.6.2 Comunicación

Según nuestro estudio de mercado el cliente objetivo tiene características de aversión a los productos nuevos. Para una marca nueva como la nuestra la comunicación es fundamental ya que, de esa manera se logrará conseguir el objetivo planteado en las ventas.

La comunicación en la marca ataca al consumidor directamente ofreciéndole descuentos, promociones, activaciones como degustaciones que construirán la concepción de marca en la mente del consumidor. Amaquí Pop© se encuentra en la primera fase del negocio esto implica dirigir todas las estrategias de comunicación hacia el aumento de la rotación del producto en el mercado.

#### 4.6.2.1 Publicidad y Promoción

Los canales digitales serán una de las fortalezas en publicidad, ya que es la forma más fácil y efectiva de llegar al mercado objetivo, así mismo no requiere el uso de altos costos de inversión. Así también se manejarán los medios tradicionales, off line, los cuales impulsarán la venta directa en los canales de distribución. A continuación se detallará cada una de las actividades a realizarse en los diferentes tipos de publicidad.



### PRENSA DIGITAL

#### Página Web

- Elaboración de una página web corporativa [www.Amaquí.com.ec](http://www.Amaquí.com.ec), la misma que contará con información detallada de los productos y servicios que brinda la empresa donde se especifique misión, visión, filosofía, beneficios.

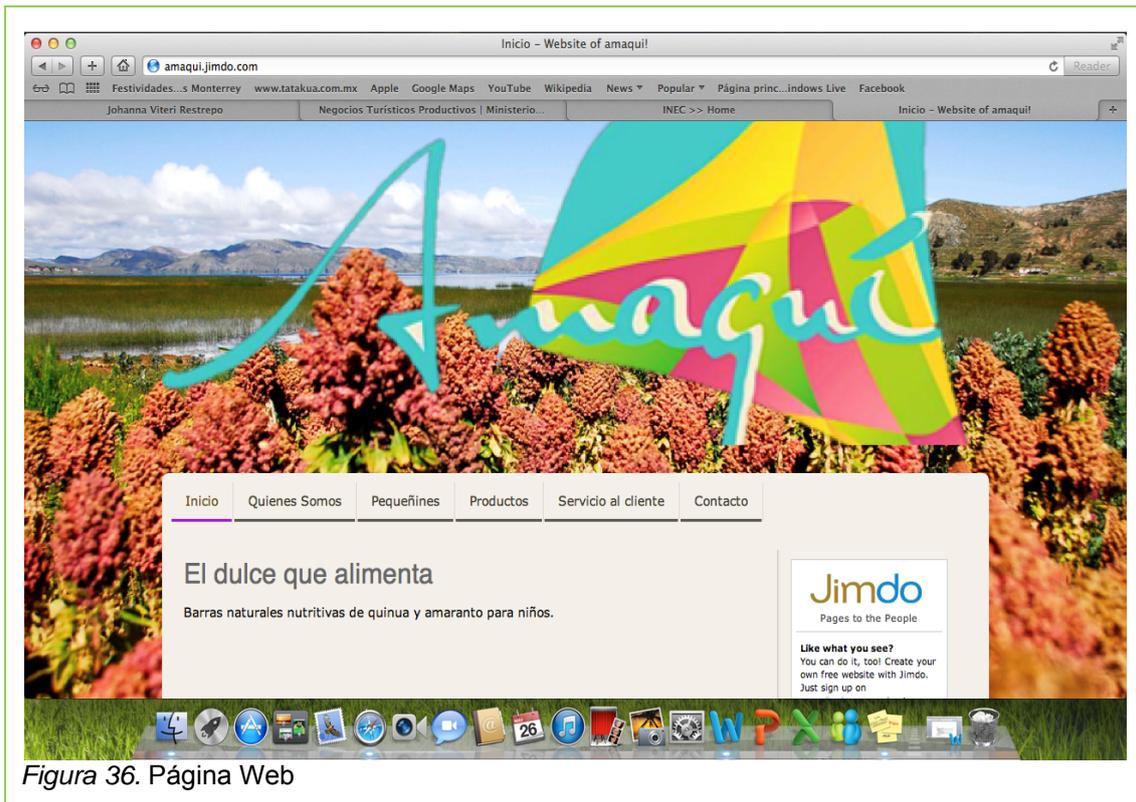


Figura 36. Página Web

## Redes Sociales

- Crear Una página de Facebook que sirva de vínculo inmediato con los clientes, donde se publiquen diariamente las noticias informes, logros, etc. Y para que se promocioe la iniciativa a otros públicos.
- Se realizarán posts interactivos en los que se realicen preguntas y el que mejor conteste se ganara una orden de consumo Amaquí.
- Se creará una aplicación dentro de la Fanpage dirigida para padres la cual contenga información acerca de la marca y su producto. Se postearán datos informativos acerca de cómo alimentarse sanamente, de los beneficios de la quinua y el amaranto, así como datos curiosos sobre a alimentación complementándola con recetas fáciles que utilicen estos dos componentes.

- Este también contará con una aplicación de juego para que llame la atención de los niños. Colorea el Ecuador con Quinua y Amaranato Encuentra el sabor que combine Sopa de letras Amaquí



Figura 37. Fan Page de Facebook

## Prensa Escrita

- Hacer un publipreportaje en un periódico o revista local sobre los niveles de malnutrición en el Ecuador e informar sobre las bondades y los beneficios de consumir quinua y amaranto en la dieta diaria.
- Pautar semestral en revistas enfocadas a alimentación sana y la salud como “Vive Light” y “Vida Activa”. También se regalaran como insertos órdenes de consumo canjeables en los puntos de venta.
- Se realizará una publicación mensual en la revista “Ele” la revista dirigida para niños más vendida en Ecuador.

**BTL**

- Se realizarán productos como promocionales como flyers, globos, pulseras para difundir la marca.
- Se realizará una campaña en escuelas, colegios, centros comerciales y parques donde se obsequien estos productos promocionales así como las barras para degustación.
- Se ofrecerán promociones 2x1 en los principales centros comerciales y canales de distribución.

**Radial**

- Conseguir una entrevista radial mensual en un programa local, para hablar sobre los beneficios de comer saludable, promocionando la marca.

## 5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El plan de operaciones y producción detallará principalmente los procesos que se debe seguir para el éxito de la operación y la producción.

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Amaquí tendrá como estrategia de operación la optimización total de los recursos de producción. Nuestros recursos fundamentales son el tiempo, el dinero, el capital humano y la materia prima.

La materia prima que se utiliza en la elaboración de las barras y las cantidades exactas que llevan de cada una se detalla a continuación:

**Tabla 26. Composición de las Barras**

Composición	
Ingrediente	Cantidad (gr)
Quinoa	100
Amaranto	100
Azúcar	65
Miel de abeja	65
Mantequilla	50

El objetivo que se busca es conseguir implementar economías de escala para que los costos se reduzcan y la rentabilidad aumente. En un principio, será difícil ya que no se cuenta con mucho personal y el presupuesto es muy limitado, la materia prima incluso, tiene menor valor cuando se compra en cantidades significativas.

Por lo todo lo anterior mencionado, se debe aplicar un moderno sistema de producción en cadenas para lograr una especialización eficaz, ya que una economía de producción a gran escala no fuera posible de aplicar si no

existiera una especialización y una división del trabajo adecuada. En este caso, se entiende la división del trabajo como la producción dividida en algunas áreas específicas, donde las personas trabajan únicamente en eso, ya que están especializados y calificados para ese proceso. Les son asignadas una tarea o responsabilidad específica que tiene que cumplir en un tiempo determinado y con una cantidad de recursos proporcionada que deben optimizar.

El objetivo de conseguir la mayor cantidad de unidades posibles, utilizando la menor cantidad de recursos, así el proceso se vuelve eficiente y poco a poco se podrá alcanzar la esperada producción a gran escala para que los costos de producción lleguen al mínimo.

Es necesario mencionar que la producción a gran escala está limitada por el tamaño del mercado, debido a que se necesita de un capital grande y de una demanda significativa que aumente o al menos que se mantenga constante para poder que el producto salga y no quedarnos con stock, por eso se empieza con la división de trabajo y especialización para optimizar recursos hasta que se alcance un posicionamiento y aumentar la participación en el mercado, y consecuentemente aplicar las economías de escala.

En el caso de Amaquí Pop se decidió aplicar la especialización dividiendo el proceso de producción en cuatro áreas y asignar personal especializado en cada una de ellas, de forma proporcional al trabajo que se demanda en cada una. Se puede apreciar este proceso en los Figuras a continuación:

## **GESTION POR PROCESOS**

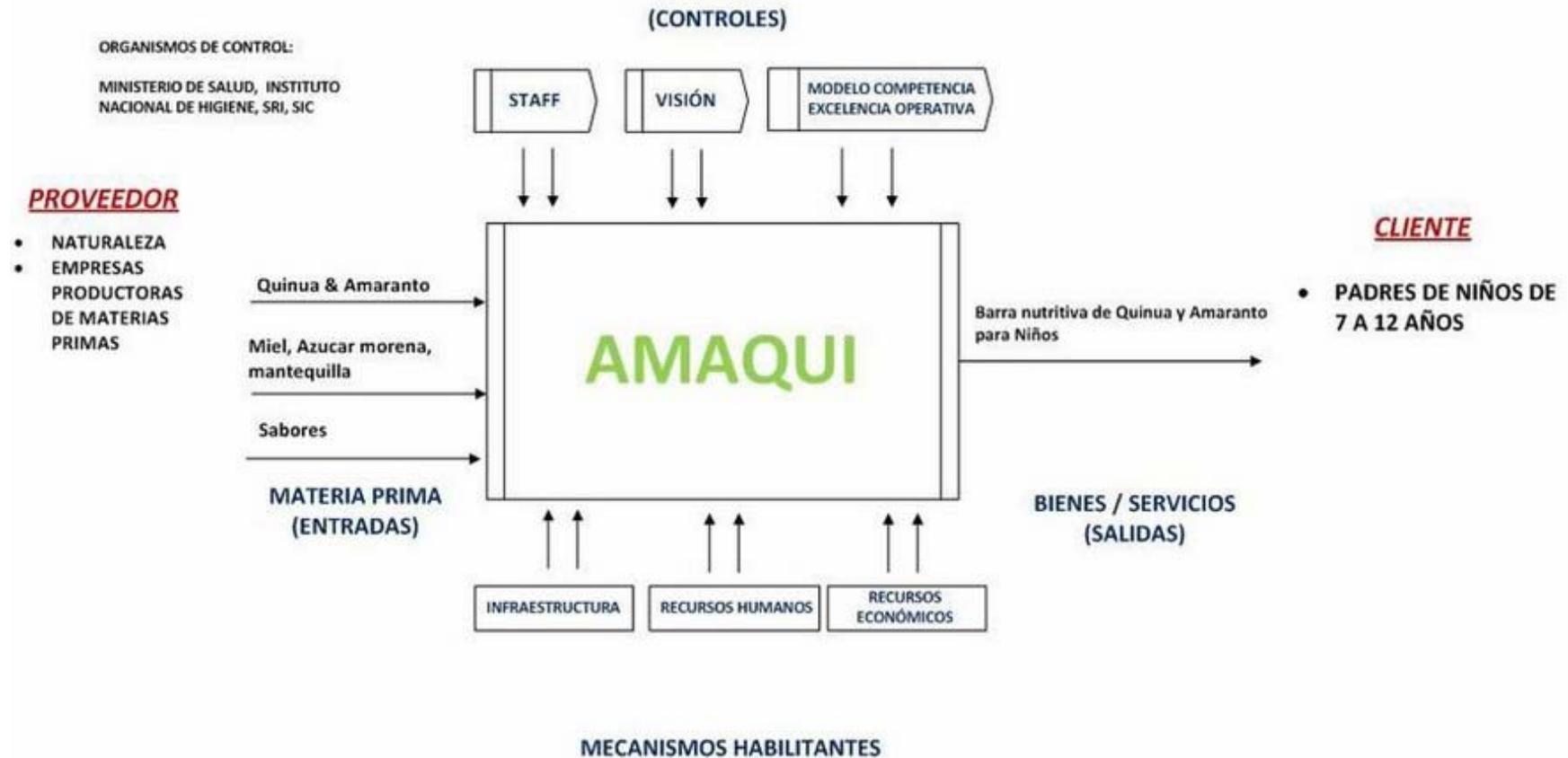


Figura 38. Proceso Nivel 0.

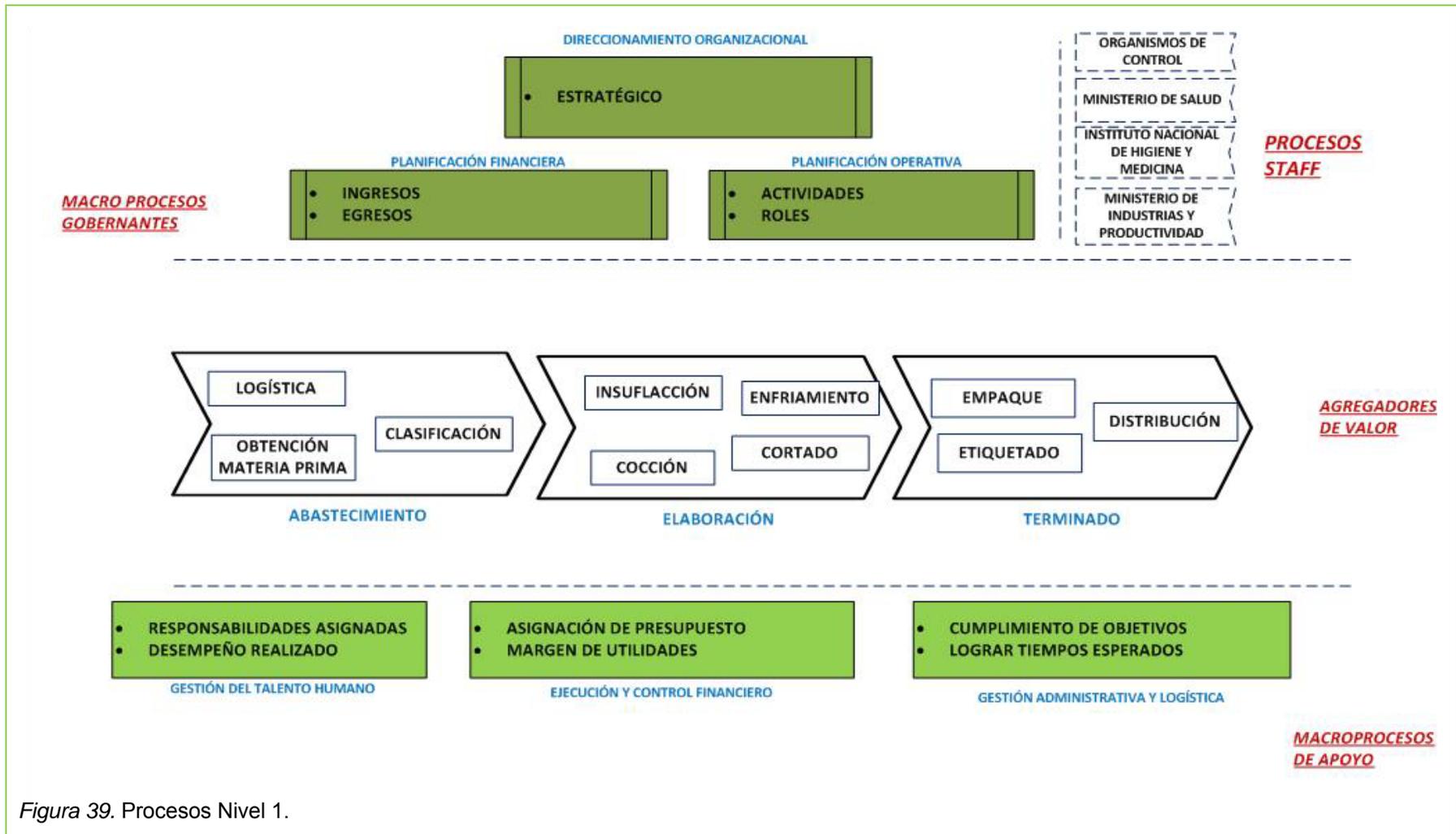


Figura 39. Procesos Nivel 1.

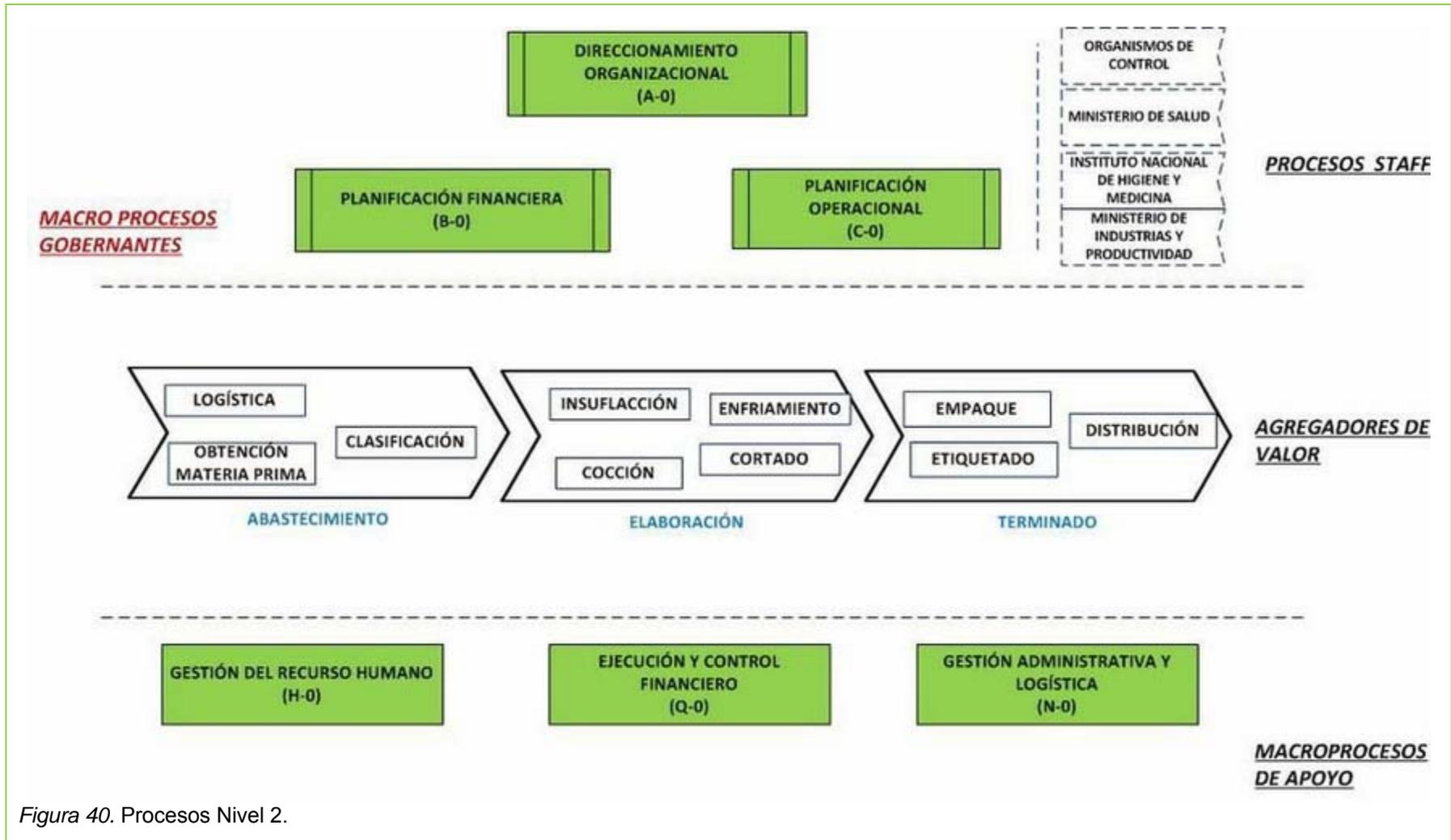


Figura 40. Procesos Nivel 2.

## 5.2 CICLO DE OPERACIONES

Las barras Amaquí Pop tienen cumplen el siguiente proceso operativo:

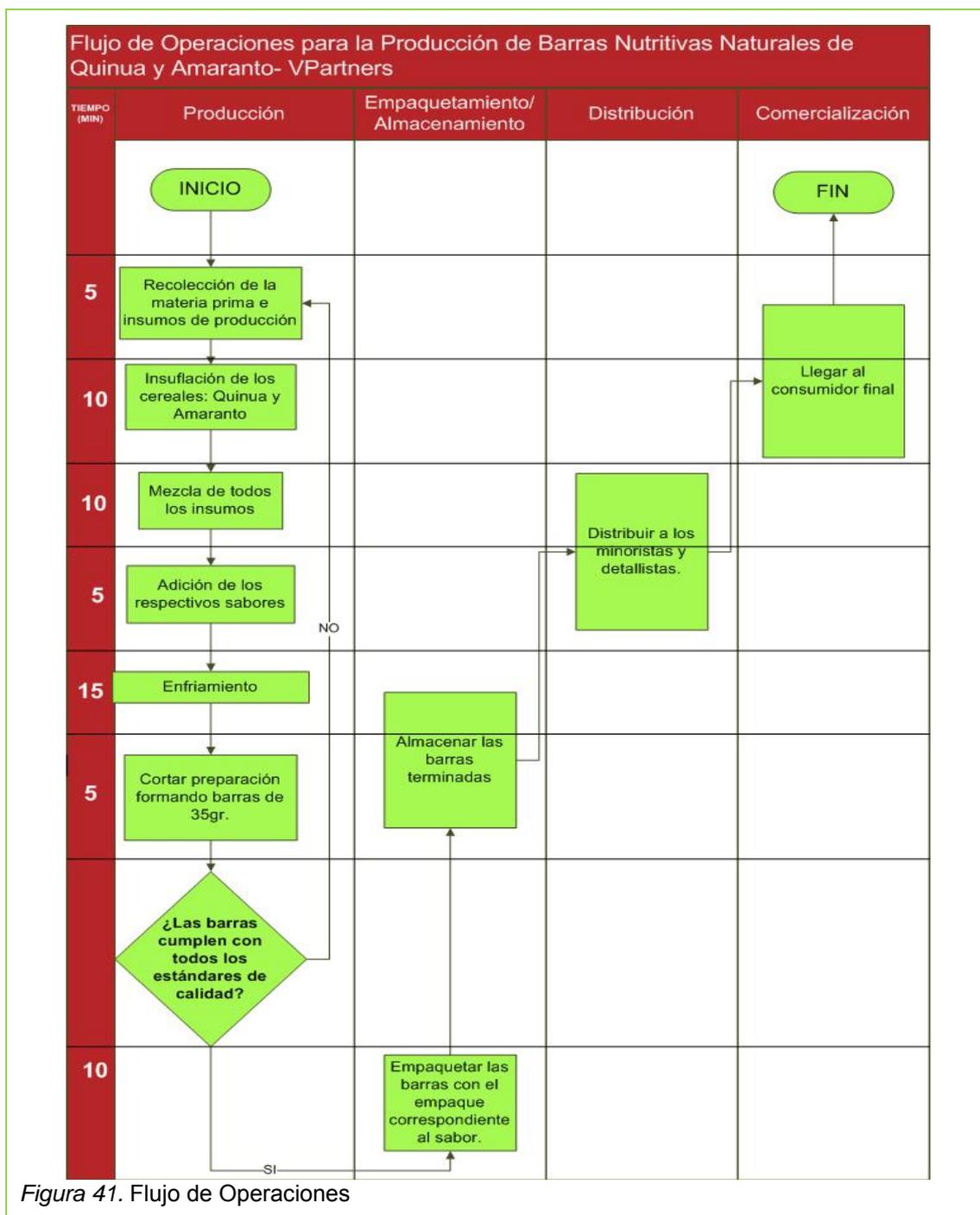


Figura 41. Flujo de Operaciones

### 5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Tabla 27. Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo	Detalle de utilidad	Cantidad	Precio	Imagen referencial
<b>Moldes reposteros de aluminio</b>	Contiene la mezcla final de todos los ingredientes incluidos los sabores para su compactación	8	\$45	
<b>Máquina insufladora</b>	Ayuda a que la quinua y el amaranto tengan el efecto "pop" inflándolos.	1	\$850	
<b>Hornillas</b>	Cocina la mezcla que se encuentra en las ollas.	3	\$85	
<b>Ollas</b>	Contienen la mezcla mientras están expuestas al fuego.	3	\$20	
<b>Máquina empacadora</b>	Cubre las barras terminadas con el empaque adecuado.	1	\$1200	

Para la producción de la barras Amaquí se utilizarán maquinas especializadas en la insuflación de la quinua y el amaranto. Pese a que las producciones de las barras no requieren de alto nivel de tecnológico el equipo se utilizará será de primera tecnología a nivel industrial alimenticio. El equipo se detalló en la tabla N° 5.3 mostrada anteriormente.

## 5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La empresa cuenta con dos instalaciones:

- **La planta de producción:** es un espacio físico que se encuentra ubicado en una zona rural, alejado totalmente de la ciudad y del área urbana. Cuenta con un área 80 m<sup>2</sup>, es un pequeño galpón construido con paredes de cemento y un techo de zinc que alcanza los tres metros de altura. Cuenta con la ventilación adecuada, debido a que aunque ubicado en la sierra necesita de ella por lo que es un espacio cerrado. Los inmuebles utilizados están hechos de madera, y hierro, dependiendo de la necesidad de cada área. Esta planta cuenta con las normas de calidad y los reglamentos de seguridad y salud indicados por el ministerio de relaciones laborales, tales como con cancelas designados a los obreros, salida de emergencia, extinguidores, y demás; independientemente de que sea una planta de producción artesanal. Está dividida en cuatro pequeños ambientes, que son las 4 áreas de producción y en medio de la planta está ubicado un escritorio y una computadora, que pertenece al jefe de producción. Es un espacio lo suficientemente amplio para abastecer a dos operarios, y en un futuro a algunos más ya que se pensó al largo plazo cuando se buscó este lugar.
- **La oficina administrativa:** esta oficina es un espacio físico pequeño, de 40m<sup>2</sup> que va a contar solamente con dos oficinas, una para cada gerente propietaria (administrativo/financiero y comercial), y en la parte de la entrada con una pequeña sala de estar. Se busca empezar con una oficina pequeña por lo que solo contará con dos computadoras con su respectivo escritorio, una impresora, un sillón en la sala de espera, 2 sillas giratorias y 4 sillas regulares, y los utensilios regulares de oficina tales como: papel, carpetas, bolígrafos, etc. Este local queda ubicado en la ciudad de Quito, en la calle Reina Victoria, una zona bastante comercial y

al largo plazo se busca alquilar el local de al lado para ampliarse 15m<sup>2</sup> más y hacer una sala de reuniones y presentaciones.

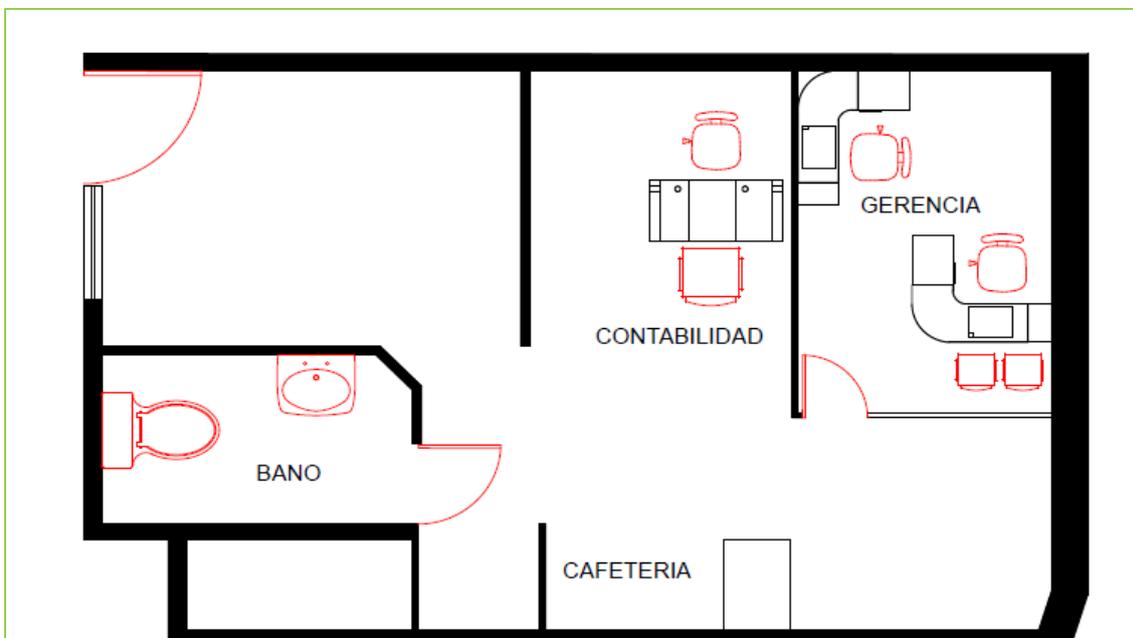


Figura 42. Planos de la Oficina Administrativa  
Tomado de: Probeta Estudio de Diseño. Entrevista personal. 2013.

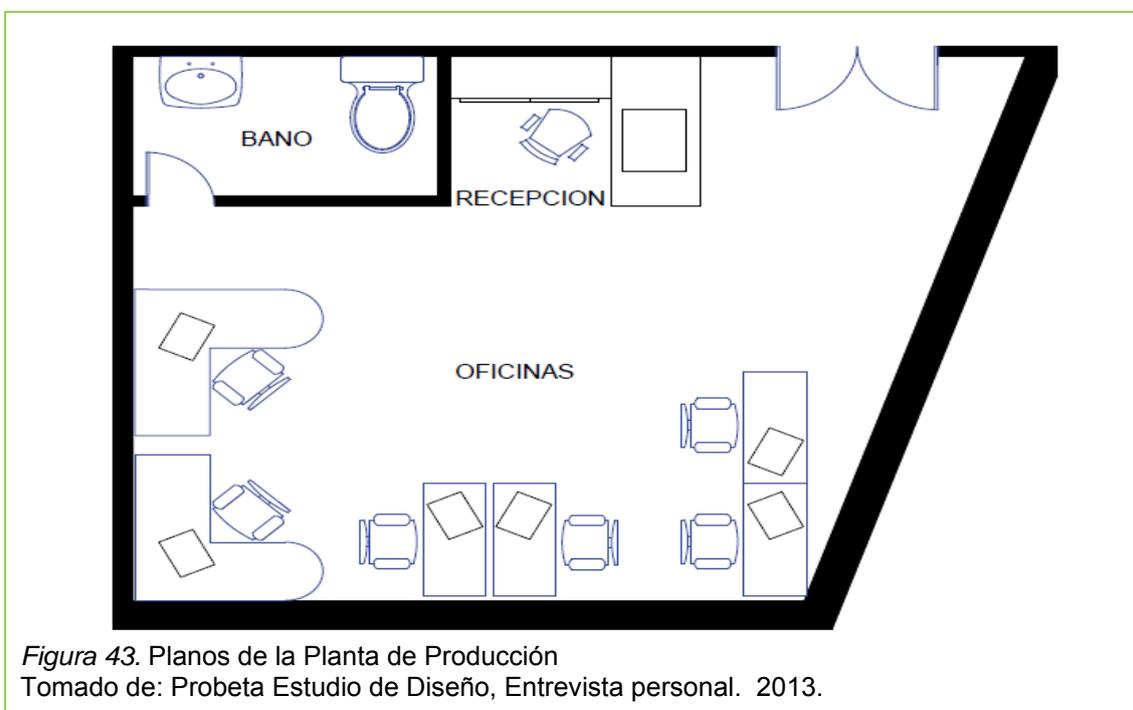


Figura 43. Planos de la Planta de Producción  
Tomado de: Probeta Estudio de Diseño, Entrevista personal. 2013.

## 5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Para decidir la localización precisa se utilizará el método cualitativo por puntos, explicado la página 209 del libro de evaluación de proyectos de Nassir Sapag y Reinaldo Sapag Chain, en donde se van a detallar factores importantes y de relevancia para el óptimo funcionamiento de la planta de producción, comparadas con las posibles ubicaciones que esta pudiera tener. (Sapag y Sapag, 2011, p.206).

A continuación el cuadro del método de evaluación por puntos con su resultado:

**Tabla 28. Método de valuación por puntos**

FACTOR	PESO	GUANO		PUJILÍ		CHILLANES	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Cercanía de la ciudad	0.15	5	0.75	9	1.35	3	0.45
Clima	0.15	10	1.5	10	1.5	9	1.35
Facilidad de obtención de materia prima	0.2	8	1.6	8	1.6	9	1.8
Mano de obra más calificada	0.1	6	0.6	10	1	9	0.9
Costos arriendo	0.4	5	2	9	3.6	7	2.8
<b>Escala 1-10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.</b>		Total	6.45	Total	9.05	Total	7.3

Tomado de: Sapag y Sapag, 2011.

Es importante considerar que las calificaciones de cada factor tienen una escala de 1 al 10, en donde 1 es la consideración más baja y 10 la más alta.

El resultado obtenido fue que el cantón de Pujilí ubicado en la provincia de Cotopaxi tuvo la calificación más alta y por ende, debe ser la zona de ubicación de la planta de producción de Amaquí Pop.

El cantón de Pujilí tiene una ubicación óptima debido a que de cinco factores, tuvo la mayor calificación en 4 de ellos, lo que indica que efectivamente se debe trabajar y producir ahí, ya que está ubicado a menos de dos horas de la

ciudad de Quito, tiene un clima muy conveniente ya que está en una región andina apropiada en las faldas del volcán Cotopaxi, los obreros de la zona está familiarizados con los cultivos de cereales y con el trabajo en esa altura, hay grandes productores de quinua y amaranto (no tantos como en la provincia de Bolívar, por lo mismo no obtuvo la calificación más alta en este factor), y lo más importante de todo, es una zona que no está industrialmente sobre explotada y el arriendo de grandes galpones no es tan alto.

Por consiguiente, se decidió establecer ahí la planta por lo que a continuación se presenta un mapa geográfico de ubicación de la zona.

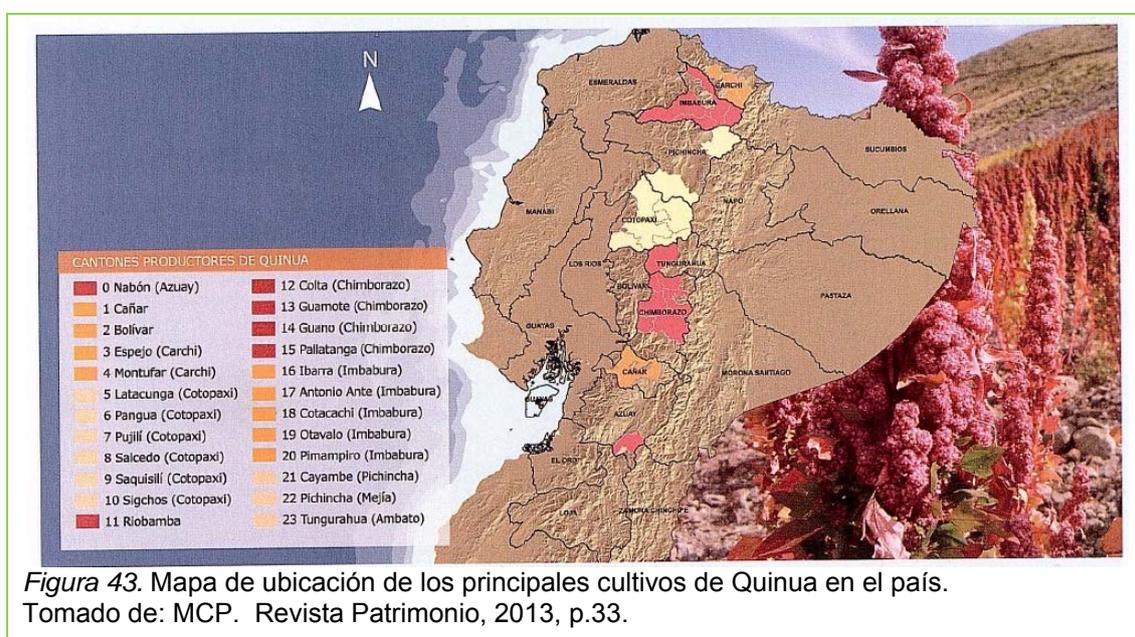


Figura 43. Mapa de ubicación de los principales cultivos de Quinoa en el país. Tomado de: MCP. Revista Patrimonio, 2013, p.33.

## 5.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La planta de producción de Amaquí cuenta con un jefe de producción y dos operarios que tienen un promedio de producción de ocho mil ochocientas barras al mes, siguiendo la estrategia operativa y los procesos establecidos y especificados anteriormente.

El cuadro a continuación nos muestra la capacidad de producción que tiene la planta en un escenario normal:

Tabla 29. Capacidad de producción

Capacidad de producción	
8.800	barras/mes
2.200	barras/semana
440	barras/día
55	barras/hora

Cuando se establecieron los procesos y la estrategia operativa, se concluyó que cada operario se va a especializar en una parte del proceso y que el trabajo iba a ser dividido, entonces no se puede decir que un empleado hace solo 220 barras cada uno, sino que los dos hacen 440.

La producción dividida tal como se plantea en los procesos, hace que a cada hora se saque una tanda de 55 barras listas ya empacada, lo que nos da un resultado de una barra lista por cada 1.091 minutos, calculando el tiempo de producción unitario.

Las barras Amaquí POP cuentan con cuatros sabores, y su nivel de producción no es el mismo debido a los resultados que arrojaron la investigación de mercado en cuanto a la preferencia de los consumidores, y por eso tienen una producción diferente como se muestra en la tabla 27.

La producción mensual por sabores es la siguiente:

Tabla 30. Producción por Categoría

Producción por categoría					
Sabor		Cantidad			
		Mes	Semana	Día	Hora
Natural		2.500	625	125	16
Chocolate		2.300	575	115	14
Fresa		2.000	500	100	13
Manzana – Canela		2.000	500	100	13

## 5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTOS Y MANEJO DE INVENTARIOS

Amaquí pop tiene una producción diaria de 440 barras al día, optimizando todos los recursos y con la correcta asignación de roles. Eso nos da 8800 barras mensuales producidas y una capacidad anual de 84000 unidades.

La empresa no tiene puntos de ventas propios, es una distribuidora mayorista y sus barras se comercializan en canales minoristas y detallistas, por lo que su cantidad de almacenamiento es de solo 8800 barras. Es decir, máximo se puede almacenar la cantidad de barras que se hacen en 30 días, porque de otra manera, ya no se contaría con el espacio físico adecuado.

Eso provoca que la rotación de inventario sea muy continua y dependiente de la temporada, ya que igual aunque se tenga una demanda cíclica, van a haber épocas en donde va a existir mayor demanda que en otras, por lo que se requiere un buen control en el manejo de inventarios. (Ver Anexo 9.8). Estos deben realizarse mínimo una vez a la semana, y en épocas fuertes se planea hacerlo hasta una vez al día., incluso se tiene planificado la contratación temporal de empleados por hora en esos casos.

Se anticipa un margen de error del 5% en la producción de las barras por lo que aunque el número esté calculado para 440 barras al día, se estima una variación de 15 a 20 unidades en la cantidad final diariamente.

En lo que respecta al tiempo de caducidad de las barras Amaquí POP, tienen 6 meses para ser consumidas. Es decir, que el máximo que estarían almacenadas en la bodega es de un mes, tomando en cuenta el espacio físico de la misma. Mientras que en el punto de venta pueden estar hasta 5 meses sin que pase su fecha de caducidad.

## 5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

### 5.8.1 Constitución de la Empresa

Es el primer paso para llevar a cabo el negocio, constituir la empresa en la Superintendencia de Compañías.

Amaquí es una empresa de Sociedad Anónima por lo que se sabe que el capital no puede ser menor a \$400. Una vez que se registra la compañía en la SIC, hay que reunir toda la documentación antes de que se apruebe el trámite con constitución y entre esos papeles constan:

- a. Formulario (01-A) con los datos requeridos.
- b. Testimonio de escritura de constitución y resolución inscritos en el Registro Mercantil.
- c. Un ejemplar del diario en el que conste la publicación del extracto.
- d. Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de las últimas elecciones.
- e. Planilla de servicios básicos (luz, agua, teléfono) del representante legal de la compañía o de alguno de los accionistas.

Adicional a estos documentos, para finiquitar el proceso se necesita obtener el RUC en el SRI y registrar el nombramiento de los accionistas en el registro mercantil.

Los pasos a seguir en la constitución de la compañía se detallan en el Anexo 5.5- Constitución de una compañía.

## **5.8.2 Regulaciones y Permisos para su Funcionamiento**

### **5.8.2.1 Registro Sanitario**

Tal como se establece en el Código de Salud ecuatoriano, los alimentos procesados o aditivos y productos naturales procesados, que sean fabricados en el Ecuador o en el exterior deberán contar con un Registro Sanitario para su producción, transportación, almacenamiento, distribución, comercialización y consumo, según el artículo 100, título IV del libro II del mencionado código.

Este registro tiene una duración de 10 años antes de su renovación, y se debe registrar en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (MSP. 2013).

Ver anexo 5.6.

### **5.8.2.2 LUAI**

La Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas es un permiso que deben sacar todas las empresas domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, el cual permite integrar diferentes autorizaciones como el uso y ocupación del suelo, la prevención de incendios, sanidad, ambiental, actividades turísticas y publicidad exterior, y por convenio de cooperación con el Ministerio de Gobierno. (Quito Distrito Metropolitano, 2013, web). (Ver Anexo 5.7).

### **5.8.2.3 IEPI**

El registro de la marca es el último paso. Se debe registrar al producto con su nombre, logotipo, isotipo y slogan en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Se solicita un formulario de patente y ahí se registra la marca del producto nuevo, se señalan a todas las personas que tienen participación y se indican todas las características del producto para evitar posibles plagios o fraudes. Ver anexo 5.8.

## **6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL**

El sexto capítulo de este plan de negocios hace referencia al equipo gerencial con el que contará Amaquí, desde el principio de su estructura hasta la bases.

### **6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es importante implementar una estructura organizacional sólida desde sus inicios, para que de esa manera, exista una visión global sobre la asignación de roles y la división adecuada del trabajo de la que se habló en el capítulo anterior.

Como primer punto para la creación de una empresa, se debe considerar la misión, visión y los objetivos que tiene; a la par, se define una estructura organizacional que tenga como función establecer los puestos y competencias de todas las personas que van a formar parte de dicha organización.

De esta manera, crear la forma más clara y precisa de establecer jerarquías y de asignar responsabilidades entre los miembros de la empresa, con el fin de alcanzar todos los objetivos planteados, se marche por el camino correcto hacia el cumplimiento de la visión y haya una congruencia con la misión.

#### **6.1.1 Organigrama**

El organigrama de Amaquí es bastante sencillo, tal como el de un emprendimiento pequeño.

Los niveles de jerarquía son relativamente pequeños, pero si se pueden evidenciar al observar el organigrama de la estructura organizacional.

El objetivo que este tiene, no es precisamente el de evidenciar jerarquías y centralización del poder y de la toma de decisiones, sino más bien busca crear

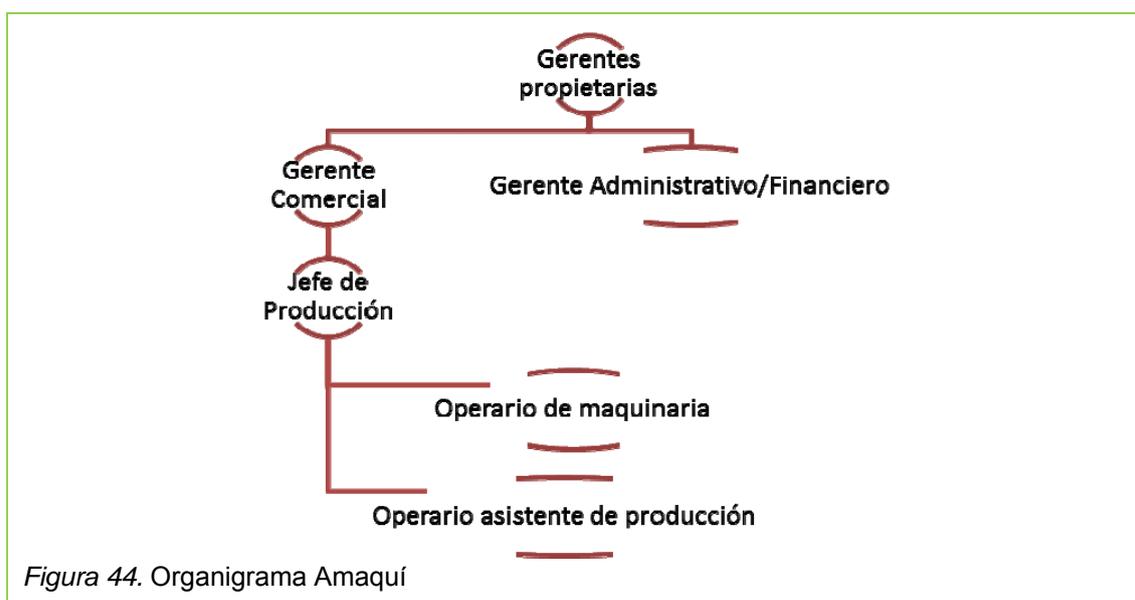
la sinergia adecuada en las múltiples operaciones de cada puesto de la organización.

Empieza con las directoras, que se encuentran en la parte estratégica de toda la organización, que se encarga de tomar las decisiones que afectan directamente a toda la organización.

Luego se intercepta una pequeña parte funcional que está conformada por una asistente administrativa, que se encarga de transmitir y ejecutar las decisiones tomadas por la directiva.

Terminando, con la parte operacional dirigida por un jefe de producción y seguida por un grupo de operadores que están divididos en funciones específicas como: insuflador, mezcladores, armadores, contadores y empaques; ellos están directamente encargados de mover el giro de negocio que lleva la organización ya que su función es de crear el producto que hace que la organización se mantenga y cumpla los objetivos, siguiendo las indicaciones y direcciones de la parte estratégica.

A continuación se señala el organigrama de Amaquí, donde explica gráficamente la estructura organizacional de la empresa:



## 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO FIJO Y SUS FUNCIONES

### 6.2.1 Gerentes Propietarias- Comercial y Administrativa/Financiera

Las gerentes son las dos socias que empezaron con esta idea y ejecutaron todo el plan de negocios.

Ellas son las propietarias y directoras a la vez, ya que forman la parte estratégica y la toma de decisiones en la organización. Sus funciones son:

- Establecer las políticas, normas y valores corporativos de la empresa.
- Crear la estructura organizacional con sus respectivas actividades.
- Administrar los recursos de la organización: físicos, humanos y económicos.
  - Distribuir adecuadamente los espacios físicos y crear la infraestructura adecuada para el funcionamiento óptimo de la organización.
  - Equipar la infraestructura con maquinaria, implementos e insumos.
  - Controlar los egresos y distribuir adecuadamente los ingresos para cubrir gastos e incrementar utilidades.
  - Considerar posibilidades de inversión.
  - Velar por el bienestar y necesidades de sus trabajadores.
- Organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades de la empresa.
- Supervisar todas las actividades y encaminarlas hacia el cumplimiento de los objetivos.

- Evaluar el trabajo desempeño y el cumplimiento de objetivos en todos los miembros de la organización.
- Desarrollar e implementar estrategias para el cumplimiento de objetivos.
- Solucionar problemas e implementar procesos adecuados de prevenciones.

### 6.3 PERSONAL OPERATIVO ESTRATÉGICO A CONTRATAR

#### 6.3.1 Jefe de Producción

El cargo de Jefe de Producción debe cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 31. Perfil Jefe de Producción.

<b>Cargo</b>	<b>Jefe de Producción</b>
<b>Inmediato superior</b>	Gerente comercial
<b>Sexo</b>	Indistinto
<b>Edad</b>	Mayor de 28 años
<b>Nivel académico requerido</b>	Título nivel superior
<b>Experiencia</b>	Elaboración de alimentos
<b>Conocimientos previos</b>	Alimentos, producción, recursos humanos

Sus funciones son:

- Dirigir a los obreros productores de las barras.
- Supervisar el desempeño de los trabajadores que tiene a cargo para alcanzar los objetivos planteados.

- Solucionar problemas internos en la planta de producción.
- Tener pleno conocimiento de los procesos de cada área de producción.
- Ser el responsable del correcto funcionamiento de la maquinaria.
- Tomar medidas correctivas para evitar futuros errores.
- Establecer tiempos de producción y controlar que sean cumplidos.
- Optimizar los recursos de tal manera que se minimicen los costos y se maximice la productividad.
- Velar por la seguridad de los trabajadores y del ambiente laboral.
- Llevar un control de inventario con su respectivo seguimiento.
- Reportar informes mensuales al Gerente Comercial de las actividades desarrolladas y del volumen de unidades producidas.
- Reportar informes mensuales al Gerente Administrativo Financiero de los costos y gastos generados de producción.

### 6.3.2 Operario de Maquinaria

El cargo de Operario de Maquinaria debe cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 32. Perfil Operario de Maquinaria.

<u>Cargo</u>	<u>Operario de maquinaria</u>
Inmediato superior	Jefe de Producción
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinta
Nivel académico requerido	Título de segundo nivel
Experiencia	1 año
Conocimientos previos	Alimentos, aspectos técnicos eléctricos

Sus funciones son:

- Hacer funcionar la maquinaria adecuadamente.
- Controlar los tiempos de funcionamiento de las maquinarias.
- Apoyo en dirección de procesos al Jefe de Producción.
- Realizar operaciones de abastecimiento, elaboración, empaque y etiquetado.
- Trabajar en equipo junto a la operaria asistente en los procesos de producción.
- Detectar posibles errores en las máquinas.
- Llevar informes de inventario de materia prima semanales.
- Seguir las instrucciones del jefe de producción en cuanto al proceso indicado.

- Almacenar y despachar el producto terminado, con el respectivo seguimiento.

### 6.3.3 Operaria Asistente

El cargo de Operario Asistente debe cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 33. Perfil Operaria Asistente

<u>Cargo</u>	<u>Operaria asistente</u>
Inmediato superior	Jefe de Producción
Sexo	Femenino
Edad	Mayor de 18 años
Nivel académico requerido	Título de segundo nivel
Experiencia	No requerida
Conocimientos previos	Alimentos, procesos, eficiencia

Sus funciones son:

- Cumplir con las responsabilidades asignadas por el jefe de producción en cuanto a procesos de producción.
- Controlar los tiempos de preparación en cada etapa del proceso.
- Apoyo en ejecución de procesos al Jefe de Producción.
- Realizar operaciones de abastecimiento, elaboración, empaque y etiquetado.
- Trabajar en equipo junto al operario de maquinaria en los procesos de producción.
- Llevar informes de inventario de producto terminado semanales.

- Organizar el espacio disponible de tal manera que se mantenga limpio y ordenado.
- Asistir directamente al Jefe de Producción en las múltiples operaciones de la planta.
- Almacenar y despachar el producto terminado, con el respectivo seguimiento.

#### **6.4 COMPENSACIÓN ECONÓMICA A PROPIETARIOS, ADMINISTRADORES Y OPERADORES**

La remuneración económica es una parte fundamental para cualquier trabajador que presta sus servicios. Tanto los propietarios como los trabajadores bajo relación de dependencia tienen derecho a un salario que compense el esfuerzo y el trabajo realizado.

La compensación económica no sólo consiste en el sueldo, sino en los beneficios a los que el trabajador tiene derecho según el código del trabajo, que consta en la Procuraduría General del Estado. (Procuraduría General del Estado. 2013).

Los salarios del personal de Amaquí y los beneficios indicados en el código del trabajo, se señalan a continuación:

Tabla 34. Nómina Salarial Amaquí.

<b>Nómina de Talento Humano</b>								
<b>Cargo</b>	<b>Nº Personas</b>	<b>Salario nominal</b>	<b>Salario anual</b>	<b>Aporte IESS</b>	<b>Décimo tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Salario Total</b>
<b>Personal Administrativo</b>								
<b>GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO</b>	1	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 1.020,60	\$ 641,67	\$ 184,70	\$ 0,00	\$ 10.246,97
<b>GERENTE COMERCIAL</b>	1	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 1.020,60	\$ 641,67	\$ 184,70	\$ 0,00	\$ 10.246,97
<b>Personal Operativo</b>								
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 458,33	\$ 184,70	\$ 0,00	\$ 7.372,03
<b>OPERADOR DE MAQUINARIA</b>	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 463,64	\$ 291,50	\$ 184,70	\$ 0,00	\$ 4.755,85
<b>OPERADOR ASISTENTE</b>	1	\$ 318,00	\$ 3.816,00	\$ 463,64	\$ 291,50	\$ 184,70	\$ 0,00	\$ 4.755,85
<b>TOTAL</b>								<b>\$27.130,69</b>

Ver Anexo 6.1 para mayor información.

## 6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las políticas de empleo y beneficios, aparte de los que ya se establecen en el código del trabajo (ver Anexo 6.2), son los que impone cada empresa en base a su cultura organizacional.

Amaqú es una empresa que busca congruencia entre sus políticas de empleo y beneficios y los valores institucionales que tienen y que busca proyectar:

- Valores éticos generales: respeto, honestidad, lealtad, equidad y responsabilidad.
- Valores propios de Amaqú: compromiso, identidad, nacionalismo, responsabilidad con el medio ambiente.

Al momento de contratar al personal, se busca que ellos reflejen los valores corporativos que esta empresa tiene, ya que la política de empleo es el de un empleo justo, en donde se trate a los trabajadores con respeto y equidad.

Amaqú considera que el recurso humano es el más importante, incluso por toda la responsabilidad social que busca generar al largo plazo, la empresa debe empezar por tener responsabilidad social con todos sus trabajadores.

Por ende, una de las políticas más importantes de contratación es que se evalúa con más peso la personalidad y los valores que el trabajador tiene, más que sus conocimientos técnicos; ya que todo el conocimiento técnico se puede aprender pero en cambio la forma de ser y de actuar de una persona es muy difícil de cambiar, por eso la meta tener una empresa en donde su recurso humano sea de calidad.

## 6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

La empresa cuenta con dos accionistas, con igualdad en el número de acciones y no existen más inversores aparte de ellas. Estas personas conforman el directorio al mismo tiempo la gerencia la empresa, por lo que además de ser la parte estratégica es el centro en la toma de decisiones.

Como accionistas cuentan con los derechos señalados a continuación:

- Cada una tiene el 50% de participación en la toma de decisiones, en caso de existir un desacuerdo se buscará la forma de que ambas partes salgan beneficiadas o se evaluarán las dos opciones de forma objetiva y se optará por la que tenga mejores resultados.
- Las utilidades serán repartidos entre las dos partes equitativamente.
- Los dividendos no se cobrarán hasta que la empresa termine de pagar la deuda del apalancamiento que adquirió por constitución de la misma.

## 6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa Amaquí recibirá asesoría y prestación de servicios, ya que el capital inicial no abastecería tener el servicio propio.

Los aspectos en los que se va a buscar apoyo, asesoría y prestación de servicios son:

- **Logística:** se va a contratar el servicio de transporte para la distribución del producto terminado a los puntos de venta por los primeros 5 años, hasta contar con el capital necesario para comprar un vehículo y contratar a un chofer.

- **Asesoría legal:** este servicio siempre se va a contratar ya que demanda mucho capital económico tener un abogado o un departamento legal, si es que no es un servicio de uso regular, sino más bien ocasional.
- **Asesoría contable:** se va a empezar contratando el servicio de contabilidad una vez al mes en la declaración de impuestos, ya que lo que tiene que ver con contabilidad y pagos lo manejará la Gerente Administrativa/Financiera hasta después del 5 año hasta que la empresa cuente con el capital para contratar un contador.

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

El objetivo que tiene este capítulo es crear una planificación estratégica desde los inicios de este plan de negocios. La empresa Amaquí estableció actividades en función a sus operaciones y al capital inicial de trabajo, y en base a eso estableció tiempos para la ejecución de las mismas.

### **7.1 ACTIVIDADES Y DIAGRAMA**

En el siguiente cuadro detalla cada una de las actividades que se llevarán a cabo desde el momento del inicio del plan de negocios, hasta el día que empiece su primera producción.

Para ejecutar el proyecto se han establecido quince actividades que se irán desarrollando en un tiempo establecido, algunas secuenciales y otras simultáneas.

El periodo que se estableció para la ejecución total de las actividades de Amaquí es de 6 meses, en donde incluyen todas las etapas de este proceso.

Las etapas más críticas son las de conseguir proveedores y canales de distribución, ya que no se puede empezar a montar el negocio si no se tienen esas dos etapas completamente definidas.

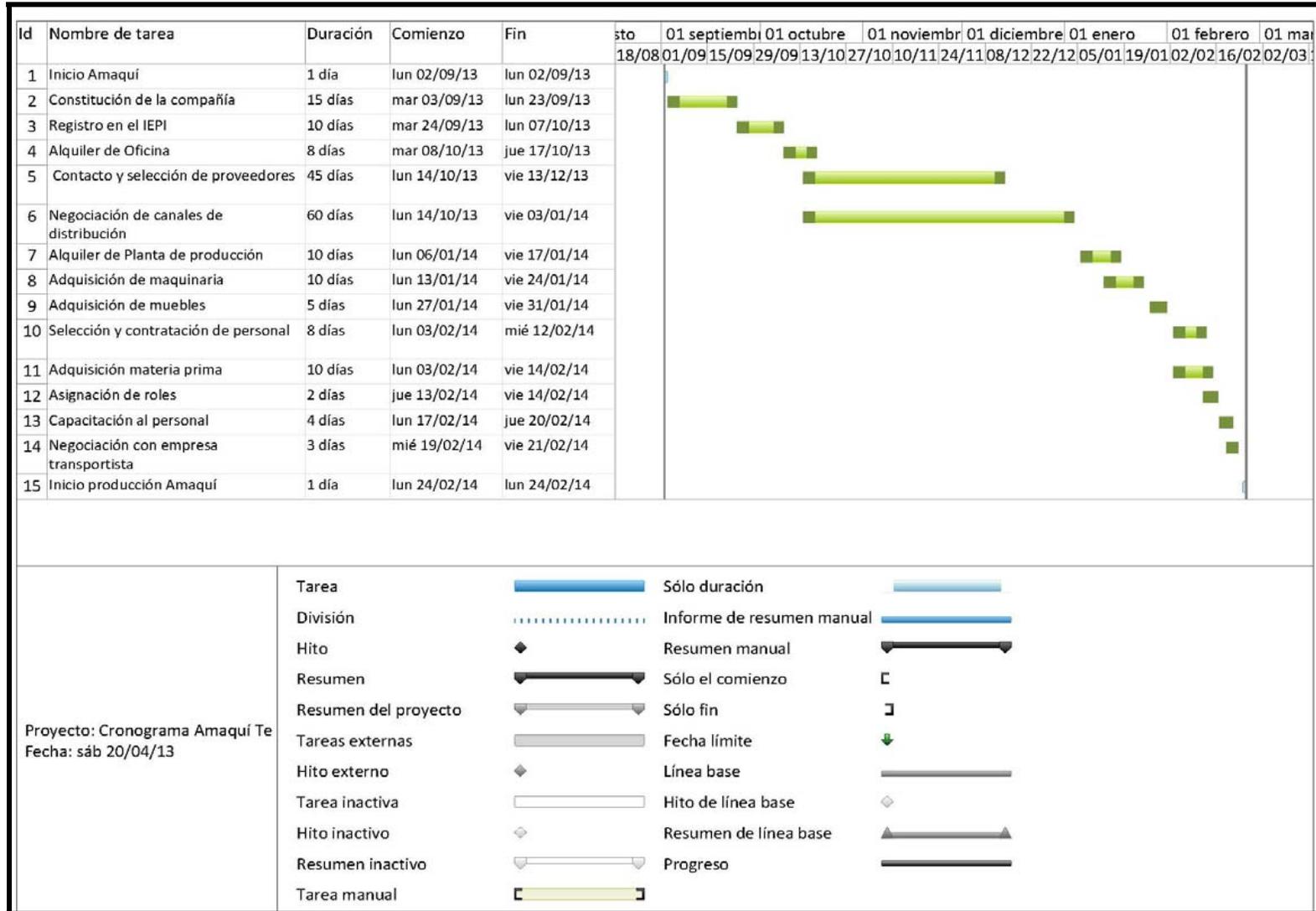
La selección, contratación y capacitación del personal no lleva mucho tiempo debido a que las gerentes y la jefa de producción ya son cargos pre asignados y pre capacitados para cumplir sus roles, y solo restan dos contrataciones para operarias que el jefe de producción capacitará en dos días.

El abastecimiento de maquinarias e inmuebles no es inmediato debido a que se busca optimizar recursos, por lo que lleva tiempo evaluar las mejores opciones.

Los trámites y alquileres llevan el tiempo indicado debido a que tienen un proceso legal al que hay que adaptarse.

A continuación se presenta el cronograma de actividades a ejecutarse para llevar a cabo este plan de producción y comercialización de las barras nutritivas naturales a base de quinua y amaranto, en la ciudad de Quito:

Tabla 35. Cronograma de Actividades



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

En este capítulo se van a analizar todos los riesgos, posibles problemas y supuestos claves; a los que este plan está expuesto.

### **8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

La empresa Amaquí planea entrar a un nicho de mercado, creando una golosina nutritiva para niños, y debe considerar los siguientes supuestos, para de esa manera estar preparada en todos los posibles escenarios que puedan resultar al ejecutar su plan de negocio:

- Si la empresa decide apalancarse, en un escenario normal tendría un VAN de \$15243 y una TIR del 22.70%, y si decide no apalancarse y funcionar sólo con capital propio su VAN sería del \$11927 y su TIR sería del 26,71%; por lo que se decidió que la empresa funcionaría con un porcentaje de apalancamiento del 40%. (Ver anexo 10.1).
- En un escenario pesimista el VAN va a tener un valor negativo del \$1472 y el TIR va a ser del 9,84%, mientras que en un escenario optimista el VAN tendría un valor del \$31627 y un TIR del 41,29%; en un modelo apalancado.
- A los clientes principales, los comercializadores minoristas y detallistas, se les otorga un crédito de 60 días para que puedan realizar su pago a la empresa, mientras que los proveedores de materia prima le otorgan a Amaquí un plazo de 45 días para poder pagarles, entonces durante 15 críticos días la empresa tendrá poca liquidez.
- La producción es de 8800 barras al mes, de las cuales la producción por categoría o sabor varían de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado.

- Se tienen dos mercados objetivos:
  - El de los niños de 5 a 12 años que son los consumidores directos del producto.
  - El de los padres que tienen hijos de 5 a 12 años, ya que ellos son los que compran y pagan por el producto.

Por lo que hay que hacer diferente promoción a estos dos mercados, resaltando diferentes beneficios en cada uno de los dos mercados

- Se busca llegar a todos los segmentos, por lo que se necesita estar en todos los canales de distribución de productos de consumo masivo. Desde las cadenas de supermercados más grandes, hasta los kioscos y tiendas de barrios.
- Las oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito mientras que la planta está ubicada en Pujilí,, para aminorar esta distancia se utilizara la herramienta SKYPE, la cual ayudara a tener una fluidez y un control con un tiempo de respuesta inmediato.
- El plan financiero está basado en un principio fundamental: se va a vender todo lo que se produzca, debido a que Amaquí no va a producir más de lo que planea vender.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

### **8.2.1 Fuerte Competencia**

Aunque, como se vio en el capítulo de investigación de mercados, no hay sustitutos perfectos para estas barras nutritivas naturales a base de quinua y amaranto, todo tipo de snack representa una competencia para Amaquí.

Existen muchas marcas que están muy bien posicionadas y que ocupan gran porcentaje de mercado, por lo que es muy difícil tratar de competir con ellas.

Por eso se busca diferenciarse, para poder ganar participación como un producto diferente y así poder competir con los snacks existentes.

Las principales empresas que tienen mayor participación en el mercado, con las que Amaquí tiene que competir ya que se encuentran bajo el mismo código en la industria son (Ver Cap.3):

- Schullo S.A.
- Agroinsolman S.A.
- Bateria Alimentos
- Mormirán
- Kelloggs Ecuador CíaLtda- Ecuakelloggs
- Carlita SnacksCalisnackCíaLtda
- Popis Cia Ltda
- Fimoscri S.A.
- Dulcenac S.A., dulcería nacional

### **8.2.2 Clima y Factores Naturales**

Lamentablemente en Ecuador no se cuenta con un clima determinado en las estaciones del año, y tanto la quinua como el amaranto son insumos primordiales para poder producir y los cultivos dependen mucho del clima, ya que los proveedores de la empresa son agricultores artesanales y sus factores de producción son las semillas, el sol y el agua.

En el Ecuador suele haber épocas de inundaciones, de sequías y de escases de recursos, lo que es muy difícil controlar.

Lo que Amaquí puede ser para mitigar este riesgo es tener contacto con diferentes proveedores para no quedarse sin abastecimiento de materia prima, y al largo plazo, ayudar a estos pequeños productores para asegurar sus cultivos.

### **8.2.3 Logística**

Amaquí no cuenta con vehículos propios para transportar su mercadería hasta los canales de distribución, ya que esto incurriría en un gasto muy grande, ya que no sólo es el gasto del vehículo sino que sería el gasto fijo de un sueldo más para un chofer.

Por ahora se subcontratará este servicio subcontratando recorridos en empresas transportistas.

### **8.2.4 Distancia**

Las oficinas están ubicadas en la ciudad de Quito mientras que la planta está ubicada en Pujilí, debido a que es difícil que exista un control intensivo de parte de la gerencia con la parte de producción por la distancia en la que se encuentran, pero la forma de superar este problema es con reuniones semanales con el jefe de producción, el que tiene que contar con una capacitación adecuada para poder solucionar los problemas que se presenten en la planta.

### **8.2.5 Liquidez**

Este es un riesgo muy grande debido a que no se cuenta con un fondo de reserva, el flujo de caja y la liquidez depende directamente de las ventas por lo que es muy relativo. Van a existir meses y semanas en donde se venda muy bien y se pueda manejar un flujo estable de caja chica, pero los meses en los que las ventas estén bajas, la empresa va a tener problemas de liquidez.

### **8.2.6 Retraso en Producción**

Como se depende directamente de la producción de dos granos fundamentales, un retraso en nuestros insumos puede hacer que se retrase toda una producción y puede ocasionar un incumplimiento por parte de la empresa. Hay formas de controlarlo pero cuando se trata de producción agrícola que depende del suelo se sale un poco de control y puede llegar a ocasionar un problema muy grave. Se puede mitigar este riesgo, teniendo varios proveedores y contando con un cronograma de planificación previo.

### **8.2.7 Retraso en Pagos**

Como proveedores de tiendas y canales de distribución, hay que otorgar créditos de pago para poder ser competitivos con las otras empresas productoras de snacks, pero existe el riesgo de que los clientes se atrasen en el pago, por lo que hay que guardar reservas de dinero para que la producción no necesite pararse y no genere una pérdida significativa.

### **8.2.8 Tendencias y Preferencias del Mercado**

Una de las bases principales del producto es que es sano, orgánico y 100% natural, lo que es favorable para Amaquí debido a las nuevas tendencias hacia la alimentación sana y los productos naturales que no afectan el medio ambiente.

Entonces más que una preferencia, se convirtió en una tendencia actual y la empresa corre un riesgo muy grande si esta cambia con el pasar del tiempo, ya que esa es una de las principales razones por las que la gente pudiera adquirir el producto.

## 9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se analiza la valoración del plan de negocios en términos financieros, tomando en cuenta tres escenarios: pesimista, normal y optimista.

Lo que se busca en este capítulo es demostrar la viabilidad y rentabilidad de esta idea de negocios, es decir, lo que se demostró en los capítulos anteriores con un profundo análisis argumentativo, en este capítulo será respaldado con valores numéricos.

Se hará énfasis sobre todo en los beneficios económicos que genera este plan de negocios, con el análisis de los factores de producción que nos permite minimizar costos y maximizar la utilidad; y la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo, con las proyecciones de ventas estimadas.

Por los resultados expuestos, las tablas y Figuras mostradas en este capítulo hacen referencia a un escenario normal apalancado. Para ver más detalles en otros escenarios, ver anexos 9 (9.1 al 9.10).

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

En esta parte consta todo el capital invertido en activos fijos, tangibles e intangibles, y el capital de trabajo, es decir, todo lo que se necesita para empezar a operar. La inversión inicial tiene un monto total de \$25060, tal como se detalla en la tabla 36, que se muestra a continuación:

Tabla 36. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 6.545
Activo Intangible	\$ 2.109
Capital de Trabajo	\$ 16.406
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.060</b>

Para mayor información en las inversiones, ver anexo 9.1- Inversiones.

### 9.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos que constituyen la inversión inicial se detallan en la tabla a continuación:

**Tabla 37. Activos Fijos**

<b>Activos Fijos</b>	
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 1.320,00
<b>Equipos de Computo</b>	\$ 2.600,00
<b>Maquinaria</b>	\$ 2.625,00
<b>Edificios</b>	\$ -
<b>Vehículos</b>	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.545,00</b>

### 9.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles que se contemplan en la inversión inicial se detallan en la tabla siguiente:

**Tabla 38. Activos intangibles**

<b>Activos Intangibles</b>	
<b>Constitución de Compañía</b>	\$ 1.000,00
<b>Registro Sanitario</b>	\$ 600,00
<b>IEPI</b>	\$ 208,00
<b>LUAE</b>	\$ 301,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.109,00</b>

### 9.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo abarca todos los costos y gastos necesarios iniciar la primera producción, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 39. Capital de Trabajo

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Servicios</b>	\$ 277,50
<b>Sueldos y salarios</b>	\$ 9.063,80
<b>Publicidad - Lanzamiento</b>	\$ 2.500,00
<b>Servicios web</b>	\$ 1.250,00
<b>Arriendos</b>	\$ 2.400,00
<b>Activo Corriente</b>	\$ 16.821,30
<b>Proveedores</b>	\$ 415,00
<b>TOTAL</b>	\$ 16.406,30

## 9.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos de Amaquí POP se debe a la comercialización mayorista de las barras nutritivas y naturales para niños a base de Quinua y Amaranto, en sus cinco sabores: natural, chocolate, manzana y fresa; y en su presentación de caja de seis unidades.

El nivel de ventas es una proyección obtenida mediante un crecimiento promedio, tomando en cuenta el proporcional del grupo al que la empresa pertenece con la industria en general y el tamaño de mercado al que se aspira llegar, se calculó un crecimiento anual del 11,29 % en el primer año, el cual va a irse incrementando en la proyección de los 5 primeros años. (Ver anexo 9.2).

El precio de venta a nuestros clientes mayoristas es de \$0,55, debido a que el resultado en la investigación de mercados arrojó que el P.V.P adecuado es de \$0,75, y que el canal de distribución se lleva el 27%. Ver Tabla 40.

Tabla 40. Cartera de productos y precios

Cartera de Productos y Precios	
Detalle	Precio
Natural	\$ 0,55
Chocolate	\$ 0,55
Fresa	\$ 0,55
Manzana – Canela	\$ 0,55

El costo de producción por barra neto es de \$0,16; por lo que se está ganando \$0,37 por cada barra, lo que corresponde al 0,46%. Este margen de utilidad que se obtiene en la venta es lo que cubre los costos de operación, los gastos administrativos y permite generar cubrir las deudas.

A continuación se presenta el cuadro de ventas proyectadas para el primer año:

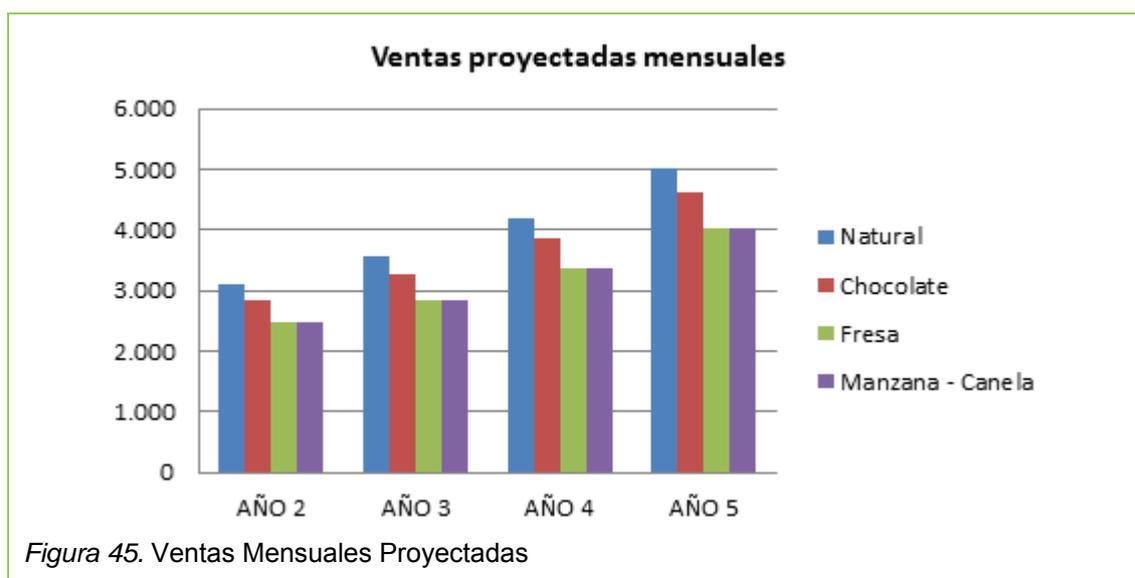
**Tabla 41. Ventas proyectadas iniciales**

Ventas Proyectadas- 1er Año													
BARRAS	MESES (en unidades)												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Natural	2500,00	2500,00	2600,00	2600,00	2600,00	2756,00	2756,00	2756,00	2976,00	2976,00	2976,00	3333,00	33329,00
Chocolate	2300,00	2300,00	2392,00	2392,00	2392,00	2535,00	2535,00	2535,00	2737,00	2737,00	2737,00	3065,00	30657,00
Fresa	2000,00	2000,00	2080,00	2080,00	2080,00	2204,00	2204,00	2204,00	2380,00	2380,00	2380,00	2665,00	26657,00
Manzana - Canela	2000,00	2000,00	2080,00	2080,00	2080,00	2204,00	2204,00	2204,00	2380,00	2380,00	2380,00	2665,00	26657,00
<b>TOTAL</b>	<b>8800,00</b>	<b>8800,00</b>	<b>9152,00</b>	<b>9152,00</b>	<b>9152,00</b>	<b>9699,00</b>	<b>9699,00</b>	<b>9699,00</b>	<b>10473,00</b>	<b>10473,00</b>	<b>10473,00</b>	<b>11728,00</b>	<b>117300,00</b>
BARRAS	MESES (en USD)												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Natural	\$1.375,00	\$1.375,00	\$1.430,00	\$1.430,00	\$1.430,00	\$1.515,80	\$1.515,80	\$1.515,80	\$1.636,80	\$1.636,80	\$1.636,80	\$1.833,15	\$18.330,95
Chocolate	\$1.265,00	\$1.265,00	\$1.315,60	\$1.315,60	\$1.315,60	\$1.394,25	\$1.394,25	\$1.394,25	\$1.505,35	\$1.505,35	\$1.505,35	\$1.685,75	\$16.861,35
Fresa	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.144,00	\$1.144,00	\$1.144,00	\$1.212,20	\$1.212,20	\$1.212,20	\$1.309,00	\$1.309,00	\$1.309,00	\$1.465,75	\$14.661,35
Manzana - Canela	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.144,00	\$1.144,00	\$1.144,00	\$1.212,20	\$1.212,20	\$1.212,20	\$1.309,00	\$1.309,00	\$1.309,00	\$1.465,75	\$14.661,35
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.840,00</b>	<b>\$2.475,00</b>	<b>\$5.033,60</b>	<b>\$5.033,60</b>	<b>\$5.038,60</b>	<b>\$5.334,45</b>	<b>\$5.334,45</b>	<b>\$5.334,45</b>	<b>\$5.769,15</b>	<b>\$5.770,15</b>	<b>\$5.771,15</b>	<b>\$11.728,00</b>	<b>\$64.515,00</b>

Adicionalmente se presenta el cuadro de ventas proyectadas hasta el quinto año, a partir del segundo:

**Tabla 42. Ventas Mensuales Proyectadas**

Cantidad de Ventas por Mes				
Detalle	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Natural	3.091	3.555	4.194	5.033
Chocolate	2.843	3.270	3.858	4.630
Fresa	2.472	2.843	3.355	4.026
Manzana - Canela	2.472	2.843	3.355	4.026
<b>TOTAL UNID.</b>	10.879	12.510	14.762	17.715
<b>TOTAL USD.</b>	\$ 5.983,23	\$ 6.880,71	\$ 8.119,24	\$ 9.743,09
<b>TOTAL ANUAL USD</b>	<b>\$ 71.799</b>	<b>\$ 82.569</b>	<b>\$ 97.431</b>	<b>\$ 116.917</b>



Para más detalles acerca de las fuentes de ingresos ver anexo 9.2.

### 9.3 COSTOS TOTALES

Los costos son el valor monetario que inciden directamente con la producción de un bien. Estos pueden ser fijos, es decir que son independientes del nivel de producción; o variables, es decir que tienen que ver directamente con el

nivel de producción. El monto de costos totales que tiene la empresa es de \$60139,86; tal como se muestra en el cuadro a continuación:

**Tabla 43. Costos totales**

<b>Costos Totales</b>					
<b>Costos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Fijos</b>	\$ 52.804,62	\$ 55.569,79	\$ 55.396,53	\$ 60.455,21	\$ 60.719,64
<b>Variables</b>	\$ 7.335,23	\$ 8.118,22	\$ 9.275,96	\$ 10.873,63	\$ 12.968,35
<b>Total</b>	\$ 60.139,86	\$ 63.688,02	\$ 64.672,48	\$ 71.328,84	\$ 73.687,99

### 9.3.1 Costos Fijos

Los costos que no varían ni dependen del nivel de producción se detallan en el cuadro a continuación:

**Tabla 44. Costos Fijos**

<b>Costos Fijos</b>					
<b>Gastos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Servicios Básicos</b>	\$ 636,00	\$ 636,00	\$ 636,00	\$ 636,00	\$ 636,00
<b>Arriendo Planta</b>	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
<b>Mano de obra directa</b>	\$ 16.482,27	\$ 17.540,67	\$ 17.540,67	\$ 22.503,30	\$ 22.503,30
<b>Gastos Servicios Básicos</b>	\$ 474,00	\$ 474,00	\$ 474,00	\$ 474,00	\$ 474,00
<b>Gastos Sueldos y salarios</b>	\$ 19.772,95	\$ 21.388,67	\$ 21.080,78	\$ 21.101,02	\$ 21.121,87
<b>Arriendos</b>	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>Depreciaciones</b>	\$ 1.261,17	\$ 1.261,17	\$ 1.261,17	\$ 1.151,20	\$ 1.151,20
<b>Amortizaciones</b>	\$ 421,80	\$ 421,80	\$ 421,80	\$ 421,80	\$ 421,80
<b>Gastos de Mantenimiento</b>	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>Gasto de Reposición de Materiales</b>	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
<b>Marketing</b>	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
<b>Servicios de Internet</b>	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
<b>Provisiones</b>	\$ 806,44	\$ 897,48	\$ 1.032,11	\$ 1.217,89	\$ 1.461,46
<b>Suministros de oficina y limpieza</b>	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
<b>Total</b>	<b>\$ 52.804,62</b>	<b>\$ 55.569,79</b>	<b>\$ 55.396,53</b>	<b>\$ 60.455,21</b>	<b>\$ 60.719,64</b>

### 9.3.2 Costos Variables

Los costos que varían dependiendo del nivel de producción mensual y anual, se detallan a continuación:

Tabla 45. Costos Variables

Costos Variables					
Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Natural	\$ 1.914,38	\$ 2.130,51	\$ 2.450,09	\$ 2.891,10	\$ 3.469,33
Chocolate	\$ 1.763,97	\$ 1.963,12	\$ 2.257,59	\$ 2.663,95	\$ 3.196,74
Fresa	\$ 1.615,12	\$ 1.797,46	\$ 2.067,08	\$ 2.439,16	\$ 2.926,99
Manzana – Canela	\$ 1.641,77	\$ 1.827,13	\$ 2.101,20	\$ 2.479,41	\$ 2.975,30
Cto de Transporte	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.335,23</b>	<b>\$ 8.118,22</b>	<b>\$ 9.275,96</b>	<b>\$ 10.873,63</b>	<b>\$ 12.968,35</b>

Para mayor detalle en los costos, ver anexo 9.3.

### 9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

A continuación se presentan los márgenes brutos y operativos, en un escenario normal apalancado, ya que después de analizar las dos opciones se optó por la opción apalancada:

Tabla 46. Márgenes bruto y operativo- Apalancado

Márgenes					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	58,75%	60,37%	64,14%	62,87%	67,27%
Variaciones en Margen Bruto	0,00%	6,92%	4,07%	22,15%	5,79%
Margen Operativo	6,78%	11,30%	21,67%	26,79%	36,97%
Variaciones en Margen Operativo	0,00%	85,38%	120,65%	45,85%	65,62%
Margen Neto	3,29%	6,60%	13,85%	17,47%	24,39%
Variaciones en Margen Neto	0,00%	123,14%	141,24%	48,85%	67,58%

Se puede observar claramente que en el margen neto en el primer año es apenas del 3.29%, pero al segundo año se duplica, al igual que al tercero, que alcanza el 13,85% lo que representa más de cuatro veces el margen obtenido al primer año.

Después del tercer año empieza a surgir la ley de rendimientos decrecientes, debido a que el margen neto se incrementa pero en menor proporción; mientras que al quinto año el crecimiento se estabiliza y se vuelve constante, alcanzando el 24,39%.

## 9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El estado de resultados proyectados presenta un análisis de la proyección de la utilidad neta en los próximos cinco años, en el escenario normal apalancado al que este modelo hace referencia.

De esa manera, se puede tomar en cuenta las utilidades que están proyectadas y la evolución que pueden tener las mismas comparando los tres escenarios mencionados. Para profundizar el análisis en los componentes del estado de resultados, y facilitar su análisis en todos los escenarios posibles ver anexo 9.4.

**Tabla 47. Estado de Resultados- Escenario Normal Apalancado**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	\$ 64.515,00	\$ 71.798,74	\$ 82.568,56	\$ 97.430,89	\$ 116.917,07
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 26.613,50	\$ 28.454,89	\$ 29.612,63	\$ 36.172,93	\$ 38.267,65
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	\$ 37.901,50	\$ 43.343,85	\$ 52.955,93	\$ 61.257,97	\$ 78.649,42
<b>GASTOS</b>	\$ 33.526,35	\$ 35.233,12	\$ 35.059,86	\$ 35.155,91	\$ 35.420,34
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	\$ 4.375,14	\$ 8.110,73	\$ 17.896,07	\$ 26.102,06	\$ 43.229,08
<b>UAI</b>	\$ 4.375,14	\$ 8.110,73	\$ 17.896,07	\$ 26.102,06	\$ 43.229,08
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 2.123,74	\$ 4.738,99	\$ 11.432,44	\$ 17.017,23	\$ 28.516,66

Tabla 48. Estado de resultados detallado- Normal Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>64.515</b>	<b>71.799</b>	<b>82.569</b>	<b>97.431</b>	<b>116.917</b>
Natural	18.331	20.401	23.461	27.683	33.220
Chocolate	16.861	18.765	21.580	25.464	30.557
Fresa	14.661	16.317	18.764	22.142	26.570
Manzana – Canela	14.661	16.317	18.764	22.142	26.570
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>26.614</b>	<b>28.455</b>	<b>29.613</b>	<b>36.173</b>	<b>38.268</b>
Natural	1.914	2.131	2.450	2.891	3.469
Chocolate	1.764	1.963	2.258	2.664	3.197
Fresa	1.615	1.797	2.067	2.439	2.927
Manzana – Canela	1.642	1.827	2.101	2.479	2.975
Costo de Transporte	400	400	400	400	400
Servicios Básicos	636	636	636	636	636
Arriendo Planta	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
MOD	16.482	17.541	17.541	22.503	22.503
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>37.901</b>	<b>43.344</b>	<b>52.956</b>	<b>61.258</b>	<b>78.649</b>
<b>GASTOS</b>	<b>33.526</b>	<b>35.233</b>	<b>35.060</b>	<b>35.156</b>	<b>35.420</b>
Gastos Servicios Básicos	474	474	474	474	474
Gastos Sueldos y salarios	19.773	21.389	21.081	21.101	21.122
Arriendos	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Depreciaciones	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Amortizaciones	422	422	422	422	422
Gastos de Mantenimiento	480	480	480	480	480
Gasto de reposición de Materiales	280	280	280	280	280
Marketing	4.640	4.640	4.640	4.640	4.640
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Provisiones	806	897	1.032	1.218	1.461
Suministros de oficina y limpieza	540	540	540	540	540
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>4.375</b>	<b>8.111</b>	<b>17.896</b>	<b>26.102</b>	<b>43.229</b>
<b>UAI</b>	<b>4.375</b>	<b>8.111</b>	<b>17.896</b>	<b>26.102</b>	<b>43.229</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1.088</b>	<b>870</b>	<b>653</b>	<b>435</b>	<b>218</b>
<b>UAIMPUESTOS</b>	<b>3.288</b>	<b>7.241</b>	<b>17.243</b>	<b>25.667</b>	<b>43.012</b>
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>493</b>	<b>1.086</b>	<b>2.587</b>	<b>3.850</b>	<b>6.452</b>
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>	<b>2.794</b>	<b>6.155</b>	<b>14.657</b>	<b>21.817</b>	<b>36.560</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>671</b>	<b>1.416</b>	<b>3.225</b>	<b>4.800</b>	<b>8.043</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.124</b>	<b>4.739</b>	<b>11.432</b>	<b>17.017</b>	<b>28.517</b>

En un escenario normal, en el que se basan todos los supuestos, igual la utilidad neta en el primer año es de \$2123,74; y cuando se observa la proyección de los cinco primeros años se nota un crecimiento estratégico promedio del 16,07%. (Ver Anexo 9.4).

## 9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

A continuación se presentarán los balances generales de la empresa Amaquí, en los que constan los activos, los pasivos y el patrimonio.

### 9.6.1 Balance General Actual

Al inicial la empresa se cuenta con el siguiente balance general:

Tabla 49. Balance general actual

<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>Activos</b>	\$ 25.475,30
<b>Pasivos</b>	\$ 10.439,12
<b>Patrimonio</b>	\$ 15.036,18
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 25.475,30

Como se puede observar, cuando la empresa recién empieza cuenta con \$ 25475 en activos, que son la inversión inicial, los pasivos que son \$10439, que corresponde al 40% del capital apalancado y con un patrimonio de \$15036, que corresponde al 60% del capital propio de las accionistas.

### 9.6.2 Balance General Proyectado

La proyección para los próximos 5 años de la empresa Amaquí se presenta en el cuadro a continuación:

Tabla 50. Balance general proyectado

<b>BALANCES PROYECTADOS</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	\$ 26.046,13	\$ 28.878,18	\$ 36.860,59	\$ 47.464,23	\$ 64.069,56
<b>Pasivos</b>	\$ 10.891,03	\$ 8.984,08	\$ 7.088,19	\$ 5.204,59	\$ 3.334,67
<b>Patrimonio</b>	\$ 17.159,92	\$ 21.898,92	\$ 31.777,23	\$ 44.264,47	\$ 62.739,71
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 28.050,95	\$ 30.883,00	\$ 38.865,41	\$ 49.469,05	\$ 66.074,38

Como puede observarse, la empresa tiene un incremento significativo en activos, lo que representa un incremento notorio en el valor de la empresa como tal.

Para tener una mejor referencia sobre el balance general ver anexo 9.5.

## 9.7 FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El flujo de efectivo de la empresa se calcula con una proyección a cinco años, y se obtienen utilizando el método del CAPM, tomando en cuenta los tres escenarios anteriormente mencionados, que a su vez toman en cuenta dos escenarios: el apalancado y el sin apalancar.

El detalle se señala a continuación:

Tabla 51. Costo de Oportunidad

<b>Costos Financieros</b>		
	Apalancado	Desapalancado
<b>CPPC</b>	11,700%	13,641%
<b>Kd</b>	10,850%	10,850%
<b>Ke</b>	14,827%	13,641%
<b>Rf</b>	0,880%	0,880%
<b>Bd</b>	74,000%	74,000%
<b>Ba</b>	105,450%	74,000%
<b>(Rm-Rf)</b>	7,650%	7,650%
<b>Deuda</b>	40,000%	0,000%
<b>Patrimonio</b>	60,000%	100,000%
<b>EMBI</b>	7,100%	7,100%

Tomado de: Damodaran, Banco Central del Ecuador. 2011

El desglose detallado del flujo de caja se encuentra en el anexo 9.6.

## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

La empresa Amaquí ha determinado su punto de equilibrio a partir de la siguiente fórmula:

$$Q^{*} = \frac{Cf}{(P - Cv \text{ Unitario})}$$

En donde:

$Cf$  = La sumatoria de todos los costos fijos.

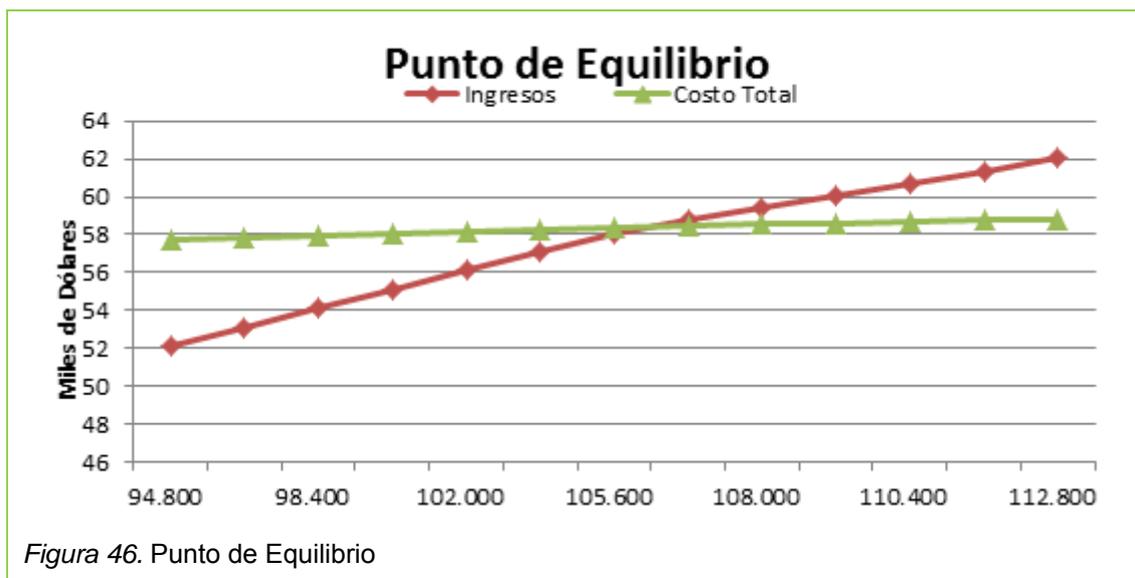
$P$  = El precio de venta del producto

$Cv \text{ Unitario}$  = La sumatoria de costos variables que inciden directamente en la elaboración del producto. (Ver Anexo 9.5).

Con estos componentes se obtuvo el punto de equilibrio anual detallado a continuación:

**Tabla 52. Punto de Equilibrio Anual**

Punto de Equilibrio	
Barras	Cantidad
Natural	30.089
Chocolate	27.687
Fresa	21.886
Manzana – Canela	22.135
<b>Total</b>	<b>101.797</b>



## 9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

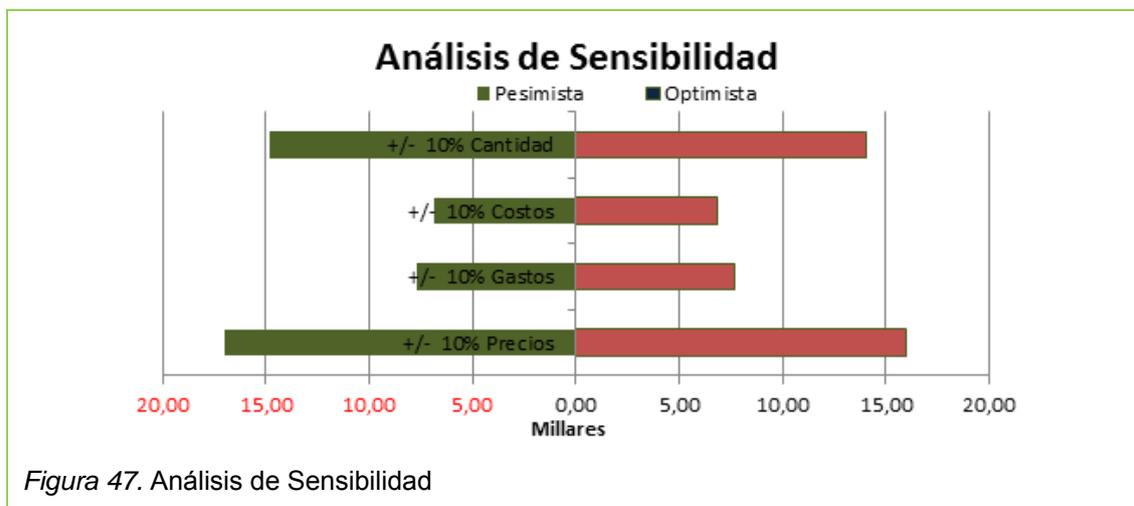
### 9.9.1 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar el plan de negocios y ver cómo reacciona ante las diferentes variables que lo afecta.

En el caso de Amaquí se someten variables como el precio de venta, los costos y gastos a un cambio en el 10% y se evalúa su reacción.

(Para mayor información en cuanto al análisis de sensibilidad ver anexo 9.7).

Se puede observar el análisis de sensibilidad de Amaquí a continuación:



El análisis de sensibilidad indica que la variable que es más sensible a un cambio porcentual es la del precio, es decir que un cambio inapropiado en el precio puede generar una gran pérdida como un cambio acertado puede generar grandes ganancias.

### 9.9.2 Escenarios

Como se pudo ver al comparar los estados de resultados, en los tres escenarios: pesimista, optimista y normal, se obtiene la misma utilidad neta el primer año, pero lo que varía es el crecimiento que cada uno genera y que se muestra a continuación:

Tabla 53. Crecimiento Estratégico

Crecimiento Estratégico				
Escenario	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pesimista	7,06%	10,00%	13,00%	16,00%
Normal	11,29%	15,00%	18,00%	20,00%
Optimista	15,52%	18,00%	20,00%	25,00%

### 9.9.3 Índices Financieros

#### 9.9.3.1 Índices de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad para la empresa Amaquí se muestran a continuación:

Tabla 54. Rentabilidad

RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Deuda / Patrimonio	38,83%	29,09%	17,61%	9,55%	4,34%
Margen Bruto	58,75%	60,37%	64,14%	62,87%	67,27%
ROI	32,4%	72,4%	174,7%	162,5%	272,3%
ROA	16,8%	28,1%	46,5%	48,6%	53,7%
ROE	12,4%	21,6%	34,3%	33,8%	36,2%

Por los datos obtenidos en la tabla anterior se concluye que al primer año:

- Por cada \$1 invertido se obtiene una rentabilidad de \$0,324.
- Por cada \$1 que se invirtió en un activo, este produce \$ 0,168.
- Por cada \$1 invertido en el patrimonio neto, se genera una rentabilidad de \$0,124.

#### 9.9.3.2 Liquidez

La liquidez que maneja la empresa Amaquí se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 55. Liquidez

LIQUIDEZ					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Ácida	6,30	6,82	8,01	11,21	15,29
Liquidez (AC/PC)	6,51	7,04	8,25	11,47	15,59

El índice de liquidez promedio que va a manejar la empresa en una proyección de cinco años es de 9,77%, lo que le permite cubrir sus gastos operativos no tan significativos.

### 9.9.3.3 Desempeño

El desempeño de la empresa Amaquí se muestra a continuación:

Tabla 56. Desempeño

DESEMPEÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rotación de CxC</b>	2,98	3,31	3,81	4,50	5,40

Tabla 57. Operativo

OPERATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Días de Caja</b>	18	32	73	107	193
<b>Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)</b>	90	90	90	90	90
<b>Días de Inventarios (CMV/STOCK)</b>	30	30	30	30	30
<b>Días de proveedores (Prov./Compras diarias)</b>	45	45	45	45	45

Al observar los índices de desempeño se concluyen los siguientes puntos:

- A los clientes se les otorga un crédito de 90 días.
- Se cuenta con una capacidad de inventarios de 30 días.
- El plazo que cuenta la empresa para pagar a proveedores es de 45 días, lo que le permite a la empresa tener una base para seguir produciendo en cuanto recibe su pago por parte de los clientes.
- Los días de caja ayudan a sostener la empresa en los días en que aún no ha recibido pagos.

Para un detalle y una visión más global de los índices financieros, ver anexo 9.8.

## 9.10 VALORACIÓN

Los resultados económicos del plan de negocios pueden presentarse en dos escenarios: apalancado o sin apalancar.

Los resultados de los mismos se muestran a continuación se muestran a continuación:

**Tabla 58. Resultados Económicos- Apalancado**

Resultados Económicos – Empresa				
Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	-1.472,00	9,84%	-25.060,30	4,38
Normal	15.243,46	27,70%	-25.060,30	3,45
Optimista	31.626,66	41,29%	-25.060,30	2,89

En un escenario normal apalancado, el VAN es de \$15243,46 lo que es aceptable, ya que arroja el valor neto sobre la inversión; y la TIR es de 27,70% y es aceptable ya que ese valor supera a la tasa de descuento estimada del 16%.

**Tabla 59. Resultados Económicos- Sin apalancar**

Resultados Económicos - Empresa				
Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	-3.725,812	8,74%	-25.060,305	4,446
Normal	11.927,209	26,71%	-25.060,305	3,512
Optimista	27.291,339	40,34%	-25.060,305	2,963

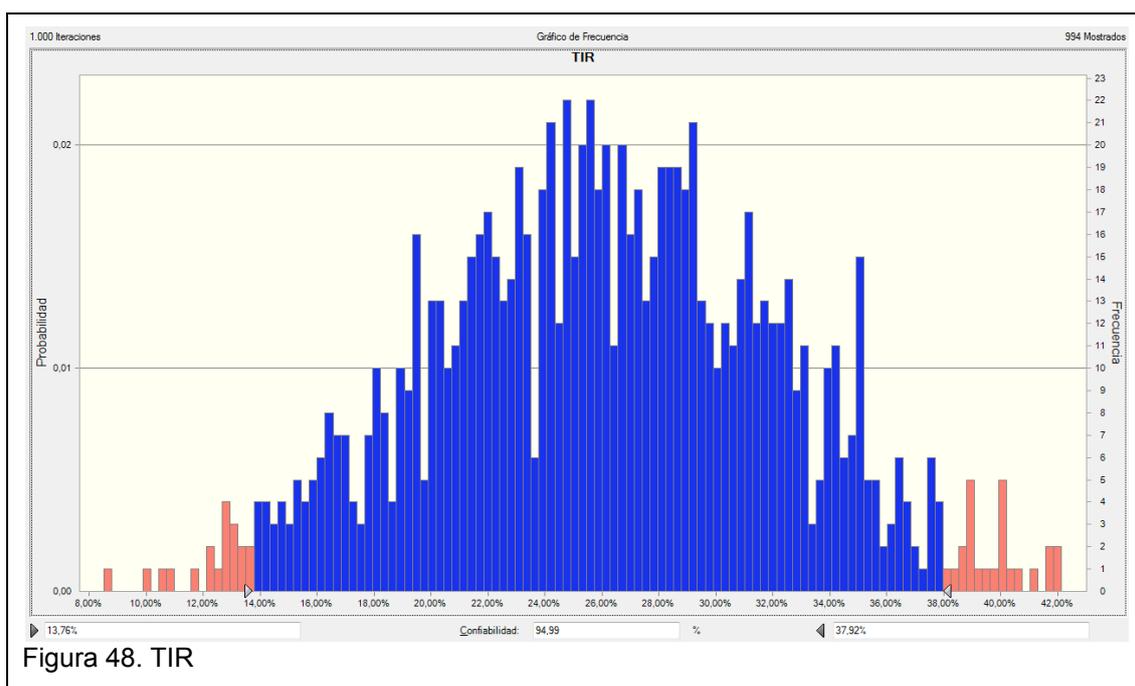
En un escenario normal sin apalancar, el VAN es de \$11927,21 y la TIR es de 26,71%. No está mal ya que sigue habiendo un valor sobre la inversión, y la tasa de retorno supera el 16% de la tasa de descuento.

Estos resultados demuestran que la empresa tendría un valor mayor en un escenario apalancado, por eso se optó por financiarse con apalancamiento.

### 9.11 RIESGOS FINANCIEROS

Para el análisis de riesgos se realizó una modelación "Montecarlo", basado en la variación de los indicadores de crecimiento para el proyecto, los cuales presentaron ratios históricos con media = 12,65% y desviación estándar de 8,25%.

Para la proyección de resultados se realizaron 10.000 iteraciones, las cuales arrojaron los siguientes resultados:



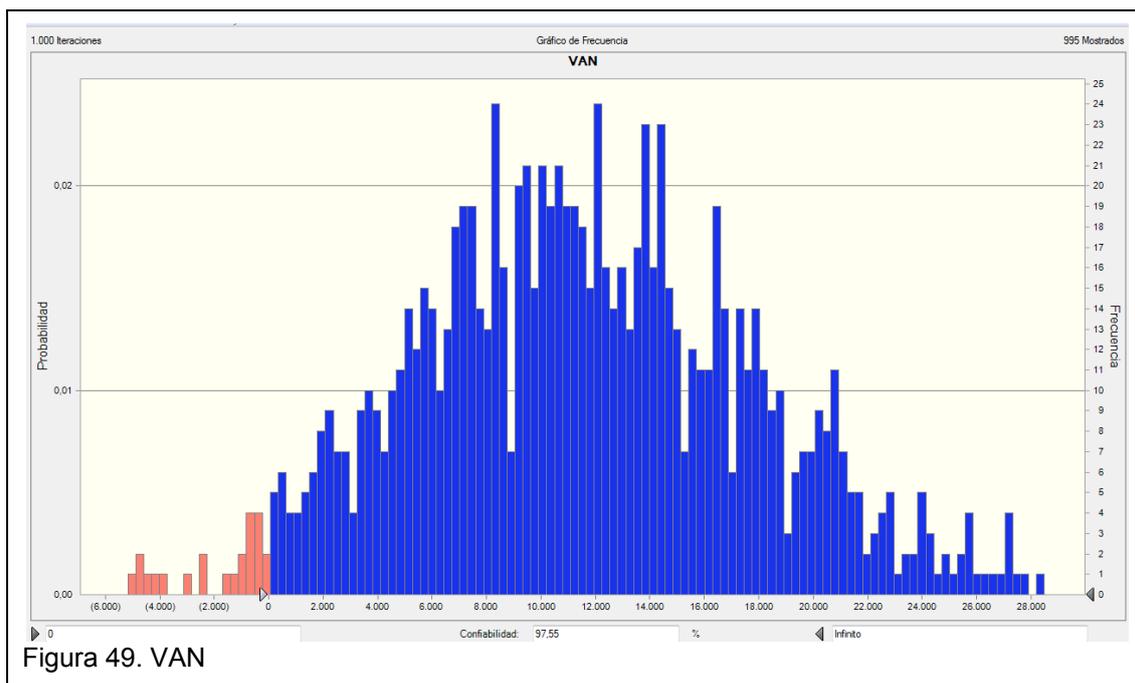


Figura 49. VAN

Se concluye lo siguiente:

- La TIR para el proyecto, se encontrará entre 13.76% y 37.92% con una probabilidad de 94,99%. Es decir, el número de iteraciones realizadas al modelo, en base a los supuestos antes descritos (media y desviación estándar, además de los indicadores de mercado expuestos en capítulos anteriores), mostraron los siguientes resultados (mismo número que iteraciones determinadas): Media = 25.98% y Desviación estándar = 6.25%. Ver Figura 9.4.
- Con una probabilidad de 97.5% el proyecto tendrá VAN positivo. Dadas las características de mercado y los supuestos utilizados, los resultados se encontrarán entre: Media = 11.515 USD y su desviación estándar = 6.270 USD.

## 10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

Este capítulo evaluará como tal a la propuesta de negocio, mostrando el beneficio que representa directamente para los socios.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

En esta idea de negocios todo el plan financiero se evaluó en dos formas de financiamiento: con deuda o sin deuda. Los resultados más prósperos y la mejor utilidad se obtuvieron en el modelo del plan apalancado.

Entonces, se decidió que la mejor fuente de financiamiento para la inversión inicial y el capital de trabajo necesario es financiar con capital propio el 60% y financiar con un préstamo el 40% restante del valor total correspondiente a \$25475, como se observa en la Tabla N° de la Inversión Inicial, señalada en el capítulo anterior.

Para el financiamiento externo se va a recurrir a una entidad financiera gubernamental, en donde la tasa de interés corresponde al 10,84% anual, específicamente en la Corporación Financiera Nacional.

A continuación se detalla el método apalancado de financiamiento a utilizar:

**Tabla 60. Estructura del Pasivo**

<b>Estructura del Pasivo</b>	
<b>Inversión Total</b>	\$ 25.475,30
<b>Recursos Provee</b>	\$ 415,00
<b>Inversión</b>	\$ 25.060,30
<b>Apalancamiento</b>	\$ 10.024,12
<b>Recursos Propios</b>	\$ 15.036,18

Para una mejor estructura del apalancamiento, ver anexo 10.1

## 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

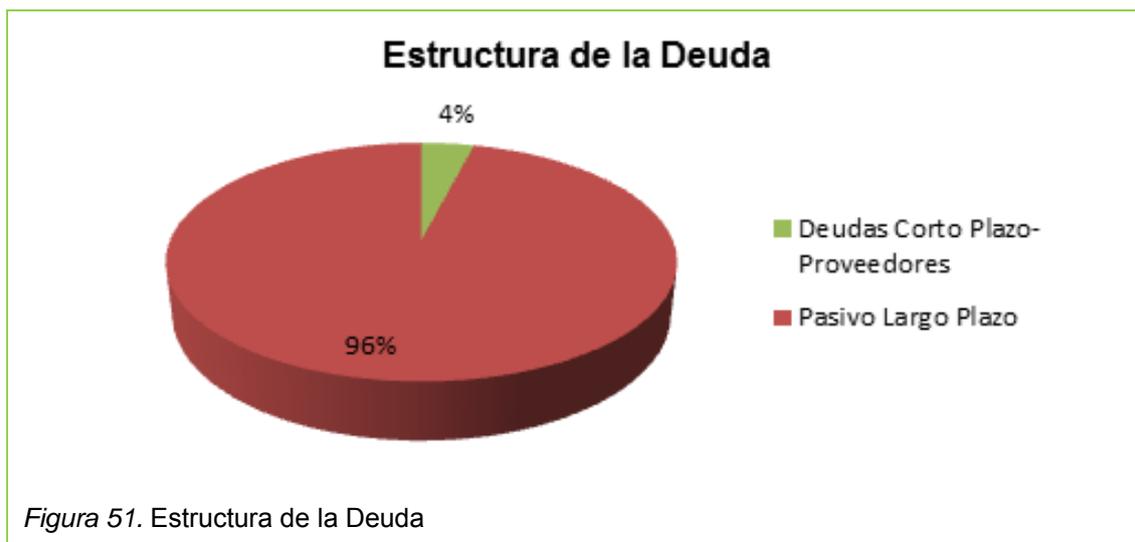
La estructura del Capital y de la deuda se ha considerado tomando en cuenta un escenario normal apalancado.

Los detalles de la estructura se presentan a continuación:

**Tabla 61. Estructura de Capital y Deuda**

Estructura de Capital y Deuda		
Deudas Corto Plazo- Proveedores	415	1,629%
Pasivo Largo Plazo	10.024	39,348%
Patrimonio	15.036	59,02%
Activo- Total	25.475	100,00%





Adicionalmente, se detalla la estructura de la deuda con una proyección en los siguientes cinco años:

**Tabla 62. Estructura de la deuda proyectada**

Razón Deuda / Patrimonio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	3,01%	2,82%	2,40%	2,06%	1,70%

Para ver detalles en depreciaciones y amortizaciones, ver anexo 10.2

### 10.3 CAPITALIZACIÓN

En esta parte se analiza la ganancia total que tienen las acciones de la empresa, cuando inicia y proyectado hasta el quinto año.

A continuación se muestran los detalles:

**Tabla 63. Capitalización**

<b>Capitalización</b>						
<b>Capital Social</b>	\$ 25.060,30					
<b>Detalle</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja-Socios</b>	\$(25.060,30)	\$ 5.075,83	\$5.203,13	\$6.976,85	\$15.229,65	\$27.683,31
<b>Cantidad de acciones</b>	25060	25060	25060	25060	25060	25060
<b>Ganancia por acción</b>	\$ (1,00)	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,28	\$ 0,61	\$ 1,10

La empresa cuenta con un capital social de \$25060, por lo se sacarán 25060 acciones con costo de \$1.

#### 10.4 USO DE FONDOS

Los fondos obtenidos a través del capital propio y del apalancamiento se destinarán únicamente para ejecutar el plan de negocios y cubrir toda su inversión inicial:

**Tabla 36. Inversión Inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Activo Fijo</b>	\$ 6.545
<b>Activo Intangible</b>	\$ 2.109
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 16.406
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.060</b>

Todos los fondos van a cubrir el valor que se indica en la Tabla 36, que son todos los costos necesarios para constituir la empresa, abastecerla e iniciar la primera producción.

La especificación de todos los componentes específicos de los activos fijos, activos intangibles y capital del trabajo se pueden observar en el Anexo 9.1.

## 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Para los socios, se genera un retorno sobre su inversión y eso es lo que les permite generar el valor económico para ellos.

La generación de valor para la empresa se indicó en el capítulo anterior, por lo que a continuación se detallará el retorno de inversión y el valor para los socios en los dos escenarios: apalancado y sin apalancar.

**Tabla 64. Resultados económicos Socios- Apalancado**

Resultados Económicos – Socios				
Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	-3.367,00	7,81%	-15036,18	4,59
Normal	11.381,26	32,50%	-15036,18	3,50
Optimista	26.165,21	50,81%	-15036,18	2,80

**Tabla 65. Resultados económicos Socios- Sin apalancar**

Resultados Económicos – Socios				
Escenario	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	-3.726,00	8,74%	-25060,30	4,45
Normal	11.927,21	26,71%	-25060,30	3,51
Optimista	27.291,34	40,34%	-25060,30	2,96

Al igual que en el valor de la empresa, el valor de los socios es mayor cuando se financia el proyecto con deuda, e incluso su tasa de retorno también es mayor. Ver anexo 10.3- Recuperación de los accionistas.

## 11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este último capítulo va a presentar las conclusiones que se han sacado en cada capítulo de este plan de negocios y las recomendaciones que pueden llevarse a cabo para el mejoramiento del mismo.

### 11.1 CONCLUSIONES

- El objetivo de Amaquí es a compañía precursora en la elaboración de barras naturales nutritivas en base de Quinoa y Amaranto para niños en la Ciudad de Quito y formar parte de la nutrición y el crecimiento de ellos. Se quiere llegar a ser el primer referente de golosina alimenticia en Quito. Para lograrlo se plantean estrategias que disminuyan los impactos negativos externos y que aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado.
- Los beneficios y el grado de significación de los ingredientes (quinua, amaranto) de las barras nutritivas son el potencial del negocio y por ende la aceptación de las barras nutritivas es excelente en el público objetivo. El conocimiento de las barra nutritivas es global, todos la han consumido por lo menos una vez. El consumo de las barras nutritivas es reflexivo, ya que las consumen porque son saludables. El sabor de estas hace que sean golosinas saludables para los niños. Únicamente existes 13 empresas compitiendo en este mercado, las cuales no tienen un producto diferenciado como el nuestro.
- Se utilizará como estrategia principalmente la diferenciación ya que no existe otra barra enfocada para niños en el mercado. Se utilizarán específicas para los clientes y para los consumidores lo cual ayudará a atacar al mercado objetivo de dos distintas perspectivas. Una de las acciones más importantes del plan de marketing es hacer “branding” es

decir crear marca, esto contribuirá construir una posición sólida en el mercado.

- En el capítulo de operaciones se define el nivel de producción en 8800 barras mensuales, de las cuales son 2500 en sabor natural, 2300 de chocolate, 2000 de fresa y 2000 de manzana con canela. La planta de producción está ubicada en Pujilí y cuenta con un jefe de producción y dos operarios: el asistente y el de maquinaria; mientras que la oficina administrativa está ubicada en la ciudad de Quito, y solo funciona la gerencia desde ahí.
- La nómina de recurso humano cuenta con cinco personas: un gerente comercial, un gerente administrativo y financiero, un jefe de producción que reporta a los gerentes, un operario de maquinaria y un operario asistente que reportan al jefe de producción. Los gerentes trabajan en su oficina en Quito mientras que el personal de producción trabaja en la planta, por lo que todas las semanas los gerentes van a la planta, supervisan y se reúnen con el jefe de producción.
- En el cronograma de planificación planteado tiene quince actividades a llevarse a cabo para la ejecución de este plan de negocios. El tiempo total de ejecución es de seis meses, en donde, las actividades críticas llevan entre dos y tres meses, mientras que las demás actividades demoran de 2 a 4 semanas. No todas las actividades son secuenciales, algunas pueden ser simultáneas.
- Los riesgos principales a los que se expone la empresa son: la fuerte competencia en las marcas posicionadas de snacks como y de barras energéticas, el clima y los factores naturales que pueden afectar la producción de la materia prima, la logística debido a que no se cuenta con vehículos propios, la distancia que existe entre la oficina y la planta ya que hace que el tiempo de respuesta a los problemas sea mayor, los

problemas contables ya que no se cuenta con un contador en nómina, la liquidez en caja chica debido al periodo que tarda la empresa en recibir pagos, el retraso en producción y en pagos debido a la falta de liquidez, y por último, las tendencias y preferencia del mercado ya que son muy variables y pueden llegar a afectar la demanda proyectada.

- En el plan financiero se concluye que la mejor opción de financiamiento es con apalancamiento, en cualquiera de los tres escenarios: optimista, normal y pesimista; con un financiamiento con el 40% de apalancamiento genera un valor y un retorno mayor para la empresa. Su valor es de \$9329,98 y su retorno es del 22,77%, el punto de equilibrio es de 101797 barras mensuales, sus ventas proyectadas son de 117300 barras anuales, de las cuales 33329 son de sabor natural, 30657 son de chocolate, 26657 son de fresa y 26657 son de manzana con canela; y con un crecimiento proyectado del 11,29%.
- En la propuesta de negocios también se concluye que la inversión total es de \$25475,30 de los cuales \$15036 van a aportar las accionistas y \$10024,12 será una deuda obtenida de una institución financiera. El valor y el retorno para los socios es mayor con un financiamiento parcialmente apalancado. Es un valor de \$6138 y un retorno del 25,88%; y el valor de sus acciones al mediano plazo el valor de sus acciones será de \$1,91.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- El sector de productos alimenticios tiene un crecimiento constante y la actividad económica de elaboración de alimentos en base de cereales insuflados es nueva, lo cual ofrece una ventaja competitiva para la compañía, por lo que es recomendable explotar este potencial con productos nuevos y diferenciados.

- El mercado ecuatoriano es muy sensible al precio y se deja influenciar por la presentación del producto más que por el contenido. Las certificaciones de Comercio Justo y, no son importantes en el mercado nacional, pero serían de gran ayuda si queremos entrar al mercado europeo. El mercado de las barras es nuevo, y se puede explotar de sobre manera ya que existe apertura por parte de los consumidores.
- La estrategia de Marketing puede enfocarse al año mundial de la Quinoa, ya que eso le dará un gran empuje al conocimiento de este cereal, adicionalmente aportara a una comunicación estratégica sin necesidad de realizar grandes inversiones por parte de la empresa. La estrategia de diferenciación ofrece varias alternativas de crear lealtad entre el consumidor y la empresa ya que no existe sustituto perfecto en ese mercado.
- Cuando se planea una estrategia de operación es indispensable ver la capacidad máxima que tiene la maquinaria, porque muchas veces el nivel de producción no depende solo del personal sino también de la capacidad de la máquina. No se trata de que cada persona produzca una cantidad de producto establecida, sino que el conjunto de recursos humanos, físicos y monetarios creen la sinergia necesaria para aprovechar al máximo la capacidad y producir hasta el tope, porque mientras más producción haya la demanda proyectada será mayor. Al mediano plazo es indispensable contratar más personal y agrandar la bodega para poder cubrir la producción que abarca la maquinaria.
- En el cronograma planteado en el capítulo 7, como en cualquier cronograma de planificación que pueda hacerse a futuro, hay actividades que pueden cruzarse ya que tienen que realizarse simultáneamente, y por lo general estas son las actividades más críticas y requieren especial atención al momento de ejecutarse.

- Aumentar la producción de barras mensuales, ya que sí se cuenta con la capacidad, y de esa manera aumentaría la demanda y la venta proyectada, se estaría más lejos del punto de equilibrio, la utilidad sería mayor y no se registraría un margen neto negativo el primer año. E incluso, el valor de las acciones el primer año tampoco sería negativo, y la capitalización sería mayor para los accionistas.

## REFERENCIAS

- Alimentos Ecuador. (2011). *Alimentos y bebidas*. Recuperado el 22 de septiembre del 2012 de <http://www.alimentosecuador.com/alimentos-bebidas.php?ID=18&p=2>.
- Anónimo. (2009). *Publicaciones de las Naciones Unidas. Clasificación Industrial Internacional de todas las actividades económicas*. (4ta edición). Ref 4. Asuntos Económicos y sociales.
- Arellano, S. (2013). Entrevista Personal. *Investigación de Mercado*. Quito, Ecuador.
- Armijos, M. (2013). INEC. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 24 de febrero del 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Previsiones macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado el 15 de septiembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>.
- Banco Mundial. (2012). *Datos. Tasa de interés activa*. Recuperado el 29 de septiembre del 2012 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND>.
- Baque, A. y León, J. (2012). Instituto de ciencias matemáticas, auditoría y contaduría pública. *Diseño de un sistema de gestión por procesos*. Recuperado el 19 de octubre del 2012 de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21639/2/Gesti%C3%B3nProcesos.pdf>.
- Callen, T. (2008). *Finanzas & Desarrollo*. FMI. Recuperado el 3 de octubre de 2012 de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2008/12/pdf>
- Capillo, J. (2013). *Año internacional de la Quinoa*. Diario El Montes. Recuperado el 15 de abril del 2013 de <http://www.eldiariomontanes.es/v/20130302/sociedad/cantabria-mesa/internacional-quinua-20130302.html>.
- El Telégrafo. (2011). *Actualidad. En cinco ciudades la clase media se ubica en el 83%*. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/en-cinco-ciudades-la-clase-media-se-ubica-en-el-83.html>.
- Formulario de inscripción de patentes. Recuperado el 20 de marzo del 2013 de <http://www.iepi.gob.ec/index.php/formularios>.

- Galindo, E. (2010). *Estadística: Métodos y Aplicaciones*. (3ra. edición). Quito, Ecuador: Prociencia editores.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2013). *Formularios*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *CIIU4: Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 22 de abril del 2012 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Censo de población y vivienda. Población por parroquia del Distrito Metropolitano*. Recuperado el 22 de febrero del 2012 de <http://geoinfo.quito.gob.ec/archivos/tablasestadisticas/poblacion.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Estadísticas. Dirección de estudios estadísticos*. Recuperado el 04 de noviembre del 2012 de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec).
- Kanut, L. y Shiffman, L. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. (5ta edición). México DF, México: Pearson, Prince-Hall Hispanoamericano SA.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. (8va. edición). México DF, México: Pearson Education, Prince-Hall Hispanoamericano SA.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (4ta. edición). México DF, México: Pearson Education, Prince-Hall Hispanoamericano SA.
- Marketing Siglo XXI. (2009). *Capítulo 4: Producto y Servicio. Política de Precios*. Recuperado el 05 de octubre del 2012 de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>.
- Ministerio Coordinador del Patrimonio. (Febrero, 2013). *Año mundial de la Quinoa*. Revista Nuestro Patrimonio. 7(32). 33-35.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Empresas 14 de febrero del 2007*. Recuperado el 07 de marzo del 2013 de <http://www.salud.gob.ec/biblioteca>
- Mochón, F. (2006). *Principios de macroeconomía*. (3ra. edición). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Muñiz, R. (2009). *Marketing Siglo XXI, Cap 1: Plan de Marketing*. (3ra. edición). Madrid, España: Editorial CEF.
- Noticias Quito. (2013). *INEC entregó resultados al Municipio de Quito*. Recuperado el 02 de mayo del 2013 de [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/inec\\_entrego\\_resultados\\_del\\_censo\\_2010\\_al\\_municipio\\_de\\_quito--4406](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406).

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). *Cultivos Andinos FAO: Amaranto*. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de [http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/ cdrom/contenido/libro10/cap03\\_1\\_2.htm](http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/ cdrom/contenido/libro10/cap03_1_2.htm).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). *La Quinoa: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial*. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.rlc.fao.org/es/publicaciones/quinoa-cultivo-milenario-seguridad-alimentaria>
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2013). *Centro de Noticias ONU. ONU inaugura el año internacional de la Quinoa*. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp? NewsID=25730#.Ucd6ldiXQUM>.
- Planeación Estratégica. (2013). *Matrices EFI y EFE*. Recuperado el 08 de mayo del 2013 de [http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868 /http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051031145604-9\\_.html](http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868 /http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051031145604-9_.html).
- Planeta Mamá. (2011). *Niños. La alimentación en los niños cuando están fuera de casa*. Recuperado el 11 de abril del 2012 de <http://www.planetamama.com.ar/nota/la-alimentaci%C3%B3n-en-ni%C3%B1os-y-adolescentes-cu%C3%A1ndo-est%C3%A1n-fuera-de-casa>.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (13va. edición). México DF, México: Continental, S.A De C.V.
- Probeta Estudio de Diseño. (2012). Entrevista personal. Quito, Ecuador.
- Procuraduría General del Estado. (2013). *Código del Trabajo*. Recuperado el 20 de marzo del 2013 de <http://www.pge.gob.ec/es/component/search/ searchword=codigo+del+trabajo&ordering=&searchphrase=all>.
- Quinoarecetas. (2012). *Propiedades y beneficios de la Quinoa*. Recuperado el 11 de abril del 2012 de <http://www.quinoarecetas.es/ propiedades.html>.
- Quito, Distrito Metropolitano. (2013). *Herramientas en línea. Licencia única para las actividades económicas*. Recuperado el 20 de marzo del 2013 de [http://www.quito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task =view&id=332&Itemid=84](http://www.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&task =view&id=332&Itemid=84).
- Ross, S.; Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Introducción a las Finanzas Corporativas*. (8va. edición). México DF, México: McGraw Hill.
- Rovayo, G. (Febrero/Marzo, 2012). *Amaranto, alimento para el futuro*. *Vive Light*. 42. 34-38.

- Salas, J. (2012). *Economía y Finanzas Internacionales. La cadena de Valor*. Recuperado el 10 de octubre del 2012 de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>.
- Sandhusen, R. (2006). *Estrategias de mercado: Estrategia de Nicho de Mercado*. Recuperado el 10 de diciembre del 2012 de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5ta. edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2012). *Consulta de impuesto a la renta y salida de divisas*. Recuperado el 15 de septiembre del 2012 de <https://declaraciones.sri.gov.ec/consultas-renta-internet/consultaJuridico.jsf>.
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Formulario CIIU*. Recuperado el 11 de abril del 2012 de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/formularios/CIIU4\\_superintendencia.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIIU4_superintendencia.pdf).
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Sector empresarial: Por actividad económica*. Recuperado el 22 de abril del 2013 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul>.
- Tendencias 21. (2012). *Tendencias en la formación*. Recuperado el 11 de abril del 2012 de [http://www.tendencias21.net/tendencias-de-la-formacion\\_r43.html](http://www.tendencias21.net/tendencias-de-la-formacion_r43.html).
- Vincent, J. (2012). *En buenas manos. El Amaranto*. Recuperado el 22 de abril del 2013. <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp>

## **ANEXOS**

### ANEXO 3.0

<b>ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR AÑOS EN EDADES SIMPLES PERÍODO 2010 - 2020</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>TOTAL EDADES</b>	<b>15.012.228</b>	<b>15.266.431</b>	<b>15.520.973</b>	<b>15.774.749</b>	<b>16.027.466</b>	<b>16.278.844</b>
4	334.973	336.969	338.464	338.940	338.649	337.953
5	332.503	334.792	336.794	338.294	338.776	338.488
6	329.887	332.364	334.654	336.659	338.163	338.650
7	327.098	329.765	332.249	334.541	336.547	338.058
8	324.088	326.993	329.663	332.149	334.444	336.449
9	320.768	323.972	326.877	329.551	332.043	334.340
10	317.131	320.633	323.837	326.743	329.417	331.909
11	313.197	316.965	320.469	323.670	326.573	329.252
12	309.051	312.991	316.754	320.257	323.456	326.363
13	304.736	308.793	312.729	316.488	319.986	323.179
14	300.256	304.422	308.478	312.405	316.155	319.649
15	295.577	299.876	304.032	308.079	311.997	315.737
16	290.696	295.134	299.419	303.560	307.597	311.500
17	285.655	290.184	294.603	298.876	302.995	307.014
18	280.557	285.089	289.593	293.995	298.246	302.351
19	275.541	279.957	284.464	288.948	293.329	297.561
20	270.685	274.922	279.315	283.798	288.256	292.613
21	266.015	270.041	274.259	278.632	283.090	287.524
22	261.513	265.362	269.374	273.581	277.939	282.371
23	257.137	260.881	264.721	268.724	272.922	277.263
24	252.834	256.535	260.275	264.111	268.109	272.297
25	248.580	252.280	255.977	259.713	263.540	267.533
26	244.349	248.072	251.772	255.467	259.198	263.021
27	240.125	243.899	247.620	251.320	255.012	258.733
28	235.833	239.723	243.502	247.223	250.924	254.613
29	231.407	235.474	239.372	243.145	246.876	250.577
30	226.805	231.100	235.171	239.070	242.850	246.585
31	222.005	226.539	230.843	234.915	238.825	242.610
32	217.087	221.789	226.327	230.634	234.711	238.628
33	212.098	216.898	221.601	226.146	230.457	234.545
34	207.089	211.925	216.730	221.438	225.989	230.310
35	202.113	206.934	211.778	216.586	221.294	225.849
36	197.202	201.971	206.795	211.638	216.449	221.165
37	192.390	197.066	201.836	206.663	211.510	216.322
38	187.705	192.258	196.937	201.707	206.533	211.382
39	183.165	187.570	192.125	196.800	201.570	206.394
40	178.786	183.014	187.419	191.979	196.651	201.417

Tomado de: INEN, 2013.

### ANEXO 3.1

Calculo de la muestra

GRUPOS DE EDAD	PICHINCHA
5 - 9	271.400
10 - 14	257.946
Total	529.346
Para DM Quito el 80%	423.477
Clase media, media alta 83% de la población	351.486

Población Pichincha total	<b>2.835.373</b>
Porcentaje de niños en Pichincha	18,67%
Población Ecuador total	<b>15.774.749</b>
Porcentaje de niños en Ecuador	16,75%
Población Pichincha niños	<b>529.346</b>
Población Ecuador niños	338.294
	336.659
	334.541
	332.149
	329.551
	326.743
	323.670
	320.257
	<b>2.641.864</b>
	Porcentaje de niños de pichincha en Ecuador
Porcentaje de niños de Pichincha vs niños del Ecuador	20,04%
Poblacion total Quito ( 80% de Pichincha)	<b>2.239.199</b>

Padres	Tamaño total de la muestra	p= Parte conocida	n
2,00	264.673,00	0,09	130,050724
1,8	294.081,11	0,10	142,847754
1,60	330.841,25	0,12	158,379122
1,4	378.104,29	0,13	177,588969
1,20	441.121,67	0,16	201,873756
1	529.346,00	0,19	233,322037
<b>1</b>	<b>351.486</b>	<b>0,16</b>	<b>203,343592</b>

% de mercado que necesitamos asumiendo:	
9000 barras de produccion mensual	<b>3%</b>

**ANEXO 3.2**  
**Modelo de Encuesta**

**ENCUESTA DE BARRAS NATURALES NUTRITIVAS A BASE DE QUINUA Y AMARANTO**

N° ENCUESTA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>					
NOMBRE: _____			TELF: _____		
OCUPACIÓN: (1) Estudiante (2) Ama de Casa (3) Profesional (4) Otro... Cual? _____					
<b>DATOS DE CLASIFICACIÓN</b>					
Edad:	Sexo:	Sector donde vive:	Ingreso Mensual:	Cuántos hijos tiene:	Que edades tienen sus hijos:
<input type="checkbox"/> 8 a 15 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Menos de \$318	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> De 0 a 2 años
<input type="checkbox"/> 16 a 22 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Centro	<input type="checkbox"/> De \$318 a \$699	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> De 3 a 7 años
<input type="checkbox"/> 23 a 30 años		<input type="checkbox"/> Centro- Norte	<input type="checkbox"/> De \$700 a \$1000	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> De 8 a 12 años
<input type="checkbox"/> 31 a 40 años		<input type="checkbox"/> Centro-Sur	<input type="checkbox"/> De \$1000 a \$2000	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> De 13 a 17 años
<input type="checkbox"/> 41 a 50 años		<input type="checkbox"/> Sur	<input type="checkbox"/> Más de \$2000	<input type="checkbox"/> Más de 3	<input type="checkbox"/> Mayores de 18 años
<input type="checkbox"/> Mayor de 50 años		<input type="checkbox"/> Valle Chillos			
		<input type="checkbox"/> Valle Cumbaya			



**19. ¿Qué tan frecuente consume snacks entre comidas?**

- |                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Generalmente | <input type="checkbox"/> Raramente |
| <input type="checkbox"/> A menudo     | <input type="checkbox"/> Nunca     |
| <input type="checkbox"/> A veces      |                                    |

**20. ¿Qué tipo de snack suele consumir entre comidas?**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Frutas   | <input type="checkbox"/> Golosinas          |
| <input type="checkbox"/> Galletas | <input type="checkbox"/> Barras energéticas |
| <input type="checkbox"/> Frituras | <input type="checkbox"/> Otro...Cuál? _____ |

**21. Qué tan a menudo consume barras nutritivas?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de una vez al mes | <input type="checkbox"/> Una vez al día        |
| <input type="checkbox"/> Una vez al mes          | <input type="checkbox"/> Más de una vez al día |
| <input type="checkbox"/> Una vez a la semana     |  |

**22. Señale las marcas de barras nutritivas que conozca:**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> AllBrain | <input type="checkbox"/> Enerfruit           |
| <input type="checkbox"/> Kellogs  | <input type="checkbox"/> Bolt                |
| <input type="checkbox"/> Quaker   | <input type="checkbox"/> Nature Valley       |
| <input type="checkbox"/> Mixer    | <input type="checkbox"/> Otro... Cual? _____ |

**23. ¿Dónde realiza sus compras habitualmente?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Supermercado... Cual? _____ |
| <input type="checkbox"/> Mini Market... Cual? _____  |
| <input type="checkbox"/> Tienda de barrio            |
| <input type="checkbox"/> Otro... Cual? _____         |

**24. ¿Cuánto dinero gasta semanalmente en Snacks cuando realiza sus compras?**

- Menos de \$10
- De \$10 a \$30
- De \$31 a \$50
- Más de \$50

**25. ¿Qué tan fuerte es su fidelidad hacia la marca de un producto?  
Siendo 1 la más baja y 10 la más alta.**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**26. Para usted, ¿Es importante la tabla de factores nutricionales del producto al momento de comprarlo?**

- SI
- NO

**27. Marque con una X del 1 al 5 (Siendo 1 la calificación más baja, y 5 la más alta), la importancia que tiene para usted en un producto las siguiente características:**

Característica	1	2	3	4	5
Precio					
Sabor					
Empaque					
Peso neto					
Nutritivo					
Orgánico					
100% natural					
Marca País					

**28. Señale la propiedad que usted considere más importante en el empaque. Sólo una respuesta.**

- Colores llamativos
- Transparencia
- Amigable con el medio ambiente
- Otro... Cual? \_\_\_\_\_

**29. ¿Qué sabores le gustaría que tenga una barra nutritiva? Puede marcar varias opciones.**

Vainilla (natural)

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Canela               | <input type="checkbox"/> Naranja |
| <input type="checkbox"/> Pasas                | <input type="checkbox"/> Fresa   |
| <input type="checkbox"/> Chispas de Chocolate | <input type="checkbox"/> Papaya  |
| <input type="checkbox"/> Manzana              | <input type="checkbox"/> Uvilla  |
| <input type="checkbox"/> Mora                 | <input type="checkbox"/> Pasas   |
| <input type="checkbox"/> Maracuyá             |                                  |

**30. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una barra nutritiva con las propiedades antes mencionadas?**

Menos de \$0,50

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> De \$0,50 a \$0,70 | <input type="checkbox"/> De \$0,91 a \$1 |
| <input type="checkbox"/> De \$0,71 a \$0,90 | <input type="checkbox"/> Más de \$1      |

Muchas gracias por su colaboración

## ANEXO 3.3

### Entrevista con la Lic. Emilia Capelo

Docente de la Guardería y Escuela mi pequeño mundo.

Universidad de las Américas

Jueves 25 de abril del 2013

**1. Tu que pasas constantemente con los niños ¿Qué productos ves que los padres ponen en la lonchera sus hijos para que coman en el recreo?**

La mayoría de los productos son Fritos como papas fritas, cachitos, en muchos de los casos les envían Gaseosas, en general “comida chatarra”. Creo yo que es por la comodidad de los padres, es mucho más sencillo para ellos ir y comprar una funda de papas fritas que preparar algo nutritivo en casa. El 85% de los padres prefieren la comodidad y les mandan comida chatarra, es muy raro que les manden zanahorias, brócolis.

**2. ¿Qué marcas ves tu que ellos envían en las loncheras?**

En Papas Fritas Frito lay, Poncay de Inalecsa, caramelos y chocolates

**3. ¿Qué colores ves que le llamen la atención a los niños**

Considero que los colores llamativos como amarillo, verde, fucsia, colores vivos.

**4. ¿Crees que esto es fundamental en un empaque?**

Sí, porque al momento de comprar, obviamente el padre es el que compra, pero al niño es a quien le llama la atención el color la imagen. **¿Con imagen**

**te refieres a?** Imágenes como personajes familiares a ellos, algo que esté de moda, Mickey Mouse, Cars, ese tipo de cosas. El hecho de que tenga esta figura en el empaque, les llama más la atención

**5. Has visto que los padres les envíen frutas o Jugos Naturales?**

Sí, pero muy poco, en jugos naturales como los Tetra pack de natura, es muy raro que les envíen en termo el jugo hecho en casa.

**6. ¿Has visto si les envíen Barras Nutritivas en las loncheras?**

Muy poco la verdad y el momento que les mandan no comen o comen muy poco.

**7. ¿A qué se debe el hecho de que no se las coman?**

La textura y el sabor, a mi punto de vista son muy secas, **Que crees que le hace falta**, que sean más dulces

**8. ¿Has visto que se repite la misma marca, que tan fieles a la marca son los padres?**

Si, los papas se acostumbran a comprar una marca y es la misma todo el tiempo.

**9. ¿Crees si habría una barra que se igual de natural y nutritiva, que tenga un empaque más llamativo y que tenga una textura más suave y que sea más dulce y rica crees que la comprarían?**

Definitivamente sí.

**10. ¿Crees que los niños al momento de la compra tiene poder de decisión o los padres deciden?**

Si, cuando ellos van con los padres a hacer las compras tienen poder de decisión, ellos tienen mucho poder, ellos son los que deciden que quieren llevar en su lonchera.

**11. Tu como experta, que consideras que es una lonchera balanceada.**

Yo creo que indispensable siempre la fruta, pan galletitas y mucho líquido. Fritos considero que una vez a la semana, porque es algo que les gusta a los niños también caramelos pero en cantidad muy pequeña. Es importante que un niño aprenda a comer verduras y vegetales porque esta en proceso de crecimiento.

**12. ¿Cuanto crees que los padres gasten en un lunch diario para los niños?**

No te podría dar un estimado diario, pero si semanal porque la mayoría de los padres hacen la compra para toda la semana que les sale hasta más barato, considero que para la semana entre unos 10 a 15 dólares.

## **Entrevista con Martin Acosta**

**Gerente y fundador de la marca KIWA**

**Círculos de Emprendimiento**

**Jueves 25 de noviembre del 2012**

- 1. ¿Cuándo empezaste a hacer estos nuevos productos, productos diferentes como fue que conseguiste tus proveedores de papa nativa, sabiendo que es una producción muy escasa, más que todo como los incentivaste a que crecieran y a personas que no estaban produciendo esto, empezaran a producir papas nativas?.**

Primero tienes que ganarte la confianza, porque nadie cree que les vas a comprar, te dicen luego siembro y después no me ha de venir a comprar. Toma tiempo por lo menos un año. Tenemos técnicos que les visitaban toda las semanas con la USAID Agencia de desarrollo de Estados Unidos, trabajamos con ellos hasta diciembre y ellos hacían el contacto con los proveedores. Debes llegar a una Asociación porque si vas de uno a uno no te van a creer. Para la quinua en su caso pueden ir a FUNDAMIR o también en Riobamba hay una asociación que se llama CREA, que son el segundo productores de quinua en el Ecuador.

- 2. ¿Sabemos que entraste directamente a Supermaxi, como hiciste para entrar a este Canal de Distribución que aquí en Ecuador es el más grande?**

Supermaxi hizo una feria con el Gobierno que costaba \$700 dólares hace algunos años, entonces dije bueno porque sabía que los de Supermaxi iban a caminar por ahí. Entonces el rato que caminaron por ahí me vieron. Tuvimos suerte, porque fue un producto que ellos estaban buscando en ese momento, un Snack Gourmet.

**3. ¿Están muy bien posicionados como lograron eso en tan poco tiempo?**

No es tan poco tiempo, ya son 4 años. Cuando yo empecé esto dije en dos años voy a estar donde estoy ahorita, en teoría he perdido 2 años (jaja). Cuando empecé no pensé que me iba a demorar tanto. Creo que es el tema de los Valores y los objetivos de la empresa, porque se pueden memorizar y saben hacia donde caminamos. También es una cosa interna, y creo que tenemos una marca fuerte, necesitas alguien contra quien medirte un “vench marc”, y pensar como hacemos para ser mejor que nuestra competencia.

**4. ¿Cuál es tu perspectiva del mercado ecuatoriano en cuanto a este tipo de productos nuevos diferentes?**

El mercado ecuatoriano es muy interesante, hay dos segmentos muy marcados los que buscan calidad y los que compran en Supermaxi. Si compran en Supermaxi no se fijan en cuánto cuesta, aquí en Ecuador la gente que va a ciertos tipos de sitios como por ejemplo el Español el Griego, le vale madre cuánto cuesta, nosotros comenzamos con diferenciación de precios el sabel blanco costaba mucho menos y nadie sabía, los únicos que sabían era Supermaxi y nosotros. La gente agarra el producto de la percha y lo pone en el carrito y listo.

En el mercado que estamos nosotros, y que estarían ustedes con las barras de quinua y amaranto, tienen que enfocarse en eso, si tienen un bonito empaque la gente va a coger la primera vez y si es que es bueno el producto van a comprar la segunda vez, la primera vez es todo por el empaque.

**5. Tú estas exportando, ¿En comparación de los mercados internacionales con el de acá, crees que hay diferencia en enfoque en comida saludable en comida saludable, producto orgánico?.**

Aquí en el Ecuador les vale madre si es que el producto es orgánico, o si es que es “Fair Trade” si es que es “Cosher”, o si es “Gluten Free”. De hecho

en el Ecuador solo 2 personas nos han escrito si es que es "Gluten Free", en Estados Unidos hay una cantidad de personas que nos escriben. Aquí en Ecuador les vale madre las certificaciones de calidad, lo que les importa es el bonito empaque (¿y que sepa bien?) no ni siquiera que sepa bien, creo que es un poco de novelería "wow has probado la barrad e granola tal, la novelería.

## **Entrevista con la Ingeniera en Alimentos Sofía Arellano**

### **Consultoría**

**Sábado 27 de abril del 2013**

#### **1. Háblanos un poco de las propiedades que tiene la quinua.**

La quinua es un cereal con un gran valor nutricional, con proteína de muy alta calidad, rica en aminoácidos y un aporte sorprendente de minerales como hierro, magnesio, potasio, zinc y todas las vitaminas del complejo.

#### **2. Háblanos sobre los beneficios del amaranto, este grano milenario que pocas personas conocen.**

El amaranto es un producto de origen vegetal, es uno de los alimentos más completos, es una fuente de proteínas, minerales y vitaminas naturales: A, B, C, B1, B2, B3; además de ácido fólico, niacina, hierro y fósforo y gran porcentaje de lisina. Presenta un contenido de proteína entre 15% y 18%, 5% a 9% de fibra, 4% a 7% de grasa y 60% a 62% de carbohidratos.

#### **3. ¿Cuáles son los componentes necesarios que debe contener un alimento nutritivo. En qué porcentajes?**

Un alimento nutritivo debe proporcionar energía proveniente de proteínas (10-15%), carbohidratos (50-60%) y grasas (20-30%).

#### **4. ¿Cuántas calorías son óptimas en un snack?**

La cantidad de calorías óptimas de un snack debe ser menor al 10% de calorías al día recomendadas. Las calorías recomendadas de acuerdo al tipo de actividad son de 2000 al 2500

**5. ¿Qué requisitos debe ser un alimento para ser considerado orgánico?**

Para ser considerado orgánico un alimento en ninguna etapa de su producción deben intervenir fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados.

**6. ¿Las propiedades nutritivas de estos granos se ven afectadas al exponerlas a un proceso de transformación, en este caso la insuflación?**

No, las propiedades de estos granos no se ven afectadas al exponerlas a un proceso de transformación, en este caso, la insuflación afecta solamente a la presencia de agua, por lo que existe la posibilidad de perder sustancias hidrosolubles, como la vitamina C o B.

## **Entrevista Ingeniero en Administración Andrés Vásquez**

### **Gerente de comercialización**

#### **El Caffeto**

**Jueves 25 de abril del 2013**

### **1. Andrés, Cuéntame ¿Cómo nació Batery y por ende Bolt?**

Batery es una empresa que lleva en el mercado alrededor de siete años, casi ocho; fue una empresa constituida artesanalmente, trabajaban dos señoras en la producción de la barras, su barra se llamaba Batery y era de coco y pasas. Hace alrededor de tres años se compró la empresa Batery, y se comenzó a industrializarla; se le dio un giro de 360 grados en el cual se crea la marca Bolt, utilizando la barra de coco y pasas como sabor primordial, se le hicieron modificaciones en cuanto a gramaje de la barra, ya nació un nuevo diseño un nuevo empaque. Batery quedó como marca Paraguas.

Pasaron alrededor de unos 8 meses se creó el segundo sabor que es uvilla maracuyá. El nuevo sabor nació de busca una necesidad distinta a la que existía en el mercado. Como sabemos la uvilla es una fruta exótica considera fuera del país, así que dio buenos resultados esa mezcla. A raíz de esto se quiso buscar un nuevo producto buscando algo más orgánico y a raíz de esto nació la barra de café y chocolate orgánico, esta barra se enfocó bastante al ámbito deportivo además del ámbito alimenticio.

### **2. ¿Cuántas personas comenzaron?**

Iniciaron dos personas las que hacían las barras, luego compraron la empresa empezamos con 4 personas de planta y dos administrativos. Y ahora vamos al cuarto año y tiene personal en producción 8 personas, 9 con el ingeniero en Alimentos y 4 personas en el área administrativa.

### **3. ¿Cuál ha sido su crecimiento en producción?**

Se producía alrededor de 5000 a 10000 barras mensuales haciendo un esfuerzo muy grande. Ahora nosotros con el tema de industrialización de la planta empezamos a producir bajo 10000, 12000 unidades. Comenzamos a abrir mercados dentro de estos incrementar ventas en Supermaxi, posterior a esto entramos a Grupo el rosado con Mi Comisariato, ingresamos a Fybecas y ahora con su cadena Oki Doki, tenemos clientes como Farmacys y algunos caterings que distribuyen a distintos puntos a nivel nacional.

Nuestra unidad de medida para focalizar el tamaño de producción que hacemos las llamamos cajas madres, estas cajas madres cada una viene 160 barras de cualquier tipo de sabores. Ahora hacemos 400 cajas madre es decir una producción de 64000 barras mensuales.

### **4. ¿Cómo fue su entrada a la Favorita, fue difícil o fue fácil?**

La verdad fue fácil, en si por el tema de empaque y visibilidad lo hicimos muy llamativo, es más nuestra filosofía debe verse como un producto totalmente sano, deportivo, nutricional, y que aporte energía principalmente. Basándonos en todo esto creamos el empaque, e incluso tenemos la suerte de que algunas personas y algunas empresas nos preguntan que de donde traemos la barra, piensan que son importadas. Nuestras barras son 100% nacionales, y por ese lado tuvimos mucha suerte de entrar, les gustaba la presentación, les gusto la calidad del producto. Nuestras materias primas también intentamos que sean de primera mano y no tuvimos mucha dificultad, en general, de entrar a las cadenas en las que estamos.

### **5. ¿Cuál es la producción que estas grandes cadenas les piden mensualmente?**

Hablando de Supermaxi que es uno de los referentes más grandes, nos comenzó a pedir bastante, porque se abastecen las cadenas, primero para

llenar los locales y además te piden bonificaciones extras en las cuales entregas dos o tres cajas madres de las que menciono, para igual todos los locales a nivel nacional. Luego de eso se van regularizando las ventas, tenemos un pedido de 25000 barras más o menos. Mi Comisariato es algo más pequeño esto sucede porque atacan a distintos mercados, nuestra barras es una barra Premium como la llamamos y tiene un margen 15000 barras mensuales.

#### **6. ¿Quién determina el precio al público ustedes o las mayoristas?**

Nosotros investigamos el mercado para determinar un precio competitivo y nosotros lógicamente sugerimos un precio a las distintas cadenas. Esta siempre basado en el gramaje versus el costo, entonces con esta relación peso-precio, se está viendo cuanto debe costar cada barra. Las cadenas igual ya tiene el estudio prácticamente hecho y no hemos tenido inconveniente, nos han aceptado.

#### **7. ¿Las barras se venden unitarias?**

En cadenas como Supermaxi, se venden únicamente paquetes, nuestros paquetes son de 8 unidades. Lugares donde vendemos unitarios es en delicatessen y Oki Doki, el precio está en 0.55ctvs.

#### **8. ¿Cuál es Margen de Utilidad que se llevan las cadenas?**

Tiene distintos estándares pero para ser puntuales Supermaxi gana el 28%, Mi Comisariato es negociable pero igual te gana un margen entre el 25 % y el 30%. Los detallistas, las tiendas te ganan entre un 20% y 25%.

## 9. ¿Veden en Tiendas de Barrio?

No, Todavía no hemos expandido el negocio para allá, ese es un tema más logístico, ese es otro negocio, tendrías que abrir otra área de ventas para poder subsistir así, lógicamente para reducir costos, tu flota de camiones etc, un montón de cosas.

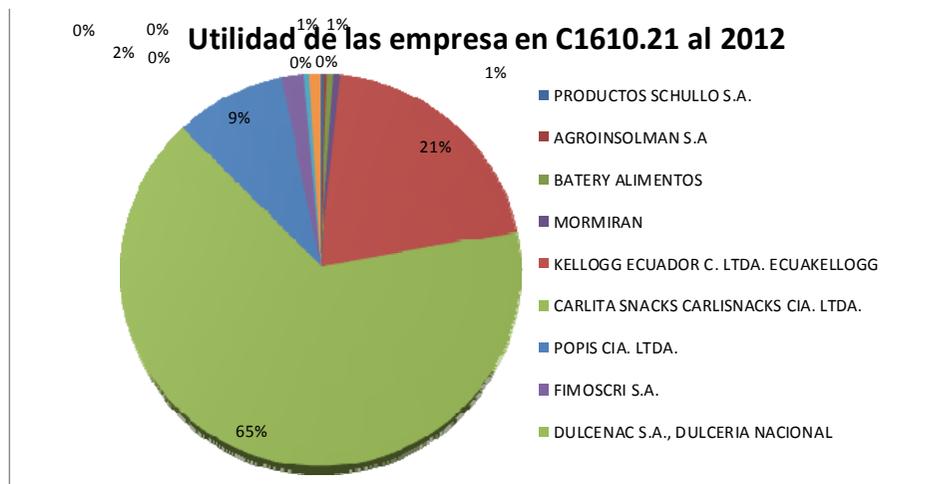
Y si aún no lo hemos hecho porque aún no tenemos la suficiente capacidad para estarnos repartiendo de tienda en tienda. Existen empresas, hay empresas que lo hacen distribuidoras, hay una que lo hace. Se puede tercerizar pero la verdad aún no hemos apuntado a eso, estamos apuntado a crear un poco más de marca.

## ANEXO 3.4

Declaración de impuesto a la Renta Anualde las empresas suscritas bajo la actividad de comercio C1061.21

		Declaración anual Impuesto a la Renta			Utilidad Despues de Impuestos		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
PRODUCTOS SCHULLO S.A.	1790506886001	\$ 30.062,44	\$ 36.180,42	\$ 616,05	\$ 12.495.954	\$ 15.038.995	\$ 256.071
AGROINSOLMAN S.A	1391702868001	\$ 2.421,15	\$ 1.745,47	\$ 635,19	\$ 1.006.391	\$ 725.534	\$ 264.027
BATERY ALIMENTOS	1792255813001	\$ 1.417,05	\$ 1.041,58		\$ 589.020	\$ 432.950	\$ 0
MORMIRAN	1891738869001	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.144,28	\$ 0	\$ 0	\$ 475.639
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	0991357270001	\$ 627.841,52	\$ 114.702,33	\$ 43.187,70	\$ 260.972.792	\$ 47.677.935	\$ 17.951.687
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	1791712765001	\$ 112.644,85	\$ 120.344,18	\$ 136.031,96	\$ 46.822.709	\$ 50.023.064	\$ 56.543.951
POPIS CIA. LTDA.	1791712242001	\$ 26.112,41	\$ 2.278,03	\$ 19.322,42	\$ 10.854.058	\$ 946.901	\$ 8.031.686
FIMOSCRI S.A.	0992212632001	\$ 2.918,41	\$ 8.639,86	\$ 3.859,46	\$ 1.213.086	\$ 3.591.302	\$ 1.604.249
DULCENAC S.A., DULCERIA NACIONAL	0992338547001	\$ 2.641,13	\$ 25.039,04	\$ 0,00	\$ 1.097.830	\$ 10.407.894	\$ 0
GLOBALIANCE S.A.	0992616385001	\$ 0,00	\$ 153,77		\$ 0	\$ 63.917	\$ 0
LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	1791892941001	\$ 0,00	\$ 70,35	\$ 894,21	\$ 0	\$ 29.242	\$ 371.693
DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.	1792197023001	\$ 9.318,74	\$ 0,00	\$ 1.975,99	\$ 3.718.177	\$ 0	\$ 788.420
					\$ 338.770.018	\$ 128.937.734	\$ 86.287.425

Utilidad de las empresa en C1610.21 al 2012	valor	Porcentaje
PRODUCTOS SCHULLO S.A.	\$ 256.071	0,30%
AGROINSOLMAN S.A	\$ 264.027	0,30%
BATERY ALIMENTOS	\$ 432.950	0,50%
MORMIRAN	\$ 475.639	0,55%
KELLOGG ECUADOR C. LTDA. ECUAKELLOGG	\$ 17.951.687	20,70%
CARLITA SNACKS CARLISNACKS CIA. LTDA.	\$ 56.543.951	65,2%
POPIS CIA. LTDA.	\$ 8.031.686	9,26%
FIMOSCRI S.A.	\$ 1.604.249	1,85%
DULCENAC S.A., DULCERIA NACIONAL	\$ 0	0,00%
GLOBALIANCE S.A.	\$ 0	0,00%
LAS DELICIAS DE LA ABUELA CIA. LTDA.	\$ 371.693	0,43%
DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS DGA CIA. LTDA.	\$ 788.420	0,91%
<b>Total</b>	<b>\$ 86.720.375</b>	<b>100%</b>



Participación de Amaqui	valor al 2012	porcentaje
Total PIB industrias en CIU - C1601.21	\$ 86.720.375	100%
Participación de la empresa AMAQUI POP	\$ 59.400	0,07%

Tamaño del mercado	valor al 2012	porcentaje
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos valor nominal al 2012	\$ 485.950.000	100%
Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.	\$ 86.720.375	18%



## ANEXO 4.3

	
 Cotización Desarrollo Sitio Web	Fecha: Marzo 2013 Cliente: Cynthia Viteri Teléfono: 0992739251 Dirección: Universitaria y Rither
Descripción de productos o servicios a entregar	
<p>A+A Consulting procederá a realizar la inclusión de contenidos y actualización de módulos, menús y sliders, según la siguiente estructura:</p> <p>Estructura:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Inicio<ul style="list-style-type: none"><li>o Logo y slogan de la empresa</li><li>o Slider de imágenes con la promoción del momento</li><li>o Accesos a las secciones más importantes de la marca</li><li>o Links con redes sociales de la empresa (en caso que existan)</li></ul></li><li>2. Quinoa y Amaranto<ul style="list-style-type: none"><li>o Antecedentes</li><li>o Beneficios</li></ul></li><li>3. Sabores<ul style="list-style-type: none"><li>o Natural</li><li>o Chocolate</li><li>o Fresa</li><li>o Manzana y Canela</li></ul></li><li>4. Donde encuentras tu Amaquí POP<ul style="list-style-type: none"><li>o Megamaxi</li><li>o Santa María</li><li>o Bar de tu cole</li></ul></li><li>5. Juegos<ul style="list-style-type: none"><li>o Colorea el Ecuador con Quinoa y Amaranto</li><li>o Encuentra el sabor que combine</li><li>o Sopa de letras Amaquí</li></ul></li></ol>	

Servicios que incluye el sitio:

1. Estadísticas

Instalación de Google Analytics: Número de personas que visitan el sitio y estadísticas de tráfico en general

2. Content Management System (CMS)

Administrador de contenidos del sitio. El cliente, mediante un nombre de usuario y clave accede al sistema de Manejador de Contenidos. Esto permite al usuario agregar, eliminar ó editar contenidos del Sitio de una manera fácil e instantánea.

Plazos de entrega del Sitio Web

Sitio Web:

La duración aproximada de desarrollo del sitio web objeto de la presente cotización es de 5 semanas a partir de la entrega de la totalidad de contenidos por parte del cliente.

Formato de Entrega

Se entregará los elementos correspondientes de acuerdo a cada archivo (HTML, imágenes, animación Flash u otros) en CD o DVD, además, de subirse directamente al sitio Web. También se incluirán los archivos fuente de los elementos multimedia (FLASH, imágenes).

- “Nuestro trabajo es regido por los estándares de usabilidad y accesibilidad (para discapacitados), actualmente, en vigencia según organismos internacionales como el W3C ([www.w3c.org](http://www.w3c.org)), cumpliendo también las exigencias técnicas para adaptarse sin problemas a resoluciones de 800x600 pixeles o superiores, las directrices que mejoran su posicionamiento en motores de búsqueda (hasta 3 palabras claves) y ser compatibles con los principales navegadores, actualmente, en uso (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Chrome, Safari y Opera). No se incluye el soporte a dispositivos móviles, el acceso vía Blackberry o iPhones dependerá de la compatibilidad de estos dispositivos con los Browsers antes descritos”.

Precio y Forma de Pago

El valor por el desarrollo del sitio web objeto de la presente propuesta es de 1.776,00 USD.

Estos precios no incluyen IVA. Se cancelará el 60% del valor de la totalidad del proyecto a la firma del contrato, el 40% restante a la entrega del mismo.



Av. Francisco Salazar y José Tamayo  
Ed. Atlantic Business Center, Of. 606 • 402  
+593 2 603 4173 • +593 2 602 3554  
Quito - Ecuador

ANEXO 4.4

CLAXON EVENTOS					
Proforma N°	2010-00000	105	Empresa:	Amaquí	
Fecha:	10 DE ENERO 2013		Nombre:	Michelle Valdivieso	
Responsable:	Mario Benitez		Dirección:	Gaspar de Villarreal N11-11	
Teléfono:	022412780		Ciudad:	QUITO	
Teléfono celular:	0999132298		Teléfono:	<a href="tel:2472891">2472891 EXT 259</a>	
email:	<a href="mailto:claxonevents@hotmail.com">claxonevents@hotmail.com</a>		e-mail:	<a href="mailto:mia_valdivieso@hotmail.com">mia_valdivieso@hotmail.com</a>	
Cantidad	Descripción		<u>Valor Unitario</u>	Total	
5000	Globos impresos logo Amaquí		0,08	400	
Disponibilidad	Inmediata		Subtotal	400	
Validez Oferta	30 días		IVA	4,8	
Tiempo de entrega	8 días laborables		TRANSPORTE	0	
Forma de pago	15 días		TOTAL	404,8	
<p>Todo lo que necesitas para tu fiesta! En un solo lugar!</p> <p><a href="http://www.claxoneventos.com">www.claxoneventos.com</a></p>				<p>Diversión total.....</p> <p>email: <a href="mailto:claxonevents@hotmail.com">claxonevents@hotmail.com</a></p> 	

## ANEXO 4.5

 <b>Marcas</b> INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN			
Fecha:	05/01/2013	Nombre:	Michelle Valdivieso
Responsable:	Rosa Flor	Dirección:	Calle Los Ciruelos OE1-127
Teléfono:	022410567	Ciudad:	QUITO
Teléfono celular:	0998226278	Teléfono:	<a href="tel:2472891">2472891 EXT 259</a>
email:	<a href="mailto:marcasetiquetas@gmail.com">marcasetiquetas@gmail.com</a>	e-mail:	<a href="mailto:mvaldivieso@manamer.com">mvaldivieso@manamer.com</a>
Cantidad	Descripción	<u>Valor Unitario</u>	Total
2000	Manillas 2 colores	0,085	425
Disponibilidad	Inmediata	Subtotal	425
Validez Oferta	-	IVA	5,1
Tiempo de entrega	12 días laborables	TRANSPORTE	0
Forma de pago	crédito	TOTAL	430,1

## ANEXO 4.6

				
Av de los Shyris N34-412 y Portugal 				
Teléfono: 022924193				
Atención:		Preparado por:		
Michelle Valdivieso		Luis Cárdenas		
Teléfono:		Teléfono:		
2472891 Ext: 259		2248372 Ext: 103		
correo electrónico:		correo electrónico:		
<a href="mailto:mvaldivieso@manamer.com">mvaldivieso@manamer.com</a>		<a href="mailto:lcardenas@megadocucentro.com">lcardenas@megadocucentro.com</a>		
No.	CÓDIGO	DETALLE PRODUCTO / SERVICIO	MEDIDA	PRECIO
<b>EXTERIORES</b>				
1	IMPVAB	IMPRESIÓN VINIL ADHESIVO BLANCO	m <sup>2</sup>	18,00
2	IMPVAT	IMPRESIÓN VINIL ADHESIVO TRANSPARENTE	m <sup>2</sup>	22,00
3	IMPLONA	IMPRESIÓN EN LONA	m <sup>2</sup>	14,00
4	IMPMICRO	IMPRESIÓN EN MICROPERFORADO	m <sup>2</sup>	30,00
5	IMPTELA	IMPRESIÓN EN TELA	m <sup>2</sup>	25,00
<b>INTERIORES</b>				
1	IMPFOTO	IMPRESIÓN PAPEL FOTOGRAFICO	m <sup>2</sup>	20,00
2	IMPPAPEL	IMPRESIÓN PAPEL BOND	m <sup>2</sup>	12,00
<b>MATERIALES RÍGIDOS</b>				
6	ROLLUP	ESTRUCTURA 80cm x 200cm INCLUYE LONA	unidad	55,00
7	CARTON	CARTÓN MICROCORRUGADO	m <sup>2</sup>	5,00
8	FOAM	FOAM BOARD	m <sup>2</sup>	18,00
9	SINTRA	SISTRA DE 1mm a 3mm	m <sup>2</sup>	18,00
<b>INSTALACIÓN</b>				
10	INSTPR	INSTALACIÓN PRIMERA HORA	hora	20,00
11	INSTHORA	INSTALACIÓN A PARTIR SEGUNDA HORA	hora	10,00

## ANEXO 5.1

### RECETA AMAQUÍ POP

Ingredientes que a utilizar:

- Quinoa insuflada
- Amaranto insuflado
- Azúcar morena
- Mantequilla
- Miel
- Esencia de vainilla

El modo de preparación que usamos es el siguiente:

Se derrite la mantequilla y el azúcar en una olla a fuego lento.

Luego se echa miel para que el azúcar tenga más soltura. Una vez que el azúcar está completamente derretido, sin un solo grano y homogenizada con la mantequilla, se incorpora la quinoa y el amaranto. Se mezcla bien a fuego lento. Cuando ya esté una mezcla compacta se pone en los moldes asegurándose que los ingredientes se peguen bien y luego se deja enfriar. Una vez que la barra este fría y compacta se cortan simultáneamente en grupo de 55 barras. Por último, se procede a empacar y a almacenar.

Tiempo estimado de preparación: 1 hora.

## ANEXO 5.2

### COTIZACIÓN AGROINDUSTRIAL



Proforma N° 4089		Dir: Gaspar de Villarroel 1179 y 6 de Diciembre		
Cliente: Michelle Valdivieso				
Teléfono: 2472891				
Dir: Calle los Ciruelos OE1-127				
Cantidad	Código	Artículo	Precio unitario	Total
1	72HWH-15B	Moldes reposteros de aluminio	\$ 45,00	\$ 45,00
1	84ALI25	Máquina insufladora	\$ 850,00	\$ 850,00
3	18DBL300R	Cocinas individuales	\$ 85,00	\$ 255,00
3	68H9JT55	Ollas	\$ 20,00	\$ 60,00
1	02FM1D-07	Máquina empacadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
			Subtotal	\$ 2.410,00
			IVA	\$ 289,20
			Total	\$ 2.699,20

## **ANEXO 5.3.**

### **Constitución de una compañía.**

De acuerdo a los requisitos establecidos por la Superintendencia de Compañías (2013) hay que proceder con los siguientes requisitos y de la siguiente manera:

1. Obtener la aprobación de la reserva del nombre o razón social de la empresa, ya sea por petición escrita en los formularios físicos o en la página web, y el trámite de aprobación por parte de la SIC toma alrededor de 5 minutos.
2. Apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier institución financiera de la ciudad en donde tiene sede la compañía, y ese capital no debe ser menos a \$400 en este caso al tratarse de una sociedad anónima.
3. Elevar a escritura pública la minuta de constitución de la empresa en alguna notaría.
4. Presentar al menos 3 testimonios certificados en la escritura de la constitución, con la firma de un abogado en los centro de atención al usuario de la SIC, con la copias de la cédulas de identidad y certificados de votación de las personas que inscriben el documento adjuntas.
5. La SIC puede contestar con la resolución definitiva en la que aprueba el proceso de constitución, o con un oficio en el que indica las observaciones pertinentes por la cual no hubo un fin exitoso y es necesario repetir el proceso.
6. Publicar el extracto de la escritura en algún periódico de amplia circulación en la ciudad domicilio de la empresa por un día, y se recomienda adquirir 3 copias: uno para la SIC, otra para el registro mercantil y otra para la empresa.
7. Sentar Razón notarial de la resolución de constitución en las escrituras en la misma notaria en donde se realizó el punto 3.
8. Inscribir la escritura en el registro mercantil y el nombramiento del representante legal presentando cinco ejemplares de nombramiento con sus respectivas copias de cédulas y de certificados de votación.
9. Ingresar a la SIC la siguiente documentación:

- a. Formulario (01-A) con los datos requeridos.
- b. Testimonio de escritura de constitución y resolución inscritos en el Registro Mercantil.
- c. Un ejemplar del diario en el que conste la publicación del extracto.
- d. Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de las últimas elecciones.
- e. Planilla de servicios básicos (luz, agua, teléfono) del representante legal de la compañía o de alguno de los accionistas.

10. Obtener el RUC y demás documentos necesarios, adjuntando la patente municipal, en original y copias.

11. Se deben presentar los siguientes documentos a la SIC para finiquitar el trámite:

- a. Escritura con la respectiva resolución de la SIC en el registro mercantil.
- b. Ejemplar del periódico con el extracto de la compañía publicado.
- c. Original o copias certificadas de los nombramientos del representante legal y de los accionistas inscritos en el Registro Mercantil.
- d. Copia legible de la cédula o pasaporte del representante legal, accionista o administrador.
- e. Formulario del RUC (01-A) original, lleno y firmado por el representante legal.
- f. Copia de las planillas de luz, agua y teléfono del domicilio de la compañía.

12. La SIC pasadas las 24 horas, le entregará al usuario lo siguiente:

- a. Formulario del RUC
- b. Datos generales
- c. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
- d. Nómina de socios
- e. Datos de constitución.

13. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas para lo cual se necesita:

- a. Formularios 0101-A y 01-B suscritos por el representante legal.
- b. Original y copia, o copia certificada de la escritura de constitución en el registro mercantil.
- c. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el registro mercantil.
- d. Original y copia de las planillas de luz, agua y teléfono del domicilio de la compañía.

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2013.

## **ANEXO 5.4**

### **CÓDIGO DE SALUD, (Artículo 100, Título IV, Libro II) REGLAMENTO DE ALIMENTOS**

#### **TITULO IV DEL REGISTRO SANITARIO**

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos unisistas, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El incumplimiento a esta norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 8, publicada en Registro Oficial 60 de 8 de Mayo de 1997.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 12, publicada en Registro Oficial 59 de 17 de Abril del 2000.

Nota: Artículo sustituido por Art. 99 de Ley No. 000, publicada en Registro Oficial Suplemento 144 de 18 de Agosto del 2000.

Fuente: CEDA, 2011.

## ANEXO 5.5

### LUAE

## Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE

Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, que Integra las diferentes autorizaciones administrativas tales como: Uso y Ocupación de Suelo (ICUS), Sanidad, Prevención de Incendios, Publicidad Exterior, Ambiental, Turismo, y por convenio de cooperación Ministerio de Gobierno (Intendencia de Policía).

#### TIPOS DE TRÁMITE

- a) Emisión de Licencia por primera vez (con o sin patente existente).
- b) Renovación de la Licencia

#### a) REQUISITOS PARA EMISIÓN:

##### GENERALES:

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal
- Copia de RUC actualizado
- Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones (Persona natural o Representante legal)
- Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (cuando se requiera)
- Certificado Ambiental (cuando se requiera)

##### ESPECÍFICOS:

###### Personas Jurídicas:

- Copia de escritura de constitución de la empresa (con resolución de la Superintendencia de Compañías o la sentencia del Juez según sea el caso).
- Copia del nombramiento del actual representante legal.
- Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación del representante legal.
- Copia de estatutos y acuerdo ministerial (entidades sin fines de lucro)
- Copia de la Resolución emitida por la Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, aprobando la exoneración del impuesto de patente municipal para las entidades sin fines de lucro
- Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior.

###### Artesanos:

- Copia de la Calificación Artesana! (MIPRO o Junta Nacional de Defensa del Artesano) vigente.
- Copia Carné Artesanal vigente.

## **b) REQUISITOS PARA RENOVACIÓN:**

### **GENERALES:**

- Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE, debidamente llenado y suscrito por el titular del RUC o representante legal
- Copia de RUC actualizado
- Copia de la Licencia Metropolitana del año inmediato anterior

### **CATEGORIZACIÓN**

#### **Categoría 1**

Dentro de esta categoría están actividades con bajo riesgo para las personas, bienes y ambiente. Establecimientos de servicio y comercialización que NO almacenen materiales y objetos inflamables, ni lleven a cabo procesos complejos de transformación. Ejemplo: Abarrotes, servicios profesionales, etc.

#### **Excepciones Categoría 1**

En el caso de que las actividades económicas de la Categoría I, se desarrollen en establecimientos con una superficie igual o mayor a 200 metros cuadrados o que demanden una ocupación mayor a 20 personas o que almacenen materiales y objetos inflamables ya sean gases, líquidos y/o sólidos inflamables, éstas formarán parte de la categoría II.

#### **Categoría 2**

Dentro de esta categoría están los establecimientos de mediano y alto riesgo para las personas, bienes y ambiente. Establecimientos dedicados a la fabricación, o comercios que almacenen combustibles, y lleven a cabo procesos de transformación mediana o altamente complejos.

Ejemplo: Bares, karaokes, panaderías, distribuidoras de gas, etc.

### **OBSERVACIONES:**

El MDMQ entregará la LUAE a establecimientos que requieren y cumplen con permiso sanitario municipal como: camales, plazas de toros, salas de cine, salones de billar, salas de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estadios y coliseos. De requerirse actualización de datos (cambio de actividad económica, dirección, etc.) de la Licencia vigente, la persona natural jurídica deberá presentar los mismos requisitos necesarios para la emisión y adicionalmente entregar la Licencia original. Para las empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán tener cancelado el 1.5 X mil sobre los activos totales hasta el año inmediato anterior a la emisión de la LUAE.

EL TRÁMITE SE PUEDE REALIZAR EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL MÁS CERCANA AL ESTABLECIMIENTO.

EN LA ADMINISTRACIÓN ZONAL DONDE INICIA EL TRÁMITE PARA LA OBTENCIÓN DE LA LUAE, CULMINARÁ LA EMISIÓN DE LA MISMA.

#### **PUNTOS DE ATENCIÓN**

Administraciones Zonales: Quitumbe, Eloy Atfaro, Manuela Sáenz, Eugenio Espejo, La Delicia, Calderón, Tumbaco, Los Chilllos y Gerencia La Mariscal.

**Fuente: Quito, distrito metropolitano. 2013.**

## ANEXO 5.6

### FORMULARIO DE REGISTRO DE PATENTE



#### Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual -IEPI- Solicitud a la Dirección de Patentes

##### (12) Datos de la solicitud

Patente de Invención I	
Patente de Invención PCT en fase nacional	
Modelo de utilidad	
Diseño Industrial	

Número de trámite	
Fecha y hora de presentación	
Fecha de publicación	

##### (55) Título de la patente

--

##### (51) Clasificación internacional de patentes

--

##### (73) Solicitantes

Nombre	Nacionalidad	País-Ciudad	Dirección

##### (74) Inventores / Diseñadores

Nombre	Nacionalidad	País - ciudad	Dirección

##### Inventor referente a procedimiento biológico

Lugar de depósito	Fecha

##### (31) Declaraciones de prioridad

País	Número	Fecha

##### (75) Representante legal (R) o apoderado (A)

Notificar a:		
Casillero IEPI	Casillero Judicial	Dirección:

(58) Resumen

Gráfico (Imagen en formato jpg)

**Documentos que se acompañan a la solicitud**

Comprobante Ingreso N°.  
Comprobante tasa N°.  
N°. hojas memoria  
N°. reivindicaciones  
N°. dibujos

Cesión  
Poder  
Copia prioridad  
Otros documentos

Observaciones

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA DEL ABOGADO

---

**INSTRUCTIVO**

Por favor llenar la solicitud en letra arial 12, los gráficos en formato jpg, luego del Ingreso de cada inventor o solicitante tabular (TAB), Ingresar las siglas Internacionales de acuerdo con la norma ISO estipulada, adicionar en el CD o disquete la memoria descriptiva y reivindicaciones en formato WORD en letra arial 12, y por favor no alterar el formato. Cualquier adicional que creyere conveniente presentarlo por separado.

En todos los nombres: Ingresar primero los apellidos con mayúsculas y luego los nombres con minúsculas.

Acompañar a la solicitud electrónica una copia en papel, la que deberá ser firmada por el solicitante y un abogado, según lo dispuesto en la Ley de Abogados del Ecuador, para trámites administrativos.

El solicitante cuando se trate de persona jurídica será firmado por su representante legal., o de ser el caso por el apoderado, quien lo representará.

**NOTA:** Para Ingresar solicitudes de patentes de modelos de utilidad o de invención, deberán acompañarse las memorias técnicas con el juego de reivindicaciones y dibujos si fueren necesarios y parte de la descripción, contenida en la memoria., para ello ruego revisar el adjunto de la guía del solicitante y si es preciso, solicito que revisen en el sitio del espacenet, alguna patente similar a la que pretendan patentar con el objetivo que tengan claridad en la presentación, este sitio es <http://espacenet.com>

Fuente: IEPI, 2013.

## **ANEXO 6.1**

### **REMUNERACIONES ADICIONALES Y BENEFICIOS**

Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Concordancias:

DÉCIMO TERCERO Y CUARTO SUELDOS DE PROFESORES, Arts. 1

Jurisprudencia:

DÉCIMO TERCER O TRECEAVO SUELDO, Gaceta Judicial 13, 1966

Art. 112.- Exclusión de la decimatercera remuneración.- El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.

Art. 113.-Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una

remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional. Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Nota: Inciso primero sustituido por Ley No. 77, publicada en Registro Oficial 75 de 2 de Mayo del 2007.

Art. 114.- Garantía de la decima cuarta remuneración.- La remuneración establecida en el artículo precedente gozará de las mismas garantías señaladas en el artículo 112 de este Código.

## ANEXO 6.2

### IMPUESTOS Y BENEFICIOS SOCIALES

Impuestos y beneficios	
Impuesto a la Renta	24%
Participación Laboral	15%
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,35%
Fondos de Reserva	8,33%
Vacaciones	4,17%
Incrementos Salariales	0,00%
Salario Mínimo	318

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
  
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

## ANEXO 9.1

### INVERSIONES

PERIODO	Edificios	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Equipos de Oficina	TOTAL INVERSIONES
0			\$ 1.320,00	\$ 2.600,00	\$ 2.625,00		\$ 6.545,00
1							\$ -
2							\$ -
3			\$ 792,00	\$ 1.560,00	\$ 1.575,00		\$ 3.927,00
4							\$ -
5							\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ 2.112,00	\$ 4.160,00	\$ 4.200,00	\$ -	\$ 10.472,00

Categoría	Descripción	Cantidad unitaria	Precio	Monto
<b>Maquinaria y Equipo</b>	Máquina infladora de cereal	1	1100	1100
	Cortadores industriales	3	40	120
	Balanza industrial	1	150	150
	Hornillas	3	85	255
	Ollas	4	15	60
	Bandejas de aluminio	8	20	160
	Máquina empacadora	1	1200	1200
	Espátulas de silicona	4	15	60
	Cucharon	4	5	20
<b>Subtotal</b>				2625

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Escritorios</b>		<b>3</b>	<b>225</b>	<b>675</b>
	Mesas		3	75	225
	Sillas	Trabajo	5	12	60
		Oficina	3	120	360
<b>Subtotal</b>					1320

<b>Equipos de computación</b>	<b>Computadoras</b>		<b>3</b>	<b>700</b>	<b>2100</b>
	Impresora Oficina		1	400	400
	Impresora central		1	100	100
<b>Subtotal</b>					2600

PERIODO	Constitución de Compañía	Registro Sanitario	IEPI	LUAE	Total Inversiones
0	\$ 1.000,00	\$ 600,00	\$ 208,00	\$ 301,00	\$ 2.109,00
1					\$ -
2					\$ -
3					\$ -
4					\$ -
5					\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 600,00</b>	<b>\$ 208,00</b>	<b>\$ 301,00</b>	<b>\$ 2.109,00</b>

Incluye permisos municipales

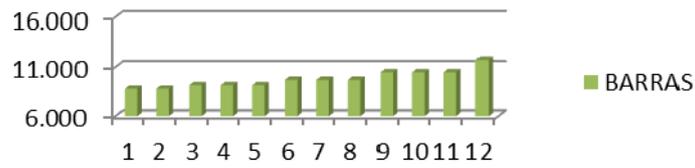
Material	Descripción	Cantidad unitaria	Precio	Monto	
<b>Construcciones (alquiler)</b>	Taller de producción	12	700	8400	
	Oficina administrativa	12	300	3600	
<b>Capital de trabajo</b>	Materia prima	Amaranto	1 tonelada	1400	1400
		Quinoa	1 tonelada	1500	1500
		Panela	12	24,5	294
		Miel	12	11	132
		Margarina	12	61,5	738
		Esencia de vainilla	12	1,62	19,44
		Chispas de chocolate	12	16	192
		Frutilla	12	15	180
		Manzana	12	15	180
	Costo materia prima				16635,44
	Nómina (Personal)	Administradoras	2	500	1000
		Jefe de Producción	1	500	500
		Productores	2	300	600
		Secretaria recepcionista	0	300	0
	Costo total Nómina				2100
Servicios básicos	Agua	12	20	240	
	Luz	12	100	1200	
	Teléfono	12	25	300	
	Internet	12	40	480	
	Gas	12	12	144	
Costo total Servicios Básicos				2364	
Publicidad	Página Web	12	300	3600	
	Redes Sociales	5	200	1000	
	Tarjetas de presentación	1	40	40	

## ANEXO 9.2

### VENTAS PROYECTADAS

VENTAS INICIALES														
BARRAS	MESES												TOTAL	Promedio Mensual
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Natural	2.500	2.500	2.600	2.600	2.600	2.756	2.756	2.756	2.976	2.976	2.976	3.333	<b>33.329</b>	<b>2.777</b>
Chocolate	2.300	2.300	2.392	2.392	2.392	2.535	2.535	2.535	2.737	2.737	2.737	3.065	<b>30.657</b>	<b>2.555</b>
Fresa	2.000	2.000	2.080	2.080	2.080	2.204	2.204	2.204	2.380	2.380	2.380	2.665	<b>26.657</b>	<b>2.221</b>
Manzana - Canela	2.000	2.000	2.080	2.080	2.080	2.204	2.204	2.204	2.380	2.380	2.380	2.665	<b>26.657</b>	<b>2.221</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.800</b>	<b>8.800</b>	<b>9.152</b>	<b>9.152</b>	<b>9.152</b>	<b>9.699</b>	<b>9.699</b>	<b>9.699</b>	<b>10.473</b>	<b>10.473</b>	<b>10.473</b>	<b>11.728</b>	<b>117.300</b>	<b>9.775</b>
TASA DE CRECIMIENTO														
BARRAS	MESES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Natural			4,0%			6,0%			8,0%			12,0%		
Chocolate			4,0%			6,0%			8,0%			12,0%		
Fresa			4,0%			6,0%			8,0%			12,0%		
Manzana - Canela			4,0%			6,0%			8,0%			12,0%		

## BARRAS



### Ventas Iniciales – Mensuales

Detalle	Cantidad
Natural	2.500
Chocolate	2.300
Fresa	2.000
Manzana - Canela	2.000

### Ventas Iniciales – Mensuales

Detalle	Porcentaje
Natural	28,41%
Chocolate	26,14%
Fresa	22,73%
Manzana - Canela	22,73%

## ANEXO 9.3

### COSTOS

Estructura de Costos	
Detalle	Coste
Quinoa	\$ 0,013
Amaranto	\$ 0,014
Azúcar	\$ 0,006
Miel de abeja	\$ 0,012
Mantequilla	\$ 0,008
Empaque	\$ 0,009
Barra Base	<b>\$ 0,05</b>
Natural	\$ 0,01
Chocolate	\$ 0,01
Fresa	\$ 0,01
Manzana - Canela	\$ 0,01

## ANEXO 9.4

### ESTADOS DE RESULTADOS

#### PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>62.086</b>	<b>66.469</b>	<b>73.116</b>	<b>82.621</b>	<b>95.840</b>
Natural	17.641	18.886	20.775	23.475	27.232
Chocolate	16.226	17.371	19.108	21.592	25.047
Fresa	14.110	15.106	16.616	18.777	21.781
Manzana - Canela	14.110	15.106	16.616	18.777	21.781
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>26.352</b>	<b>27.882</b>	<b>28.596</b>	<b>34.581</b>	<b>36.002</b>
Natural	1.842	1.972	2.170	2.452	2.844
Chocolate	1.697	1.817	1.999	2.259	2.620
Fresa	1.554	1.664	1.830	2.068	2.399
Manzana - Canela	1.580	1.692	1.861	2.103	2.439
Costo de Transporte	400	400	400	400	400
Servicios Básicos	636	636	636	636	636
Arriendo Planta	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
MOD	16.482	17.541	17.541	22.503	22.503
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>35.733</b>	<b>38.587</b>	<b>44.519</b>	<b>48.040</b>	<b>59.838</b>
<b>GASTOS</b>	<b>33.496</b>	<b>35.166</b>	<b>34.942</b>	<b>34.971</b>	<b>35.157</b>
Gastos Servicios Básicos	474	474	474	474	474
Gastos Sueldos y salarios	19.773	21.389	21.081	21.101	21.122
Arriendos	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Depreciaciones	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Amortizaciones	422	422	422	422	422
Gastos de Mantenimiento	480	480	480	480	480
Gasto de Reposición de Materiales	280	280	280	280	280
Marketing	4.640	4.640	4.640	4.640	4.640
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Provisiones	776	831	914	1.033	1.198
Suministros de oficina y limpieza	540	540	540	540	540
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>2.237</b>	<b>3.420</b>	<b>9.578</b>	<b>13.069</b>	<b>24.681</b>
<b>UAI</b>	<b>2.237</b>	<b>3.420</b>	<b>9.578</b>	<b>13.069</b>	<b>24.681</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1.088</b>	<b>870</b>	<b>653</b>	<b>435</b>	<b>218</b>
<b>UAIMPUENTOS</b>	<b>1.150</b>	<b>2.550</b>	<b>8.925</b>	<b>12.634</b>	<b>24.464</b>
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>172</b>	<b>383</b>	<b>1.339</b>	<b>1.895</b>	<b>3.670</b>
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>	<b>977</b>	<b>2.168</b>	<b>7.586</b>	<b>10.739</b>	<b>20.794</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>235</b>	<b>499</b>	<b>1.669</b>	<b>2.363</b>	<b>4.575</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>743</b>	<b>1.669</b>	<b>5.917</b>	<b>8.376</b>	<b>16.220</b>

## OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>67.372</b>	<b>77.828</b>	<b>91.838</b>	<b>110.205</b>	<b>137.756</b>
Natural	19.142	22.113	26.093	31.312	39.140
Chocolate	17.609	20.342	24.004	28.805	36.006
Fresa	15.310	17.687	20.870	25.044	31.305
Manzana - Canela	15.310	17.687	20.870	25.044	31.305
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>26.921</b>	<b>29.103</b>	<b>30.609</b>	<b>37.546</b>	<b>40.508</b>
Natural	1.999	2.309	2.725	3.270	4.088
Chocolate	1.842	2.128	2.511	3.013	3.767
Fresa	1.687	1.948	2.299	2.759	3.449
Manzana - Canela	1.714	1.981	2.337	2.804	3.506
Costo de Transporte	400	400	400	400	400
Servicios Básicos	636	636	636	636	636
Arriendo Planta	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
MOD	16.482	17.541	17.541	22.503	22.503
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>40.452</b>	<b>48.725</b>	<b>61.229</b>	<b>72.659</b>	<b>97.248</b>
<b>GASTOS</b>	<b>33.562</b>	<b>35.308</b>	<b>35.176</b>	<b>35.316</b>	<b>35.681</b>
Gastos Servicios Básicos	474	474	474	474	474
Gastos Sueldos y salarios	19.773	21.389	21.081	21.101	21.122
Arriendos	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Depreciaciones	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Amortizaciones	422	422	422	422	422
Gastos de Mantenimiento	480	480	480	480	480
Gasto de reposición de Materiales	280	280	280	280	280
Marketing	4.640	4.640	4.640	4.640	4.640
Servicios de Internet	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Provisiones	842	973	1.148	1.378	1.722
Suministros de oficina y limpieza	540	540	540	540	540
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>6.890</b>	<b>13.417</b>	<b>26.053</b>	<b>37.343</b>	<b>61.568</b>
<b>UAI</b>	<b>6.890</b>	<b>13.417</b>	<b>26.053</b>	<b>37.343</b>	<b>61.568</b>
GASTOS FINANCIEROS	1.088	870	653	435	218
UAIMPUESTOS	5.802	12.547	25.400	36.908	61.350
PARTICIPACIÓN LABORAL	870	1.882	3.810	5.536	9.203
UTILIDAD ANTES IR	4.932	10.665	21.590	31.372	52.148
IMPUESTO A LA RENTA	1.184	2.453	4.750	6.902	11.472
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.748</b>	<b>8.212</b>	<b>16.840</b>	<b>24.470</b>	<b>40.675</b>

## ANEXO 9.5

### BALANCE GENERAL

#### NORMAL

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>25.475</b>	<b>26.046</b>	<b>28.878</b>	<b>38.451</b>	<b>53.663</b>	<b>80.436</b>
Caja Excedente	0,00	1.201	3.581	10.193	11.022	21.890
Activo Corriente	16.821	18.681	20.906	25.685	38.009	55.732
Disponible en Caja	15.991	1.974	2.313	4.303	12.779	25.455
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	15.491	1.474	1.813	3.803	12.279	24.955
Cuenta Corriente	15.491	1.474	1.813	3.803	12.279	24.955
Cuentas por Cobrar Clientes	0	16.129	17.950	20.642	24.358	29.229
Cuentas por Cobrar Clientes	0	16.129	17.950	20.642	24.358	29.229
Inventarios	830	578	643	740	873	1.047
Inventarios de Materias	830	578	643	740	873	1.047
Activos Fijos	6.545	6.545	6.545	6.545	10.472	10.472
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	1.320	1.320	1.320	1.320	2.112	2.112
Equipos de Computo	2.600	2.600	2.600	2.600	4.160	4.160
Maquinaria	2.625	2.625	2.625	2.625	4.200	4.200
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	806	897	1.032	1.218	1.461
Depreciaciones	0	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	1.261	2.522	3.784	5.045	6.196
Actvos Intangibles	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
Constitucion de Compañía	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUAE	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	422	422	422	422	422
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	422	844	1.265	1.687	2.109
<b>Pasivos</b>	<b>10.439</b>	<b>10.891</b>	<b>8.984</b>	<b>7.124</b>	<b>5.319</b>	<b>3.576</b>
Pasivo Corriente	415	2.872	2.970	3.114	3.314	3.576
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP		2.005	2.005	2.005	2.005	2.005
Cuentas por Pagar Proveedores	415	867	965	1.109	1.309	1.571
Proveedores locales	415	867	965	1.109	1.309	1.571
Pasivo Largo Plazo	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
Préstamos	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
<b>Patrimonio</b>	<b>15.036</b>	<b>17.160</b>	<b>21.899</b>	<b>33.331</b>	<b>50.349</b>	<b>78.865</b>
Capital Social	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036
Utilidad / Pérdida	0	2.124	4.739	11.432	17.017	28.517
Utilidades Retenidas	0	2.124	6.863	18.295	35.312	63.829
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>25.475</b>	<b>28.051</b>	<b>30.883</b>	<b>40.455</b>	<b>55.667</b>	<b>82.441</b>

## PESIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>25.475</b>	<b>24.632</b>	<b>24.356</b>	<b>28.358</b>	<b>34.857</b>	<b>49.249</b>
Caja Excedente	0,00	1.170	2.686	6.732	3.192	6.656
Activo Corriente	16.821	17.267	17.213	18.934	26.849	39.516
Disponible en Caja	15.991	1.190	0	0	5.453	14.697
Caja	500	500	0	0	500	500
Efectivo	500	500	0	0	500	500
Bancos	15.491	690	0	0	4.953	14.197
Cuenta Corriente	15.491	690	0	0	4.953	14.197
Cuentas por Cobrar Clientes	0	15.521	16.617	18.279	20.655	23.960
Cuentas por Cobrar Clientes	0	15.521	16.617	18.279	20.655	23.960
Inventarios	830	556	595	655	740	859
Inventarios de Materias	830	556	595	655	740	859
Activos Fijos	6.545	6.545	6.545	6.545	10.472	10.472
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	1.320	1.320	1.320	1.320	2.112	2.112
Equipos de Computo	2.600	2.600	2.600	2.600	4.160	4.160
Maquinaria	2.625	2.625	2.625	2.625	4.200	4.200
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	776	831	914	1.033	1.198
Depreciaciones	0	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	1.261	2.522	3.784	5.045	6.196
Actvos Intangibles	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
Constitucion de Compañía	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUAE	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	422	422	422	422	422
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	422	844	1.265	1.687	2.109
<b>Pasivos</b>	<b>10.439</b>	<b>10.858</b>	<b>8.957</b>	<b>7.197</b>	<b>5.120</b>	<b>3.293</b>
Pasivo Corriente	415	2.839	2.942	3.187	3.115	3.293
DCP	0	0	44	200	0	0
Porción Corriente DLP		2.005	2.005	2.005	2.005	2.005
Cuentas por Pagar Proveedores	415	834	893	982	1.110	1.288
Proveedores locales	415	834	893	982	1.110	1.288
Pasivo Largo Plazo	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
Préstamos	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
<b>Patrimonio</b>	<b>15.036</b>	<b>15.779</b>	<b>17.448</b>	<b>23.365</b>	<b>31.742</b>	<b>47.961</b>
Capital Social	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036
Utilidad / Pérdida	0	743	1.669	5.917	8.376	16.220
Utilidades Retenidas	0	743	2.412	8.329	16.706	32.925
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>25.475</b>	<b>26.637</b>	<b>26.405</b>	<b>30.562</b>	<b>36.862</b>	<b>51.254</b>

## OPTIMISTA

BALANCES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>25.475</b>	<b>27.709</b>	<b>34.056</b>	<b>49.080</b>	<b>71.792</b>	<b>110.833</b>
Caja Excedente	0,00	1.236	4.579	13.926	19.411	36.972
Activo Corriente	16.821	20.344	25.162	32.697	47.910	71.307
Disponible en Caja	15.991	2.897	5.007	8.915	19.371	35.634
<b>Caja</b>	500	500	500	500	500	500
<b>Efectivo</b>	500	500	500	500	500	500
<b>Bancos</b>	15.491	2.397	4.507	8.415	18.871	35.134
<b>Cuenta Corriente</b>	15.491	2.397	4.507	8.415	18.871	35.134
Cuentas por Cobrar Clientes	0	16.843	19.457	22.959	27.551	34.439
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	0	16.843	19.457	22.959	27.551	34.439
Inventarios	830	604	697	823	987	1.234
<b>Inventarios de Materias</b>	830	604	697	823	987	1.234
Activos Fijos	6.545	6.545	6.545	6.545	10.472	10.472
<b>Edificios</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Vehículos</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Muebles y Enseres</b>	1.320	1.320	1.320	1.320	2.112	2.112
<b>Equipos de Computo</b>	2.600	2.600	2.600	2.600	4.160	4.160
<b>Maquinaria</b>	2.625	2.625	2.625	2.625	4.200	4.200
<b>Equipos de Oficina</b>	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	842	973	1.148	1.378	1.722
Depreciaciones	0	1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	1.261	2.522	3.784	5.045	6.196
Actvos Intangibles	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109	2.109
<b>Constitucion de Compañía</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Registro Sanitario</b>	600	600	600	600	600	600
<b>IEPI</b>	208	208	208	208	208	208
<b>LUAE</b>	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	422	422	422	422	422
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	422	844	1.265	1.687	2.109
<b>Pasivos</b>	<b>10.439</b>	<b>10.929</b>	<b>9.065</b>	<b>7.249</b>	<b>5.491</b>	<b>3.856</b>
Pasivo Corriente	415	2.910	3.051	3.239	3.486	3.856
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP		2.005	2.005	2.005	2.005	2.005
Cuentas por Pagar Proveedores	415	905	1.046	1.234	1.481	1.851
<b>Proveedores locales</b>	415	905	1.046	1.234	1.481	1.851
Pasivo Largo Plazo	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
<b>Préstamos</b>	10.024	8.019	6.014	4.010	2.005	0
<b>Patrimonio</b>	<b>15.036</b>	<b>18.784</b>	<b>26.996</b>	<b>43.836</b>	<b>68.307</b>	<b>108.982</b>
Capital Social	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036	15.036
Utilidad / Pérdida	0	3.748	8.212	16.840	24.470	40.675
Utilidades Retenidas	0	3.748	11.960	28.800	53.270	93.946
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>25.475</b>	<b>29.714</b>	<b>36.061</b>	<b>51.085</b>	<b>73.797</b>	<b>112.838</b>

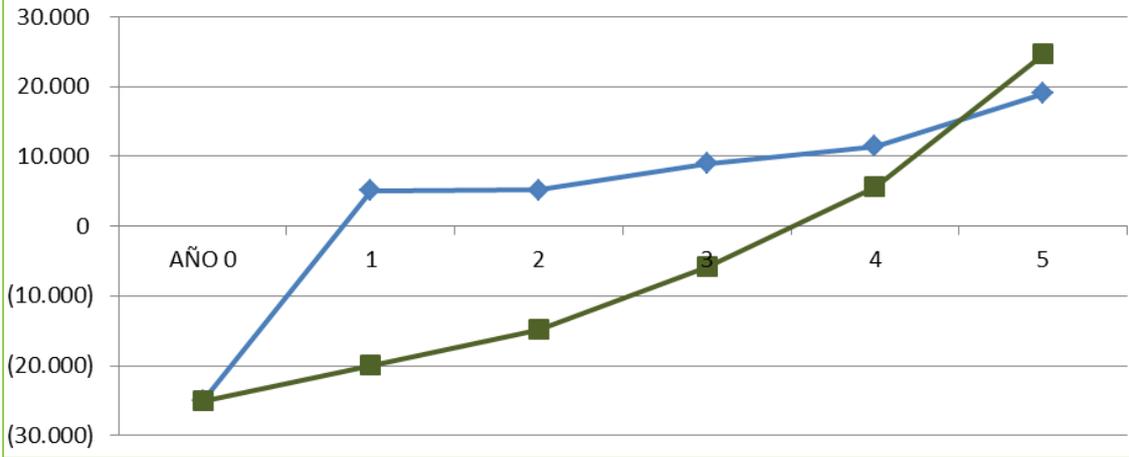
## ANEXO 9.6

### FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		64.515	71.799	82.569	97.431	116.917
<b>COSTOS</b>		26.614	28.455	29.613	36.173	38.268
<b>GASTOS</b>		33.526	35.233	35.060	35.156	35.420
<b>TOTAL EGRESOS</b>		60.140	63.688	64.672	71.329	73.688
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		4.375	8.111	17.896	26.102	43.229
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		1.088	870	653	435	218
<b>UAIMPUESTOS</b>		3.288	7.241	17.243	25.667	43.012
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>		493	1.086	2.587	3.850	6.452
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>		2.794	6.155	14.657	21.817	36.560
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		671	1.416	3.225	4.800	8.043
<b>UTILIDAD NETA</b>		2.124	4.739	11.432	17.017	28.517
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		2.124	4.739	11.432	17.017	28.517
Gastos Financieros		1.088	870	653	435	218
Depreciaciones		1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
Amortizaciones		422	422	422	422	422
Escudo Fiscal		394	315	237	158	79
<b>TOTAL FCO</b>		4.500	6.977	13.531	18.868	30.228
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	-6.545	0	0	-3.927	0	0
Activos Intangibles	-2.109	0	0	0	0	0
Recuperación AF						2.234
Inversión CT	-16.406					
Variaciones de CT		567	-1.788	-2.644	-3.649	-4.784
<b>TOTAL FCI</b>	-25.060	567	-1.788	-6.571	-3.649	-2.551
<b>FC LIBRE</b>		-25.060	5.067	5.188	6.960	15.219
<b>FC LIBRE Acumulado</b>		-25.060	-19.994	-14.805	-7.845	7.373
		1	1	1	0,515500742	0
<b>VAN</b>	11.887					
Max Exposición	-25.060					
TIR	26,66%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	3,52					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	394	315	237	158
<b>TOTAL FCC</b>		-25.060	5.461	5.504	7.197	15.376
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>		-25.060	-19.599	-14.096	-6.899	8.477
		1	1	1	1	0,44867536
<b>VAN</b>	15.243					
Max Exposición	-25.060					
TIR	27,70%					
CPPC	11,70%					
Período de Recuperación	3,45					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	10.024	0	0	0	0	0
Egresos		-2.005	-2.005	-2.005	-2.005	-2.005
Gastos Financieros (Interés)		-1.088	-870	-653	-435	-218
<b>TOTAL FCD</b>	10.024	-3.092	-2.875	-2.657	-2.440	-2.222
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>		-15.036	1.974	2.313	4.303	12.779
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>		-15.036	-13.062	-10.749	-6.446	6.333
		1	1	1	1	0,50441898
<b>VAN</b>	11.381					
TIR	32,50%					
Máxima Exposición	-15.036					
Ke	14,83%					
Período de Recuperación	3,50					

## Fujo de Caja

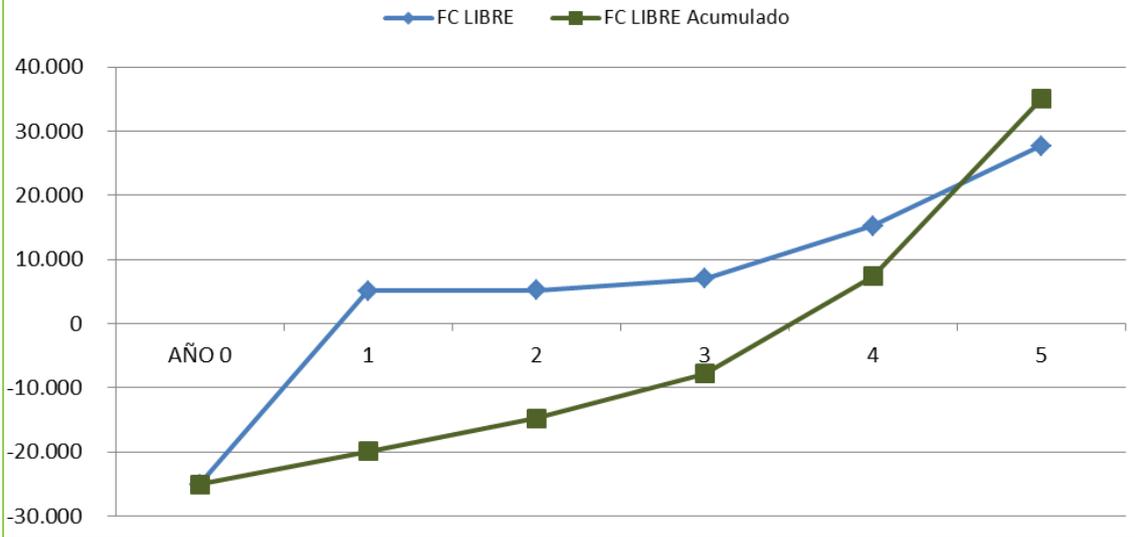
FC LIBRE FC LIBRE Acumulado



# PESIMISTA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>62.086</b>	<b>66.469</b>	<b>73.116</b>	<b>82.621</b>	<b>95.840</b>
<b>COSTOS</b>		26.352	27.882	28.596	34.581	36.002
<b>GASTOS</b>		33.496	35.166	34.942	34.971	35.157
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>59.848</b>	<b>63.048</b>	<b>63.538</b>	<b>69.552</b>	<b>71.159</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>2.237</b>	<b>3.420</b>	<b>9.578</b>	<b>13.069</b>	<b>24.681</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		1.088	870	653	435	218
<b>UAIMPUESTOS</b>		1.150	2.550	8.925	12.634	24.464
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>		172	383	1.339	1.895	3.670
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>		977	2.168	7.586	10.739	20.794
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		235	499	1.669	2.363	4.575
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>743</b>	<b>1.669</b>	<b>5.917</b>	<b>8.376</b>	<b>16.220</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
<b>U Neta</b>		743	1.669	5.917	8.376	16.220
<b>Gastos Financieros</b>		1.088	870	653	435	218
<b>Depreciaciones</b>		1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
<b>Amortizaciones</b>		422	422	422	422	422
<b>Escudo Fiscal</b>		394	315	237	158	79
<b>TOTAL FCO</b>		<b>3.119</b>	<b>3.907</b>	<b>8.016</b>	<b>10.227</b>	<b>17.931</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
<b>Activos Fijos</b>		-6.545	0	0	-3.927	0
<b>Activos Intangibles</b>		-2.109	0	0	0	0
<b>Recuperación AF</b>						2.234
<b>Inversión CT</b>		-16.406				
<b>Variaciones de CT</b>			1.163	-1.076	-1.632	-2.334
<b>TOTAL FCI</b>		<b>-25.060</b>	<b>1.163</b>	<b>-1.076</b>	<b>-5.559</b>	<b>-1.012</b>
<b>FC LIBRE</b>		<b>-25.060</b>	<b>4.282</b>	<b>2.831</b>	<b>2.457</b>	<b>7.893</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>		<b>-25.060</b>	<b>-20.778</b>	<b>-17.948</b>	<b>-15.490</b>	<b>9.322</b>
		1	1	1	1	0,449027666
<b>VAN</b>		-3.766				
<b>Max Exposición</b>		-25.060				
<b>TIR</b>		8,69%				
<b>CPPC</b>		13,64%				
<b>Período de Recuperación</b>		4,45				
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
<b>Escudo Fiscal</b>		0	394	315	237	158
<b>TOTAL FCC</b>		<b>-25.060</b>	<b>4.676</b>	<b>3.146</b>	<b>2.694</b>	<b>16.998</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>		<b>-25.060</b>	<b>-20.384</b>	<b>-17.238</b>	<b>-14.544</b>	<b>10.505</b>
		1	1	1	1	0,382000292
<b>VAN</b>		-1.472				
<b>Max Exposición</b>		-25.060				
<b>TIR</b>		9,84%				
<b>CPPC</b>		11,70%				
<b>Período de Recuperación</b>		4,38				
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
<b>Ingreso</b>		10.024	0	0	0	0
<b>Egresos</b>			-2.005	-2.005	-2.005	-2.005
<b>Gastos Financieros (Interés)</b>			-1.088	-870	-653	-435
<b>TOTAL FCD</b>		<b>10.024</b>	<b>-3.092</b>	<b>-2.875</b>	<b>-2.657</b>	<b>-2.222</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
<b>Dividendos Pagados</b>			0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>		<b>-15.036</b>	<b>1.190</b>	<b>-44</b>	<b>-200</b>	<b>5.453</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>		<b>-15.036</b>	<b>-13.847</b>	<b>-13.891</b>	<b>-14.091</b>	<b>-8.638</b>
		1	1	1	1	0,587723576
<b>VAN</b>		-3.667				
<b>TIR</b>		7,81%				
<b>Máxima Exposición</b>		-15.036				
<b>Ke</b>		14,83%				
<b>Período de Recuperación</b>		4,59				

## Fujo de Caja

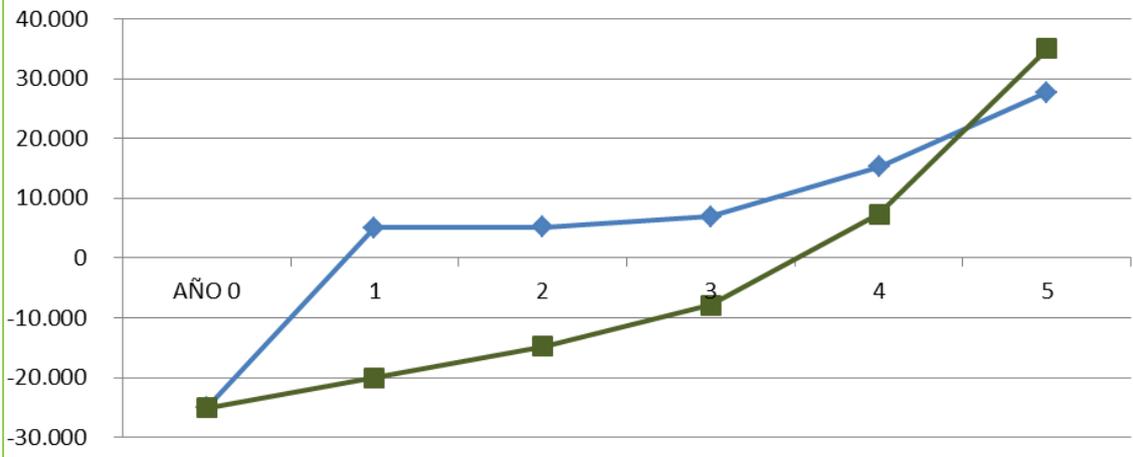


# OPTIMISTA

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		67.372	77.828	91.838	110.205	137.756
<b>COSTOS</b>		26.921	29.103	30.609	37.546	40.508
<b>GASTOS</b>		33.562	35.308	35.176	35.316	35.681
<b>TOTAL EGRESOS</b>		60.483	64.412	65.785	72.862	76.189
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		6.890	13.417	26.053	37.343	61.568
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		1.088	870	653	435	218
<b>UAIMPUESTOS</b>		5.802	12.547	25.400	36.908	61.350
<b>PARTICIPACIÓN LABORAL</b>		870	1.882	3.810	5.536	9.203
<b>UTILIDAD ANTES IR</b>		4.932	10.665	21.590	31.372	52.148
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		1.184	2.453	4.750	6.902	11.472
<b>UTILIDAD NETA</b>		3.748	8.212	16.840	24.470	40.675
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
<b>U Neta</b>		3.748	8.212	16.840	24.470	40.675
<b>Gastos Financieros</b>		1.088	870	653	435	218
<b>Depreciaciones</b>		1.261	1.261	1.261	1.151	1.151
<b>Amortizaciones</b>		422	422	422	422	422
<b>Escudo Fiscal</b>		394	315	237	158	79
<b>TOTAL FCO</b>		6.124	10.450	18.939	26.321	42.387
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
<b>Activos Fijos</b>		-6.545	0	0	-3.927	0
<b>Activos Intangibles</b>		-2.109	0	0	0	0
<b>Recuperación AF</b>						2.234
<b>Inversión CT</b>		-16.406				
<b>Variaciones de CT</b>			-135	-2.567	-3.440	-4.510
<b>TOTAL FCI</b>		-25.060	-135	-2.567	-7.367	-4.510
<b>FC LIBRE</b>		-25.060	5.989	7.882	11.573	37.856
<b>FC LIBRE Acumulado</b>		-25.060	-19.071	-11.189	384	22.195
		1	1	1	0,966804274	0
<b>VAN</b>	27.251					
<b>Max Exposición</b>	-25.060					
<b>TIR</b>	40,29%					
<b>CPPC</b>	13,64%					
<b>Período de Recuperación</b>	2,97					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
<b>Escudo Fiscal</b>		0	394	315	237	158
<b>TOTAL FCC</b>		-25.060	6.384	8.198	11.809	21.969
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>		-25.060	-18.677	-10.479	1.330	23.299
		1	1	1	0,88734402	0
<b>VAN</b>	31.627					
<b>Max Exposición</b>	-25.060					
<b>TIR</b>	41,29%					
<b>CPPC</b>	11,70%					
<b>Período de Recuperación</b>	2,89					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
<b>Ingreso</b>		10.024	0	0	0	0
<b>Egresos</b>			-2.005	-2.005	-2.005	-2.005
<b>Gastos Financieros (Interés)</b>			-1.088	-870	-653	-435
<b>TOTAL FCD</b>		10.024	-3.092	-2.875	-2.657	-2.440
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
<b>Dividendos Pagados</b>			0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>		-15.036	2.897	5.007	8.915	19.371
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>		-15.036	-12.139	-7.132	1.784	21.155
		1	1	1	0,79994923	0
<b>VAN</b>	26.165					
<b>TIR</b>	50,81%					
<b>Máxima Exposición</b>	-15.036					
<b>Ke</b>	14,83%					
<b>Período de Recuperación</b>	2,80					

## Fujo de Caja

FC LIBRE FC LIBRE Acumulado



## ANEXO 9.7

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	16.950,01	15.999,45
+/- 10% Gastos	7.707,50	7.687,43
+/- 10% Costos	6.856,87	6.856,87
+/- 10% Cantidad	14.796,43	14.059,67
Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	-70,29%	70,29%
+/- 10% Gastos	-33,77%	33,77%
+/- 10% Costos	-30,12%	30,12%
+/- 10% Cantidad	-61,77%	61,77%

VARIACIONES PORCENTUALES DE PRECIO				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,25	51.380	87,03%	15.036	1,51
1,2	43.380	76,72%	15.036	1,72
1,15	35.380	66,18%	15.036	2,03
1,1	27.381	55,35%	15.036	2,40
1,05	19.381	44,16%	15.036	3,03
1	11.381	32,50%	15.036	3,50
0,95	3.382	20,24%	15.036	4,12
0,9	-5.569	5,82%	19.635	4,70
0,85	-15.440	-10,27%	27.984	5,00

### VARIACIONES PORCENTUALES DE GASTOS

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,25	-9.819	0,71%	25.781	4,96
1,2	-5.047	7,40%	21.248	4,63
1,15	-687	13,80%	18.073	4,36
1,1	3.674	20,45%	15.251	4,12
1,05	7.538	26,45%	15.036	3,85
1	11.381	32,50%	15.036	3,50
0,95	15.225	38,63%	15.036	3,22
0,9	19.069	44,84%	15.036	2,95
0,85	22.912	51,13%	15.036	2,52

### VARIACIONES PORCENTUALES DE COSTOS

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,25	-6.799	4,44%	21.500	4,77
1,2	-2.960	10,27%	18.632	4,50
1,15	879	16,19%	16.370	4,27
1,1	4.524	21,87%	15.036	4,07
1,05	7.953	27,19%	15.036	3,80
1	11.381	32,50%	15.036	3,50
0,95	14.810	37,81%	15.036	3,26
0,9	18.238	43,12%	15.036	3,06
0,85	21.667	48,43%	15.036	2,74

### VARIACIONES PORCENTUALES DE CANTIDAD

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
1,25	46.530	80,36%	15.036	1,64
1,2	39.501	71,33%	15.036	1,87
1,15	32.471	62,08%	15.036	2,15
1,1	25.441	52,56%	15.036	2,53
1,05	18.411	42,73%	15.036	3,07
1	11.381	32,50%	15.036	3,50
0,95	4.351	21,78%	15.036	4,07
0,9	-3.415	9,30%	17.885	4,55
0,85	-11.906	-4,56%	24.959	5,00

**Punto de Equilibrio**

	Cantidad	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingresos	Beneficio
<b>1,35</b>	98.400	52.169	5.818	57.986	54.120	<b>3.866</b>
<b>1,3</b>	100.200	52.169	5.924	58.093	55.110	<b>2.983</b>
<b>1,25</b>	102.000	52.169	6.031	58.199	56.100	<b>2.099</b>
<b>1,2</b>	103.800	52.169	6.137	58.306	57.090	<b>1.216</b>
<b>1,15</b>	105.600	52.169	6.243	58.412	58.080	<b>332</b>
<b>1,1</b>	106.800	52.169	6.314	58.483	58.740	<b>257</b>
<b>1,05</b>	108.000	52.169	6.385	58.554	59.400	<b>846</b>
<b>1</b>	109.200	52.169	6.456	58.625	60.060	<b>1.435</b>
<b>0,95</b>	110.400	52.169	6.527	58.696	60.720	<b>2.024</b>
<b>0,9</b>	98.400	52.169	5.818	57.986	54.120	<b>3.866</b>
<b>0,85</b>	100.200	52.169	5.924	58.093	55.110	<b>2.983</b>
<b>0,8</b>	102.000	52.169	6.031	58.199	56.100	<b>2.099</b>
<b>0,75</b>	103.800	52.169	6.137	58.306	57.090	<b>1.216</b>

## ANEXO 9.8

### ÍNDICES FINANCIEROS

RATIOS FINANCIEROS					
	1	2	3	4	5
<b>OPERATIVOS</b>					
Días de Caja	18	32	73	107	193
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	90	90	90	90	90
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	30	30	30	30	30
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	45	45	45	45
<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	6,30	6,82	8,01	11,21	15,29
Liquidez (AC/PC)	6,51	7,04	8,25	11,47	15,59
<b>DESEMPEÑO</b>					
Rotación de CxC	2,98	3,31	3,81	4,50	5,40
<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	38,83%	29,09%	17,61%	9,55%	4,34%
Margen Bruto	58,75%	60,37%	64,14%	62,87%	67,27%
ROI	32,4%	72,4%	174,7%	162,5%	272,3%
ROA	16,8%	28,1%	46,5%	48,6%	53,7%
ROE	12,4%	21,6%	34,3%	33,8%	36,2%
<b>DIVIDENDOS</b>					
Pago de Dividendos	0%	0%	0%	0%	0%

## ANEXO 10.1

### DEUDA

Apalancamiento	
Porcentaje	40%

APALANCAMIENTO					
AÑO	PERIODO	Crédito 1	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
0	0	\$ 10.024,12	\$ 10.024,12	5	10,85%
1	1	\$ -	\$ -	5	10,85%
2	2	\$ -	\$ -	5	10,85%
3	3		\$ -	5	10,85%
4	4		\$ -	5	10,85%
5	5		\$ -	5	10,85%
TOTAL		\$ 10.024,12	\$ 10.024,12		

AMORTIZACIONES DE INVERSIONES				
Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 10.024,12			
1	\$ 8.019,30	\$ 1.087,62	\$ 2.004,82	\$ 3.092,44
2	\$ 6.014,48	\$ 870,09	\$ 2.004,82	\$ 2.874,92
3	\$ 4.009,66	\$ 652,57	\$ 2.004,82	\$ 2.657,40
4	\$ 2.004,84	\$ 435,05	\$ 2.004,82	\$ 2.439,87
5	\$ 0,02	\$ 217,53	\$ 2.004,82	\$ 2.222,35

## ANEXO 10.2

### DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	6.545,00							0,00
1	0,00	1.261,17						1.261,17
2	0,00	1.261,17	0,00					1.261,17
3	3.927,00	1.261,17	0,00	0,00				1.261,17
4	0,00	394,50	0,00	0,00	756,70			1.151,20
5	0,00	394,50	0,00	0,00	756,70	0,00		1.151,20
<b>TOTAL</b>	<b>10.472,00</b>						<b>TOTAL</b>	<b>9.761,90</b>
<b>AMORTIZACIÓN</b>								
AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	2.109,00							0,00
1	0,00	421,80						421,80
2	0,00	421,80	0,00					421,80
3	0,00	421,80	0,00	0,00				421,80
4	0,00	421,80	0,00	0,00	0,00			421,80
5	0,00	421,80	0,00	0,00	0,00	0,00		421,80
<b>TOTAL</b>	<b>2.109,00</b>						<b>TOTAL</b>	<b>4.218,00</b>

## ANEXO 10.3

### RECUPERACIÓN PARA EL INVERSIONISTA

RECUPERACIÓN DE INVERSIONES					
Detalle	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad	Impuesto causado	Valor de Recuperación
Edificios	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	1.056	528	-528	-191	719
Equipos de Computo	0	0	0	0	0
Maquinaria	2.100	1.181	-919	-333	1.514
<b>TOTAL</b>	<b>3.156</b>	<b>1.709</b>	<b>-1.447</b>	<b>-524</b>	<b>2.234</b>

## ANEXO 6.2

Personal Administrativo													
ROL AÑO 1													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	318,00	-	317,28	936,60	2.271,88	9.886,48	
GERENTE COMERCIAL	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	318,00	-	317,28	936,60	2.271,88	9.886,48	
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>2,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.570,80</b>	<b>15.229,20</b>	<b>1.400,00</b>	<b>636,00</b>	<b>-</b>	<b>634,55</b>	<b>1.873,20</b>	<b>4.543,75</b>	<b>19.772,95</b>	
ROL AÑO 2													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	327,54	634,55	317,28	936,60	2.915,97	10.530,57	
GERENTE COMERCIAL	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	327,54	634,55	317,28	936,60	2.915,97	10.530,57	
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>3,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.570,80</b>	<b>15.229,20</b>	<b>1.400,00</b>	<b>982,62</b>	<b>1.269,10</b>	<b>634,55</b>	<b>1.873,20</b>	<b>6.159,47</b>	<b>21.388,67</b>	
ROL AÑO 3													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	337,37	634,55	317,28	936,60	2.925,79	10.540,39	
GERENTE COMERCIAL	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	337,37	634,55	317,28	936,60	2.925,79	10.540,39	
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>2,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.570,80</b>	<b>15.229,20</b>	<b>1.400,00</b>	<b>674,73</b>	<b>1.269,10</b>	<b>634,55</b>	<b>1.873,20</b>	<b>5.851,58</b>	<b>21.080,78</b>	
ROL AÑO 4													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	347,49	634,55	317,28	936,60	2.935,91	10.550,51	
GERENTE COMERCIAL	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	347,49	634,55	317,28	936,60	2.935,91	10.550,51	
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>2,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.570,80</b>	<b>15.229,20</b>	<b>1.400,00</b>	<b>694,97</b>	<b>1.269,10</b>	<b>634,55</b>	<b>1.873,20</b>	<b>5.871,82</b>	<b>21.101,02</b>	
ROL AÑO 5													
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES							
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCIERO	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	357,91	634,55	317,28	936,60	2.946,34	10.560,94	
GERENTE COMERCIAL	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	357,91	634,55	317,28	936,60	2.946,34	10.560,94	
<b>TOTAL</b>	<b>1.400,00</b>	<b>2,00</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.570,80</b>	<b>15.229,20</b>	<b>1.400,00</b>	<b>715,82</b>	<b>1.269,10</b>	<b>634,55</b>	<b>1.873,20</b>	<b>5.892,67</b>	<b>21.121,87</b>	

**Personal Operativo**

**ROL AÑO 1**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Obreros	318,00	2	7.632,00	713,59	6.918,41	636,00	636,00	-	288,27	850,97	2.411,24	9.329,64
Jefe de producción	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	318,00	-	226,63	669,00	1.713,63	7.152,63
<b>TOTAL</b>	<b>818,00</b>	<b>3,00</b>	<b>13.632,00</b>	<b>1.274,59</b>	<b>12.357,41</b>	<b>1.136,00</b>	<b>954,00</b>	<b>-</b>	<b>514,89</b>	<b>1.519,97</b>	<b>4.124,86</b>	<b>16.482,27</b>

**ROL AÑO 2**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Obreros	318,00	2	7.632,00	713,59	6.918,41	636,00	655,08	576,53	288,27	850,97	3.006,85	9.925,26
Jefe de producción	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	327,54	453,25	226,63	669,00	2.176,42	7.615,42
<b>TOTAL</b>	<b>818,00</b>	<b>3,00</b>	<b>13.632,00</b>	<b>1.274,59</b>	<b>12.357,41</b>	<b>1.136,00</b>	<b>982,62</b>	<b>1.029,78</b>	<b>514,89</b>	<b>1.519,97</b>	<b>5.183,26</b>	<b>17.540,67</b>

**ROL AÑO 3**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Obreros	318,00	2	7.632,00	713,59	6.918,41	636,00	655,08	576,53	288,27	850,97	3.006,85	9.925,26
Jefe de producción	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	327,54	453,25	226,63	669,00	2.176,42	7.615,42
<b>TOTAL</b>	<b>818,00</b>	<b>3,00</b>	<b>13.632,00</b>	<b>1.274,59</b>	<b>12.357,41</b>	<b>1.136,00</b>	<b>982,62</b>	<b>1.029,78</b>	<b>514,89</b>	<b>1.519,97</b>	<b>5.183,26</b>	<b>17.540,67</b>

**ROL AÑO 4**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Obreros	318,00	3	11.448,00	1.070,39	10.377,61	954,00	982,62	864,80	432,40	1.276,45	4.510,27	14.887,89
Jefe de producción	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	327,54	453,25	226,63	669,00	2.176,42	7.615,42
<b>TOTAL</b>	<b>818,00</b>	<b>4,00</b>	<b>17.448,00</b>	<b>1.631,39</b>	<b>15.816,61</b>	<b>1.454,00</b>	<b>1.310,16</b>	<b>1.318,05</b>	<b>659,03</b>	<b>1.945,45</b>	<b>6.686,69</b>	<b>22.503,30</b>

**ROL AÑO 5**

ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Obreros	318,00	3	11.448,00	1.070,39	10.377,61	954,00	982,62	864,80	432,40	1.276,45	4.510,27	14.887,89
Jefe de producción	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	500,00	327,54	453,25	226,63	669,00	2.176,42	7.615,42
<b>TOTAL</b>	<b>818,00</b>	<b>4,00</b>	<b>17.448,00</b>	<b>1.631,39</b>	<b>15.816,61</b>	<b>1.454,00</b>	<b>1.310,16</b>	<b>1.318,05</b>	<b>659,03</b>	<b>1.945,45</b>	<b>6.686,69</b>	<b>22.503,30</b>