



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FILETE DE
CARNE DE CUY EN LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI

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

Profesor guía
MBA. Renzo Aguirre Idrovo

Autor
Edison Santiago Apunte Castillo

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Renzo Aguirre Idrovo, MBA

C.I. 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Edison Santiago Apunte Castillo

C.I. 171623059-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme dado siempre nuevas oportunidades. Agradezco a Santiago y Sandra, mis padres, que han confiado en mí y se el esfuerzo enorme que han hecho a lo largo de toda mi vida para que yo haya llegado aquí, el primer paso de mi carrera. Agradezco a Tamara, mi esposa, por todo el apoyo y ayuda que me ha brindado a lo largo de esta etapa. Agradezco a todos mis amigos, compañeros y profesores, que han sido fundamentales para que yo llegara a este momento, gracias por su enseñanzas y consejos. Agradezco a mi tutor y amigo, Renzo Aguirre, gracias por sus regaños y consejos, los que me han ayudado a ser mejor persona y mejor profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi padre, Santiago, y las tres mujeres más importantes en mi vida, mi madre, Sandra, que me dio la vida y me crío; a mi esposa, Tamara, mi amiga y compañera, que siempre me ha dado su apoyo y finalmente a mi hija, Valentina, quien es cada día el motor en mi vida.

Dedico también este trabajo a mis hermanos, André y Gaby, espero haber dejado un buen precedente en sus vidas.

RESUMEN

El presente trabajo busca conocer la factibilidad de introducir en el mercado ecuatoriano un filete de carne de cuy, específicamente, en los cantones Quito y Rumiñahui de la provincia de Pichincha; buscamos que se rompa el paradigma y modo tradicional de consumo en nuestro territorio.

Analizando la industria, se encontró que, en la actualidad, no existe un producto igual o similar al que se propone en este proyecto. Asimismo, se puede observar que no existen barreras de entrada en este negocio, con lo que incursionar en el mismo sería fácil. Un punto a tomar en cuenta, son los sustitutos, ya que poseen un precio inferior a nuestro producto.

Según la investigación de mercados realizada, existen aproximadamente 228.00 personas de los cantones Quito y Rumiñahui, que fueron identificados como clientes potenciales y afirmaron que existe una posibilidad favorable de que consuman nuestro producto; además, existen mercados adyacentes que pueden comprar nuestro producto.

En cuanto al mercadeo, se ha optado por explotar canales de distribución, que actualmente en este negocio no son, utilizados como los supermercados, mayoristas y los micromercados; pero, se pretende también que nuestro producto también se comercialice en restaurantes como se lo expende en la actualidad.

Se plantea fundar la empresa QOWE S.A., y producir filete de carne de cuy con marca "Cobayito"; para esto, se ha estimado que la inversión en este proyecto es de aproximadamente USD \$ 66.707 dólares americanos, los cuales son considerados, la inversión inicial y comprenden los rubros de compra de maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina, la adquisición de un vehículo, las adecuaciones de la fábrica, gastos de constitución y otros permisos, y finalmente, el capital de trabajo.

La empresa tiene una organización funcional con una gerencia general y tres departamentos (Administrativo-financiero, comercial y de producción), lo que permite la distribución y delimitación de funciones; aunque, al inició tan solo se cuenta con cuatro personas para la empresa.

ABSTRACT

This article deals with the feasibility of introducing in the Ecuadorian market a steak guinea pig, specifically, in cantons Rumiñahui and Quito, we seek to break the paradigm and traditional way of consumption in our territory.

Analyzing the industry, we found that, at present, there is no product equal or similar to that proposed in this project. It also shows that there are no barriers to entry in this business, which dabble in it would be easy. A point to consider, are substitutes, as they have a lower price for our product.

According to market research conducted, there are about 228.00 people of Quito and Rumiñahui cantons, which were identified as potential customers and reported strong and favorable opportunity to consume our product, and there are adjacent markets that can buy our product.

As for marketing, it was decided to exploit distribution channels, which currently are not in this business, used as supermarkets, wholesalers and micro-markets, but it is also intended that our product is also marketed in restaurants as it expands in present.

It found the company raises QOWE SA, and produce beef steak branded cuy "Cobayito" for this, it has been estimated that the investment in this project is approximately USD \$ 66,707 dollars, which are considered, the initial investment and purchase the items include machinery and equipment, furniture and fixtures, office equipment, the purchase of a vehicle, the factory adjustments, incorporation expenses and other permits, and finally working capital.

The company has a functional organization with a general manager and three departments (Administrative and financial, commercial and production), which allows the distribution and division of tasks, though, to be counted only started with four people to the company.

ÍNDICE

1	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	1
1.1	La Industria	2
1.1.1	Tendencias	2
1.1.2	Estructura de la industria (cadena de valor).....	3
1.1.3	Factores económicos y regulatorios.....	7
1.1.4	Canales de distribución.....	16
1.1.5	Las cinco fuerzas de PORTER	17
1.2	La compañía y el concepto del negocio	20
1.2.1	La idea y el modelo de negocio	20
1.2.2	Estructura legal de la empresa	21
1.2.3	Misión, Visión y Objetivos	29
1.3	El producto.....	31
1.3.1	Estrategia de producto	33
1.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	35
1.5	Análisis FODA.....	37
1.5.1	Matriz F.O.D.A	39
2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	41
2.1	Justificación del problema	41
2.2	Plantear el problema.....	42
2.2.1	Planteamiento del problema de decisión gerencial.....	42
2.2.2	Planteamiento del problema de investigación de mercados	42
2.3	Objetivo.....	42
2.4	Necesidades de información, fuentes de Información y metodología que se va a utilizar	43
2.5	Desarrollo de la metodología	46

2.6	Segmentación del mercado y determinación de la muestra.....	47
2.7	Mercado relevante y cliente potencial	49
2.7.1	Mercado objetivo.....	49
2.7.2	Segmentación del mercado	50
2.7.3	Tamaño del mercado	52
2.7.4	La competencia y sus ventajas	54
2.7.5	Participación de mercados y ventas de la industria	55
3	PLAN DE MARKETING	57
3.1	Estrategia general de marketing	57
3.1.1	Posicionamiento.....	58
3.1.2	Declaración de posicionamiento	58
3.2	Política de precios.....	58
3.3	Táctica de ventas.....	59
3.4	Política de servicio al cliente y garantías.....	60
3.5	Promoción y publicidad	60
3.6	Distribución	64
4	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	66
4.1	Estrategia de operaciones.....	66
4.1.1	Objetivos	66
4.1.2	Fases de Producción	67
4.2	Ciclo de operaciones.....	70
4.2.1	Flujogramas de procesos.....	71
4.3	Requerimientos de equipos y herramientas	72
4.3.1	Aturdidor eléctrico para cuyes.....	72
4.3.2	Máquina peladora de cuyes	73
4.3.3	Balanza	74
4.3.4	Selladora al vacío DZ 500/2E cámara simple	74
4.3.5	Cuarto frío.....	76
4.3.6	Cocina industrial	77

4.4	Instalaciones y mejoras.....	78
4.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	79
4.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	80
5	EQUIPO GERENCIAL.....	81
5.1	Estructura organizacional.....	81
5.1.1	Organigrama.....	81
5.1.2	Cultura Organizacional.....	82
5.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	83
5.2.1	Descripción por departamentos.....	83
5.2.2	Equipo de trabajo.....	85
5.3	Compensación a administradores y propietarios.....	88
5.4	Política de empleo y beneficios.....	89
5.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	91
5.5.1	Política de dividendos.....	91
5.6	Equipo de asesores y servicios.....	92
6	CRONOGRAMA GENERAL.....	93
6.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	93
6.2	Diagrama.....	93
6.3	Riesgos e imprevistos.....	94
7	RIEGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	95
7.1	Supuestos y criterios utilizados.....	95
7.2	Riesgos y problemas principales.....	96
8	PLAN FINANCIERO.....	97
8.1	Inversión Inicial.....	97

8.2	Fuentes de ingresos.....	98
8.3	Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES	99
8.3.1	Costos fijos	99
8.3.2	Costos variables	100
8.4	Margen bruto y margen operativo	100
8.4.1	Margen bruto.....	100
8.4.2	Margen operativo	101
8.5	Estado de resultados actual y proyectado.....	102
8.6	Balance General actual y proyectado.....	103
8.7	Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado.....	103
8.8	Punto de equilibrio	104
8.9	Control de costos importantes.....	105
8.10	Valuación	106
9	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	109
9.1	Financiamiento deseado y estructura de capital-deuda buscada.....	109
9.2	Retorno para el inversionista.....	110
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
10.1	Conclusiones	112
10.2	Recomendaciones	113
	REFERENCIAS.....	114
	ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación CIIU 4	1
Tabla 2. Valor nutricional comparativo del cuy con otras especies	33
Tabla 3: Análisis F.O.D.A	37
Tabla 4: Matriz F.O.D.A.....	39
Tabla 5: Necesidades de información	43
Tabla 6: Distribución socio-económica cantón Quito.....	48
Tabla 7: Distribución socio-económica cantón Rumiñahui	48
Tabla 8: Consumo per-cápita	53
Tabla 9: Matriz de perfil competitivo	55
Tabla 10: Potencial de participación de mercado.....	56
Tabla 11: Canales de distribución y precio.....	58
Tabla 12: Capacidad de planta.....	63
Tabla 13: Ingresos primer año.....	65
Tabla 14: Inversión en maquinarias y equipos	78
Tabla 15: Matriz localización de planta	79
Tabla 16: Descripción por departamentos.....	83
Tabla 17: Compensación a los administradores.....	89
Tabla 18: Compensación de los trabajadores	90
Tabla 19: Lista de actividades y responsables	93
Tabla 20: Porcentajes por canal de distribución.....	99
Tabla 21: Ingresos proyectados	99
Tabla 22: Costo Unitario.....	100
Tabla 23: Margen Bruto.....	101
Tabla 24: Margen operativo.....	101
Tabla 25: Estado de resultados.....	102
Tabla 26: Balance General.....	103
Tabla 27: Punto de equilibrio (unidades).....	104
Tabla 28: Índices financieros.....	105
Tabla 29: Valor actual neto	107
Tabla 30: Tasa interna de retorno	107
Tabla 31: Financiamiento de la inversión	109

Tabla 32: Aportación de socios	110
Tabla 33: Cálculo del CPPC.....	110
Tabla 34: Valuación con CPPC	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Contribución de la Industria Manufacturera al PIB	2
Figura 2: Cadena de valor esperada del negocio	4
Figura 3: Producto interno bruto del Ecuador.....	9
Figura 4: Inflación anual del Ecuador	10
Figura 5: Reseña de los actuales canales de distribución.....	17
Figura 6: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	18
Figura 7: Presentación del producto “COBAYITO”	32
Figura 8: Matriz interna – externa.....	36
Figura 9: Fotografía de cuy como se expende en la actualidad	54
Figura 10: Ejemplo de material publicitario	62
Figura 11: Distribución de “Cobayito”	64
Figura 12: Fases de producción	67
Figura 13: Proceso de producción (flujo grama).....	71
Figura 14: Ventas (flujo grama)	71
Figura 15: Aturdidor eléctrico para cuyes	72
Figura 16: Máquina peladora de cuyes	73
Figura 17: Balanza	74
Figura 18: Selladora al vacío DZ 500/2E CÁMARA SIMPLE	75
Figura 19: Cuarto frío	76
Figura 20: Cocina industrial.....	77
Figura 21: Organigrama funcional QOWE S.A.	81
Figura 22: Cultura organizacional QOWE S.A.....	82
Figura 23: Diagrama Gantt - actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	94
Figura 24: Punto de equilibrio.....	104
Figura 25: Valor actual neto	107
Figura 26: Tasa interna de retorno	108

1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se examinará los factores internos y externos que inciden directamente sobre el proyecto propuesto; además, se analizará la industria y algunos de sus componentes. Se propondrá el producto que se desea ofrecer y mediante algunas metodologías se planteará la estrategia de ingreso al mercado de nuestro producto.

Como primer paso para la elaboración de este proyecto, es preciso en qué industria se encuentra nuestro potencial negocio de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), “de las actividades económicas por procesos productivos.” (gerencie.com, 2008). Este código industrial nos permite hacer una comparación internacional y, a su vez, describe la actividad económica en la que se ubica nuestro negocio, lo que tiene como objetivo primordial “proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas” (gerencie.com, 2008).

Según la CIIU 4, que la encontramos en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, nuestro proyecto se encuentra dentro de la industria manufacturera. En el siguiente cuadro se detalla la clasificación de nuestra actividad económica:

Tabla 1.
Clasificación CIIU 4

Clasificación CIIU	
C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C101	Elaboración y conservación de carne
C1010	Elaboración y conservación de carne
C1010.13	Actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empacado de carne fresca de cuyes, conejos, rana (ancas de rana) etcétera, refrigerada o congelada incluso en piezas o porciones individuales.

Fuente: Superintendencia de Compañías

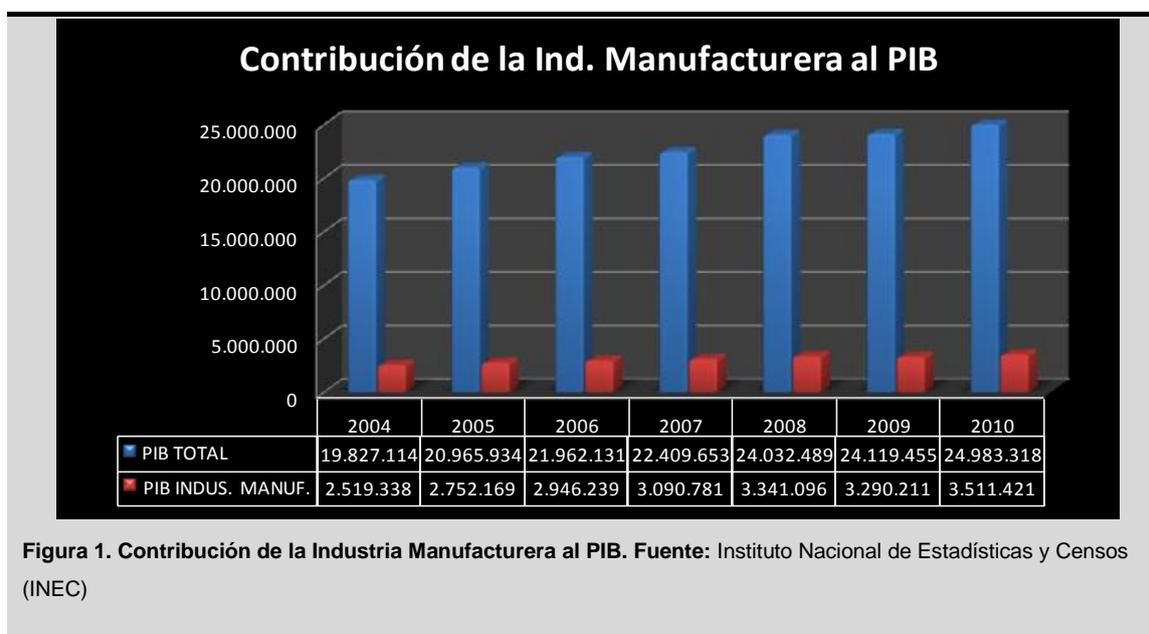
1.1 La Industria

1.1.1 Tendencias

Según la Cámara de Industrias de Guayaquil, el sector manufacturero es el que más aporta a la economía del país, después del comercio; su contribución al producto interno bruto nacional es de alrededor del 14 por ciento. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas (CIQ, 2009).

El crecimiento sostenido de esta industria es una buena oportunidad para el ingreso de nuevas empresas relacionadas con la producción de alimentos, ya que en los últimos ocho años el crecimiento mínimo ha sido de aproximadamente el 12.5 por ciento.

En cuanto al 2012 “De acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), se prevé que la industria manufacturera crecerá un 9,4% en 2012 frente al 6,2 que tuvo este año” (Buró de análisis, 2011).



En el Ecuador, “La crianza de cuyes es un negocio rentable y en expansión, porque los criaderos locales solo abastecen al 65% de la demanda nacional” (www.revistalíderes.ec, 2009).

Podemos concluir de esta sección que la industria se encuentra creciendo y existe una oportunidad latente dentro de ella. Según “el experto azuayo Cornelio Rosales, el mercado ecuatoriano demanda 1.2 millones de cuyes al año y se ofrecen 800 000. La mayor parte se destina a restaurantes típicos, eventos sociales e, incluso, se envía a ecuatorianos que viven en España y Estados Unidos” (www.revistalíderes.ec, 2009).

Específicamente, en lo que concierne a nuestro proyecto, existe una demanda insatisfecha, que puede aumentar con el paso de los años, ya que en un futuro se pueden adherir más consumidores. Esto dependerá del grado de innovación y de valor agregado que se le dé a este producto.

1.1.2 Estructura de la industria (cadena de valor)

En el presente punto se analizará la futura cadena de valor que se prevé tendrá nuestro negocio. En la actualidad, la cadena de valor de la venta de cuyes es similar a la cadena de valor de un restaurante, que a la del negocio que se propone en este proyecto.

“Se conoce como **cadena de valor** a un **concepto teórico** que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una **empresa**” (Definición.de; 2012); este concepto busca explicar el proceso secuencial de actividades generadoras de valor de un bien o servicio.

Para nuestro proyecto hemos analizado la cadena de valor en la que nuestro negocio se encuentra. Esta cadena representa las actividades normales que se realizan para la comercialización de cuy, actualmente en el Ecuador.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS				
<i>Infraestructura.- Galpones (asociatividad), Planta procesadora, Oficinas</i>				
<i>Recursos Humanos.- operarios, Veterinario, personal administrativo</i>				
<i>Investigaciones & Desarrollo.- Se procederá a la investigación para mejorar la productividad</i>				
<i>Adquisiciones y Abastecimiento.- Adquisición cuy (Asociatividad) y adquisición de insumos y materiales para la producción</i>				
<i>Logística de entrega</i>	<i>Producción</i>	<i>Logística de salida</i>	<i>Comercialización de ventas</i>	<i>Servicios postventa</i>
Las comunidades asociadas nos entregarán los cuyes vivos para su faenamiento y empaque. Los proveedores nos entregarán los insumos y materiales a utilizar en la producción.	1. Recepción y control de calidad del cuy 2. Escaldado, pelado y rasurada del cuy 4. Eviscerado y limpieza de restos 6. Control de calidad 7. Envasado al vacío, embalado y distribución	El producto terminado sale de la empresa, manteniendo sus estándares de calidad en todo momento.	Nuestro producto será vendido dentro de la provincia de Pichincha.	Se medirá la satisfacción del cliente por medio de la utilización de indicadores y otros métodos que nos proporcionarán información valiosa de cómo nos estamos posicionando en la cabeza del consumidor
ACTIVIDADES PRIMARIAS				

Figura 2. Cadena de valor esperada del negocio. Fuente: Investigación de mercados y análisis de variables

1.1.2.1 Actividades primarias

- **Logística de entrega**

Nuestros proveedores serán las asociaciones de familias productoras de cuyes, quienes nos entregarán los cuyes vivos, listos para su procesamiento y nuestra empresa los mantendrá en jaulas temporalmente hasta su posterior faenamiento y envoltura para su posterior comercialización.

Acerca de los insumos que se utilizarán en el proceso, se harán convenios con los proveedores para que ellos entreguen solo lo necesario, y que el resto mantengan en sus bodegas.

- **Producción**

Mediante la solicitud del cliente externo, se comenzará a armar el pedido, previo la coordinación con el proveedor de insumos. Para esto se necesita una planta para faenamiento y procesamiento del cuy.

- **Logística de salida**

El producto terminado sale de la empresa, manteniendo sus estándares de calidad en todo momento. Abarca actividades como el almacenamiento y transporte del producto, que puede servir para muchas empresas como materia prima (restaurantes, etc.), pero también puede ser un producto final para consumidores.

En cada uno de estos procesos se llevan a cabo distintas actividades que deben tener un control, esto se logra con la utilización y generación de indicadores que nos ayuden a vigilar todos estos procesos.

- **Comercialización y venta**

Nuestro producto será vendido dentro de la provincia de Pichincha, específicamente al inicio, en los cantones Quito y Rumiñahui, en los que nos hemos enfocado; tanto en supermercados como *mini-markets* y *retails*.

- **Servicio post venta**

Se medirá la satisfacción del cliente por medio de la utilización de indicadores y otros métodos que nos proporcionarán información valiosa de cómo estamos posicionados en la mente del consumidor; para así lograr fidelidad y que nuestro producto sea recomendado a otros consumidores.

1.1.2.2 Las actividades de secundarias

- **Infraestructura**

Actualmente, la crianza de cuyes se realiza, en general, de forma rudimentaria, sin criterios técnicos, por consiguiente los resultados son bajos rendimientos reproductivos y productivos.

El cuy es sensible a ciertas condiciones climáticas, siendo más tolerantes al frío que al calor. En crianzas tradicionales, para mantener a los cuyes en mejores condiciones se tiene la creencia de que necesita de humo para reproducirse en condiciones óptimas. Esta creencia no es verídica ya que se cría en galpones protegidos, principalmente para evitar la mortalidad en lactantes.

La infraestructura es preponderante en la ejecución de actividades productivas. Para que una crianza de cuyes produzca eficientemente, es necesario contar con instalaciones apropiadas; además la empresa contará con una planta para el proceso de faenamiento y envoltura de cuy.

- **Recursos Humanos**

Necesitaremos personal que se encargue de las distintas actividades dentro de nuestra empresa. De inicio no va a existir una gran cantidad de empleados; esto se ajustará dependiendo de la demanda que se obtenga del producto.

- **Investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo de la industria la realiza el Estado ecuatoriano, mediante programas diseñados por las instituciones públicas. Estas actividades están destinadas a la optimización de recursos, al mejoramiento de la manipulación, de la crianza y los métodos de reproducción de este animal.

- **Adquisiciones y abastecimientos**

La empresa necesita de la adquisición de insumos y materiales para el faenamiento y procesamiento de los cuyes, también llevar el control del mantenimiento de los equipos y maquinarias para su conservación.

1.1.3 Factores económicos y regulatorios

Las variables del macroentorno son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y tecnológicas que nos van a mostrar un escenario a corto plazo de la situación actual del país. El macroentorno se define como “Fuerzas las cuales son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas” (www.gerenciaynegocios.com; 2011)

A continuación, se presentará un estudio PEST que se ha realizado para identificar el entorno en el cual se encontrará nuestro negocio.

1.1.3.1 Variables económicas

Las variables económicas están definidas como el “nombre que puede adoptar cualquiera de los agregados macroeconómicos tales como inversión, consumo, ahorro, gasto, etc., para su análisis en el tiempo y en el espacio” (definición.org, 2012)

1.1.3.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El producto interno bruto del Ecuador, según el Banco Central, ha crecido en los últimos años, sin embargo este crecimiento no ha sido constante. A partir de la dolarización, nuestro país creció en promedio 2.9 por ciento anual,

registrando en el 2004 un 8 por ciento y en el 2008 un 7 por ciento, siendo los mayores crecimientos de la década pasada. Estos dos crecimientos se han dado por ciertos factores, en el 2004 comenzó a operar el Oleoducto de Crudos Pesados del Ecuador, pero a partir de ahí hasta el 2008 existió una reducción en el crecimiento del PIB, esto a causa de que no existieron proyectos de magnitudes similares al OCP; en el 2008 se produjo un crecimiento considerable del precio del petróleo y esto ayudó a que nuestra economía creciera de esta forma. El 2009, el PIB registró un crecimiento de menos de 1 por ciento y para el año 2010 finalizó en 3,6 por ciento.

En noviembre del 2011, el Banco Central del Ecuador elevó su previsión de crecimiento para este año dejándola en 6,5 por ciento; Alicia Bárcena secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL),

“reiteró la información presentada la semana anterior en la que proyectaba que Ecuador tendrá un crecimiento económico en 2011 del 6,4%, por encima del promedio regional que se ubicará en 4,7%. Según explicó la especialista, este crecimiento ecuatoriano estará ligado a la formación bruta de capital (inversión directa) que crecerá en un 14,6%”

(Diario El Telégrafo, 2011).

Así pues,

“La industria de la construcción lidera la expansión con un 14%, le sigue la intermediación financiera con el 7%, la industria manufacturera (sin incluir petróleo) con el 6%, el sector de suministros de electricidad y agua con el 8%, y la explotación de minas y canteras con 5%. De esta última línea de producción, el petróleo impulsará un ritmo del 25%”

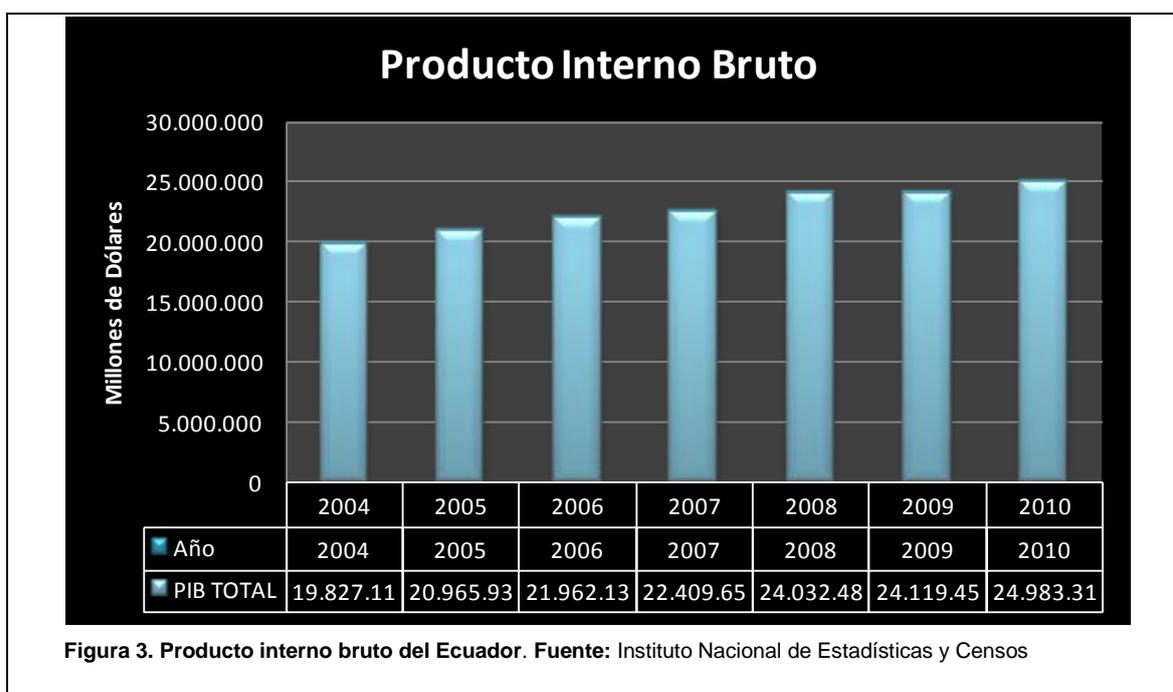
(Diario expreso, 2011).

Pese a todas las predicciones “el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció un 7,78 por ciento en 2011” (La República.ec, 2012), este crecimiento se logró gracias al alto precio del barril de crudo y al contrato que el Estado firmó con el

consorcio de capital chino “Ecuacorrientes” para el primer gran proyecto de extracción de minerales del país.

Para el 2012 “El gobierno de Ecuador prevé que su economía crezca un 4,2% en el 2012, una cifra inferior a la meta fijada para este año, debido a una contracción en su estratégico sector petrolero” (*América Economía*, 2011).

Este crecimiento variable nos da un panorama incierto de cara al futuro del país, ya que no se sabe con certeza si los siguientes años la economía del país y por ende las industrias que lo componen seguirán en alza o este crecimiento se estancará; hasta el momento nada indica que el Ecuador entrará en un futuro cercano en una recesión económica.



1.1.3.1.2 Inflación

En el año 2000 se registró el mayor nivel de inflación de las últimas dos décadas, la cual bordeó el 90 por ciento. A partir de la dolarización, la inflación anual bajó drásticamente hasta ubicarse en el 2 por ciento en el 2004, para luego estabilizarse por debajo del 5 por ciento, a excepción del 2008 que

estuvo en 8.83 por ciento debido a la crisis internacional. Para el 2009 el Ecuador cerró el año con una inflación de 4.31 por ciento.

El año 2010, el Ecuador cerró con una inflación de 3.33 por ciento según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). “Las bebidas alcohólicas y los alimentos incidieron en la inflación del último mes del año, motivada por las festividades” (Vistazo, 2011).

Según Vicente Albornoz, la estabilidad de la inflación ecuatoriana en el 2010 se debe a un sistema de dolarización consolidado. Mauricio Pozo, ex ministro de economía, dice que esto también se ha debido a la imposibilidad que tenemos de imprimir divisas, ya que antes de la dolarización los errores cometidos se solucionaban con la emisión de moneda que aceleraba el proceso inflacionario del país.

Para el analista económico, Walter Spurrier, estas previsiones señalan que la inflación se mantendrá en el mismo rango del año pasado, es decir entre 3 y 4 por ciento. Sin embargo, la situación final estará atada a la permanencia de los precios del crudo (Cosas, 2011).

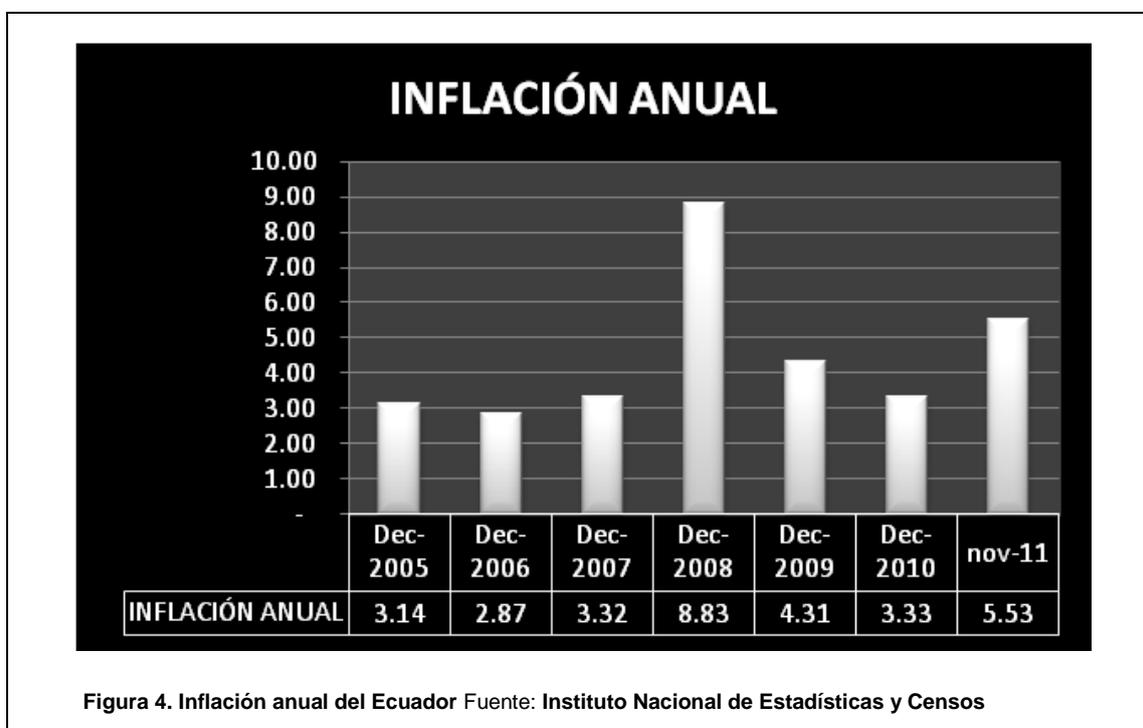


Figura 4. Inflación anual del Ecuador Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Se observa que varios analistas coinciden en que la inflación del Ecuador, para el 2011, no superará el 4 por ciento, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones como no entrar en una desdolarización y que, además, los altos precios en el crudo se mantengan. Pese a que es una inflación baja en relación a años anteriores, en especial a inicios de este milenio, debería estar por debajo del 2.5 por ciento ya que somos un país dolarizado.

La inflación mensual del mes pasado se ubicó en 0,35 por ciento, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Con este dato, “la inflación de los últimos 12 meses alcanzó 5,50%, mientras que entre enero y octubre pasado año se ubicó en 4,67%.” (*Diario el Comercio*, 2011).

La inflación en nuestro país se ha convertido en una oportunidad para los productores, ya que no ha existido una variación mayor de los precios en los productos utilizados para la crianza del cuy.

1.1.3.1.3 Tasas de Interés

En el 2010, “El directorio del Banco Central del Ecuador (BCE) resolvió reducir la tasa de interés máxima... la tasa máxima de interés para el crédito corporativo será de 9,33%; para el productivo empresarial, 10,21%; para el productivo Pymes, 11,83%” (andes.info.ec., 2010). En la actualidad, estas siguen siendo las mismas tasas máximas para los préstamos por parte de las entidades del sistema financiero. Según Diego Borja, lo que se trata de lograr con esto es que se incremente el nivel de consumo “con un menor precio del dinero” y que las entidades del sistema financiero tengan una rentabilidad aceptable. Esta medida también busca reducir la inflación o, por lo menos, mantenerla estable.

En la actualidad, se registra un incremento de créditos otorgados para las PYMES por parte de las instituciones financieras del Ecuador: “en febrero 2011 un incremento en el volumen de crédito otorgado, ubicándose en USD 133

millones (USD 13 millones más que en el mes anterior), esto representa una tasa de variación mensual de 10.8% y anual de 21.8% (...) el plazo promedio al que prestan las IFI's se situó en 20 meses" (BCE, 2011: #28).

El Ecuador planea incentivar la creación de PYMES, para que la economía logre una expansión, ya que al no poseer una gran cantidad de inversión extranjera, el gobierno tuvo que encontrar medidas alternativas para que la economía del Ecuador no se quede estancada y esta es una herramienta que el Gobierno ha tratado de incentivarla.

1.1.3.2 Variables Sociales

1.1.3.2.1 Desempleo

"En todo el mundo, pero aun más en América Latina el desempleo ha sido un tema de la vida diaria. Aunque las depresiones más profundas parecen haber dejado de ser una amenaza para las economías, el desempleo sigue acosando a las economías de mercado modernas" (gesteopolis.com, 2008).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el 2003 durante la presidencia de Lucio Gutiérrez la tasa de desempleo se ubicó en 7.70 por ciento, y en los siguientes dos años se incremento a 9.80 por ciento en el 2004 y 11.10 por ciento en el 2005, año en que se registró la mayor tasa de desempleo de los últimos ocho años, y en el que dejó el poder. En el mandato de Alfredo Palacio el nivel de desempleo disminuyó y se ubicó en 10.70 por ciento, en el posterior año el nivel de desempleo fue similar ya que se ubicó en 10.60 por ciento, pero a partir del 2008 se ha notado una reducción ya que en este año el nivel de desempleo fue de 8.80 por ciento, en el 2009 y 2010 el nivel de desempleo estuvo en 8.70 y 8,50 por ciento, respectivamente. En este año según las proyecciones del Banco Central, está previsto que se ubique en el 7.60 por ciento. Al igual Alicia Bárcena, quien es secretaria ejecutiva de la

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) respaldó estos datos: “La funcionaria indicó que este indicador ha tenido una curva descendente desde mediados de 2010 cuando se ubicó en 8,5%, mientras que para este año descendió a 7,6% y se espera que en 2012 llegue al 7%” (*Diario El Telégrafo*, 2011).

Según Byron Villacís, director del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), “los sectores económicos de mayor incremento de ocupados plenos son: manufactura, que subió a 266.782 en marzo de 2011, frente a 228.646 del año anterior”. Lo cual indica un crecimiento en la industria ya sea porque se incrementó la capacidad de producción o por que se han creado nuevas empresas.

Como se detalló en el párrafo anterior, la industria manufacturera ha sido la que más fuentes de trabajo ha generado en los últimos años; además, el desempleo en el Ecuador bordea el 7 por ciento de la PEA, lo que se transforma en una oportunidad porque existen personas necesitadas de empleo. Pero un factor decisivo será encontrar personal capacitado o personal que tenga experiencia en manejo de estos animales.

1.1.3.2.2 Cultura

“El cuy es considerado un plato tradicional que se sirve o invita en ocasiones especiales, para festejos importantes o para compartir entre amigos y familiares” (*Diario El Tiempo*, 2009). El cuy, generalmente, es asado al carbón y se sirve acompañado de papas, aunque dependiendo del lugar del país en el que se encuentre, también puede ir acompañado también de mote y tostado.

Podemos decir que “se ha cambiado la cultura del consumo de este plato, que antes se solía hacerlo sólo entre amigos, acompañados de bebidas alcohólicas” (*Diario El Tiempo*, 2009). En la actualidad existen locales como el “Guajibamba Restaurant”, ubicado en la ciudad de Cuenca, que está dirigido a otro segmento, como es la clase media/media-alta en el cual este plato

tradicional de la cocina ecuatoriana se sirve y es muy apetecido. Aunque aun por tradición el cuy se sigue consumiendo en su mayoría en poblaciones que mantienen costumbres desde sus antepasados, “el consumo de cuy en nuestro país, particularmente en la Sierra, es muy importante. No hay fiesta de pueblo sin el cuy. Es el invitado de honor en cualquier evento” (fullecuador.blogspot.com, 2008).

La mayoría de sitios donde se pueden consumir este platillo, son locales con poca infraestructura que en el argot popular son conocidos como “huecas”, donde este animal se exhibe al público, semi-cocido y por lo general atravesado por un palo; dejando una impresión desagradable para muchos comensales.

1.1.3.3 Análisis Político

En la última década, el Ecuador ha tenido cuatro presidentes lo que generó una inestabilidad política y económica prolongada. Tres de los cuatro presidentes gobernaron aproximadamente dos años cada, y así en enero del 2007, Rafael Correa asume como presidente de la nación y se ha mantenido en el poder, pese a algunos factores de inestabilidad que se han presentado durante su mandato como el denominado 30-S, que fue una página negra en la historia ecuatoriana.

En la parte tributaria, el gobierno ecuatoriano, en noviembre del 2011, aprobó la novena reforma tributaria en cinco años, la cual es denominada “ambiental pro salud”, que afectará sobre todo a los bienes suntuarios, vehículos y a la salida de divisas (ISD) que pasa del 2 al 5 por ciento del monto. Esta nueva reforma tributaria, sin duda, va a afectar al aparato productivo del país, en especial por ahuyentar la inversión extranjera directa que escasamente ya existe en el país, en comparación con nuestros vecinos más cercanos que dicho sea de paso, están mucho más adelantados que nosotros en cuanto a tratados comerciales.

En cuanto al negocio que se plantea en este proyecto, se ha podido analizar que no existe ninguna ley que impida este tipo de negocio, por el contrario el Gobierno por medio de entidades como el INIAP está incentivando la producción de este animal al capacitar a pequeños productores, con el fin de que los procesos de crianza mejoren y se tecnifiquen.

1.1.3.4 Análisis tecnológico

La tecnología es una variable fundamental para la producción dentro de la mayoría de industrias en el mundo. “Solo con tecnología las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad o variedad de los productos de manera sostenida” (blog.espol.edu.ec, 2010).

En el negocio de crianza y venta de cuyes en el país no se emplea aún tecnología de punta para mejorar la productividad y abaratar costos de producción, ya que la crianza, en la mayoría de las ocasiones, se la sigue realizando de forma artesanal (crianza familiar). El INIAP es una de las instituciones que está capacitando en la crianza de esta especie y aunque no existe mayor tecnología dentro de este proceso, este instituto enseña un manejo tecnificado, lo que “puede llegar a triplicar la producción a partir de una mejora en la fertilidad de las reproductoras, una mayor supervivencia de las crías y una mejora en la alimentación para un rápido crecimiento y engorde” (RMR-PRIGEDS, 2012).

En el Ecuador existe la tecnología necesaria que permita desarrollar un negocio como el que se propone en este plan de negocios, es decir existe maquinarias que permiten realizar el empacado al vacío de los productos cárnicos. Al ser una microempresa es necesario encontrar tecnología adecuada a nuestra capacidad de producción, para no tener capacidad ociosa de producción que nos podría afectar financieramente.

1.1.4 Canales de distribución

Después de la investigación de mercados que se realizó, se llegó a la conclusión que la distribución de este producto en el Ecuador se realiza de dos maneras:

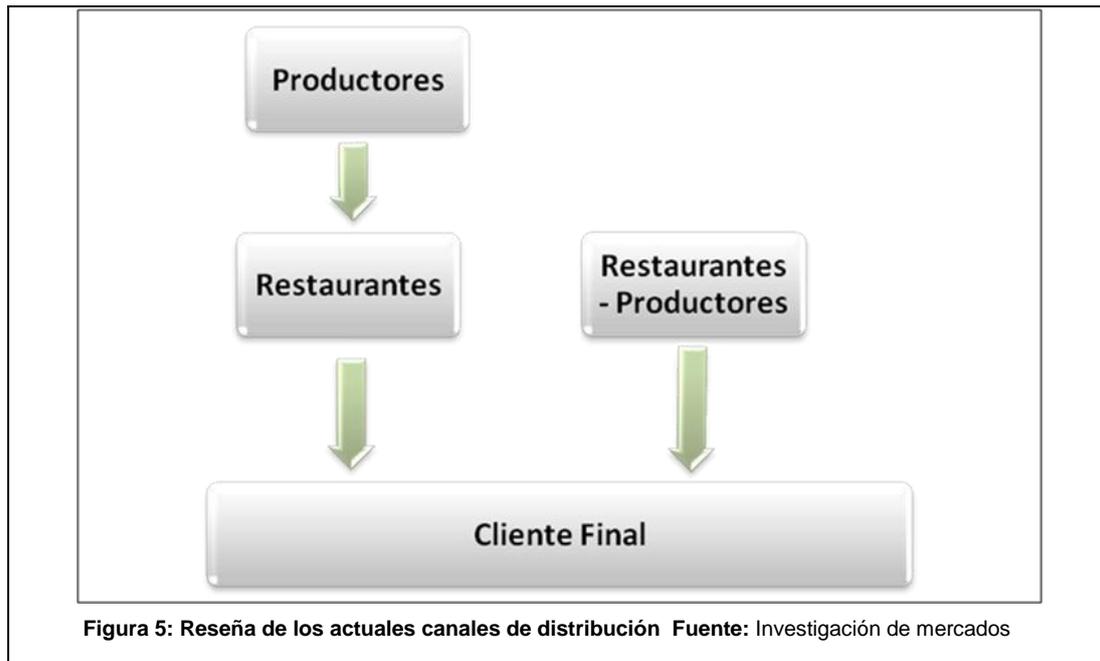
- Existen productores a lo largo de la serranía ecuatoriana (producción tecnificada y/o tradicional) que por medio de ferias populares o venta directa a sus clientes distribuyen este animal. Sus principales clientes son los restaurantes de comida típica, los que se llevan la mayoría de estos ejemplares para su preparación y venta; en una menor proporción este animal es producido para auto-consumo.

Cabe recalcar que quienes desean obtener este animal deben viajar hacia las provincias donde son producidos, ya que la distribución no está orientada hacia el cliente.

Luego de esto proceden con su preparación y es vendido como un producto final al consumidor.

- Por otra parte, existen restaurantes que han visto la necesidad de instituir criaderos propios, para manejar la calidad del producto y sus métodos de crianza. Un factor importante también es el hecho de disminuir los viajes para la obtención de este producto.

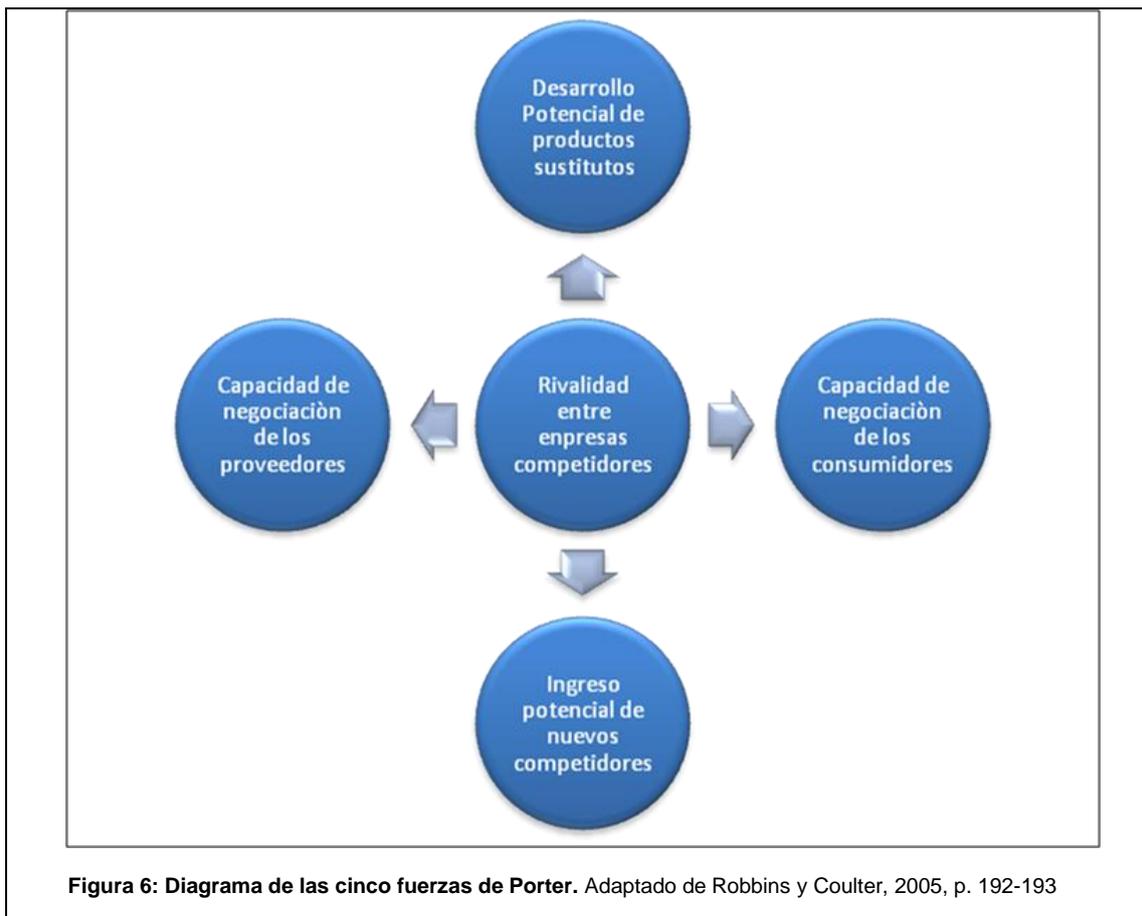
Este producto, después que alcanza su crecimiento, es procesado listo para sus ventas en los restaurantes.



1.1.5 Las cinco fuerzas de PORTER

El modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter “constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece” (Gestiopolis, 2011)

En este análisis de carácter externo se determinaron las oportunidades y las amenazas clave que confrontan al sector de los cuyes en el país, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.



1.1.5.1 Entrada de Nuevos Competidores

Este componente viene dado por las barreras de entrada para los nuevos competidores, que aseguran el mercado para los ya existentes, determinando que para la producción de cuy en nuestro país no está desarrollada la cunicultura. Existe competencia de países que ofertan grandes escalas de cuy y de buena calidad como Perú.

Existe una demanda insatisfecha de alrededor del 20 por ciento, la cual puede motivar el ingreso al mercado de nuevos productores y expendedores del producto.

1.1.5.2 Rivalidad entre empresas competidoras

Al analizar este componente, se aprecia que el número de competidores y crecimiento en la industria es regular, pues son limitados los países exportadores de cuy, además cabe destacar que no existe guerra de precios entre los competidores, pues el costo se determina por la calidad del producto.

1.1.5.3 Poder de negociación de proveedores

Este componente se refiere al conjunto de empresas que ofrecen las materias primas e insumos, que los actuales competidores necesitan para producir los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes. En el análisis se determinó que existe un ambiente favorable para la producción y comercialización de cuy, principalmente porque los insumos y materiales necesarios para esta actividad se los puede obtener con facilidad en el sector de producción y a un bajo costo.

1.1.5.4 Poder de negociación de consumidores

En este componente se encuentran las personas o empresas que actualmente compran o podrían comprar cuy a los competidores existentes. Los consumidores tienen un poder de negociación medio porque nos exigen que los productos sean de buena calidad, pero al existir demanda insatisfecha hay muchos más compradores que vendedores.

Esto no quiere decir que nuestro producto deba ser de mala calidad, con todo lo que esto implica; por el contrario estamos dispuestos a presentar un producto con un mayor valor agregado, que busca satisfacer las necesidades de los consumidores y mostrarles algo diferente al momento de consumo, a fin de romper los paradigmas.

1.1.5.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En este componente se encuentran los productos distintos al nuestro pero que pueden satisfacer una misma necesidad. Para el producto que nuestra empresa comercializara, existe un panorama no tan favorable, pues existen varios productos que pueden utilizarse como sustituto al cuy, como el conejo, chivo, cerdo, pollo, res, entre otros; lo que nos afecta, principalmente, es el costo de nuestro producto frente a los sustitutos.

1.2 La compañía y el concepto del negocio

1.2.1 La idea y el modelo de negocio

El presente proyecto de tesis nace a partir de identificar un mercado que está en crecimiento en nuestro país y que, a primera vista, luce ser rentable ante los ojos de un accionista. Por tal motivo en este proyecto se propone crear la empresa "QOWE S.A.", la misma que significa cuy en quechua; esto haciendo referencia a un animal tradicional del Ecuador. La idea del negocio es producir un filete de carne de cuy, de modo estéticamente más atractivo para el consumo de las personas en general y no tan solo para los amantes de la carne de este animal.

La diferenciación de este producto radica, sobre todo, en la forma de producción, ya que los cuyes deben pesar de 1.5 kg. a 2 kg., para poder extraer un filete, que posteriormente será empacado al vacío, dando como resultado un producto distinto al que tradicionalmente se expende en lugares de comida típica de nuestro país.

Creemos que nuestro producto puede ingresar en este mercado y ganar clientes gracias a su nueva presentación, mucho más estética y agradable a primera vista, ya que al no poseer patas ni cabeza, disimula su parecido con otros roedores.

Deseamos enfocarnos en tres canales de distribución específicamente:

- Supermercados
- Restaurantes
- Mayoristas – micromercados

Ya que actualmente no se comercializa este producto en estos lugares.

1.2.2 Estructura legal de la empresa

Los aspectos legales y regulatorios son todos los permisos que necesita nuestra organización, para que su funcionamiento se encuentre apegado a la ley ecuatoriana.

1.2.2.1 Constitución de la empresa

Nuestra empresa será constituida como una sociedad anónima, y los requisitos según superintendencia de compañías son los siguientes:

COMPAÑIAS ANÓNIMAS

Requisitos:

***El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el*

efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008.)

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC)

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

Solicitud de aprobación.- *La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías)*

El objeto social.- *La sociedad anónima podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de*

banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañía

Forma de constitución

Constitución simultánea.- *Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías*

Constitución sucesiva.- *Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores*

Accionistas

Capacidad.- *Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.*

Números de accionistas.- *La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.*

Capital

Capital mínimo.- *El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.*

Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

1.2.2.2 Registro sanitario

Los requisitos para la obtención del permiso sanitario, se dio MEDIANTE DECRETO EJECUTIVO 1583, donde el Presidente de la República expidió el Reglamento de Registro y Control Sanitario, a continuación se muestran los aspectos más relevantes y concernientes a nuestro tipo de negocio.

Del otorgamiento del Registro Sanitario:

El organismo encargado de otorgar, mantener, suspender, cancelar y reinscribir el Registro Sanitario, es el Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando.

Antecedentes para obtener el Registro Sanitario:

El Registro Sanitario para productos podrá obtenerse sobre la base de uno de los siguientes antecedentes, según el caso:

- a. Obtención previa del informe técnico favorable en virtud de un análisis de control de calidad de un laboratorio debidamente acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación;*
- b. Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora; y,*

c. Homologación de documentos otorgados por una autoridad competente de otro Estado o por una organización internacional especializada determinada conforme al Reglamento de Registro y Control Sanitario.

De la obtención del Registro Sanitario por certificación de buenas prácticas de manufactura

Para la obtención del Registro Sanitario con aplicación de las buenas prácticas de manufactura de acuerdo con el reglamento respectivo, bastará presentar la solicitud de Registro Sanitario que contendrá la siguiente información:

a. Nombre o razón social de la persona natural o jurídica a cuyo nombre se solicita el Registro Sanitario y su domicilio;

b. Nombre o razón social y dirección del fabricante;

c. Nombre y marca (s) del producto;

d. Descripción del tipo de producto; y,

e. Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos), los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.

Se anexarán los siguientes documentos:

1. Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su representante legal y, cuando se trate de persona natural, cédula de ciudadanía o de identidad.

2. Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su representante legal o matrícula mercantil del fabricante, cuando el producto sea fabricado por persona diferente al interesado.

3. Recibo de pago, por derechos de Registro Sanitario, establecidos en la ley.

4. Certificado de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura, de acuerdo con el respectivo reglamento.

El Registro Sanitario podrá ser solicitado por el fabricante del producto por sí mismo o su representante legal ... cuando se trate de persona jurídica; el propietario del producto cuando se trate de persona natural, o el respectivo apoderado. El Registro Sanitario saldrá a nombre del fabricante o propietario del producto, salvo disposición expresa de los mismos.

Término para la expedición del Registro Sanitario:

Presentada la solicitud de Registro Sanitario y verificado que el formulario se encuentre debidamente lleno y con los documentos exigidos, las autoridades competentes procederán a expedir el respectivo registro, mediante el otorgamiento de un número que se colocará en el certificado correspondiente, con la firma de la autoridad de salud competente. Este número de registro permitirá identificar el producto para todos los efectos legales.

El Registro Sanitario se entenderá concedido en caso de que, existiendo el informe técnico favorable, el Ministerio de Salud Pública a través de las dependencias o subsecretarías correspondientes no hubiese otorgado el Registro Sanitario en el plazo de treinta días a partir de la recepción del informe, o no lo hubiere negado justificadamente. En este caso, el número del Registro Sanitario será el que conste en el informe del instituto o laboratorio acreditado al que deberá preceder el nombre del referido instituto o laboratorio, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la ley.

Vigencia

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Reglamento.

Renovación

Al término de la vigencia del Registro Sanitario para poder seguir con la comercialización, su titular podrá optar por su renovación.

Para la renovación del Registro Sanitario el interesado deberá presentar antes de su vencimiento, la solicitud en el formulario que para estos efectos establezca el Sistema Nacional de Vigilancia y Control.

Los productos conservarán la misma designación numérica básica de Registro Sanitario cuando se renueve el mismo, conforme al presente reglamento.

1.2.2.3 Registro de marca

El registro de marca es importante ya que dentro de nuestro plan de marketing, hace referencia al desarrollo de la marca de nuestro producto ya que es el medio por el cual nuestros futuros clientes nos reconocerán.

Presentación de la solicitud de marca

Se realizará ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, la cual certificará la fecha y hora de presentación, salvo que no se acompañe a ella, el comprobante de pago de las tasas correspondientes. En caso que falte dicho comprobante, la solicitud no será recepcionada.

Examen formal

Lo realizará la oficina dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de presentación de la solicitud. En caso de presentar errores u omisiones, el solicitante deberá subsanarlos, teniendo para esto un plazo de treinta días. En caso de no enmendarse estos errores en el plazo señalado, la solicitud de marca se entenderá abandonada.

En caso que la solicitud cumpla con todos estos requisitos, de ordenará la publicación de ella.

Publicación

Deberá efectuarse por una sola vez en la Gaceta de la Propiedad Intelectual.

Oposiciones

Podrá presentarlas cualquier tercero que tenga legítimo interés, dentro de los treinta días siguientes a la publicación. De ella, se notificará al solicitante de la marca, quien dispondrá de treinta días hábiles para contestar dicha oposición y hacer valer sus alegatos si lo estima conveniente.

Resolución

Vencido el plazo para la presentación de oposiciones, la Dirección procederá a realizar el examen de fondo de la solicitud, y determinará si acepta o rechaza la solicitud de registro de marca respectiva. Esta resolución será fundada.

Asimismo, expirado el plazo para contestar la oposición, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial resolverá sobre las oposiciones, y la aceptación a registro o el rechazo de la marca pedida, lo que constará en una resolución debidamente fundada.

Duración del Registro

El registro de marca tiene una duración de diez años desde la fecha en que es concedido, y puede ser renovado por períodos iguales. La renovación debe solicitarse dentro de los seis meses anteriores a la fecha de expiración del registro. Sin embargo, el titular de la marca tendrá la facultad de renovarla durante un periodo de gracia de seis meses posteriores a la fecha de expiración, lapso de tiempo en que la marca mantendrá plenamente su vigencia.

Además, se debe tener en cuenta que es necesario realizar el pago de la patente, así como, el registro único de contribuyentes (RUC) y obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos. Si en caso fuese necesario cualquier otro permiso el Gerente General sería el responsable de gestionar ante la autoridad competente la obtención del permiso

1.2.3 Misión, Visión y Objetivos

1.2.3.1 Antecedentes

Según datos del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), el Ecuador, en el 2009, contaba con un promedio de 21 millones de cuyes lo que, a su vez, debido a su constante reproducción, producen 47 millones de cuyes anuales con un promedio de crecimiento anual de 14.29 por ciento. Para el 2011 se prevé que existan 27.5 millones de cabezas. Sin embargo, en los últimos diez años, la demanda y la producción total de cuy han tenido una diferencia considerable, y a finales del año 2009 existió un déficit trimestral del producto de un 20 por ciento (*El Hoy*, 2009).

Estos datos nos dan una idea de que este es un producto que no ha llegado aún a su madurez, ya que mantiene un ritmo de crecimiento constante y alto, y guarda un potencial de crecimiento elevado por el déficit que existe. Además, tiene un valor nutricional importante, ya que posee un elevado contenido de proteína y bajo contenido de grasa en comparación con otros tipos de carnes.

1.2.3.2 Misión

La misión de QOWE S.A. ha sido redacta basándose en los nuevos componentes que Fred R. David propone en la decimoprimer edición de su

libro *Conceptos de Administración Estratégica*, publicado el año 2008. Y se la ha definido de la siguiente manera:

“Somos una empresa que vende cuy, buscando darle valor agregado al producto, a fin de satisfacer a nuestros clientes en Ecuador proveyéndoles de alimentos sanos que ayuden a mejorar y conservar su salud, utilizando la tecnología adecuada para nuestros procesos y cuidando el medio ambiente mediante desarrollo sostenible. De esta manera, contribuir al bienestar de los empleados, generando rentabilidad para nuestros accionistas.”

1.2.3.3 Visión

“Para el año 2016, queremos ser una empresa que logre estabilidad económica; que nuestros consumidores nos reconozcan como una empresa que brinda un producto saludable de calidad y, de esta manera, comenzar a posicionarnos en la mente de nuestros clientes, creando fidelidad en nuestros consumidores.”

1.2.3.4 Valores corporativos

- Compromiso
- Mejoramiento continuo
- Honestidad
- Integridad
- Respeto

1.2.3.5 Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de carne de cuy en los cantones de Quito y Rumiñahui de la provincia de Pichincha.

1.2.3.6 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria, la compañía y los productos.
- Realizar la investigación de mercados que nos permita conocer aspectos fundamentales de nuestros clientes.
- Elaborar el plan de marketing que nos indique cómo llevar este proceso.
- Elaborar un plan de operaciones y producción que nos muestre las necesidades y requerimientos para implementar nuestro proyecto.
- Definir la estructura organizacional de la organización.
- Redactar un cronograma general para poner el negocio en marcha
- Definir cuáles son los riesgos críticos, problemas y supuestos del negocio.
- Realizar un plan financiero que permita saber si el proyecto es rentable.

1.3 El producto

Es necesario indicar que “el rendimiento promedio en carne de cuyes enteros es de 65%. El 35% restante involucra las vísceras (26,5%), pelos (5,5%) y sangre (3,0%)”. (FAO, 2012)

Nuestro producto consiste en un filete de carne de cuy de 500 gr. (1.10 lb) empacado en bandejas 2P cubierto con plástico Strech Film al vacío, mediante un proceso tecnificado, resultando un producto semejante al de la siguiente fotografía:



Figura 7. Presentación del producto “COBAYITO”.
Fuente: Investigación de mercados y plan de marketing

El filete contará con la piel del animal, pero no se incluirá ni cabeza, ni patas por cuestión estética del producto, ya que buscamos atraer a muchas más personas para que lo consuman.

En el empaque tendrá el logo del producto con su slogan “*Cobayito ¡Cuyes de confianza!*”, el cual se muestra en el punto 4.7 de este proyecto. En la etiqueta del producto se pondrán todos los datos del mismo y contenido calórico.

Asimismo, el programa para la alimentación y la agricultura de las Naciones Unidas, afirma que:

“La carne del cuy es rica en proteínas, contiene también minerales y vitaminas. El contenido de grasas aumenta con el engorde. La carne de cuy puede contribuir a cubrir los requerimientos de proteínas animal de la familia. Su aporte de hierro es importante, particularmente en la alimentación de niños y madres.”

(FAO, 2012)

A continuación se presenta una tabla comparativa de los contenidos nutritivos de la carne de cuy:

Tabla 2.
Valor nutricional comparativo del cuy con otras especies

Especie	Humedad	Proteína	Grasa	Minerales
Cuy	70.60	20.30	7.80	0.80
Ave	70.20	18.30	9.30	1.00
Vacuno	58.00	17.50	21.80	1.00
Ovino	50.60	16.40	31.10	1.00
Porcino	46.80	14.50	37.30	0.70

Fuente: Food and Agriculture Organization (FAO)

1.3.1 Estrategia de producto

Hemos elegido una estrategia de diferenciación del producto, ya que buscamos mostrar atributos distintos que nuestros competidores, poniendo énfasis en la calidad del producto, la presentación, los niveles de confianza, la prestación de servicios y otros atributos, los que lograron crear una preferencia por nuestro producto.

El desarrollo de la marca es una parte fundamental de nuestra estrategia del producto; el nombre que hemos elegido para nuestro producto es “Cobayito”, ya que es un nombre fácil de recordar y es sinónimo de cuy. Haremos hincapié en la procedencia del producto y en mostrar una imagen de calidad basándonos en los procesos que vamos a utilizar (cumpliendo los estándares que se requieran).

El logotipo contiene amarillo que significa en publicidad “simpatía y se vincula con el sol y con la alegría de la luz” (Significado-colores, 2009), mientras que el naranja “estimula las emociones e incluso el apetito” (Significado-colores, 2009), por ese motivo se eligieron dichos colores. El Slogan de nuestro producto es:

¡Cuyes de confianza!

Esta es una frase que representa sucinta pero con un contenido muy amplio en cuanto a la imagen que deseamos proyectar se refiere que son la certificación de procedencia del animal, métodos de la crianza, proceso de producción y venta de este producto.

La etiqueta juega un papel importante en la identificación del producto y nos sirve para diferenciarnos de la competencia, su diseño puede ser útil como reclamo de la atención de nuestros potenciales clientes. Nuestras etiquetas van a tener la mayor información posible para mostrar transparencia ante nuestros consumidores.



Según nuestra investigación de mercado, el 75% de las personas encuestadas afirmaron que preferirían encontrar el producto en bandejas selladas al vacío; por esta razón se decidió escoger esa presentación como la más adecuada para nuestro producto.

En cuanto al tamaño de las porciones del producto, el estudio indicó que un alto porcentaje de personas desea que el producto tenga dos porciones, por lo tanto se decidió lanzar la presentación de 500 gr. que es ideal para dos porciones.

1.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Para encontrar la estrategia adecuada que debe implementar QOWE S.A., se realizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que luego del análisis realizado dio como resultado 2.97 y una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que dio un resultado 2.98 como se pueden observar en el anexo 1. Con esta información se procedió a realizar una matriz interna-externa, como se muestra en el siguiente cuadro:

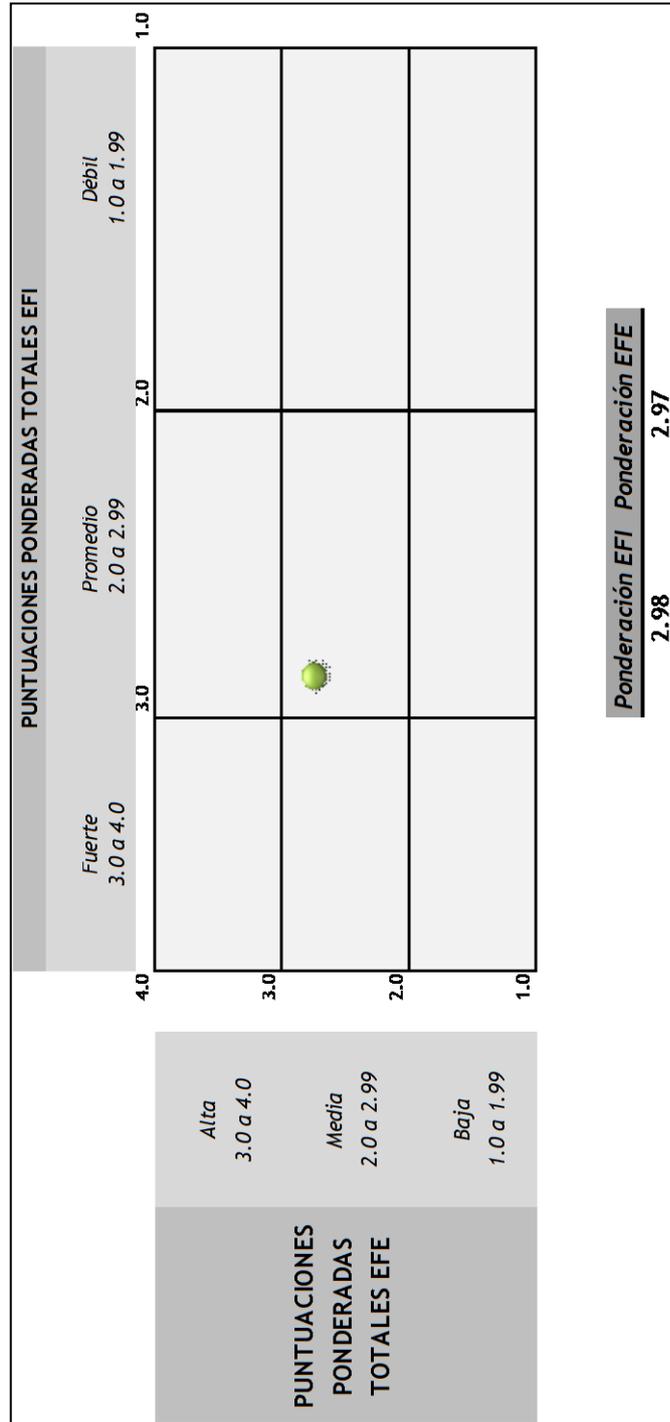


Figura 8. Matriz interna – externa.
Fuente: Investigación de mercados y plan de marketing

Esta matriz tiene nueve cuadrantes y se la puede dividir en tres secciones; “las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el

desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones” (José Contreras, 2006).

Como se mira en la matriz los resultados coinciden en el cuadrante V, por tal motivo hemos escogido la estrategia de penetración de mercado para nuestra proyecto.

1.5 Análisis FODA

Con esta herramienta se procedió a conformar un cuadro de la situación actual del negocio de producción de cuy en el país, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso en función de tomar decisiones para formular estrategias y objetivos, las cuales se detallan en el presente análisis:

Tabla 3:
Análisis F.O.D.A

<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado del producto.- Al ofrecer un producto con alto valor nutricional, sumamente sano y habiendo variado sobre todo su aspecto, se busca romper el paradigma y asociación que tiene este animal con otros roedores. • Conocimiento.- Conocimientos adquiridos en la universidad que nos permiten planificar nuestro proyecto.
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha del mercado.- En el Ecuador existe una brecha entre demanda y oferta de aproximadamente el 20 por ciento. • Proveer en fechas especiales.- Existen fechas en las que el consumo de este animal aumenta como es el día de la madre, día del padre y otras celebraciones. • Nuevas formas de canales de distribución.- Queremos explotar nuevos canales como son los supermercados y micro-mercados de distribución ya que comúnmente este producto solo se lo encuentra en los restaurantes de comida típica ecuatoriana. • No existe guerra de precios.- Es una oportunidad ya que el producto se vende basado en la calidad de la carne (crianza).

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua y apoyo del gobierno ecuatoriano.- El gobierno ecuatoriano, mediante sus diversos organismos, da capacitación continua y asesoramiento a todas la PYMES para que mejoren sus procesos de producción y seamos competitivos internacionalmente. • Fomento en crédito para PYMES.- Facilidad que ofrece el gobierno, por medio de sus entidades financieras, para la obtención de créditos para PYMES.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos en el mercado.- Al ser un emprendimiento nuevo, no sabemos a ciencia cierta cuál será la acogida que tendrá nuestro producto en el mercado. • Falta de experiencia.- No poseemos experiencia en cuanto al manejo de este producto. • No poseemos un plan de marketing.- Al no tener un plan de marketing, no poseemos una estrategia fija para dar a conocer nuestro producto y cómo llegar a nuestros posibles consumidores. No se posee un estimado de recursos a invertir. • No poseemos un plan de producción y operaciones.- No tenemos una planificación de nuestra producción. • No poseemos un plan gerencial.- No hemos establecido formalmente el diseño funcional de nuestra empresa.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Cunicultura poco desarrollada.- Nosotros compraremos a proveedores, que en su mayoría (95%), hacen crianza de forma artesanal, pues los que producen de forma tecnificada son pocas. • Restaurantes expendedores.- Por ser un producto tradicional, en especial de la serranía ecuatoriana, hay sectores específicos donde se puede encontrar este platillo que los consumidores ya los tiene identificados como habituales expendedores. • Resistencia al consumo y tendencia actual.- Consumidores poco predispuestos a cambiar el modo tradicional de consumo de esta carne. La tendencia es de consumir este producto en restaurantes de comida típica en vez de prepararlos en casa. • Costo del producto frente a sustitutos.- El precio que tiene nuestro producto frente a los sustitutos sería mayor y puede convertirse en un impedimento para su consumo habitual.

Fuente: Planeación estratégica, investigación de mercados y plan de marketing

1.5.1 Matriz F.O.D.A

Tabla 4.
Matriz F.O.D.A

	<p>FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor agregado del producto 2. Conocimiento 	<p>DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos en el mercado 2. Falta de experiencia 3. No poseemos un plan de marketing 4. No poseemos un plan de producción y operaciones 5. No poseemos un plan gerencial
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda insatisfecha del mercado 2. Proveer en fechas especiales 3. Nuevas formas de canales de distribución 4. No existe guerra de precios 5. Capacitación continua y apoyo del gobierno ecuatoriano 6. Fomento en crédito para PYMES 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Incrementar abastecimiento del producto y realizar promociones en las fechas especiales en los principales puntos de venta del producto (F1, O2, O3)</p> <p>Diversificación de producto y precio para las distintas clases socio-económicas (F1, O1, O4)</p> <p>Mejoramiento continuo de procesos (F2, O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Diversificar la presentación del producto (D1, O1)</p> <p>Obtención de créditos que nos permitan incrementar la producción (D1, O6)</p> <p>Obtener capacitación para el personal de la empresa que nos permita realizar el plan de producción y operaciones (D2, D4, O5)</p> <p>Realizar el plan de marketing que nos permita identificar los canales de distribución y precios idóneos (D3, O3, O4)</p>
<p>AMENAZAS –A</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>

1. Cunicultura poco desarrollada	Poner propio criadero o asociarnos con comunidades	Estrategia de comunicación para dar a conocer todos los
2. Restaurantes expendedores	productoras para no	beneficios del producto (D1, D3,
3. Resistencia al consumo	desabastecemos del animal	A2, A3, A4)
4. Costo del producto frente a sustitutos	(materia prima) (F1,F2, A1)	

Fuente: Planeación estratégica, investigación de mercados y plan de marketing

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En esta parte, del presente proyecto, se planteará la metodología que se usará para obtener información que servirá para desarrollar el plan de mercadeo de nuestro producto. En primera instancia identificará la información pretendida y las herramientas que nos permitirán obtener esta información. Posteriormente, una vez con la información recopilada, se procederá a analizar la información y a sacar conclusiones respondiendo a las necesidades de información que se bosquejara.

2.1 Justificación del problema

La idea de realizar este proyecto nace a partir de observar la gran afluencia de personas que acuden a los diversos lugares que expenden cuyes (Selva Alegre, Amaguaña, Chaltura, etc.); en especial los fines de semana y en celebraciones especiales (el día de la madre, el día del padre, fin de año, etc.).

De ahí la curiosidad de conocer si este producto sería consumido en la presentación que se propone en este proyecto y si tendría la aceptación en el mercado, con la finalidad de armar un emprendimiento el mismo.

Se ha planteado la siguiente pregunta sobre este proyecto: ¿La carne de cuy empacada será consumida?

Asimismo, se necesita determinar las preferencias de los clientes y las intenciones de compra que las personas tienen hacia un nuevo producto como el nuestro. La siguiente pregunta planteada fue: ¿Cómo se debe enfocar la marca y el producto hacía nuestros potenciales compradores?

Esta información nos dará un precedente para saber cuál es el camino en que se debe orientar la marca y los productos, puesto que ayudará a determinar a qué segmento de mercado hay que enfocarse

2.2 Plantear el problema

2.2.1 Planteamiento del problema de decisión gerencial

El planteamiento del problema de decisión gerencial es de vital importancia para empezar con la investigación de mercados y se define como la “pregunta que tiene que hacer quien toma las decisiones” (Malhotra N., 2004: Pág. 43). Partiendo de esta definición, nuestro problema de decisión gerencial es: ¿Conviene o no comercializar carne de cuy en la provincia de Pichincha?

2.2.2 Planteamiento del problema de investigación de mercados

El planteamiento del problema de investigación de mercados nos ayuda a definir qué información debemos obtener para lograr responder a nuestro problema de decisión gerencial; nuestro problema de investigación de mercados es: ¿Cómo determinar la factibilidad de comercializar carne de cuy en la provincia de Pichincha?

2.3 Objetivo

Realizar la investigación de mercados de nuestro proyecto, utilizando una investigación cuali-cuantitativa, concluyente y descriptiva, en un lapso de 40 días.

2.4 Necesidades de información, fuentes de Información y metodología que se va a utilizar

Se necesita examinar información específica que nos ayude a determinar si el producto será consumido, con qué frecuencia y cuáles serán nuestros clientes.

Debemos determinar, principalmente, las preferencias y motivaciones que el cliente tiene para comprar el producto; si el cliente estaría dispuesto a consumir en el tipo de presentación que le ofrecemos o cual sería lo que ellos prefieren. Esta información la podemos obtener mediante encuestas.

Nos vamos a enfocar también en realizar entrevistas, tanto en grupos focales como de forma individual a expertos y conocedores del tema.

Tabla 5.
Necesidades de información

NECESIDADES	FUENTES	HERRAMIENTAS
<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber si las personas consumen cuy. • Cómo consumen el cuy. • Con qué frecuencia consumen cuy. • Por qué consumen cuy. • En qué ocasiones consumen cuy. • Dónde consumen cuy. 	<p>FUENTE PRIMARIA</p> <p>Cliente</p> <p>Productores</p> <p>Dueños de locales</p>	<p>Grupos Focales</p> <p>Encuestas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación</p>
	<p>FUENTE SECUNDARIA</p> <p>www.procanor.com</p> <p>www.inec.gob.ec</p> <p>http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/</p> <p>http://www.magap.gob.ec/mag01/</p> <p>http://www.proecuador.gob.ec/</p> <p>http://www.iniap.gob.ec/sitio/in</p>	<p>Población (clientes potenciales)</p> <p>Hábitos de consumo</p> <p>Tendencias</p> <p>Antecedentes industria</p> <p>Situación actual</p>

	dex.php	
<p>COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber quiénes son nuestra competencia. • Cuántos hay. • Dónde están ubicados. • Cuánto es el precio de venta del producto. • De qué forma comercializan el producto. • Qué presentaciones ofrecen al consumidor. • Saber cómo dan a conocer su producto. 	<p>FUENTE PRIMARIA</p> <p>Cliente → Grupos Focales</p> <p>Productores → Encuesta</p> <p>Expertos → Entrevistas</p> <p>Dueños de locales → Observación</p>	
	<p>FUENTE SECUNDARIA</p> <p>Periódicos</p> <p>Revistas especializadas</p> <p>www.procanor.com</p> <p>www.inec.gob.ec</p> <p>http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/</p> <p>http://www.magap.gob.ec/mag01/</p> <p>http://www.proecuador.gob.ec/</p> <p>http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php</p> <p>www.mipro.gob.ec</p>	<p>Población (clientes potenciales)</p> <p>Hábitos de consumo</p> <p>Tendencias</p> <p>Antecedentes industria</p> <p>Situación actual</p>
<p>PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuántos proveedores existen. • Dónde están ubicados. • Cantidad de producción. • Satisfacen la demanda del producto. • Nuevos métodos de crianza. • Proyección de la oferta. 	<p>FUENTE PRIMARIA</p> <p>Expertos → Entrevistas</p> <p>Productores → Entrevistas</p> <p>Dueños de locales → Entrevistas</p>	
	<p>FUENTE SECUNDARIA</p> <p>www.mipro.gob.ec</p> <p>www.procanor.com</p> <p>www.inec.gob.ec</p> <p>http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/</p>	<p>Población (clientes potenciales)</p> <p>Hábitos de consumo</p> <p>Tendencias</p> <p>Antecedentes industria</p> <p>Situación actual</p>

	http://www.magap.gob.ec/mag01/ http://www.proecuador.gob.ec/ http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php www.mipro.gob.ec Periódicos	
SUSTITUTOS • Cuáles productos consideran que puede sustituir al cuy.	FUENTE PRIMARIA Clientes Expertos Dueños de locales	Grupos focales Encuestas Entrevistas
	FUENTE SECUNDARIA www.inec.gob.ec www.mipro.gob.ec www.procanor.com www.inec.gob.ec http://www.agrocalidad.gov.ec/agrocalidad/ http://www.magap.gob.ec/mag01/ http://www.proecuador.gob.ec/ http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php www.mipro.gob.ec Estudios realizados Revistas Periódicos	Población (clientes potenciales) Hábitos de consumo Tendencias Antecedentes industria Situación actual
NUEVOS COMPETIDORES • Qué motiva a las personas a querer ingresar en este	FUENTE PRIMARIA Productores Expertos Dueños de locales	Entrevistas

negocio. • Cuáles serían los aspectos diferenciadores que se podría implementar en este negocio.	FUENTE SECUNDARIA www.mipro.gob.ec http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html www.inec.gob.ec	Población (clientes potenciales) Hábitos de consumo Tendencias Antecedentes industria Situación actual
---	---	--

2.5 Desarrollo de la metodología

Vamos a detallar el uso de cada una de las herramientas que vamos a utilizar para nuestra investigación de mercados, que son las siguientes:

- La encuesta, “consiste en reunir datos entrevistando a la gente” (Etzel et al., 2004: Pág. 212). Necesitamos preguntarle directamente al cliente potencial para tener una respuesta segura. La marca es una parte importante de todo producto, en nuestro caso deseamos encontrar cómo y cuál es la mejor forma de posicionarnos en la mente del consumidor; qué estrategias podemos utilizar para lograr este objetivo a partir del análisis de la información obtenida. Hemos desarrollado un cuestionario de 17 preguntas, el cual está enfocado a recabar la información más importante que nos ayudará a tomar las decisiones claves acerca de nuestro proyecto.

- Las entrevistas a profundidad se definen

“como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”

(Taylor y Bodgan, 1992).

Utilizaremos esta clase de entrevistas para sustituir a los grupos focales; asimismo, podemos indicar que difieren de las entrevistas con expertos ya que estas proporcionan información cualitativa, la misma que será muy útil para nuestros fines.

- Con los expertos utilizaremos las entrevistas individuales que “implican hablar con la gente en su hogar u oficina, en la calle o los centros comerciales. Tales entrevistas son flexibles” (Kotler, P., 2008: Pág. 108). Buscaremos a los expertos en el tema para conocer detalles técnicos y generales sobre los clientes, proveedores, competencia, crianza y procesos de producción, así como también, sobre las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.
- La observación “es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis” (rrppnet.com, 2012), en la cual buscamos obtener la mayor información posible que esté relacionada con el comportamiento de los consumidores, competencia y proveedores.

2.6 Segmentación del mercado y determinación de la muestra

Se delimitó la muestra a los cantones Quito y Rumiñahui, en los cuales se piensa, en primera instancia, comercializar el producto. Al ser la carne de cuy, un producto alimenticio, nos brinda la oportunidad de enfocarnos en todo habitante de estos cantones y tomarlos como potenciales consumidores, sin distinción de raza y sexo.

A su vez, hemos hecho una segmentación socio-económica, en haré dirigirnos a los estratos altos (1,9%), media-alta (11.2%) y medio (22,8%), que representan el 35,9 por ciento (INEC, 2012) de la población. Además, para la determinación de la muestra se tomó en cuenta a las personas cuyas edades van a partir de los 15 años, las mismas que representan un 69.9 por ciento de la población (IndexMundi, 2011). Lo que nos da una demanda de 583.449

consumidores potenciales. En los siguientes cuadros presentaremos el detalle de cómo se obtuvo la presente información.

Tabla 6
Distribución socio-económica cantón Quito

<u>CANTÓN QUITO</u>		
<u>DISTRIBUCIÓN SOCIO-ECONÓMICA</u>		
<u>DATOS AL 31 DE DICIEMBRE 2010</u>		
NIVEL ECONOMICO	PORCENTAJE	TOTAL CONSUMIDOR POTENCIALES
ALTA	1,90%	29.739
MEDIA ALTA	11,20%	175.302
MEDIA	22,80%	356.864
TOTAL	35,90%	561.864

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Tabla 7
Distribución socio-económica cantón Rumiñahui

<u>CANTÓN RUMIÑAHUI</u>		
<u>DISTRIBUCIÓN SOCIO-ECONÓMICA</u>		
<u>DATOS AL 31 DE DICIEMBRE 2010</u>		
NIVEL ECONOMICO	PORCENTAJE	TOTAL CONSUMIDOR POTENCIALES
ALTA	1,90%	1.140
MEDIA ALTA	11,20%	6.721
MEDIA	22,80%	13.682
TOTAL	35,90%	21.544

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Santiago Apunte

Para el cálculo de la muestra hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(E^2 * p * q) + (N * E^2)}$$

Donde:

- **N (universo):** 583.449 clientes potenciales
- **p, q:** ya que no tenemos información alguna hemos tomado 0.5 para el éxito y 0.5 para el fracaso, dando probabilidades iguales a ambas variables.
- **Nivel de confianza:** hemos tomado un nivel de confianza del 95%, cuyo “k” es 1,96.
- **Error muestral:** el error muestral deseado es del 5%.
- **Muestra:** manteniendo estos parámetros nuestra muestra es de 384 personas.

2.7 Mercado relevante y cliente potencial

Esta información se la recopiló con las diversas herramientas que se plantearon en la metodología de este capítulo. En los anexos 3, 4 y 5, de este proyecto se muestra la recopilación de datos, el procesamiento y análisis, y por último, las conclusiones que hemos obtenido y que nos han permitido desarrollar el presente proyecto.

2.7.1 Mercado objetivo

Para nuestro negocio nos hemos enfocado en el “segmento 5”. Este segmento ha sido escogido porque las personas que lo conforman tienen un gusto en especial por la carne de este animal y según la investigación realizada podemos decir que estas personas consumen este tipo de carne mínimo una vez al año. Un punto importante, es que las personas de este segmento son

posibles consumidores de nuestro producto, puesto que en nuestra investigación afirmaron que es muy probable que compren el producto.

2.7.2 Segmentación del mercado

La segmentación de mercados está definida como “grupo de clientes que comparten necesidades, comportamientos de compra y características de identificación” (Best, R.; 2007: Pág. 141).

2.7.2.1 Clasificación de segmentos

2.7.2.1.1 Segmento 1

En este segmento se encuentran las personas que no consumen ningún tipo de carne de nivel socio-económico alto, medio-alto y medio que, según nuestra investigación, comprenden aproximadamente, 15.600 personas.

2.7.2.1.2 Segmento 2

Este segmento se caracteriza por ser consumidores de carne en general. Según la investigación de mercados realizada en este proyecto, en este segmento se encuentran aproximadamente 567.800 personas: hombres y mujeres que habitan en los cantones de Quito y Rumiñahui y sus edades inician desde los 15 años.

Aunque la necesidad de este grupo que deseamos satisfacer es el consumo de carne, no todas estas personas han consumido el producto que proponemos, ya que, según la investigación realizada, el 72 por ciento de las personas que

pertenece a este segmento probó alguna vez en su vida la carne de cuy, las mismas que representan, aproximadamente, 408.000 personas.

2.7.2.1.3 Segmento 3

En este segmento se encuentran las personas que después de haber probado alguna vez la carne de cuy afirman que la carne de este animal les gusta. Este grupo representa, aproximadamente, 312.374 personas. Estas personas son una parte del segmento 2, pero la diferencia radica en el hecho de que estas personas desean consumir carne de cuy en cualquiera de sus presentaciones y la mayoría de los casos estas personas consumen este platillo en los restaurantes de comida típica de esta zona geográfica.

2.7.2.1.4 Segmento 4

En este segmento se encuentran las personas que pese al gusto que tienen por este tipo de carne no comprarían nuestro producto. Estas personas, según nuestro estudio, representan aproximadamente el 10 por ciento de las que conforman el segmento 3. Adicionalmente en el punto 8.2 literal f) de la investigación de mercados, se muestra que estas personas actualmente consumen esta carne una sola vez al año o en algunas ocasiones en lapsos de tiempo más prolongados.

2.7.2.1.5 Segmento 5

Aproximadamente un 73 por ciento de las personas que conforman el segmento 3, afirmó que existe una posibilidad favorable de que consuman nuestro producto en la presentación que proponemos, esto equivale, aproximadamente, a 228.000 personas.

2.7.2.1.6 Segmento 6

El 17 por ciento restante no sabe si compraría nuestro producto (aprox. 50.000 personas), las cuales pueden, ser tomadas como un mercado adyacente a nuestro mercado objetivo inicial.

2.7.3 Tamaño del mercado

Para la determinación de la demanda hemos realizado el siguiente proceso:

- Se obtuvo la información de cuyes producidos en la provincia de Pichincha, información obtenida del último censo agrícola realizado por el MAGAP.
- Del mercado objetivo se obtuvo que a 228000 personas, aproximadamente, les gusta la carne de cuy.
- Se tiene un promedio de peso del cuy de 1000 gr. por animal.
- La obtención del consumo per cápita de cuy en la provincia de Pichincha. Lo obtuvimos con la siguiente fórmula:

$$\text{Consumo per cápita de cuy} = \frac{\text{Animales producidos en la provincia} * \text{prom. de peso}}{\text{habitantes}}$$

Tabla 8.
Consumo per-cápita

Consumo Nacional Per-Cápita de Cuy	
Animales	5.067.049
Habitantes	14.483.499
Peso Promedio Cuy (gr.)	1.000
Consumo Pér Capita (gr./hab.)	350
Consumo para nuestro proyecto Per-Cápita de Cuy	
Animales	266.107
Habitantes	228.000
Peso Promedio Cuy (gr.)	1.000
Consumo Pér Capita (gr./hab.)	1.167

Fuente: INEC, Censo Nacional Agropecuario

- El consumo per cápita de la provincia, multiplicado por el número de personas que estaría dispuestos a comprar nuestro producto, que son 228.000, da como resultado una demanda aproximada de 266.000 kg al año en la provincia de Pichincha.
- Adicionalmente de nuestro plan de operaciones, obtuvimos que la producción máxima de nuestra planta sería de 56.700 kg al año, lo cual nos indica que trabajando al 100 por ciento de nuestra capacidad, podríamos atender tan solo el 21.7 por ciento del mercado, y si quisiéramos obtener más cuota de mercado deberíamos necesariamente hacer una ampliación de la fábrica.

2.7.4 La competencia y sus ventajas

De acuerdo a la investigación de mercados y al análisis realizado, se ha evidenciado que en Pichincha no existe otra empresa que produzca filete de cuy como se ha planteado en el presente proyecto.

Nuestra competencia como tal son los locales que expenden comida típica y que se encuentran agrupados en zonas específicas de la provincia de Pichincha como son Selva Alegre en el cantón Rumiñahui, cantón Cayambe y Guallabamba, entre otras; incluso se puede añadir que tenemos competencia en el pueblo de Chaltura, en la provincia de Imbabura.

Las ventajas que se identificó de nuestra competencia es el posicionamiento que han logrado a lo largo de los años que han mantenido su negocio, ya que las personas, por su sabor, atención y ubicación, han optado por identificar a estos lugares como tradicionales y típicos de expendio de comida ecuatoriana.

El estudio realizado muestra que muchas de las personas que alguna vez consumieron este animal no la han vuelto a consumir por su aspecto y su forma de preparación, como lo podemos observar en la siguiente fotografía.



Figura 9: Fotografía de cuy como se expende en la actualidad

Con la matriz de perfil competitivo hemos realizado una comparación con la competencia en ciertos factores críticos, los mismos que se han identificado en el estudio de mercado.

Tabla 9
Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	CUYSA S.A.		VENEDORES TÍPICOS	
		Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones
Precio	0.16	3	0.48	2	0.32
Tradición (consumo)	0.21	1	0.21	4	0.84
Gustos y Preferencias	0.12	3	0.36	3	0.36
Producción	0.18	1	0.18	4	0.72
Lealtad	0.18	2	0.36	3	0.54
Planificación	0.15	4	0.60	1	0.15
TOTAL	1.00		2.19		2.93

Fuente: Investigación de Mercados

2.7.5 Participación de mercados y ventas de la industria

Como se analizó en el punto 2.7.3. Tamaño del mercado, se obtuvo que el consumo anual en la provincia de Pichincha sería de 266.000 kg. En la actualidad, no existen datos sobre la participación de mercados, pero estos se reparten entre los muchos locales de expendio de comida típica ecuatoriana. Según las visitas a los locales que se realizó en la etapa del estudio de mercado, los propietarios de estos locales indicaron que vendían, aproximadamente entre 80 a 150 cuyes preparados, semanalmente, con un precio de entre 15 a 20 dólares cada unidad, que viene acompañado con papas en la mayoría de casos. En ocasiones especiales, como es el día de la madre, día del padre, o incluso hasta en Navidad, estas ventas hasta se triplicaban.

QOWE S.A. tiene previsto, mediante sus planes de marketing y operaciones, captar año a año un porcentaje mayor de mercado, tal y como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 10
Potencial de participación de mercado

AÑOS	CAPACIDAD DE PLANTA A UTILIZAR	KILOGRAMOS	MÁXIMO DE PART. DE MERCADO A OBTENER
1	30%	17280	6.5%
2	45%	25920	9.7%
3	60%	34560	13.0%
4	80%	46080	17.3%
5	100%	57600	21.7%

Fuente: Plan de operaciones

3 PLAN DE MARKETING

En este capítulo, se desarrollará las estrategias, tácticas y acciones, que se pretende usar en este emprendimiento, en el mismo, se desea fundar la empresa “QOWE S.A.”. Esta empresa espera producir filete de carne de cuy empacado al vacío, con el fin de brindar una nueva forma de consumo de la carne de este animal.

3.1 Estrategia general de marketing

Basándonos en el análisis de las estrategias, se concluyó que necesitamos aplicar estrategias intensivas, llamadas así “porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee” (Fred, D.; 2008: Pág. 177). Hemos escogido utilizar la estrategia denominada penetración de mercado, ya que deseamos aumentar la participación en el mismo.

Como nuestro producto se encuentra dentro de un mercado de competencia perfecta buscamos crear un efecto *bandwagon*, que busca crear preferencia por nuestro producto.

Además, sabemos que nos encontramos en un mercado ya existente pero ofrecemos un producto nuevo y buscamos cambiar la forma habitual del consumo. Esto también refuerza la necesidad de una estrategia de penetración de mercado.

3.1.1 Posicionamiento

Este punto es importante porque describe la imagen que deseamos proyectar a nuestros clientes podemos una definición de posicionamiento sería “la manera en que los clientes relacionan en su mente productos y servicios que compiten entre sí” (gestiopolis, 2005); según Best “el objetivo de una estrategia de posicionamiento es crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de *cash flow* para la empresa” (Best, R.; 2008: 209 pág.).

3.1.2 Declaración de posicionamiento

“Cobayito” es un filete de carne de cuy procesado con un exquisito sabor, sano y que tiene procesos de producción de calidad.

3.2 Política de precios

El precio al consumidor que se ha planteado para el producto es de 8,50 dólares por cada libra de este producto. Este precio engloba los costos de los canales de distribución, ya que el mismo varía dependiendo del que se use. A continuación se enlistan los precios en cada canal:

Tabla 11
Canales de distribución y precio

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PRECIO (dólares)
Supermercados	\$ 4.80
Mayoristas, micromercados	\$ 7.25
Restaurantes	\$ 7.50

Fuente: Investigación de mercados

Se tiene previsto que los seis primeros meses de la comercialización del producto se realice un 10 por ciento de descuento en el precio del producto a los restaurantes y a los mayoristas-micromercados. En este descuento no se ha tomado en cuenta a los supermercados, ya que el precio que se dará a los supermercados es inferior en comparación a los otros canales de distribución.

3.3 Táctica de ventas

La táctica de ventas que QOWE S.A. utilizará será nuestra fuerza de ventas, ya que nuestro negocio depende mucho de la venta directa del producto.

En el caso de los supermercados, se deberá negociar la distribución y comercialización del producto al por mayor; es primordial, lograr la menor afectación posible al precio de venta con el fin de aumentar nuestros ingresos. Se ha planteado el objetivo de que nuestro precio mínimo de comercialización en los supermercados sea de cuatros dólares con ochenta (USD 4,80).

Los restaurantes serán un bastión muy importante para nuestro producto. Aquí el acercamiento directo del vendedor con el administrador y/o dueño de los locales es de vital importancia para la aceptación de nuestro producto, como se muestra en el punto 3.5 de este proyecto. Se busca realizar *trade marketing* dentro del local comercial y con ello posicionarnos en la mente del consumidor y que los locales se beneficien de nuestra imagen.

La distribución a los mayoristas y micromercados se la realizará de forma directa, mediante pedidos y se otorgará 15 días de plazo para el pago del producto adquirido.

3.4 Política de servicio al cliente y garantías

Nuestros valores corporativos apoyan un compromiso y mejoramiento continuo, honestidad, integridad y respeto por nuestros clientes; por tal motivo, buscamos entregar un producto de alta calidad para satisfacer el deseo de consumo de este animal. Esto quiere decir que QOWE S.A., desde el inicio de su producción hasta que llegue a cada uno de los hogares de nuestros consumidores, tendrá un cuidado especial para que el producto llegue íntegro y en perfectas condiciones de consumo.

En el caso en que por motivo propio de fabricación el producto se vea afectado, se repondrá el mismo o, en su defecto, se emitirá una nota de crédito al comprador.

3.5 Promoción y publicidad

Lo primero que deseamos lograr es notoriedad de la marca, es decir “informar a los clientes de los productos y servicios de la empresa” (Best, J.; 2008: Pág. 311). Para esto hemos escogido estrategias acorde a nuestro tipo de producto y cantidad de recursos (Anexo 8).

Mediante *Trade marketing* deseamos entablar relaciones con nuestros distribuidores, poniendo énfasis en los restaurantes, micromercados y mayoristas. En cuanto a las operaciones comerciales que están dentro del *trade marketing*, planeamos dar un descuento a los mayoristas y micromercados por volumen de ventas que bordea del 10 por ciento del precio los primeros seis meses. Por otra parte, en cuanto al *merchandising* en este canal de distribución, principalmente se usará material p.o.p., entre los cuales se encuentra material publicitario que indique que en ese lugar se expende nuestro producto, resaltando nuestro eslogan “cuyes de confianza”, queriendo así ganar notoriedad de la marca y generando estímulo de compra; también se

repartirá mini recetarios (en los que también se mencionaran los restaurantes y supermercados donde se vende nuestro producto); haremos degustación del producto. De la misma forma, se visitarán restaurantes especialmente dedicados al expendio de comida típica, pero que tengan un *target* acorde a nuestro producto, es decir que apunten hacia la clase socio-económica desde media a alta, y se propondrá el expendio de nuestro producto en ese lugar y de ser aceptado, se acordará promocionar el producto dentro de sus instalaciones indicando que se expende en ese local, acoplándonos a las políticas del lugar, creando así un beneficio mutuo.

Aquí mostraremos un listado del material y actividades publicitarias por el que podríamos optar para lograr los objetivos del plan de marketing, ya que para el primer año tenemos un presupuesto aproximado de quince mil seiscientos dólares (USD 15.600.00), para publicidad, *marketing* directo y promociones:

- Material POP
- Afiches
- Catálogos
- Brochure
- Flyers
- Stikers adhesivos
- Calendarios de pared – escritorio - bolsillo
- Bolsas y fundas de papel
- Vasos ecológicos
- Etiquetas
- Rotulación
- Letreros
- Pancartas
- Gigantografías
- Decoración publicitaria interna
- Publicidad móvil
- Informativos porta folletos
- Pedestal informativo
- Vallas publicitarias
- Señaletica
- Banners
- Arañas publicitaria
- Publicidad Empresarial y comunicación visual
- Trabajos en acrílico
- Publicidad BTL
- Gorras
- Camisetas
- Llaveros
- Bolígrafos
- Artículos de escritorio

- Pat Mouse
- USB publicitarios
- Magnéticos
- Bolsos ecológicos
- Bolígrafos
- Portafolios
- Publicidad Exterior
- Modelos impulsadoras y promotores de ventas
- Activaciones en el punto de venta
- Activaciones de marca
- Demostraciones experienciales de producto
- Programas de fidelización de clientes

Un ejemplo de material publicitario se presenta a continuación:



Figura 10. Ejemplo de material publicitario. Fuente: Plan de marketing

Este tipo de publicidad busca proyectar limpieza (color blanco) y seguridad (color amarillo), conjuntamente con nuestro eslogan, que es el posicionamiento que deseamos lograr.

Pensamos usar, además, publicidad BTL los fines de semana, en especial cerca de las zonas donde hay mayor concentración de restaurantes típicos, repartiendo *flyers* y, en la medida de lo posible, lograr colocar vallas publicitarias, proyectando un mensaje que indique limpieza y que proyecte

confianza al consumir el producto, dando otra alternativa para la adquisición de la carne de este animal, no solo la típica, la cual la mayoría de las veces es antihigiénica.

Las ventas se han proyectado de acuerdo con los objetivos del plan de producción de nuestro proyecto. En el cuadro que se muestra a continuación se detalla la capacidad de planta que se utilizará en cada año, la cual está ligada directamente al mercadeo en el aspecto de las unidades producidas y a las ventas que se podrá conseguir. Estas proyecciones están sujetas a variaciones si la aceptación del producto es favorable.

Tabla 12
Capacidad de planta

AÑOS	CAPACIDAD DE PLANTA A UTILIZAR	UNIDADES DE 500 gr.
1	30%	34560
2	45%	51840
3	60%	69120
4	80%	92160
5	100%	115200

Fuente: Plan de operaciones

La distribución a los supermercados se hará de manera directa, y se ha proyectado un precio más bajo ya que gracias a su gran poder de negociación, rebajan al producto entre el 35 y el 50 por ciento del P.V.P.

En cuanto a las relaciones públicas, se apunta a pautar en radio; debido, a que nuestro presupuesto es de aproximadamente ocho mil dólares (USD 8,000.00), limita mucho el plan de acción de la empresa, con lo que se debe realizar un análisis a profundidad de que emisoras elegir para tener el máximo costo-beneficio posible.

3.6 Distribución

Como se estableció en la investigación de mercados, el 67 por ciento de las personas preferiría encontrar este producto en los supermercados más grandes de los cantones Quito y Rumiñahui, como son el Megamaxi, Supermaxi, Santa María, Magda Espinoza. Por lo que nos hemos planteado lograr la distribución por lo menos en uno de estos supermercados. Además, un 7 por ciento de las personas preferiría encontrar el producto en tiendas de barrio. Debemos señalar que en el inicio de proyecto no podremos lograr distribución por medio de este canal, por lo que para esta proyección, se ha sumado un porcentaje igual a ambos canales.

Existe un 26 por ciento que desearía encontrar este producto en restaurantes y micromercados o mayoristas; los que nos indica que debemos tener una fuerza de ventas propia, lo cual está contemplado en nuestro plan gerencial.



Figura 11. Distribución de "Cobayito". Fuente: Plan de marketing

Hemos determinado que nuestra producción máxima al año será de 57.600 kg; además, refiriéndonos a los objetivos de nuestro plan de operaciones,

específicamente al literal c), se ha proyectado trabajar al 30 por ciento de la capacidad total de producción, por lo que los ingresos para el primer año serían los siguientes:

Tabla 13
Ingresos primer año

INGRESOS PRIMER AÑO				
	%	Cant.	Precio	Ingresos
Supermercados	70,5%	24365	4,80	116.951,04
Restaurantes	14,0%	4838	7,25	35.078,40
Mayoristas, micromercados	15,5%	5357	7,50	40.176,00
Total				192.205,44

Fuente: Plan de operaciones

4 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1 Estrategia de operaciones

4.1.1 Objetivos

- a. Contribuir con la organización para cumplir los objetivos y metas propuestos.
- b. Cumplir con todas las órdenes de pedido que nos formule el departamento comercial.
- c. Cumplir y/o superar la expectativa de producción pautada para los primeros cinco años del proyecto que es:

AÑOS	CAPACIDAD DE PLANTA	UNIDADES DE 500 GR.
1	30%	34560
2	45%	51840
3	60%	69120
4	80%	92160
5	100%	115200

- d. Subcontratar a una universidad o instituto del Ecuador, para que realice una investigación y desarrollo para el perfeccionamiento de razas y tecnificación de crianza.
- e. Hacer estudios de mercado de otras especies poco consumidas actualmente en los hogares ecuatorianos para diversificar nuestros productos, como por ejemplo el conejo.
- f. Dar capacitación sobre métodos más eficaces y eficientes de producción a los proveedores

4.1.2 Fases de Producción

En este punto se detallara el proceso de producción, que permitirá la transformación del producto propuesto en este proyecto. La siguiente imagen nos describirá el proceso de producción:



Figura 12. Fases de producción. Fuente: Plan de operaciones y entrevistas con expertos.

4.1.2.1 Selección

Nuestra propuesta específica es la comercialización de la carne de cuy ya lista para el consumo, es decir el animal debe estar eviscerado y limpio. Los cuyes para este propósito deben ser con pesos entre 1500- 2000 gr. y con edades de 2 a 4 meses lo que significa que serán de líneas mejoradas. A continuación se indican todos los pasos correspondientes para la dotación de cuyes faenados.

Los cuyes para el faenamiento son de 1.500 a 2.000 gramos, de más de 10 semanas de edad, deben ser criados técnicamente, con un control en las etapas de crecimiento, engorde, sin enfermedades, como tampoco la presencia de parásitos, por lo tanto los cuyes deben ser una excelente calidad y sobre todo que reúnan estos parámetros.

Los cuyes para el faenamiento deben tener 12 horas de ayuno, pues la presencia de excretas en el intestino puede contaminar en el momento de pelado.

- Los materiales deben ser preferente de acero inoxidable, estarán limpios, lavados y desinfectados.
- El personal deberá contar con la indumentaria correcta y necesaria (mandil, guantes, mascarilla).
- Se realizarán inspecciones periódicas para verificar el correcto funcionamiento de los equipos y estado de los utensilios.

4.1.2.2 Aturdido

Para el aturdido del animal busca eliminar o por lo menos disminuir el sufrimiento el animal durante su muerte, logrando minimizar los problemas de calidad en el producto final.

El aturridor es una máquina que emite una corriente directa hacia el cerebro del animal, lo que provoca que este entre en un estado de inconsciencia, evitando de esta manera, dolor y estrés en el animal, además, evitará la contracción muscular lo que provocaría una disminución en la calidad del producto.

4.1.2.3 Desangrado

El desangrado es una etapa muy importante del proceso, es necesario, que la mayor cantidad de sangre salga del animal, ya que este fluido es un potencial caldo de cultivo de microorganismos y bacterias que, eventualmente podrían contaminar la carne del cuy. Además, estéticamente dañaría la imagen del producto.

Entre el aturdido y el desangrado del animal debe existir el menor intervalo de tiempo posible para evitar que el animal adquiera sensibilidad y tensión en los músculos.

4.1.2.4 Pelado

En el pelado es necesario sumergir al animal en agua caliente (entre 70° – 75° o más) por un par de minutos, con el fin de suavizar el pelaje del animal al momento del pelado. Posteriormente, los animales serán introducidos en la peladora de cuyes, que es una máquina que es de acero inoxidable que posee unos dedos especiales de pelado en caucho, que gira a gran velocidad y en ese proceso va pelando el animal poco a poco.

4.1.2.5 Eviscerado y fileteado

En el eviscerado se debe sacar todos los órganos del animal con mucho cuidado, para evitar la contaminación de la carne con fluidos internos del animal, lo cual provocaría un mal sabor en la carne.

Una vez, que ya no exista ningún órgano en el animal se procederá al lavado del cuy para retirar todo residuo existente. Ya limpió, el siguiente paso es retirar

la cabeza, las extremidades del animal y huesos restantes del animal y se hará el último pesado.

4.1.2.6 Empacado

Luego de este se verificará la calidad de la carne resultante de todos los pasos anteriores, esto para prever cualquier anomalía en la distribución del producto. Una vez, que haya pasado esta revisión se procederá a empacar el producto al vacío y luego irá al cuarto frío para su mejor conservación.

4.2 Ciclo de operaciones

Se han identificado dos ciclos de operaciones esenciales que permitirán el inicio de actividades en la empresa, que son:

- Proceso de producción
- Ventas

El proceso de producción consta desde el contacto con los proveedores hasta el almacenamiento del producto; mientras que, el proceso de ventas va desde la búsqueda de los clientes hasta el cierre, pago y entrega del producto. Estos ciclos de operaciones se encuentran detallados en los siguientes flujogramas de procesos.

4.2.1 Flujogramas de procesos

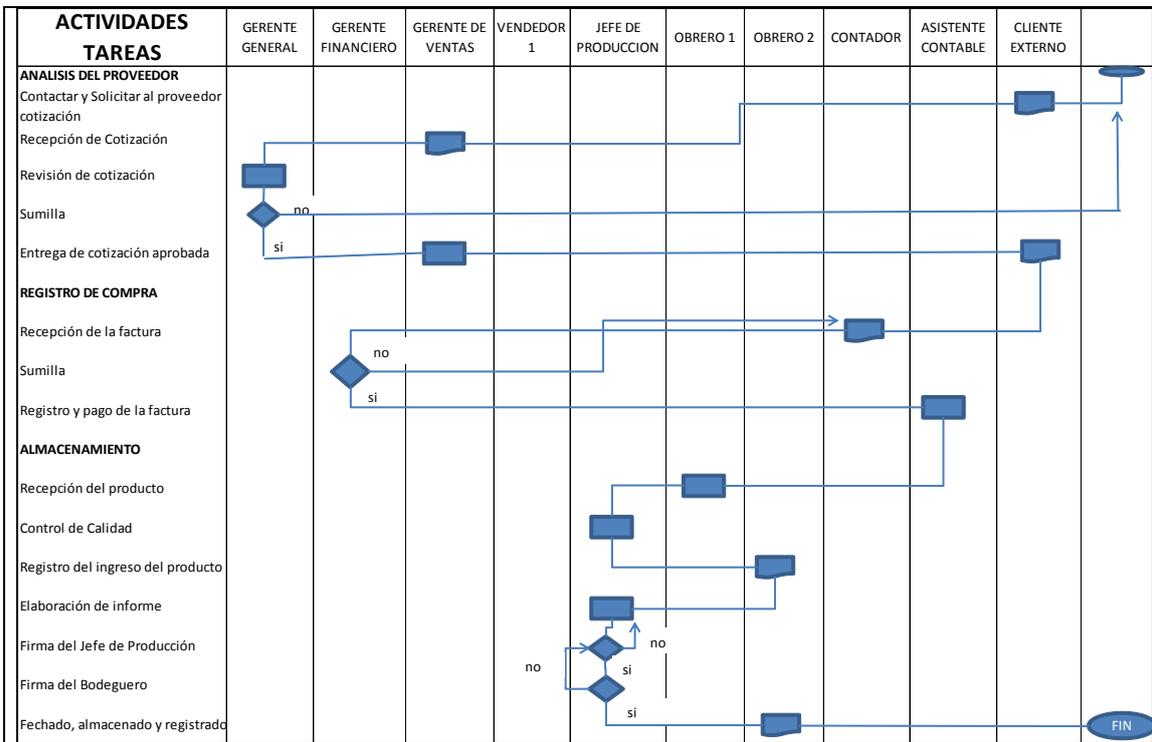


Figura 13: Proceso de producción (flujo grama).
Fuente: Plan de operaciones

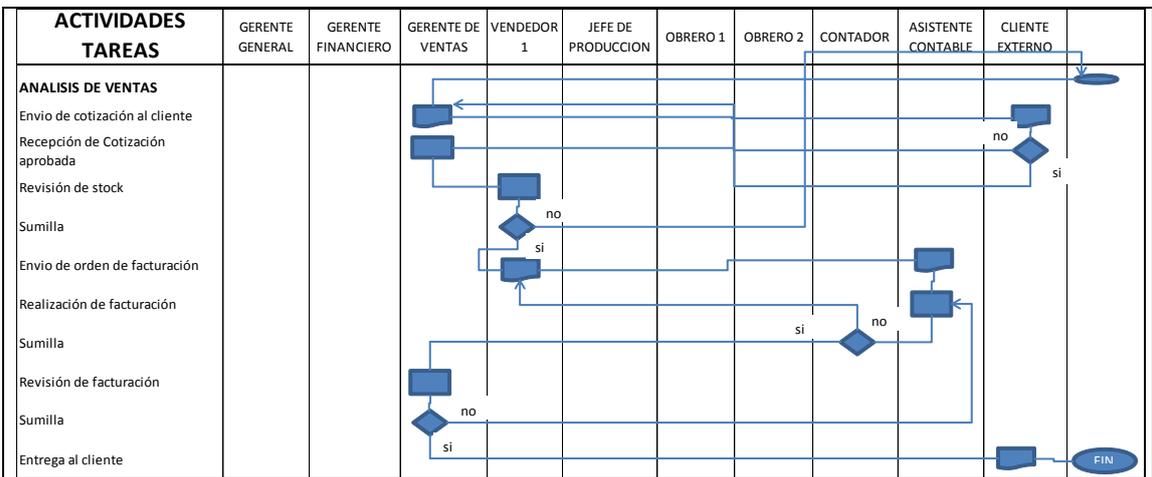
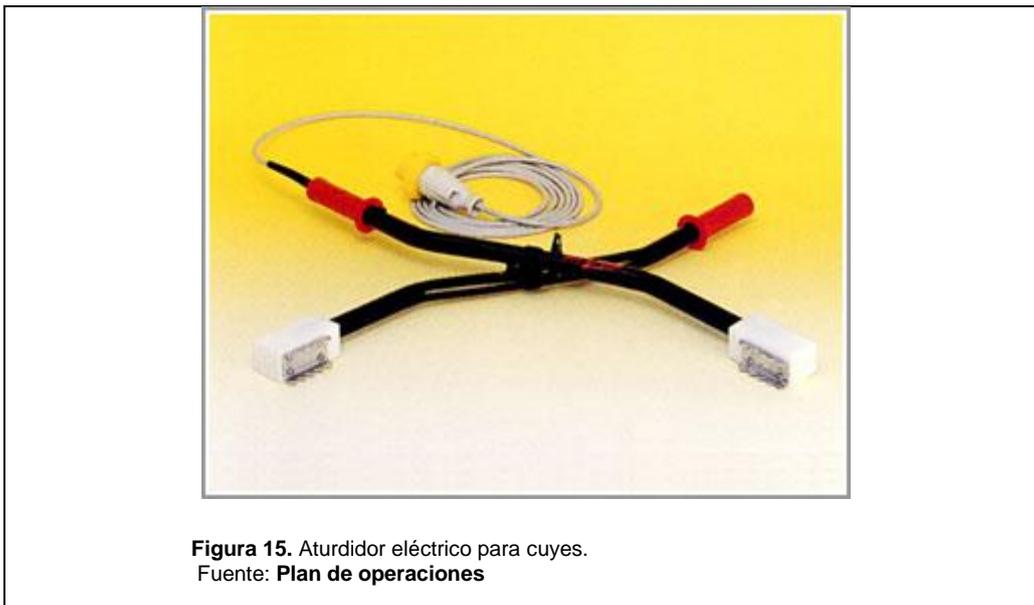


Figura 14: Ventas (flujo grama).
Fuente: Plan de operaciones.

4.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Nuestras oficinas tendrán un área aproximada de 250 a 500 metros cuadrados y constará de la siguiente maquinaria:

4.3.1 Aturdidor eléctrico para cuyes



Características del producto:

- Fabricada en acero revestido con nylon para uso alimenticio.
- Electrodo en acero inoxidable.
- Perfecta adherencia de los electrodos al animal.
- Apertura de la tenaza regulable manualmente.
- Enchufe 16A 2 polos con protección impermeable IP67 según la norma IEC 309 para la conexión eléctrica al transformador.
- Cable de alimentación de 5 m., según normas CEI.

4.3.2 Máquina peladora de cuyes



Características del producto:

- Capacidad: 6 cuyes por minuto
- Mecanismo: motor de 3 HP
- Material: olla de acero inoxidable, bases de estructura en A36

4.3.3 Balanza



Figura 17: Balanza

Características del producto

- Capacidad: 30 kilos x 5 gramos
- Funcionamiento a batería y corriente
- Bandeja de acero inoxidable,
- Peso / Precio / Total, *display* medidor de estabilidad

4.3.4 Selladora al vacío DZ 500/2E cámara simple

“Las empacadoras al vacío se caracteriza por su compactación, bajo consumo de potencia y tiempo de extracción corto, lo que es conveniente para el empaque de objetos pequeños o variados en tamaños, así como también materiales como dinero, documentos financieros, cupones, etc.” (Ecuapack, 2012).



Características del producto:

- Voltaje [V/Hz] AC 220/60
- Potencia del motor (W) 750
- Potencia de sellado (W) 750
- Presión de vacío máxima (Kpa) 1
- Nº de barras de sellado para cada cámara 2
- Longitud de sellado (mm) 500
- Ancho de sellado (mm) 10
- Dimensiones de la cámara (L*W*H)(mm) 530*525*130
- Índice de la bomba de vacío (m³/h) 20
- Material de la cámara de vacío Acero inoxidable
- Dimensiones externas (L*W*H)(mm) 580*650*1010
- Peso neto (kg) 125

4.3.5 Cuarto frío



Figura 19: Cuarto frío

“Un cuarto frío en últimas es una nevera o congelador que tiene una mayor capacidad y que permite almacenar los productos de una manera organizada y de acuerdo a sus características” (Revista La Barra, 2012). Para este proyecto se estima un cuarto frío en el cual se puedan almacenar al menos cinco mil filetes de cuy de 500 gr., ya que necesitamos tener producto en *stock* para poder abastecer pedidos en especial a los supermercados.

4.3.6 Cocina industrial



Figura 20: Cocina industrial

Los materiales deben ser preferentemente de acero inoxidable, estarán limpios, lavados y desinfectados.

El personal deberá contar con la indumentaria correcta y necesaria (mandil, guantes, mascarilla).

Se realizarán inspecciones periódicas para verificar el correcto funcionamiento de los equipos y estado de los utensilios.

El lavado de las carcazas se realizará con agua hervida y clorada (1 gota de cloro/lit.) y la preparación de las soluciones para la inmersión de las carcazas con agua hervida y a temperatura ambiente.

Tabla 14
Inversión en maquinarias y equipos

MAQUINARIA Y EQUIPOS		TOTAL	16,105.00
Aturdidor eléctrico	700.00	1	700.00
Maquinaria peladora de cuyes	1,700.00	1	1,700.00
Balanza	285.00	1	285.00
Selladora al vacío	2,500.00	1	2,500.00
Baldes	4.00	30	120.00
Cocina Industrial	800.00	1	800.00
Instrumentación y materiales de uso corriente en producción	2,000.00	1	2,000.00
Cuarto frío	8,000.00	1	8,000.00

Fuente: Plan financiero

4.4 Instalaciones y mejoras

Para la adecuación del galpón se deben tomar en cuenta algunos aspectos que pueden afectar directamente el proceso de transformación del producto:

- Proteger a los cuyes de los climas extremos (frío, calor excesivo, lluvias y corrientes de aire demasiado fuertes).
- Tener buena ventilación e iluminación. Cuando las condiciones de aireación son inadecuadas, el cuy se va afectado por procesos patológicos de las vías respiratorias.
- La ubicación de las jaulas debe facilitar el manejo de los cuyes, distribución de alimento cuando sea necesario y limpieza de la fábrica.
- No permitir la entrada de animales depredadores.
- Considerar la opción de futuras ampliaciones; con el fin de aumentar la producción y/o diversificación de productos.
- Las ventanas no deben ser muy grandes y deben tener cortinas por las noches.
- Las pozas o corrales pueden ser construidos de madera, adobe, ladrillo, o malla. Se construirán de metro y medio de largo por un metro de ancho y

medio metro de alto y estas estará acompañadas de una tapa de malla para aumentar la seguridad.

- El piso debe ser de cemento o concreto ya que es el más aconsejable por su facilidad de limpieza y desinfección. En el área de oficina se puede colocar cualquier tipo de piso para cuidar la imagen de la marca.

En el anexo 8 se puede mirar el diseño estructural del galpón que se ha desea tener para la correcto funcionamiento de la fábrica.

4.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Para la identificación del lugar óptimo de localización de planta, hemos utilizado el método de Brown y Gibson, en el cual se combina factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que se asignan valores ponderados de peso relativo (Sapag Chain N., Sapag Chain R.; 2008).

Se tomará en cuenta el costo del arriendo del lugar, el transporte, la cercanía con los proveedores, el costos de los servicios básicos y otros gastos.

Tabla 15
Matriz localización de planta

Localización	Arriendo Anual	Transporte	Cercanía proveedores	Costo Servicios Básicos	Otros	TOTAL	RECIPROCO
Amaguaña	12.000,00	5.280,00	4	4.500,00	2.000,00	23.784,00	0,0000420
Calderón	14.000,00	6.720,00	4	5.000,00	2.000,00	27.724,00	0,0000361
Tambillo	11.000,00	7.680,00	4,5	4.300,00	2.000,00	24.984,50	0,0000400
TOTAL							0,0001181

FOa=	0,3558928
FOb=	0,3053150
FOc=	0,3387922

Nota: El valor del RECIPROCO, se calcula dividiendo el 1 para cada total; la división entre cada recíproco para la sumatoria de ellos, da como resultada los factores objetivos.

El factor objetivo de calificación de localización “FOa” evidencia que Amaguaña, es la mejor opción para ubicar la planta.

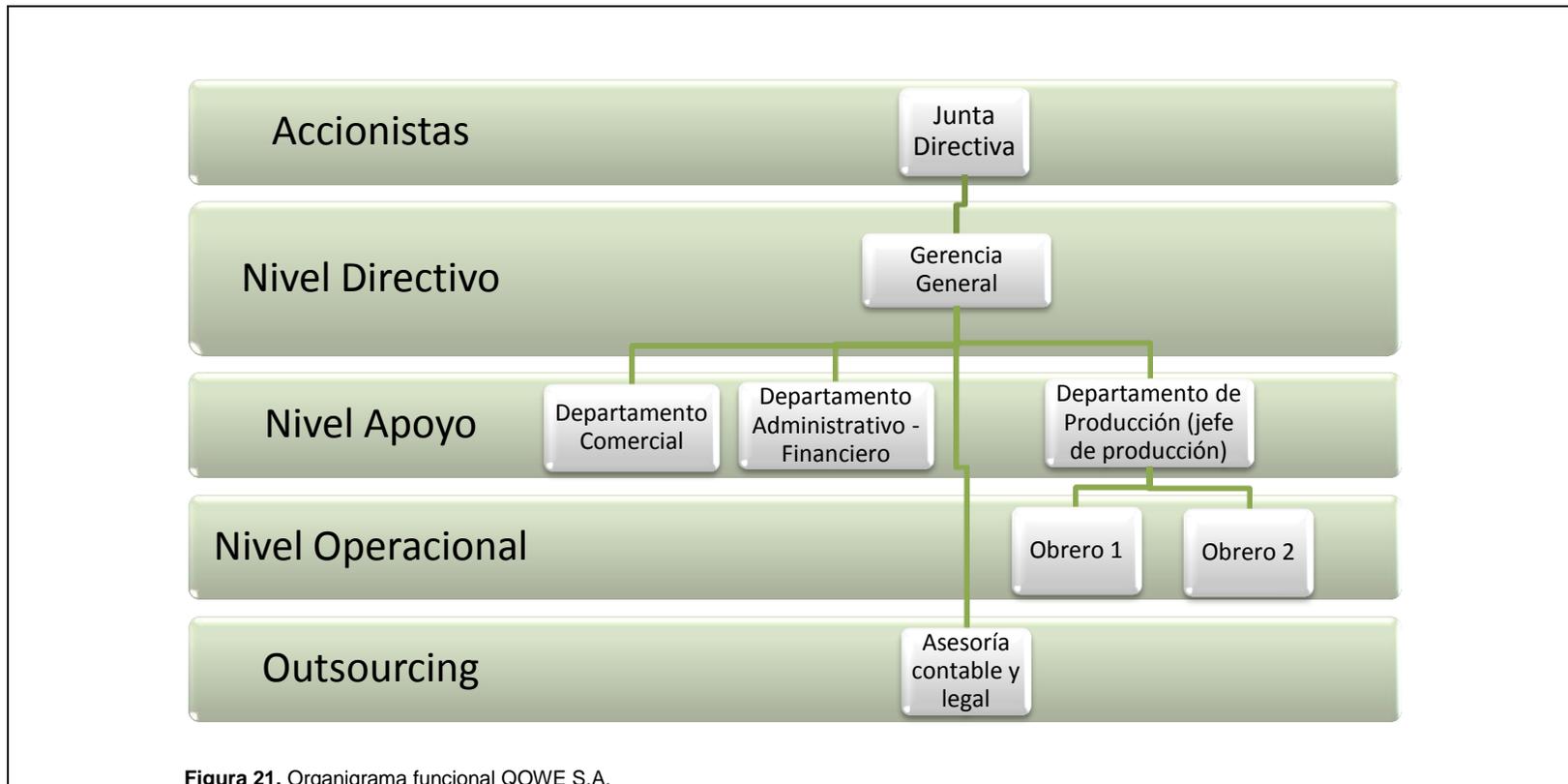
4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Se estima que el proceso de faenación del cuy dura tres minutos y medio por animal, lo que da como resultado 17 cuyes faenados (todas las fases de producción) por hora-persona; esto nos da 240 cuyes diarios en siete horas dedicadas a este proceso, ya que una hora diaria será destinada a empaquetar el producto, por lo tanto aproximadamente tendríamos una producción de cuatro mil ochocientos cuyes (4800 cuyes) al mes trabajando al cien por ciento de la capacidad instalada tal y como está estructurada hasta ahora. La capacidad de almacenamiento debe tomar en cuenta aspectos a futuro, por tal motivo se ha decidido que exista un espacio para aproximadamente diez mil filetes de (10000 cuyes). Aunque al principio exista espacio ocioso se espera que en función de que incremente la demanda de este producto aumente y este espacio sea plenamente productivo. Dependiendo la aceptación del producto, se tiene previsto dentro de las adecuaciones de la fábrica la posible expansión en el futuro.

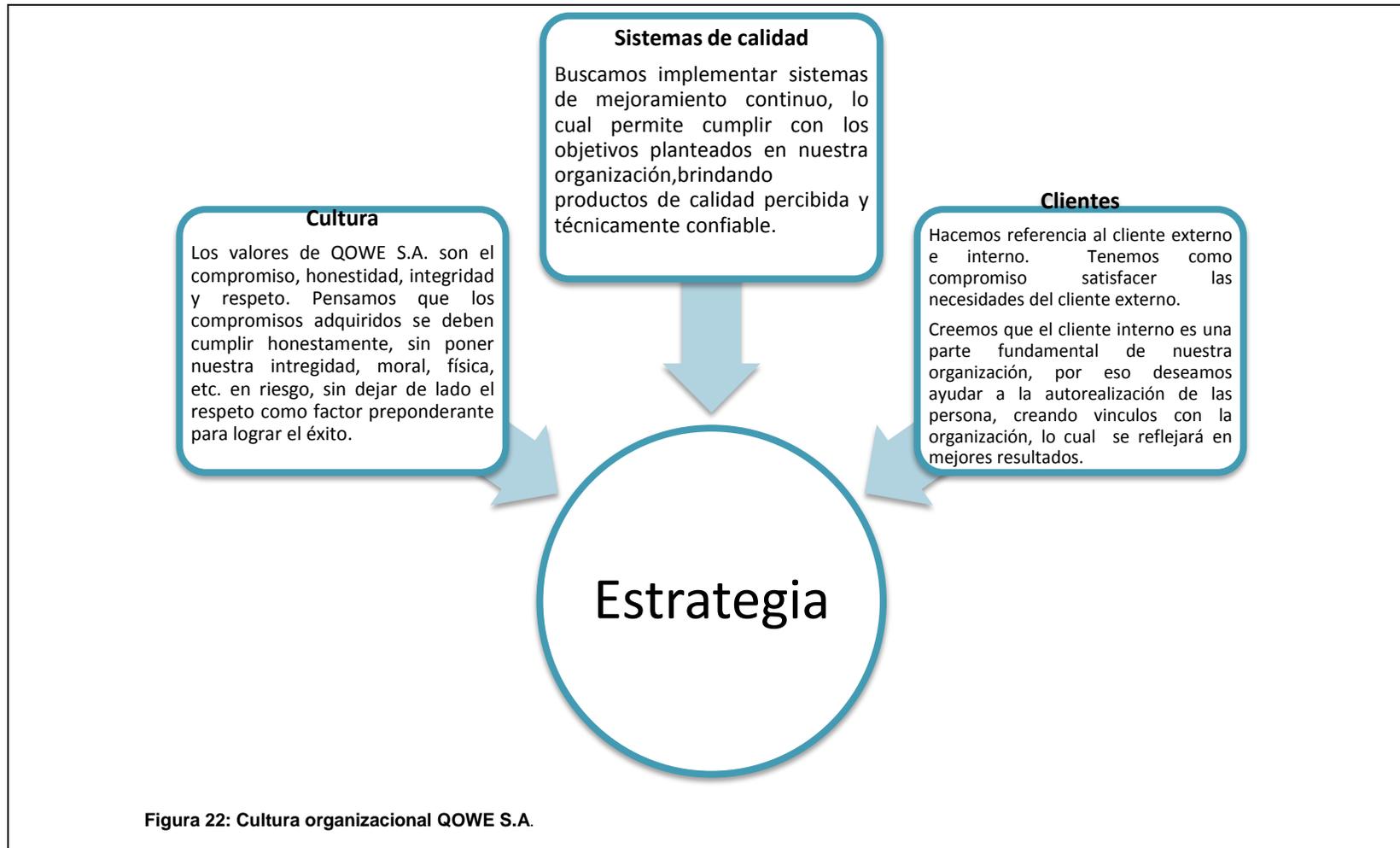
5 EQUIPO GERENCIAL

5.1 Estructura organizacional

5.1.1 Organigrama



5.1.2 Cultura Organizacional



5.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

5.2.1 Descripción por departamentos

Tabla 16
Descripción por departamentos

DEPARTAMENTOS	FUNCIONES
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Dar los lineamientos estratégicos para cumplir con los objetivos de la organización. • Designar las posiciones de jefaturas departamentales. • Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. • Crear y mantener buenas relaciones con los, jefes departamentales, empleados, clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. • Hacer que los empleados cumplan con las funciones señaladas.
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad y promoción de ventas para hacer llegar el producto al cliente. • Elaborar pronósticos de ventas. • Establecer precios. • Llevar un control de las ventas. • Dar seguimiento a las actividades de las ventas. • Hacer que los empleados den prioridad a los clientes.

**Departamento Administrativo -
Financiero**

- Crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr que la empresa pueda funcionar y expandir sus actividades.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones.
- Invertir los recursos financieros.
- Realizar de forma adecuada la elección de productos y los mercados de la empresa.
- Obtener productos al menor costo y de mejor calidad.
- Planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

Departamento de Producción

- Transformar la materia prima, en producto terminado.
- Planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un aumento progresivo de la productividad, a la vez que se respeten los condicionantes y especificaciones de calidad.
- Análisis y control de proceso de producción.
- Dar seguimiento de la higiene y seguridad industrial.
- Control de la producción y de los inventarios.
- Control de calidad.

5.2.2 Equipo de trabajo

5.2.2.1 Gerencia general

CARGO

Gerente General (encargado temporalmente del departamento financiero-administrativo y del departamento comercial)

JEFE INMEDIATO

Junta directiva

SUELDO

Mil doscientos dólares americanos (US \$ 1200.00) mensuales más beneficios de ley

PERFIL

Debe ser un líder, que debe saber analizar las variables del entorno para tomar buenas decisiones, que sepa delegar funciones y sea emprendedor. Persona con título de tercer nivel, con experiencia y en busca de superación personal.

FUNCIONES

- Es el representante legal de la compañía definiéndolo como “una persona que actúa en nombre de otra, ya sea en nombre de una persona natural o de una persona jurídica” (www.gerencie.com, 2010).
- Cumplirá y hará cumplir con todas las leyes y reglamentos pertinentes que rigen el Estado ecuatoriano.
- Fijará las políticas operativas, administrativas y de calidad de nuestra organización.
- Es el responsable directo ante los accionistas y el Estado ecuatoriano sobre el desempeño de la organización y el resultado de sus operaciones.

- Dará el visto bueno para la contratación de personal con el apoyo de la asesoría legal correspondiente.
- Fomentará la cultura organizacional mediante el ejemplo, con lo cual se espera que se obtenga resultados sobresalientes en las actividades que la empresa incurra.
- Tendrá como tarea la ejecución, evaluación y reformulación (si fuera necesario) de los planes estratégicos del proyecto.

Encargado temporalmente del departamento administrativo-financiero. Entre sus funciones consta el:

- Control de los flujos de efectivo y análisis de los estados financieros.
- Estará al tanto de todas las actividades financieras y administrativas de la organización.
- Responsable de la planeación estratégica de la empresa.
- Se ocupará de la optimización del proceso administrativo, manejo de bodegas e inventarios con lo cual estará a tanto de los movimientos efectuados en la empresa.
- Hará análisis de todos los hechos financieros que se realicen en la empresa.
- Estará encargado de la contratación del *outsourcing* legal y contable.

Además, será el encargado departamento comercial:

- Realizará el contacto con los proveedores, las compras de los insumos, contactará a los clientes y procederá a realizar los negocios con los clientes.
- Ejecutará el plan de marketing, evaluar y si es necesario re-formularlo, con todo lo que esto concierne.
- Hacer seguimiento constante de proveedores y clientes, creará una cartera de clientes, identificará a la competencia y el mercado para tomar las acciones que sean necesarias.
- Coordinará con el departamento de producción todas las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

5.2.2.2 Departamento de producción

CARGO

Jefe de Producción

JEFE INMEDIATO

Gerente General

SUELDO

Ochocientos dólares americanos (US \$ 800.00) mensuales, más beneficios de ley

PERFIL

Persona de carácter fuerte, líder, responsable, proactiva; que cumpla con las metas de la organización y con deseos de autorrealización y superación continua. De preferencia con título en ingeniería agroindustrial o ingeniería en producción.

FUNCIONES

Será el encargado de la ejecución y evaluación del plan de operaciones de la empresa.

Supervisara a los obreros de la fábrica y hará control de calidad del producto, hará control de inventarios físicos y la coordinación de envíos del producto.

Se reportará directamente al gerente general de forma diaria, y en caso se produzca algún suceso ajeno, se deberá reportar de inmediato con el Gerente.

CARGO

Obreros

JEFE INMEDIATO

Jefe de Producción

SUELDO

Cuatrocientos dólares americanos (US \$ 400.00) mensuales, más beneficios de ley

PERFIL

Hombres de 20 a 35 años, trabajadores, proactivos, responsables, cumplidos. De preferencia bachilleres o que, por lo menos, hayan terminado la educación básica.

FUNCIONES

Serán los encargados de faenar los cuyes (con todos los procesos que eso implica), desde su transformación hasta llegar al producto final deseado; igualmente, se encargarán del despachar el producto.

Se reportaran directamente con el Jefe de Producción.

5.3 Compensación a administradores y propietarios

El personal administrativo de nuestra empresa con el que vamos a contar al arrancar este proyecto, solo está conformado por el Gerente General, el mismo que gozará de la siguiente remuneración descrita en el siguiente cuadro:

Tabla 17
Compensación a los administradores

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1							AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	-	543,90	15	1.749,60	3.789,50
TOTAL	1.200,00	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	1.200,00	296,00	-	543,90		1.749,60	3.789,50
Total a Pagar Anualmente		\$16.843,10											

Fuente: Plan financiero

Tendrá un incentivo por los objetivos cumplidos que podrá llegar hasta el 5 por ciento de las utilidades, de acuerdo al desempeño y metas cumplidas durante el ejercicio fiscal.

Tendrá todas las obligaciones y derechos que el resto de los trabajadores. Si en un caso la Junta de Accionistas no está de acuerdo con el desempeño de sus funciones, ellos serán los encargados de elegir a su reemplazo.

5.4 Política de empleo y beneficios

Una vez que haya concluido el proceso de selección del personal que va a trabajar en nuestra empresa, se procederá a realizar el contrato de trabajo correspondiente, tomando en cuenta todos los aspectos legales necesarios.

De acuerdo al Código de Trabajo, el empleador se registrará bajo el art. 44 "*Prohibiciones del empleador*", mientras que los trabajadores deberán acatar las disposiciones que se encuentran en el art. 45 "*Obligaciones del trabajador*". La jornada laboral será de ocho horas diarias durante cinco días, y recibirán el salario de acuerdo a sus funciones y conforme al siguiente cuadro:

Tabla 18
Compensación de los trabajadores

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1							AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto o Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jefe de Producción	800.00	9,600.00	897.60	8,702.40	-	8,702.40	800.00	296.00	-	362.60	15	1,166.40	2,625.00
Obrero 1	400.00	4,800.00	448.80	4,351.20	-	4,351.20	400.00	296.00	-	181.30	15	583.20	1,460.50
Obrero 2	400.00	4,800.00	448.80	4,351.20	-	4,351.20	400.00	296.00	-	181.30	15	583.20	1,460.50
TOTAL	1,600.00	19,200.00	1,795.20	17,404.80	-	17,404.80	1,600.00	888.00	-	725.20		2,332.80	5,546.00
Total a Pagar Anualmente		\$22,950.80											

Fuente: Plan financiero

Cada año se realizará un estudio para o tomar en consideración las políticas indique el Ministerio de Relaciones Laborales para el aumento del sueldo de los empleados privados, con el propósito de que nuestros trabajadores no pierdan poder adquisitivo, y mantengan la motivación para realizar su trabajo.

Lo descrito en el párrafo anterior será analizado por la Junta de Accionistas de la empresa, que tomará la decisión final sobre este aspecto.

Las utilidades serán repartidas a los trabajadores en un porcentaje del 15 por ciento según el art. 97 del Código de Trabajo.

Se premiará a los trabajadores con bonos de productividad, cuando exista el cumplimiento de metas, de acuerdo a lo planificado durante el año.

Todos los aspectos señalados en este punto serán tomados en cuenta en el contrato laboral; si faltase algún tema importante y nuestra asesoría legal nos la indica, será analizada por el Gerente General de nuestra empresa y él dará la aceptación o rechazo de la misma.

5.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Nuestra empresa, por ser nueva y estar en una etapa de crecimiento, busca obtener un equilibrio entre los dividendos actuales y el crecimiento futuro.

5.5.1 Política de dividendos

Nuestra empresa ha elegido la teoría residual de dividendos, la misma que se explica a continuación:

El importe del pago de dividendos variará de un periodo a otro de acuerdo con las fluctuaciones en el importe de oportunidades de inversión aceptables de que disponga la Empresa, si estos son muchos es capaz de que el porcentaje de pago de dividendos sea cero; caso contrario que no tuviera oportunidades de inversión pagaría todas sus utilidades como dividendos; de acuerdo a esto los dividendos no son importantes.

Pero tenemos que tener en cuenta que, para que el accionista esté de acuerdo o acepte que la Empresa retenga parte o todas sus ganancias, ésta debe invertirla en un rendimiento más alto que el rendimiento que requieren. La teoría residual de la Política de Dividendos no significa por necesidad que los dividendos tengan que variar de un período a otro según las oportunidades de inversión, si no que se pueden retener para utilizarlas cuando se las requieren.

Para ello sugieren los siguientes pasos:

- *Determinar el nivel óptimo de capital; es decir, el punto de intersección entre los programas de oportunidad de inversión y el Costo de Capital Marginal Ponderado (CCMP)*
- *De acuerdo a la estructura de capital óptima, se destinará el monto total de financiamiento de capital social.*

- *En vista de que el Costo de las Utilidades retenidas es menor que el costo de la emisión de nuevas acciones comunes, las utilidades retenidas se emplearan para cubrir los requerimientos de capital.*

(Higuerey, 2008, Pag. 6)

5.6 Equipo de asesores y servicios

Buscamos asesores de primer nivel, con experiencia en su campo laboral y que brinden un excelente apoyo en busca del crecimiento de nuestra empresa.

Al momento de iniciar con nuestro proyecto, necesitaremos asesoría en la parte legal, y en la parte contable-tributaria.

En al área contable se contratará a una persona natural o jurídica, especializada en contabilidad de costos, los cuales entregarán reportes semanales y balances mensuales al Jefe administrativo-financiero; también serán encargados de la parte tributaria de la empresa. Tendrán como obligación llevar un control de inventario contable, mientras que el jefe de producción será el encargado también del inventario físico.

La asesoría legal será dada por profesionales especializados, los cuales nos ayudarán con los contratos que la empresa deba suscribir con empleados, proveedores o clientes; la constitución y estatutos de la empresa, así como los demás aspectos legales que nos permitan actuar acorde con las leyes ecuatorianas.

Necesitaremos servicio de limpieza, ya que al ser una empresa que fabricará productos alimenticios, requerimos un ambiente pulcro y limpio, el cual contribuya a la calidad del producto que deseamos.

6 CRONOGRAMA GENERAL

6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Se han identificado algunas actividades que permitirán poner en marcha este proyecto, a continuación se enlistaran estas necesidades:

- Constitución de la empresa
- Arrendamiento y adecuación del galpón.
- Obtención de permisos necesarios para empezar a operar.
- Compra de maquinarias.
- Contacto con los proveedores.
- Contratación y capacitación del personal.
- Negociación con clientes.

6.2 Diagrama

Tabla 19

Lista de actividades y responsables

Actividades	Fecha inicio	Duración (días)	Fecha fin	Encargado
Arrendamiento del galpón	07-ene-13	2	08-ene-13	Gerente General y Junta Directiva
Adecuación del galpón	08-ene-13	20	27-ene-13	Gerente General y Junta Directiva
Compra de maquinaria e instalación	10-ene-13	30	08-feb-13	Gerente General y Junta Directiva
Contratación de personal	09-ene-13	30	07-feb-13	Gerente General
Negociación con los proveedores	21-ene-13	25	14-feb-13	Jefe Dep. Comercial
Obtención de permisos	14-ene-13	30	12-feb-13	Gerente General
Capacitación personal	09-feb-13	7	15-feb-13	Gerente General
Inicio de operaciones	15-feb-13	5	19-feb-13	Todo el personal



6.3 Riesgos e imprevistos

Se ha identificado tres riesgos que pueden trastocar el inicio de nuestras operaciones:

- a) Obtención de los permisos de funcionamiento.- Ya que algunos de estos trámites son burocráticos y podrían demorar el inicio de las operaciones; por lo que se debería revisar si toda la documentación requerida para cada trámite esta completa.
- b) Negociación con los proveedores.- Este es un factor importante, ya que en el Ecuador al no existir una cunicultura desarrollada, debemos crear lazos fuertes con nuestros proveedores. Es necesario acordar las cantidades que cada proveedor nos podría entregar.
- c) Negociación con los clientes.- Este quizá, es el aspecto más importante, ya que se necesitará nuestra fuerza de ventas trabajando al máximo, para conseguir clientes, donde podamos distribuir nuestro producto.

7 RIEGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

7.1 Supuestos y criterios utilizados

- Creemos que es un producto que será aceptado por los consumidores en especial porque se trata de un presentación que no es habitual para el consumidor.
- Nos hemos enfocado a los niveles socio-económico medio, medio-alto y alto, porque al ser un platillo tradicional pero de alto valor, suponemos que se encuentra al alcance del bolsillo de estos consumidores.
- Al ser un producto sano, pensamos que las personas que deseen cuidar de su salud van a optar por consumir esta carne pese a su valor y por su presentación.
- En el medio plazo deseamos diversificar el producto a otros animales que no son de consumo habitual en las casas como son el conejo o las ancas de rana.
- Creemos que la empresa en tres años va a lograr estabilidad económica y aumentar la producción de la misma.
- En el mediano plazo queremos arrancar con nuestro propio criadero y capacitar a los pequeños productores para aumentar la productividad tecnificando la crianza.

7.2 Riesgos y problemas principales

- Baja producción de cuy en el Ecuador; se necesitará implementar en el futuro un criadero propio o, a su vez, asociarnos con comunidades o proveedores grandes para no quedar desabastecidos.
- Rechazo al producto por parte de los consumidores; implementar estrategias de mercadeo, que haga que los consumidores consuman el producto u otra alternativa sería buscar un mercado adyacente.
- Empresas grandes comiencen a producir este producto; debemos posicionarnos en la mente de nuestros consumidores y crear fidelización, para poder competir con empresas grandes.
- Los consumidores prefieran productos sustitutos por el alto valor de esta carne.

8 PLAN FINANCIERO

8.1 Inversión Inicial

El cálculo de la inversión inicial del presente proyecto se ha basado en siete rubros, que son:

- Muebles y enseres
- Equipos de oficina
- Maquinarias y equipos
- Adecuaciones
- Vehículo
- Capital de trabajo
- Otros gastos

Tomando en cuenta a los muebles y enseres, así como, a los equipos de oficina, estos son necesarios para el inicio de las actividades administrativas y se planea invertir dos mil ochocientos cinco dólares (USD 2.805,00).

Mientras que, para el inicio de la producción y como se muestra con detalle en el plan de operaciones de este proyecto, la inversión estimada será de diez y seis mil ciento cinco dólares (USD 16.105,00).

Para todas las adecuaciones necesarias a realizar en la fábrica se ha presupuestado diez mil dólares (USD 10.000,00), a su vez, se ha planeado comprar con un camión marca Kia modelo K2700 4X2 S/C TURBO, nuevo, que actualmente está valorado en diez y nueve mil ciento noventa (USD 19.190,00).

En otros gastos, se ha considerado los gastos de constitución de la empresa, y como QOWE será una sociedad anónima su capital de constitución es de ochocientos dólares, más honorarios abogados y otros permisos que son

necesarios para el funcionamiento apegado a las leyes ecuatorianas, se ha proyecta un gasto aproximado de dos mil dólares (USD 2.000,00).

Para el cálculo del capital de trabajo se ha tomado en cuenta los gastos en mercadeo mensuales (Anexo 9), gastos generales (Anexo 10) y la nómina del primer año (Anexo 11); todos estos son los egresos que la empresa tendría en el cuándo inicié operaciones. De igual forma se ha calcula las ventas mensuales que tendríamos del producto y el ingreso a caja por cobro que es el ingreso que la empresa tendría dependiendo del crédito que se dará a los futuros clientes (Anexo 12).

Para iniciar operaciones, QOWE S.A., tendría una inversión inicial de aproximadamente sesenta y seis mil setecientos dólares tal y como se puede apreciar detalladamente en el Anexo 13.

8.2 Fuentes de ingresos

Como se puede observar en el punto 1.3, “Cobayito” es el único producto que QOWE S.A. comercializará en principio, por lo tanto se ha proyectado las ventas del producto, de forma mensual (Anexo 12) y de forma anual (Anexo 14).

Cabe mencionar, que la empresa se ha enfocado en tres canales de distribución. En los mismos existe diferencia de precios, por lo que las ventas se han calculado en base a porcentajes de preferencia de lugar de compra del producto, tomados de la investigación de mercados (Anexo 4; punto i) y se ha cruzado está información con la capacidad de producción de nuestra fábrica (Punto 4.1).

Para el primer año, utilizando el treinta por ciento de la capacidad de planta, se ha estimado producir y vender 34.560 unidades de 500gr. que daría como resultado ingresos por un monto de USD \$ 192.205,44. En los siguientes

cuadros se detallan los porcentajes por canal de distribución y los ingresos para los primeros cinco años:

Tabla 20
Porcentajes por canal de distribución

Porcentaje de venta por canal de distribución	
Supermercados	70.50%
Restaurantes	14.00%
Mayoristas - micromercados	15.50%

Fuente: Plan financiero

Tabla 21
Ingresos proyectados

Escenario Esperado	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas Supermercados	4.80	24,365	36,547	48,730	64,973	81,216
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	7.25	4,838	7,258	9,677	12,902	16,128
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	7.50	5,357	8,035	10,714	14,285	17,856
TOTAL		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80

Fuente: Plan financiero

8.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

8.3.1 Costos fijos

En los costos fijos se contemplan los sueldos y salarios del personal de la planta (Anexo 11), gastos en publicidad (Anexo 9), así como los gastos generales (Anexo 10), que en primera instancia serán financiados con capital de trabajo, pero, al ser gastos que la empresa incurre así esta no produzca nada se los ha tomado en cuenta para este punto. Se estima que para el primer año los costos fijos ascienden a USD \$ 90599.

8.3.2 Costos variables

El costo variable anual de nuestro producto se estima en USD \$ 96,754.52 como se muestra en el siguiente cuadro, en este se incluye las bandejas 2p, plástico stretch film, el mismo que permitirá envolver a nuestro producto y 17280 cuyes de mínimo 1 kilo de carne neta para el primer año; dando como resultado un costo variable de USD \$ 2,81.

Tabla 22
Costo Unitario

Costo unitario				COSTO ANUAL
Bandejas 2p	#	34560	\$ 0.04	\$ 1,291.16
Plastico Stretch Film	metro	17280	\$ 0.02	\$ 423.36
Cuyes	500 gr	34560	\$ 2.75	\$ 95,040.00
			\$ 2.81	\$ 96,754.52

Fuente: Plan financiero

8.4 Margen bruto y margen operativo

8.4.1 Margen bruto

Como se puede observar en el anexo 15 - proyección de costos – se observa que el costo de ventas para los tres canales de distribución contemplados en este proyecto da como resultado USD \$ 97.177,88 para el primer año; restando dicha cantidad, de los ingresos proyectados (Anexo 14) que son USD \$ 192,205.44; da un margen bruto de USD \$ 95.027,96 (Anexo 16).

Tabla 23
Margen Bruto

INGRESOS

Ingresos Operacionales

Ventas	192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
(-) Costo de ventas	-97,177.88	-145,766.82	-194,355.76	-259,141.02	-323,926.27
UTILIDAD BRUTA	<u>95,027.56</u>	<u>142,541.34</u>	<u>190,055.12</u>	<u>253,406.82</u>	<u>316,758.53</u>

Fuente: Estado de resultados

8.4.2 Margen operativo

Para obtener el gasto operativo se restará de la utilidad bruta, los gastos operacionales y los gastos administrativos; lo que nos da una utilidad antes de impuestos de USD \$ 31.720,16 para el primer año, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 24
Margen operativo

QOWE S.A.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
UTILIDAD BRUTA	<u>95,027.56</u>	<u>142,541.34</u>	<u>190,055.12</u>	<u>253,406.82</u>	<u>316,758.53</u>
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Total gastos operacionales	<u>46,464.30</u>	<u>49,237.32</u>	<u>50,559.93</u>	<u>51,232.55</u>	<u>52,555.17</u>
Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	<u>16,843.10</u>	<u>18,371.77</u>	<u>18,812.65</u>	<u>19,253.52</u>	<u>19,694.39</u>
TOTAL GASTOS	<u>63,307.40</u>	<u>67,609.09</u>	<u>69,372.58</u>	<u>70,486.07</u>	<u>72,249.56</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO:	31,720.16	74,932.25	120,682.54	182,920.75	244,508.97

Fuente: Estado de resultados

8.5 Estado de resultados actual y proyectado

Una vez identificados los ingresos, costos y los gastos proyectados (Anexo 16), verificamos que tenemos una utilidad en los cinco próximos años.

Tabla 25
Estado de resultados

QOWE S.A.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27,555.65	71,513.79	118,098.12	181,268.74	243,899.31
15% Participación Trabajadores	-4,133.35	-10,727.07	-17,714.72	-27,190.31	-36,584.90
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	23,422.30	60,786.73	100,383.40	154,078.43	207,314.42
Imp. a la Renta 25%	-5,855.58	-15,196.68	-25,095.85	-38,519.61	-51,828.60
UTILIDAD NETA	17,566.73	45,590.04	75,287.55	115,558.82	155,485.81

Fuente: Estado de resultados

En los ingresos hemos tomado en cuenta las ventas esperadas para los siguientes años, mientras que en los costos relacionados registramos el valor al que fue adquirida y procesada la materia prima, hasta llegar al producto terminado, los gastos operacionales, ventas y administrativos son desembolsos de dinero que vamos a realizar por la adquisición de un servicio o artículo, el cual no es recuperable, en la cual hemos registrado los egresos por telefonía fija, arrendamiento, internet, mantenimiento, electricidad, suministros de oficina, sueldos y salarios, depreciaciones.

Hemos proyectado el cálculo del 25% impuesto a la renta según lo determinado por el Servicio de Rentas internas, además el cálculo del pago del 15% utilidades el cual está distribuido: 10% para trabajadores y 5% para cargas familiares.

8.6 Balance General actual y proyectado

En el balance general, detallado claramente en el Anexo 18, hemos tomado en cuenta los activos, pasivos y patrimonio que tiene la empresa, es decir los bienes que posee la empresa, las deudas que mantiene y el capital que pertenece a los accionistas de la empresa

En el balance hemos considerado la utilidad obtenida para cada año, además el cálculo del impuesto a la renta y las utilidades de los trabajadores.

Tabla 26
Balance General

QOWE S.A.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	94262,73	138220,87	184805,20	247975,82	310606,39
PASIVOS	9988,92	25923,75	42810,57	65709,92	88413,50
PATRIMONIO	84273,81	112297,12	141994,63	182265,90	222192,89
Capital Social	66707,08	66707,08	66707,08	66707,08	66707,08
Utilidad	17566,73	45590,04	75287,55	115558,82	155485,81
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	94262,73	138220,87	184805,20	247975,82	310606,39

Fuente: Estado de resultados

8.7 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Se ha realizado para este proyecto, cálculo del flujo de efectivo actual y proyecto en tres escenarios:

- Esperado
- Optimista
- Pesimista

Además, se ha realizado una proyección con un tiempo de vida del proyecto de cinco años (Anexo 19). En el flujo esperado desapalancado del primer año generará un flujo neto de USD \$ 26.491,10, mientras que para el flujo esperado apalancado, se prevé un flujo neto de USD \$ 23.367,72.

8.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calculo para cada canal de distribución, dividiendo los costos fijos totales, para la resta del precio por y el costo variable unitario, lo que nos arrojo el resultado de 34.698 unidades, lo que nos indica que este es la cantidad mínima a vender en el primer año para cubrir todos los gastos en que la empresa incurre. El cálculo se lo puede encontrar en el anexo 20.

Tabla 27
Punto de equilibrio (unidades)

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
DESPRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Supermercados	29351	35028	36848	38775	40820
Restaurantes	2611	3116	3278	3449	3631
Mayoristas - micromercados	2737	3266	3436	3615	3806
TOTAL	34,698	41,409	43,561	45,840	48,258

Fuente: Plan financiero



8.9 Control de costos importantes

En este punto se procederá a calcular los índices financieros, que nos muestren el panorama proyectado del primer año de QOWE S.A.; en el siguiente cuadro se detalla con claridad:

Tabla 28
Índices financieros

LIQUIDEZ	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Razón Corriente =	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	6,24	Por cada \$1 de endeudamiento , contamos con \$6,24 para realizar pagos.
Prueba Ácida =	(Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	3,32	Hemos registrado una prueba ácida de \$3,32, lo que nos indica que por cada dólar que se debe en el pasivo, contamos con \$3,32 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios
RENTABILIDAD	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
ROI =	Rendimiento / Valor promedio invertido	30,31%	Del valor invertido en el año generaron el 30,31% de rendimiento
ROA =	Utilidad Operacional / Activos totales promedio	29,23%	De los activos de la empresa durante un año generaron una rentabilidad del 29,23%
ROE =	Utilidad Neta / Patrimonios	26,33%	Por cada dólar invertido por los accionistas tienen un rendimiento del 26%
DESEMPEÑO	FÓRMULA	CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Rotación de Inventarios =	Costo de ventas / Inventario promedio.	40	La rotación del inventario durante el año, fue de 40 veces
Rotación de I. en días =	365/ rotación de inventarios	9,13	Los inventarios se vendieron o rotaron cada 9 días, es decir permanecieron 9 días en la empresa antes de ser vendidas.
Rotación de las cuentas por cobrar =	Ventas / Promedio de cuentas por cobrar	344,13	Las cuentas por cobrar \$6702,27 que corresponden del período, se convirtieron en efectivo 344,13 veces en el año
Rotación de cuentas por cobrar en días =	365/ rotación de cuentas por cobrar	1,06	Las ventas a crédito cobramos todos los días

8.10 Valuación

El costo de oportunidad para la valuación de nuestros flujos netos de efectivos, se ha obtenido mediante el método del CAPM, que se define como “Un modelo que describe la relación entre el riesgo y la expectativa de retorno” (Investopedia, 2012). Su fórmula es:

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$$

Donde:

- Rf = Tasa libre de riesgo
- Rm = Rendimiento del mercado
- Rm-Rf = Prima de riesgo
- B= Beta del mercado

Se ha considera a los bonos del tesoro de los Estados Unidos, que a principios de agosto del 2012, tenían un rendimiento de 0,61 por ciento como la tasa libre de riesgo. Se ha tomado la tasa de riesgo implícito [*Implied Premium (FCFE)*] del 2011 de los Estados Unidos que es de 6,04 por ciento (Damodaran, 2011); el coeficiente beta de la industria de comida procesada de los Estados Unidos que es de 0,74 (Damodaran, 2011), también ha sido considerado para obtener el costo de oportunidad. Finalmente en el mes de agosto de 2012 el riesgo país del Ecuador fue de 854 puntos.

Con estos datos, obtuvimos el siguiente resultado:

Costo de oportunidad Desapalancado	<u>13.62%</u>
---	----------------------

Adicional a esto, se tiene que la relación deuda-patrimonio es del 60 por ciento y la tasa impositiva para el siguiente año es de 22 por ciento, lo que nos permite obtener el costo de oportunidad apalancado:

Costo de oportunidad Apalancado	<u>15.71%</u>
--	----------------------

Con estos datos, se ha podido descontar los seis flujos que se construyeron, para saber si existe rentabilidad en el proyecto y encontrar cual sería la máxima tasa de descuento posible para que no haya rentabilidad.

Tabla 29

Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO (VAN)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	170,158.91	181,695.45
<i>Esperado</i>	188,196.92	198,370.14
<i>Optimista</i>	206,234.92	215,044.83

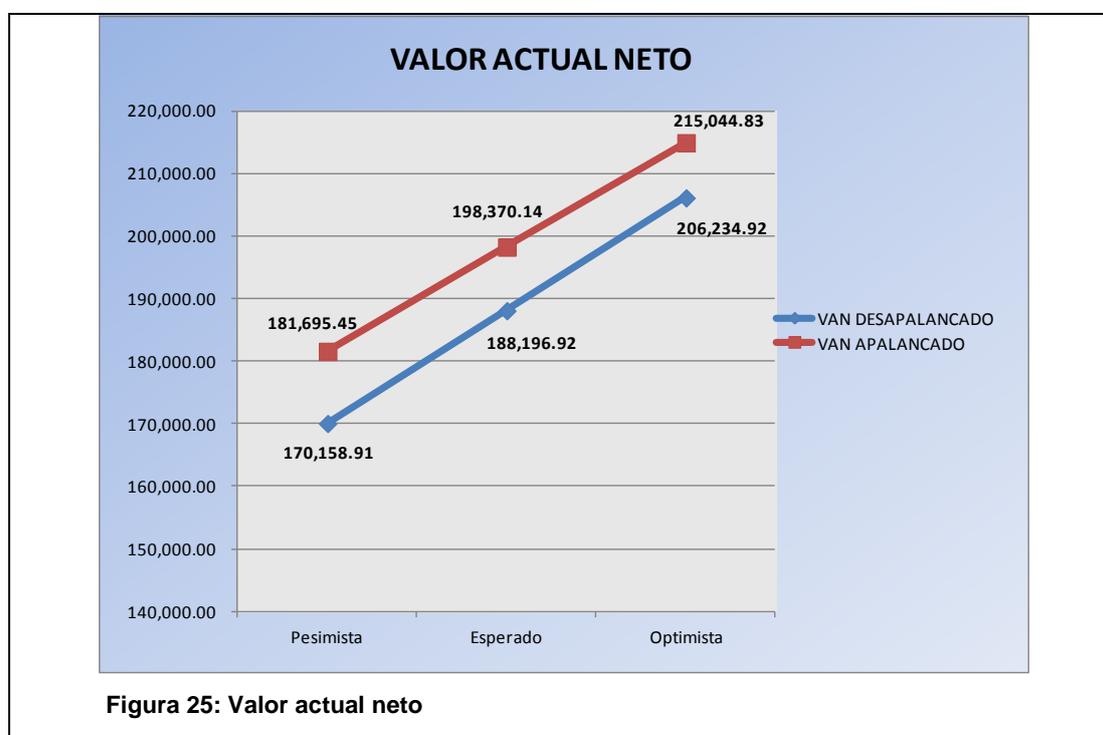


Figura 25: Valor actual neto

Tabla 30

Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	73.74%	142.59%
<i>Esperado</i>	79.16%	153.51%
<i>Optimista</i>	84.49%	164.42%

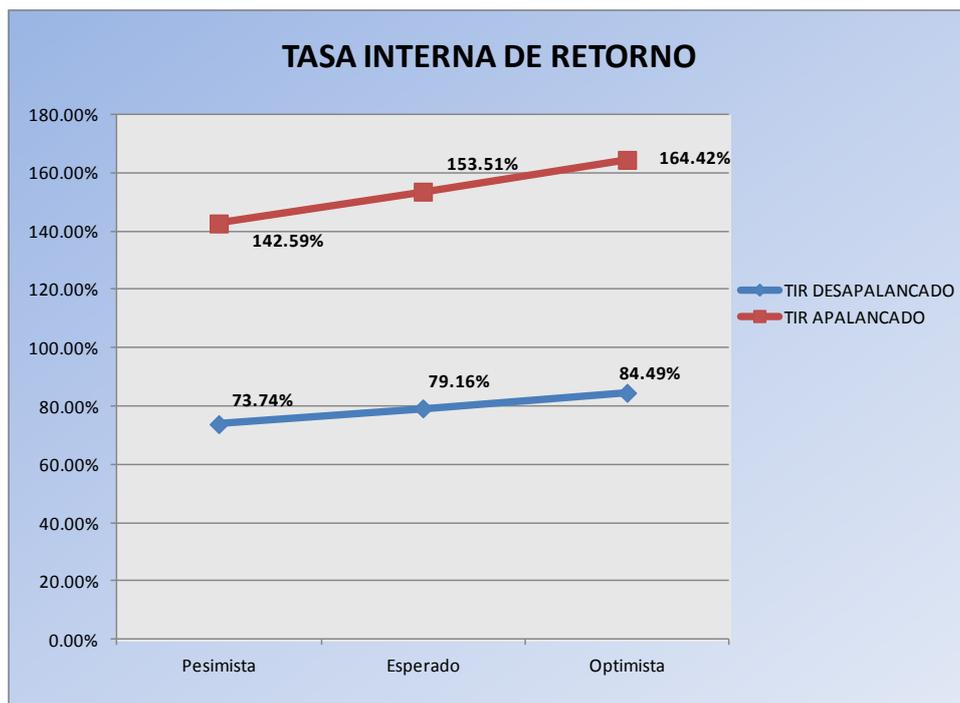


Figura 26: Tasa interna de retorno

9 PROPUESTA DE NEGOCIO

9.1 Financiamiento deseado y estructura de capital-deuda buscada

Para la inversión inicial del proyecto (Anexo 13), es necesario USD \$ 66.707,08; dentro de este rubro, se ha tomado en cuenta la compra de muebles y enseres (USD \$ 855,00), equipos de oficina (USD \$ 1950,00), gastos de constitución y obtención de los demás permisos necesarios para el funcionamiento de la fábrica (USD \$ 2000,00). De igual forma, consta también la inversión en maquinarias y equipos (USD \$ 16.105,00), la compra de un vehículo (USD \$ 19.190,00), las adecuaciones que se tendrá que realizar a la fábrica (USD \$ 10000,00) y el capital de trabajo (USD \$ 16.607,08).

Tabla 31
Financiamiento de la inversión

MONTO DE LA INVERSIÓN TOTAL	
Total	66,707.08

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	26,682.83	40.00%
Inversiones	66,707.08	
Crédito Necesario	40,024.25	60.00%

Fuente: Plan financiero

De los USD \$ 26,682.83 que se prevé como capital social, estará repartido entre dos socios, los mismos que, a su vez tendrán una repartición de 60 y 40 por ciento del capital, esto por cuestiones de toma de decisiones.

Tabla 32
Aportación de socios

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	16,009.70	60.00%
Socio2	10,673.13	40.00%
Total	26,682.83	100.00%

Fuente: Plan financiero

9.2 Retorno para el inversionista

En este punto es necesario calcular el CPPC, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{CPPC} = K_d (1-T_c) D/V + K_e E/V$$

Tabla 33
Cálculo del CPPC

DATOS DE APALANCAMIENTO	
D	40,024.25
E	26,682.83
V = D+E	66,707.08
D/V	0.60
E/V	0.40

CALCULO DEL CPPC apalancado	
Kd	11.20%
Ke ap	13.62%
T	36.25%
CPPC nominal	9.73%
inflación Ecuador	5.00%
CPPC real	4.73%

Fuente: Plan financiero

Una vez que se ha calculado el costo promedio ponderado del capital, se ha definido que el CPPC nominal es de 9.73 por ciento, y el CPPC real es de 4,73 por ciento (restando la inflación del Ecuador). Se ha procedido a realizar la valuación de los flujos apalancados con el nuevo costo de oportunidad que es

el CPPC nominal, esto para saber el retorno real sobre la inversión del capital social y el crédito.

Tabla 34
Valuación con CPPC

VAN CON CPPC	
ESCENARIO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	237.397,36
<i>Esperado</i>	258.390,27
<i>Optimista</i>	279.383,18

Fuente: Plan financiero

Es necesario mencionar que el presente proyecto cuenta con un análisis de riesgo (Anexo 26) y sensibilidad (Anexo 27) financiera. El riesgo en el primer año se calculo en aproximadamente un 8 por ciento, el mismo que tiene una tendencia a disminuir a medida que pasan los años, hasta situarse en un 4,3 por ciento. Esto se da porque a medida que transcurren los años la marca se va afianzando en el mercado.

Con respecto, a la sensibilidad, en el presente proyecto, se han planteado tres escenarios de análisis, que son: Sensibilidad a la cantidad, sensibilidad al precio y, por último, sensibilidad a los costos y gastos.

En el primer caso se ha calculado que las ventas pueden disminuir en un máximo de 24,53 %. Si alguna otra empresa iniciará la producción de un producto similar al nuestro, en cuanto al precio, se ha calculado que podríamos bajar hasta en un 20% el precio de nuestros productos, caso contrario se estaría trabajando a pérdida. Por último, se ha calculado que en lo respectivo a los costos y gastos, estos pudieran incrementarse hasta un 44%; estos valores se calculado para los primeros cinco años del proyecto.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El presente proyecto ha servido para desarrollar un plan de negocios para la comercialización de filete de carne de cuy en los cantones de Quito y Rumiñahui de la provincia de Pichincha, y hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- El análisis de la industria demostró que dentro del negocio de la comercialización y venta de los cuyes, no existe ningún producto de similares características que se comercie en los cantones de Quito y Rumiñahui; además, se identificó que nuestra competencia son los restaurantes que expenden este producto que, a su vez, también se pueden convertir en nuestros posibles clientes.
- La investigación de mercados indicó que en los cantones de Quito y Rumiñahui, existen aproximadamente 228.000 personas que son nuestros potenciales clientes y que existen mercados adyacentes que podrían ser, también, nuestros clientes en el futuro.
- Mediante el plan de marketing se propone optar por enfocarnos en canales de distribución que, en la actualidad, no son considerados dentro de este negocio, como son los supermercados, los micromercados y mayoristas. De igual forma se plantea utilizar *trade marketing* en los restaurantes donde distribuiremos el producto.
- Para este emprendimiento, se demostró que existe la maquinaria necesaria dentro del país, que nos permita poner en marcha este negocio y producir filetes de carne de cuy.

- Se estimó que es necesario aproximadamente el monto de 66.707 dólares americanos como inversión inicial.

Como conclusión general, y después del estudio realizado, se ha demostrado que la comercialización de filete de carne de cuy en los cantones de Quito y Rumiñahui de la provincia de Pichincha es factible y rentable.

10.2 Recomendaciones

- Buscar el crédito más beneficioso sea este otorgado por una institución financiera pública o privada.
- Asociarse con comunidades productoras para tener abastecimiento constante del producto; y a su vez, lograr el desarrollo de estas comunidades promoviendo este modelo de negocio a largo plazo.
- Buscar ayuda de organizaciones estatales como el Instituto Autónomo de Investigaciones Agropecuarias para mejorar, en especial, las razas de estos animales.
- Buscar nuevos mercados dentro del territorio nacional y, de igual forma, buscar la internacionalización de nuestro producto.

REFERENCIAS

América economía (2011); Ecuador prevé crecimiento económico de 4.2% en el 2012 URL: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-preve-crecimiento-economico-de-42-en-el-2012> Descargado: 04/12/2011

andes.info.ec (2010); Banco Central del Ecuador baja tasas de interés para el crédito de consumo URL: <http://andes.info.ec/economia/banco-central-del-ecuador-baja-tasas-de-interes-para-el-credito-de-consumo-4197.html>

Banco Central del Ecuador (2011): Evolución de Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales Marzo 2011. Dirección de Estadística Económica No.3. Marzo 2011.

Best, R. (2007); Marketing estratégico. Cuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN. Madrid.

Blog.espol.edu.ec (2010); Principales Sectores industriales del Ecuador URL: <http://blog.espol.edu.ec/bquinto/2010/12/04/principales-sectores-industriales-de-ecuador/>

Buró de Análisis (2011); Una mayor inflación, rondará la economía ecuatoriana en el 2012 URL: <http://www.burodeanalisis.com/2011/12/14/una-mayor-inflacion-rondara-a-la-economia-ecuatoriana-en-2012/> Descargado: 07/12/2011

Cámara de Industrias de Guayaquil (2009); Estadísticas Económicas URL: http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_industrial_web.pdf

Coto, M. (2008); El plan de marketing digital. Prentice Hall Financial Times

Damodaran (2011); Betas by sectors URL: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran (2011); Implied Premiums for US Market URL: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html

Defenición.de (2012); Cadena de valor URL: <http://definicion.de/cadena-de-valor/>

Definición.org (2012); Definición de variable económica URL: <http://www.definicion.org/variable-economica>

Diario El Comercio Perú (2010); Anthony Bourdain vuelve a comer cuy, pero esta vez en Ecuador URL: <http://elcomercio.pe/gastronomia/420540/noticia-anthony-bourdain-vuelve-comer-cuy-esta-vez-ecuador>

Diario el telegrafo (2011); El desempleo bajará, según proyecciones de Alicia Bárcena URL: http://www.eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=9862&Itemid=2

Diario El Tiempo (2009); En Cuenca se comen más de 800 cuyes por semana URL: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/12747-en-cuenca-se-comen-ma-s-de-800-cuyes-por-semana/>

Descargado: 01/12/2011

Diario expreso (2011); El país crecerá 6.5% en el 2011 URL: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2730487&idcat=19308&tipo=2>

- Diario Expreso (2011); Walter Spurrier considera que la economía no crecerá en 5.06% URL: <http://www.diario-expreso.com/ediciones/2010/11/24/nacional/actualidad/walter-spurrier-considera-que-la-economia-no-crecera-en-un-506/>
- Ecuapack (2012); Selladora al vacío DZ 500/2E cámara simple URL: [http://www.ecuapack.com/site/empacadoras/al-vacio.html?page=shop.product_details&flypage=flypage_images.t](http://www.ecuapack.com/site/empacadoras/al-vacio.html?page=shop.product_details&flypage=flypage_images.tpl&product_id=27&category_id=14&keyword=dz+500)
[pl&product_id=27&category_id=14&keyword=dz+500](http://www.ecuapack.com/site/empacadoras/al-vacio.html?page=shop.product_details&flypage=flypage_images.tpl&product_id=27&category_id=14&keyword=dz+500)
- El hoy (2009), El Ecuador quiere comer más cuy. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html> Descargado: 13/04/2011
- El hoy (2009), El Ecuador quiere comer más cuy. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html> Descargado: 13/04/2011
- Etzel, M.; Walker, B.; Stanton, W. (2004): Fundamentos de marketing. 13ª. Edición. Mc Graw Hill. España.
- Food and Agriculture (2012); Cría de Cuyes URL: <http://www.fao.org/docrep/V5290S/v5290s21.htm> descargado 08/06/2012
- Fred, D. (2008); Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACIÓN. México.
- Friend, G.; Zehle, S. (2008); Cómo diseñar un plan de negocios. Primera edición. CUATRO MEDIA INC. Argentina
- fullecuador.blogspot.com (2008); Y en todo la sierra ecuatoriana, nada mejor que el cuy URL: <http://fullecuador.blogspot.com/> descargado: 01/12/2011
- Gerencie.com (2010); ¿Qué es un representante legal? URL: <http://www.gerencie.com/que-es-un-representante-legal.html>

- Gerencie.com (2008); Códigos CIU URL:
<http://www.gerencie.com/codigos-ciu.html> Descargado:
 12/12/2011
- Gestiopolis (2005); Posicionamiento de marcas URL:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/posimarcas.htm>
- Gestiopolis (2008); Desempleo en el Ecuador URL:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuator.htm>
- Gestiopolis (2011); Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter URL: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>
- Higuerey A. (2008); Política de dividendos: Teoría residual de dividendos. Departamento de ciencias económicas y administrativas. VENEZUELA.
- IndexMundi (2012); Ecuador distribución por edad URL:
http://www.indexmundi.com/es/ecuador/distribucion_por_edad.html
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC- (2012); Distribución Socio-económica pichincha URL:
http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=224&Itemid=97&lang=es
- Investopedia (2012); Definition of 'Capital Asset Pricing Model - CAPM' URL:
<http://www.investopedia.com/terms/c/capm.asp#axzz24VBrWrYD>
- Josécontreras.net (2006); La matriz interna-externa URL:
<http://www.josecontreras.net/direstr/cap83d.htm>
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2008): Fundamentos de marketing. Octava Edición. PEARSON EDUCACIÓN. México.

Larraín, F.; Sachs, J. (2002); Macroeconomía en la economía global. Segunda edición. PEARSON EDUCATION. Argentina.

Malhotra, N. (2004): Investigación de mercados. Cuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN. México.

PAB (2007); Perfil del cuy. URL: www.pab.ec/document/perfiles/PM_CUY.pdf Descargado: 14/04/2011

Revista La Barra (2012); Un cuarto frío, un sitio para conservar URL: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2007/edicion-21/refrigeracion-2/el-cuarto-frio-un-sitio-para-conservar.htm>

RMR-PRIGEDS (2012); Crianza de cuyes URL: <http://ricardo.bizhat.com/rmr-prigeds/crianza-de-cuyes.htm>

Robbins, S.; Coulter, M. (2005); Administración. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN. México.

Ross, S.; Westerfield, R.; Jordan, B. (2006); Fundamentos de finanzas corporativas. Séptima edición. Mc Graw Hill. México.

Saltamontes.es (2008); En Ecuador y Perú se come cuy, delicioso plato típico URL: <http://www.saltamontes.es/en-ecuador-y-peru-se-come-cuy-delicioso-plato-tipico>

Sapag, N.; Sapag, R. (2008); Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Significado-colores (2009); Significado color naranja URL: <http://www.significado-colores.com/2009/03/significado-color-narana.html>

Significado-colores (2009); Significado de los colores en la publicidad URL: <http://www.significado-colores.com/2009/03/significado-de-los-colores-en-la.html>

Taylor, S. Bogdan, R. (1992); La Entrevista en Profundidad (cap. 4), PAIDÓS, Barcelona.

Vistazo (2011); Ecuador cerró el 2010 con una tasa de inflación anual de 3.33% URL: <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=13552>

www.gerenciaynegocios.com (2011); Macroentorno URL: <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MACROENTORNO>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Oportunidades</i>			
1. Demanda insatisfecha del mercado	0,14	4	0,56
2. Proveer en fechas especiales	0,06	3	0,18
3. Nuevas formas de canales de distribución	0,13	3	0,39
4. No existe guerra de precios	0,10	2	0,20
5. Capacitación continua y apoyo del gobierno ecuatoriano	0,08	3	0,24
6. Fomento en crédito para PYMES	0,07	2	0,14
<i>Amenazas</i>			
7. Cunicultura poco desarrollada	0,10	4	0,4
8. Restaurantes expendedores	0,10	2	0,2
9. Resistencia al consumo	0,11	3	0,33
10. Costo del producto frente a sustitutos	0,11	3	0,33
<i>TOTAL</i>	1,00		2,97

Anexo 2: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Fortalezas</i>			
1. Valor agregado del producto	0.18	3	0.54
2. Conocimiento	0.18	3	0.54
<i>Debilidades</i>			
3. Nuevos en el mercado	0.22	4	0.88
4. Falta de experiencia	0.18	3	0.54
5. No poseemos un plan de marketing	0.09	2	0.18
6. No poseemos un plan de producción y operaciones	0.09	2	0.18
7. No poseemos un plan gerencial	0.06	2	0.12
<i>TOTAL</i>	1.00		2.98

Anexo 3: Encuesta

CUESTIONARIO	
FFecha	__ / __ /
Encuesta	2012
Teléfono de contacto	
Nombre del Encuestado:	
Barrio:	
Cantón:	1. Quito 2. Rumiñahui
Buenos días/tardes. Mi nombre es..... soy estudiante de la Universidad de las Américas, estamos realizando un estudio de mercado que tiene fines académicos. Le garantizamos que sus respuestas se mantendrán en completo anonimato.	

FILTRO

- a. ¿Consume carne?
- 1) Si **CONTINUAR**
- 2) No **TERMINAR**
- b. ¿Ha consumido alguna vez carne de cuy?
- 1) Si **CONTINUAR**
- 2) No **TERMINAR**

EVALUACIÓN GENERAL

1. ¿Con qué frecuencia consume cuy?
- a) 1 vez cada 6 meses
- b) 2 veces cada 6 meses
- c) 3 veces cada 6 meses
- d) 4 o más veces cada 6 meses
- e) Otra (especifique): _____
2. ¿En qué ciudad/provincia lo consumió?
- _____
- _____
3. ¿Cómo prefiere comer cuy?
- a. Solo
- b. Acompañado por su familia
- c. Acompañado por sus amigos
- d. Otro
- (especifique): _____
4. Si le ofreciéramos un filete de esta carne, usted diría que:
- a) Definitivamente SI lo consumiría
- b) Probablemente SI lo consumiría

- c) No sabe si lo consumiría
- d) Probablemente NO lo consumiría
- e) Definitivamente NO lo consumiría
5. ¿En qué presentación le gustaría encontrarlo?
1. En fundas selladas al vacío
2. En bandejas selladas al vacío
3. Enlatado
4. Otro
- (especifique) _____
6. ¿Cuántas porciones quisiera que lleve el producto?
- a) 2
- b) 3
- c) 4
- d) Otro (especifique) _____
7. ¿En donde le gustaría encontrar el producto?
1. Tiendas (retails)
2. Micromercados
3. Supermercados
4. Otro (especifique): _____
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto (cada libra)?
- a) De 3 a 5 dólares
- b) De 5 a 7 dólares
- c) De 7 a 8.5 dólares
- d) Más de 8.5 dólares
9. ¿Ha consumido cuy en la provincia de Pichincha?
1. Si **CONTINUAR**
2. No **PASAR A LA P11**
10. ¿En dónde? (sector, barrio)
- _____
- _____
11. ¿Recuerda el nombre del establecimiento o de algún establecimiento donde consumió este alimento?
- _____
- _____
12. ¿Recuerda el precio que usted ha pagado por este producto?
- _____
- _____
13. ¿Qué presentaciones le ofrecieron del producto?

14. ¿Cómo supo de la existencia del local donde consumió el producto?

1. Le recomendaron el lugar
2. Hoja volante
3. Pauta publicitaria
4. Otro(especifique): _____

DATOS FINALES

Finalmente, le haré algunas preguntas con fines estadísticos

Datos entrevistado

15. ¿Me podría indicar su nivel de estudios?	16. ¿Cuál es su ocupación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Básica incompleta o menos 2. Básica completa 3. Media incompleta / Media técnica completa (liceo industrial o comercial) 4. Media completa / Superior técnica incompleta (instituto) 5. Universitaria incompleta / Superior técnica completa (Instituto) 6. Universitaria completa 7. Post grado (máster, doctorado o equivalente) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajos menores ocasionales e informales (lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, cuidador de autos, limosna). 2. Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato. 3. Obrero calificado, capataz, microempresario (kiosko, taxi, comercio menor, ambulante) 4. Empleado administrativo medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe de sección. Técnico especializado.
<p>17. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 18 – 25 2. 26 - 35 3. 36 - 45 4. 46 – 55 5. Mayor que 55 años 	

<p>18. Género (completar sin preguntar)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hombre 2. Mujer 	<p>Profesional independiente de carreras técnicas (contador, analista de sistemas, diseñador, músico). Profesor Primario o Secundario</p> <p>5. Ejecutivo medio (gerente, subgerente), gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo).</p> <p>6. Alto ejecutivo (gerente general) de empresa grande. Directores de grandes empresas. Empresarios propietarios de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de gran prestigio.</p>
---	---

Anexo 4: Recopilación de datos

La recolección de datos es el registro de información que nos permita conocer y analizar el tema investigado; para el presente estudio la información fueron recopilados entre se realizó entre los meses de marzo y abril del 2012.

4.1. Guía de entrevistas a profundidad

Para el presente estudio se realizaron 6 entrevistas a profundidad a las siguientes personas:

Nombre	Ocupación	Edad (años)
Andrea Morales	Ing. Ambiental	28
Fernando Espín	Ing. Redes y telecomunicaciones	31
Paul Pineda	Ing. En Sistemas	40
Dina Escobar	Ama de casa	39
Jorge Benavides	Periodista	24
Carlos Logacho	Jefe de Seguridad	53

1. ¿Cuándo escucha la palabra cuy, que es lo primero que se le viene a la mente?

Las repuestas fueron casi unánimes, al decir que se lo imaginan asado y atravesado por un palo, tal como comúnmente se los prepara en los restaurantes de comida típica.

2. ¿Han consumido carne de cuy el último año?

Todas las personas entrevistadas consumieron cuy en el último año.

3. ¿Dónde la consumió?

En estas preguntas existió variedad de respuestas ya que unos consumieron en su hogar, donde algún familiar y en restaurantes de comida típica.

4. ¿Con quién consumió el cuy, solo o acompañado?

Todos los entrevistados afirmaron que consumieron este alimento acompañados por su familia.

5. ¿Por qué motivo ustedes optaron por consumir cuy?

Algunos de los entrevistados dijeron que consumieron el cuy para salir de lo cotidiano y otros porque sus familiares optaron por consumir este producto.

6. ¿Recuerdan el precio que pago por el producto?

El precio promedio que pagaron los entrevistados fue entre 15 y 20 dólares el plata, excluyendo los que comieron donde algún familiar o en su hogar.

7. ¿Qué opina de esta nueva presentación que le estamos ofreciendo?

A los entrevistados les pareció buena idea un filete de esta carne ya que indicaron que su consumo poco habitual de este producto era por el precio, dificultad de conseguir y aspecto.

8. ¿Cuál es el atributo que más le llama la atención del producto?

Los entrevistados afirmaron que no sabían que era posible realizar un filete de esta carne, y el hecho que su aspecto cambie les da un impulso a consumir más este producto.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

Los entrevistados estarían dispuestos a pagar en promedio 7,5 dólares por cada libra.

10. ¿En qué lugar quisiera que sea vendido el producto?

Los entrevistados afirmaron que quisieran que el producto se vendiera en especial en los supermercados más famosos de los dos cantones.

11. ¿En qué presentaciones quisiera encontrar el producto?

Similar a otros tipos de carnes empacadas en bandejas y fundas selladas al vacío pero naturales.

12. ¿Cuál sería el tamaño ideal de porciones que usted quisiera que contenga el producto?

El tamaño ideal de las porciones es entre 2 y/o 3 porciones.

13. ¿Diga al menos una razón por la cual usted no compraría el producto que le estamos ofreciendo?

La principal razón por la que no consumirían este producto sería la desconfianza del origen de esta carne.

4.2. Guía de entrevistas con expertos**1) ¿Cómo se maneja actualmente el enfoque del producto en el mercado?**

Los entrevistados concuerdan que este tipo de carne es visto como un producto típico y tradicional del Ecuador. Aunque es un producto tradicional no es expandido comúnmente, por esto han proliferado lugares específicos en los que se puede adquirir este tipo de carne.

2) ¿Cuál es la tendencia que ha seguido el mercado en los 10 últimos años?

La tendencia de mercado, según los consultados, ha crecido en los últimos años y a su vez ha crecido los lugares de expendio de este producto en especial en la Serranía ecuatoriana.

3) **¿Qué prefieren los clientes al momento de consumir el producto?**

Los clientes van a los lugares de expendio en especial por la forma de preparación, servicio que brindan las mismas y por confianza a estos lugares.

4) **¿Con qué frecuencia los clientes vuelven a consumir cuy?**

Las personas al momento comen

5) **¿Por qué cree usted que las personas optan por consumir este producto?**

Los entrevistados concuerdan que eligen este producto porque es una carne saludable, por el sabor y finalmente por que es visto como tradicional y poco común al diario de la mayoría de las personas

6) **¿Cuál es el precio de venta promedio que cobran estos locales por el producto?**

El precio de venta promedio en los locales es de 20 dólares americanos, por el cuy completo, asado y acompañado con papas y/o mote.

7) **¿Cómo se dan a conocer estos locales?**

Utilizan el boca a boca (recomendación) como principal medio de propagación para darse a conocer; además, se centralizan mucho en el enfoque tradicional y el servicio al cliente aunque este no sea el más formal.

8) **¿Dónde están ubicados los principales criaderos de cuy?**

Los principales criaderos están ubicados en la Serranía ecuatoriana, en especial en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua donde los entrevistados hicieron énfasis en que ellos se proveían del producto de estos lugares.

9) **¿Cuáles son la capacidad de producción de los mismos?**

Los pequeños productores tienen una capacidad para producir en promedio 30 cuyes a la semana, los medianos en promedio tienen 100 cuyes y los grandes

en promedio producen 500 cuyes semanales, aunque cabe recalcar que estos son muy pocos.

10) **¿Satisface la demanda actual?**

En la actualidad existe demanda insatisfecha, ya que los grandes productores son muy pocos y la mayoría de personas crían estos animales de manera artesanal sin mayor tecnificación en el proceso.

11) **¿Cuál cree que sea la tendencia en este negocio?**

Este negocio aun puede crecer más, ya que con la tecnificación del mismo se podría abaratar costos los cuales harían que el producto posea precios más accesibles para que llegue a un consumo a niveles de consumo diario.

12) **¿Cuál cree que es el motivo por el cual la gente dejaría de comprar este alimento?**

Los entrevistados concuerdan que el principal factor por la cual la gente no consumiría este producto es por la desconfianza de su proveniencia.

13) **¿Existe alguna ley que condicione o favorezca este negocio?**

En la actualidad el INIAP, proporciona capacitación continua sobre la crianza de este animal; con el fin de tecnificar la misma y aumentar la producción.

14) **¿Cuál cree que sería la principal razón por la que las personas quieran emprender este tipo de negocio?**

Es un negocio con gran potencial de crecimiento no solo en el mercado nacional; sino también en el internacional, específicamente en los mercados europeos y estadounidense donde se concentran la mayoría de los latinos emigrantes. No podemos descartar tampoco el mercado Chino en el cual también se consume este producto.

Anexo 5: Procesamiento y análisis

Para el presente punto, se procurará realizar un proceso de estudio correlacional; es decir, se hará el análisis de variables no solamente individuales sino que también se las combinará para tener una relación más clara las cuales no encaminaran a tomar una mejor decisión.

A continuación se enlistará el cruce de variables a realizarse en el presente estudio:

a. Consumo de Carne

- Género vs. consumo de carne

b. Personas que alguna vez consumieron carne de cuy

- Filtro: Personas que si consumen carne
- Variables: Género vs. personas que alguna vez consumieron carne de cuy

c. Personas que les gusta el cuy

- Filtro: Personas que si consumen carne y que además alguna vez consumieron carne de cuy.
- Variables: Género vs. Personas que les gusta el cuy.

d. Frecuencia de consumo

- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
- Variable: Género vs. frecuencia de consumo.

e. Frecuencia de consumo y preferencia de consumo

- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne, por género.

- Variable: Frecuencia de consumo vs. preferencia de consumo
- f. Aceptación del producto**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
 - Variable: Aceptación del producto vs. frecuencia de consumo, por género.
- g. Presentación del producto**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
 - Variable: Género vs. presentación del producto.
- h. Porciones por producto**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
 - Variable: Género vs. porciones por producto
- i. Lugar de venta**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
 - Variable: Género vs. lugar de venta
- j. Precio del producto**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.
 - Variable: Precio del producto
- k. Comunicación del producto**
- Filtro: Personas que consumen carne, que han probado alguna vez carne de cuy y que les gusta esta carne.

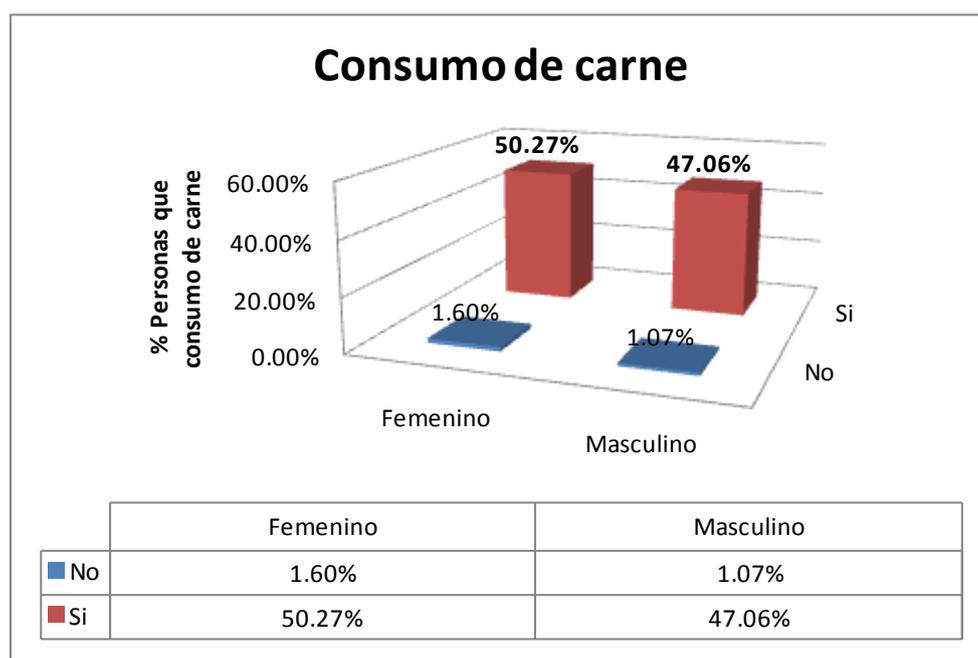
- Variable: Género vs. Comunicación del producto

5.1. Cruce de Variables

a) Consumo de carne

VARIABLES A ANALIZARSE	RESPUESTAS	
Género	Masculino	Femenino
Consumo de carne	Si	No

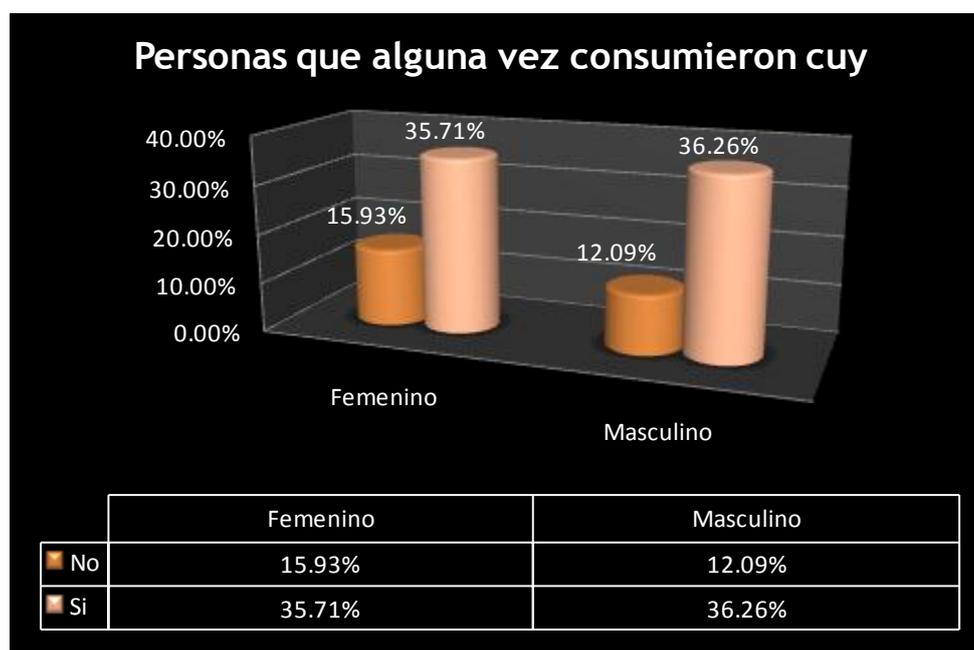
El 97.33% de los encuestados consume carne actualmente; y se puede observar que el 50.27% son consumidores femeninos y el 47.06% son consumidores masculinos.



b) **Personas que alguna vez consumieron carne de cuy**

VARIABLES A ANALIZARSE	RESPUESTAS	
Consume carne	Si	
Género	Masculino	Femenino
Alguna vez consumieron cuy	Si	No

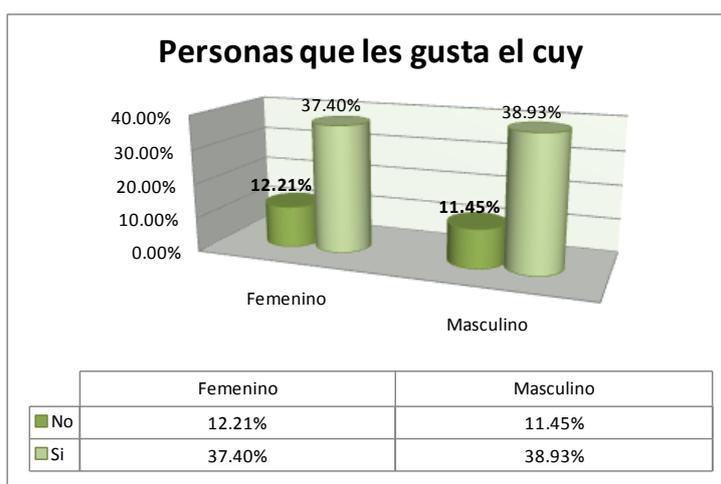
De todos los consumidores de carne encuestados, el 72% afirma haber consumido alguna vez cuy de los cuales. Se puede observar que el 35.71% son consumidores femeninos, mientras que el 36.26% son consumidores masculino.



c) **Personas que les gusta la carne cuy**

VARIABLES A ANALIZARSE	RESPUESTAS	
Consume carne	Si	
Alguna vez consumieron cuy	Si	
Género	Masculino	Femenino
Personas que les gusta el cuy	Si	No

De las personas que **SI** consumen carne y además alguna vez probaron la carne de cuy, al 76.4% le gusta la carne de cuy. El 38.9% de esta cifra son hombres, mientras que, el 37.4% son mujeres.



De estos primeros tres cruces de variables podemos obtener que aproximadamente existen 312000 personas a las cuales les gusta el cuy, lo que representa aproximadamente el 53,5% del total del universo que se ha tomado en cuenta para este proyecto.

Universo	Consumen carne	Probaron alguna vez	Les gusta el cuy
583,449	567,871	408,867	312,374

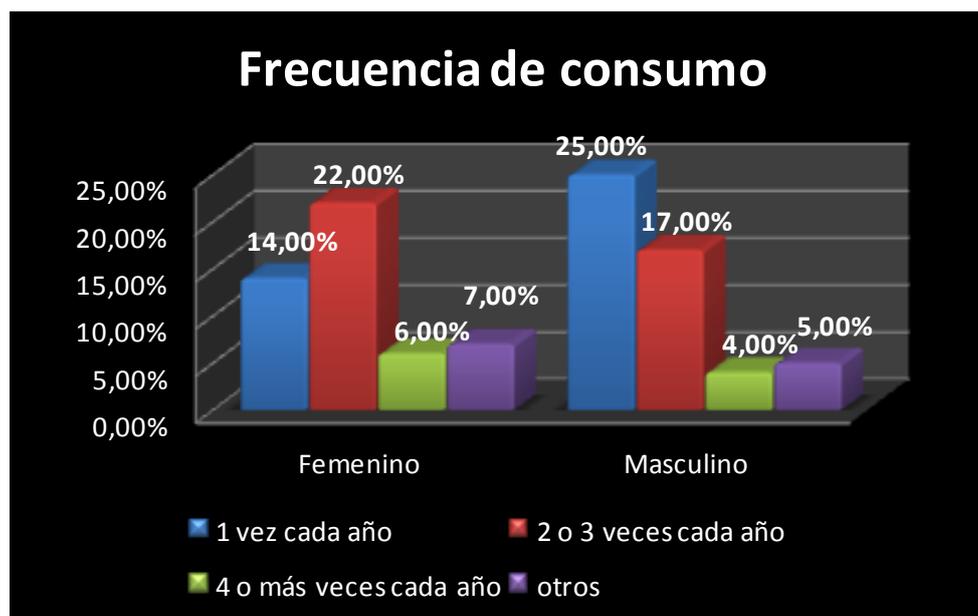
d) Con que frecuencia las personas que les gusta el cuy consumen esta carne.

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS			
Preguntas filtro	Consume carne	Si			
	Alguna vez consumieron cuy	Si			
	Personas que les gusta el cuy	Si			
Variables	Género	Masculino	Femenino		
	Frecuencia de consumo	1 vez cada año	2 o 3 veces al año		

De las personas que les gusta el cuy, el 10% es el grupo de personas que más consumen este alimento, ya que la frecuencia de su consumo sobrepasa las 4 veces al año y el 39% lo consumen 2 o 3 veces en el año, de este grupo el 22% son mujeres y el 17% son hombres.

También, podemos decir el otro 39% de estas personas tan solo consume el cuy 1 vez al año y la mayoría de estos consumidores son hombres.

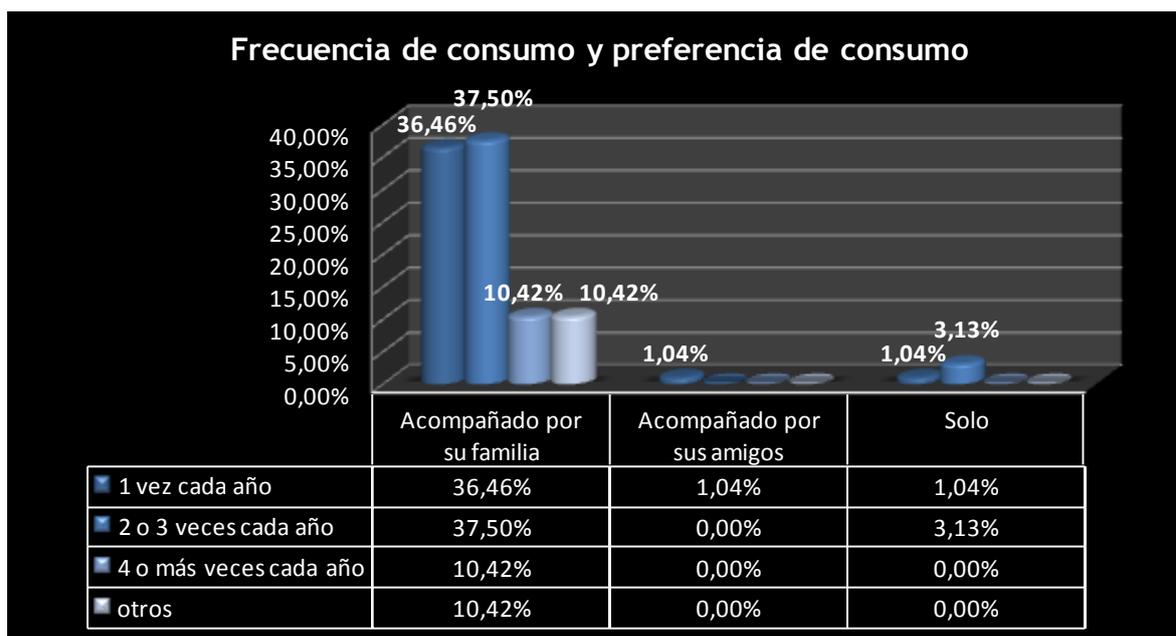
En la categoría otros se encuentran las personas que les gusta el cuy pero que casi nunca comen cuy o que alguna vez consumieron esta carne, y podemos ver que son el 13% de la población.



e) **Frecuencia de consumo y preferencia de consumo**

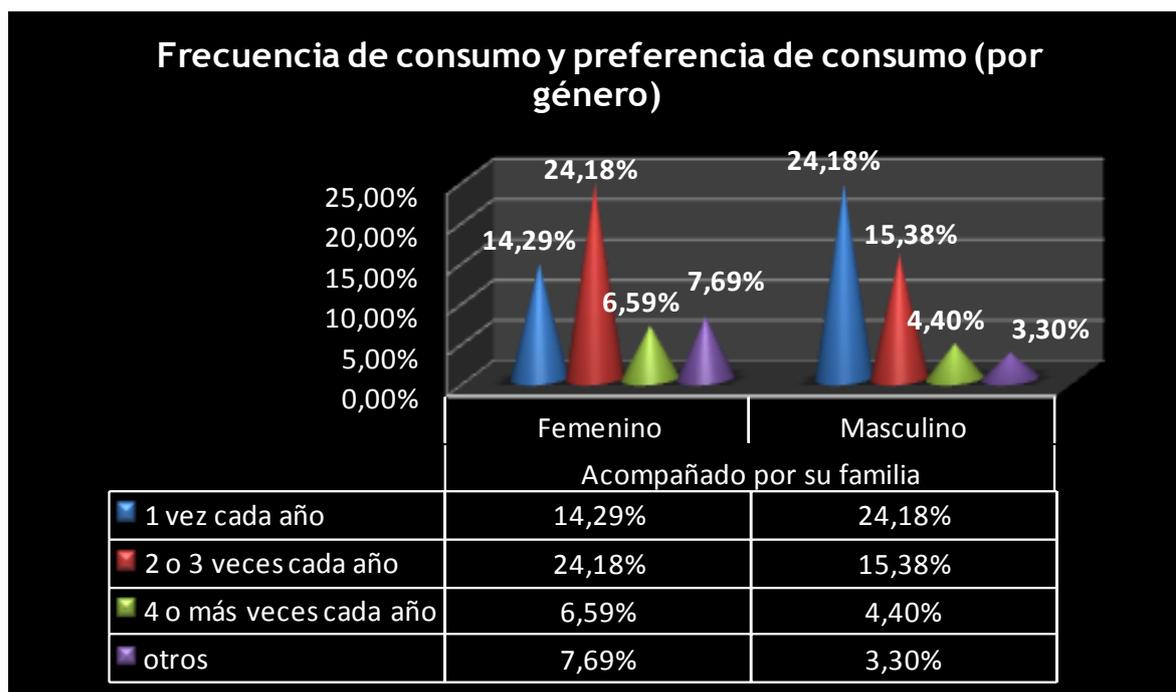
VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS			
Preguntas filtro	Consume carne	Si			
	Alguna vez consumieron cuy	Si			
	Personas que les gusta el cuy	Si			
	Género	Masculino	Femenino		
Variables	Frecuencia de consumo	1 vez cada año	2 o 3 veces al año	4 o más veces al año	otros
	Preferencia de consumo	acompañado por su familia	acompañado por sus amigos	solos	

Aproximadamente el 95% de las personas que les gusta el cuy prefieren consumir este alimento acompañado con su familia, en este punto tenemos una clara tendencia la cual nos indica que este producto netamente familiar.



Del grupo de personas que prefiere consumir este tipo de carne acompañado de su familia el 52,8% son mujeres, mientras que el 47,2% son hombres. Las mujeres que consumen 4 o más veces al año representan un 6,6% de los consumidores y los hombres el 4,4%.

Las mujeres que consumen 2 o 3 veces el producto cada año representan el 24% de los consumidores y las que consumen solo una vez al año son el 14%. Por el contrario los hombres que consumen tan solo una vez al año esta carne representan el 24% y los que consumen 2 o 3 veces cada años son el 15%.

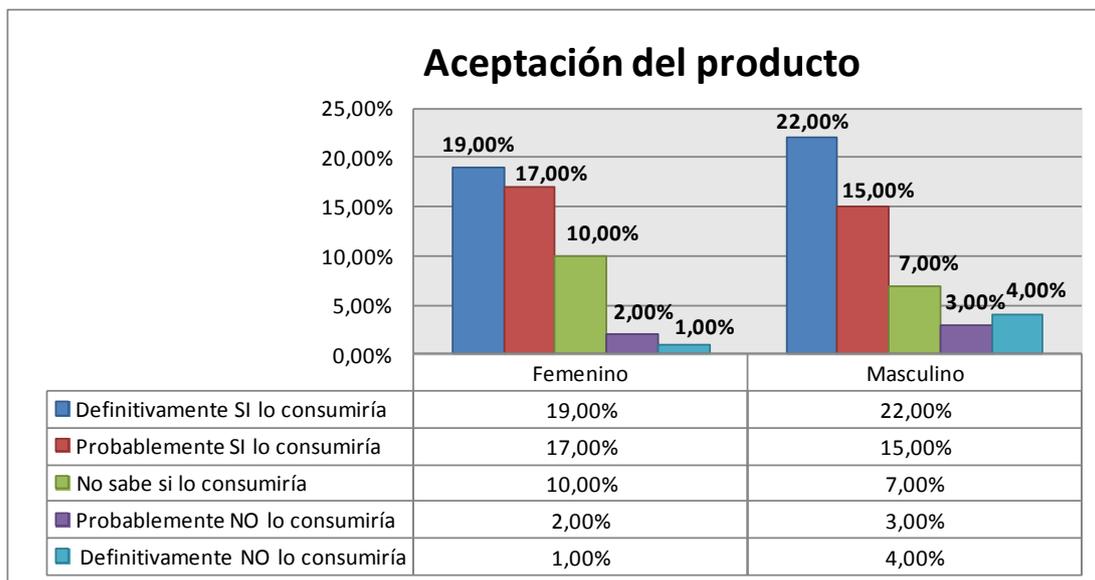


f) Aceptación del producto

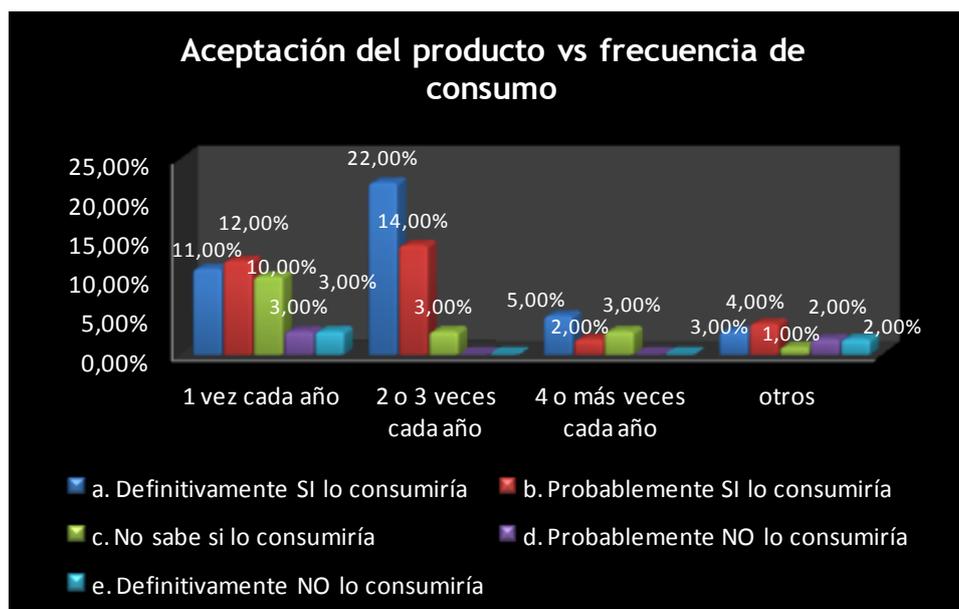
VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS				
Preguntas filtro	Consume carne	Si				
	Alguna vez consumieron cuy	Si				
	Personas que les gusta el cuy	Si				
Variables	Aceptación del producto	Definitivamente SI lo consumiría	Probablemente SI lo consumiría	no sabe si lo consumiría	Probablemente NO lo consumiría	Definitivamente NO lo consumiría
	Género	Masculino	Femenino			
	Frecuencia de consumo	1 vez cada año	2 o 3 veces al año	4 o más veces al año	otros	

Los datos arrojados en la encuesta nos indican que el 41% definitivamente si consumiría el producto, un 32% piensa que probablemente lo consumiría y un 17% de los encuestados aún no saben si consumirían el producto; en cuanto a

las personas que opinaron que no piensan consumir el producto representan el 10% de los encuestados.



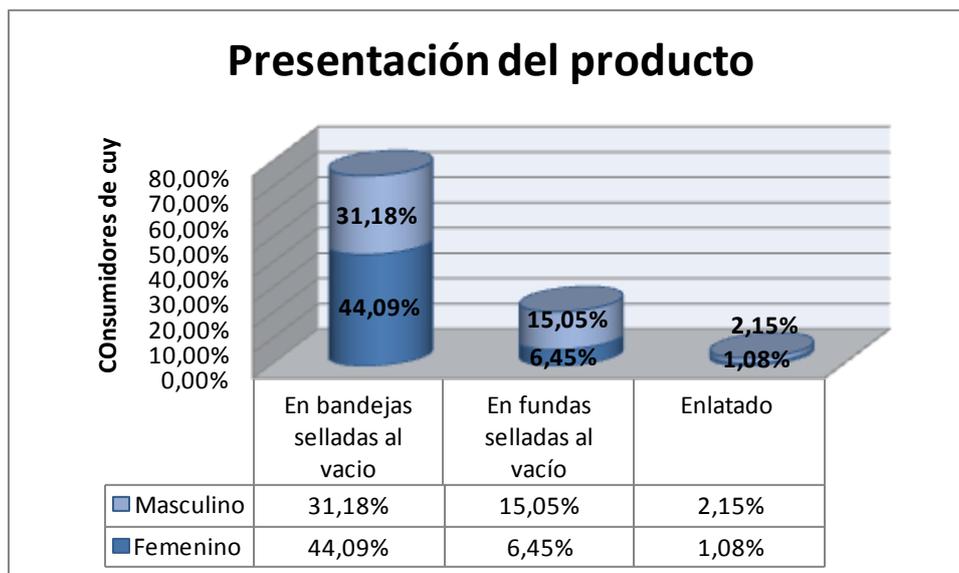
En este punto al mismo tiempo hemos relacionado la aceptación del producto con la frecuencia de consumo y se obtuvo que las personas que consumen el producto 2 o 3 veces al año representa el 22% de las personas que piensan que definitivamente consumirían el producto, otro 14% opino que probablemente consumiría el producto. De las personas que consumen 4 o más veces al año tienen una probabilidad alta de consumir el producto.



g) Presentación del producto

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS		
Preguntas filtro	Consumo carne	Si		
	Alguna vez consumieron cuy	Si		
	Personas que les gusta el cuy	Si		
Variables	Género	Masculino	Femenino	
	Presentación del producto	En fundas selladas al vacío	En bandejas selladas al vacío	Enlatado

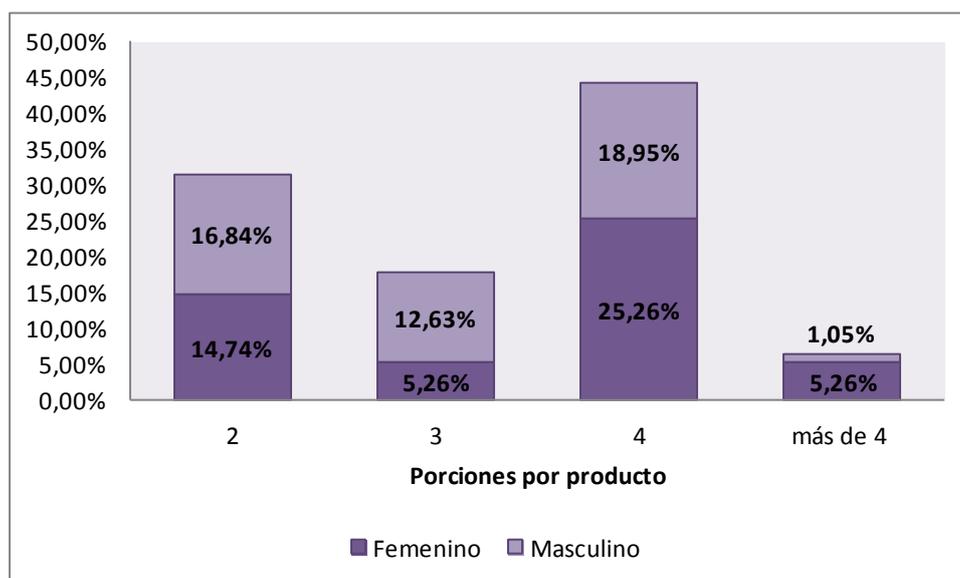
De los encuestados que afirmaron que les gusta el cuy, aproximadamente el 75% prefiere la presentación de bandejas selladas al vacío, un 22% prefiere la presentación de funda sellada al vacío y tan solo un 3% prefiere encontrar el producto enlatado.



h) Porciones por producto

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS			
Preguntas filtro	Consume carne	Si			
	Alguna vez consumieron cuy	Si			
	Personas que les gusta el cuy	Si			
Variables	Género	Masculino	Femenino		
	Porciones por producto	2	3		

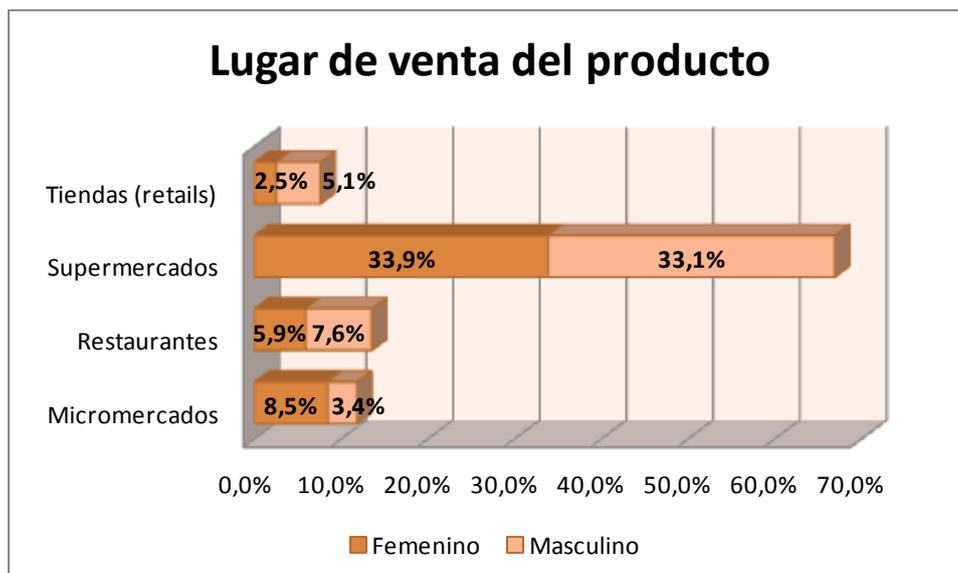
Podemos observar que los consumidores de cuy optaron en su mayoría por la presentación de 2 y 4 porciones en cada producto, esto va relacionado al punto e), en donde se notó claramente que es un producto consumido en la mayoría de las veces en familia. Esto nos ayuda a diversificar las presentaciones del producto ya que aproximadamente el 32% prefieren que el producto lleve dos porciones, mientras que el 44% prefieren la presentación de cuatro porciones.



i) Lugar de venta

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS			
Preguntas filtro	Consume carne	Si			
	Alguna vez consumieron cuy	Si			
	Personas que les gusta el cuy	Si			
Variables	Género	Masculino	Femenino		
	Lugar de venta	Tiendas de barrio	Micromercados		

Las personas que les gusta el cuy quisieran encontrar en su mayoría el producto en los supermercados, ya que ellos representan el 67%. Un porcentaje menor de personas, cerca del 14%, quisiera encontrar este producto en restaurantes; el 12% en micromercados y el 7% en tiendas de barrio.



j) Precio del producto

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS				
Preguntas filtro	Consume carne	Si				
	Alguna vez consumieron cuy	Si				
	Personas que les gusta el cuy	Si				
Variables	Precio del producto	de 4 a 6 dólares	de 6 a 8 dólares	de 8 a 10 dólares	más de 10 dólares	

El 62% de las personas que consumen cuy está dispuesto a pagar por la libra del producto el valor de 4 a 6 dólares, un 29% pagaría de 6 a 8 dólares por la libra y tan solo un 9% pagaría más de 8 dólares por la libra del producto.

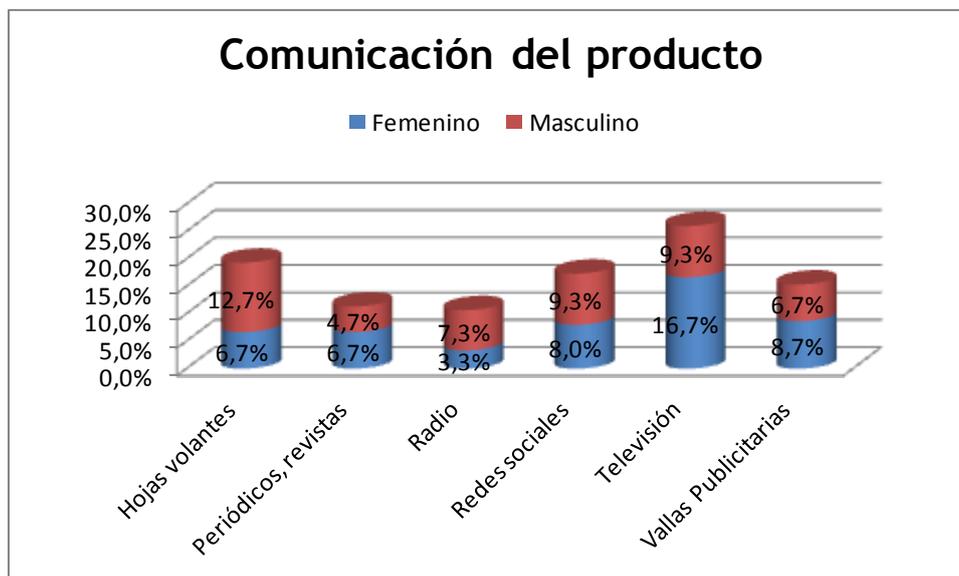


k) Comunicación del producto

VARIABLES A ANALIZARSE		RESPUESTAS					
Preguntas filtro	Consume carne	Si					
	Alguna vez consumieron cuy	Si					
	Personas que les gusta el cuy	Si					
Variables	Género	masculino	femenino				
	Comunicación del producto	Redes sociales	Periódicos, revistas	Televisión	Radio	Hojas volantes	Vallas Publicitarias

En la encuesta se realizó una pregunta la cual se plantaba de la siguiente manera: ¿Cómo le gustaría enterarse del producto?, la cual nos ha dado una idea de cómo las personas desean conocer el producto.

En el presente punto encontramos una leve tendencia hacia la televisión y en segundo lugar por hojas volantes; aunque este punto se analizará a profundidad en el plan de marketing, nos da una idea de lo que la gente desea.



Anexo 6: Conclusiones de la investigación de mercado

Después de haber realizado la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Hemos determinado que las personas actualmente si consumen cuy, en nuestro proyecto el universo es aproximadamente 583.449 personas en los dos cantones que se ha seleccionado, de estas personas cerca del 53% les gusta y consumen al menos una vez al año este producto ellos representan aproximadamente 312000. A este producto se lo ve como un producto tradicional de nuestro país, se lo consume en especial en los diversos locales que expenden este producto y en algunas ocasiones preparado en su casa.
- El 95% de las personas que les gusta esta carne, prefieren consumir el mismo acompañado por su familia; esto quiere decir, que es un producto de consumo familiar.
- El 78% de las personas consumen este producto de 1 a 3 veces al año en la actualidad, mientras que tan solo un 10% lo consume 4 veces al año o en ocasiones con mayor frecuencia.
- La mayoría de personas concuerdan que consumen este producto para salir de lo cotidiano, ya que al tener un costo relativamente alto, es un limitante para el consumo diario. Además los entrevistados dijeron que la consumían porque era una carne muy sana.
- Este platillo es consumido en especial los fines de semana, aunque tiene mayor acogida fechas como el día del padre, día de la madre y fin de año.

- Las personas optan por consumir este platillo en los diferentes lugares de expendio, de los encuestados el 55% afirmo haberlo consumido en la provincia de Pichincha, un 19% en Tungurahua, un 8% en Imbabura y el porcentaje restante en otras provincias de la serranía ecuatoriana.
- Nuestros competidores directos son los restaurantes que proveen este platillo, la mayoría de nuestro competidores dentro de la provincia de Pichincha están ubicados en el valle de los chillos y sus alrededores.
- El precio promedio de venta por el cuy entero más el acompañado está entre 20 a 22, también venden la mitad y la cuarta parte. Se encuentran por lo general de forma asada con papas, mote, etc. Algunas veces también lo venden frito.
- Por lo general estos locales por tener ya bastante tiempo dentro de este negocio (en promedio 10 años) son ya conocidos, y se valen mucho de la recomendación para darse a conocer.
- En el Ecuador el 95% de la producción de forma tradicional y tan solo el 5% es tecnificada; “el experto azuayo Cornelio Rosales, el mercado ecuatoriano demanda 1.2 millones de cuyes al año y se ofrecen 800 000. La mayor parte se destina a restaurantes típicos, eventos sociales e, incluso, se envía a ecuatorianos que viven en España y Estados Unidos.” (Revista Líderes, 2010). Los productores están ubicados a lo largo de la serranía ecuatoriana. Aunque en los últimos años ha crecido la producción tan solo abastece el 65% de la demanda.
- El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), proporciona capacitación continua para que la producción de

estos animales sea más tecnificada y aumente la productividad, lo cual busca satisfacer la demanda del producto.

- El resto de carnes como son la de pollo, de res, de chivo, pescado, etc. Son sustitutos directos a nuestro producto. Un limitante para el consumo de nuestro producto es el valor de nuestro producto.
- La motivación que tienen las personas para ingresar a este negocio, es porque es un mercado en crecimiento con un porcentaje en promedio del 20% de demanda insatisfecha en el mercado local y con un alto potencial de exportación.
- La diferencia radica primero en los métodos de producción que se utilizan en la crianza de estos animales y el valor agregado que le pueden dar a este tipo de carne.

Anexo 7: Objetivos y cuestiones claves del plan de *marketing*

7.1. Objetivo

- Obtener al menos el 6.5% de participación de mercado en el primer año.
- Vender todo lo que se ha planeado producir.
- Lograr que nuestros clientes por lo menos nos compren una vez cada trimestre.
- Aumentar la notoriedad de la marca.

7.2. Cuestiones claves

- Aceptación de la presentación del producto por parte de los consumidores.
- El precio no sea visto como impedimento de compra frente a los productos sustitutos.

Anexo 8: Situación actual de marketing

8.1. Descripción del mercado

Podemos decir que “se ha cambiado la cultura del consumo de este plato, que antes se solía hacerlo sólo entre amigos, acompañados de bebidas alcohólicas” (eltiempo.com.ec, 2009). En la actualidad existen locales como el “Guajibamba Restaurant”, ubicado en la ciudad de Cuenca, que está dirigido a otro segmento como es la clase media/media-alta en el cual este plato tradicional de la cocina ecuatoriana se sirve y es muy apetecido. Aunque aun por tradición el cuy se sigue consumiendo en su mayoría en poblaciones que mantienen costumbres desde sus antepasados, “el consumo de cuy en nuestro país, particularmente en la Sierra, es muy importante. No hay fiesta de pueblo sin el cuy. Es el invitado de honor en cualquier evento”. (fullecuador.blogspot.com, 2008)-

8.2. Reseña del producto

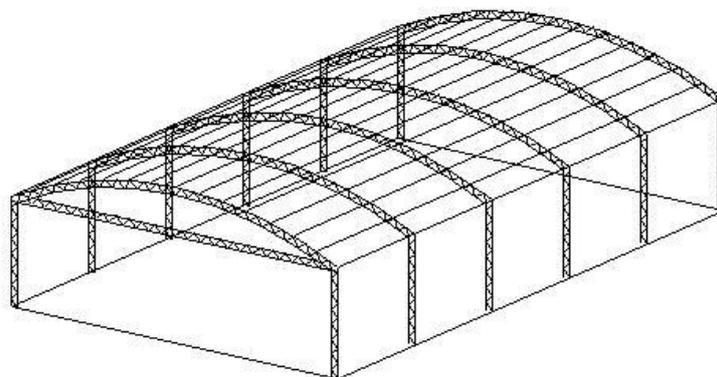
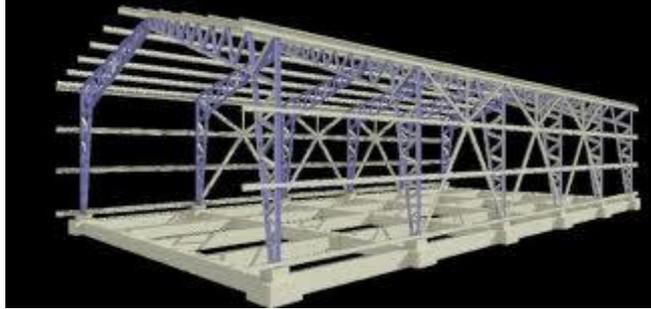
El cuy es visto como un platillo típico en el Ecuador, es una tradición andina que no se ha borrado a pesar del paso de los años. Aún en algunos pueblos ecuatorianos “el cuy sólo se come en ocasiones y con personas especiales. No por nada dice la tradición que se come cuy cuando hay acontecimientos que marcan tu vida, es decir, en la pedida de mano para casarse, en una boda, en el nacimiento del primer hijo, en el bautismo o en el cierre de un negocio.” (www.saltamontes.es, 2008).

En la actualidad el consumo de la carne de cuy va tomando fuerza, debido a varios motivos entre estos el bajo costo de producción que tiene, la facilidad de la crianza, una evidente campaña de nacionalismo en la mayoría de países del

área andina y por último y al parecer la más importante el valor nutritivo que posee esta carne.

El afamado chef francés Anthony Bourdain en su visita al Ecuador en el 2010 dijo: “Es muy buena, podría servir esto en mi restaurante sin decirle a la gente qué es, solo le pongo un nombre francés y ellos se lo comen”. (Elcomercio.com.pe, 2010); lo que hace referencia al sabor tan peculiar que este animal posee, lo que lo hace muy apetecido a nivel nacional.

Anexo 9: Diseño estructural del galpón



Anexo 10: Cálculo de inversión en Mercadeo

INVERSIÓN EN MERCADEO (PRIMER AÑO)												
Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
PRECIO (DESCUENTOS)	\$75.25	\$225.76	\$376.27	\$376.27	\$602.04	\$677.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
COMUNICACIÓN	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00
Publicidad	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Relaciones públicas	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00	\$650.00
Marketing Directo	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Promociones	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
TOTAL MERCADEO	\$2,025.25	\$2,175.76	\$2,326.27	\$2,326.27	\$2,552.04	\$2,627.29	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00	\$1,950.00

INVERSIÓN EN MERCADEO (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precios (descuentos)	\$2,332.89	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión en comunicación	\$23,400.00	\$37,440.00	\$40,809.60	\$44,482.46	\$48,485.89
TOTAL MERCADEO	\$25,732.89	\$37,440.00	\$40,809.60	\$44,482.46	\$48,485.89

Anexo 11: Gastos generales

GASTOS GENERALES (PRIMER AÑO)												
Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Teléfono	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00
Arriendo oficina/bodegas	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Internet	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Servicios Mantenimiento	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Electricidad	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Suministros de oficina	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Suministros de limpieza	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
TOTAL GASTOS GENERALES	1,437.00											

GASTOS GENERALES (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00
Arriendo oficina/bodegas	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Internet	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Servicios Mantenimiento y seguridad	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Electricidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Suministros de oficina	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Suministros de limpieza	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
TOTAL GASTOS GENERALES	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00

Anexo 12: Nómina

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9.35%
Décimo cuarto sueldo	296.00
Aporte Patronal al IESS	12.15%
Incremento de sueldos por año **	\$ 30.00

** Acuerdo ministerial N° 00189

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1							AÑO 1						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1,200.00	14,400.00	1,346.40	13,053.60	-	13,053.60	1,200.00	296.00	-	543.90	15	1,749.60	3,789.50
Jefe de Producción	800.00	9,600.00	897.60	8,702.40	-	8,702.40	800.00	296.00	-	362.60	15	1,166.40	2,625.00
Obrero 1	400.00	4,800.00	448.80	4,351.20	-	4,351.20	400.00	296.00	-	181.30	15	583.20	1,460.50
Obrero 2	400.00	4,800.00	448.80	4,351.20	-	4,351.20	400.00	296.00	-	181.30	15	583.20	1,460.50
TOTAL	2,800.00	33,600.00	3,141.60	30,458.40	-	30,458.40	2,800.00	1,184.00	-	1,269.10		4,082.40	9,335.50
Total a Pagar Anualmente		\$39,793.90											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2							AÑO 2						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1,230.00	14,760.00	1,380.06	13,379.94	-	13,379.94	1,230.00	296.00	1,115.00	557.50	15.00	1,793.34	4,991.83
Jefe de Producción	830.00	9,960.00	931.26	9,028.74	-	9,028.74	830.00	296.00	752.40	376.20	15.00	1,210.14	3,464.73
Obrero 1	430.00	5,160.00	482.46	4,677.54	-	4,677.54	430.00	296.00	389.80	194.90	15.00	626.94	1,937.63
Obrero 2	430.00	5,160.00	482.46	4,677.54	-	4,677.54	430.00	296.00	389.80	194.90	15.00	626.94	1,937.63
TOTAL	2,920.00	35,040.00	3,276.24	31,763.76	-	31,763.76	2,920.00	1,184.00	2,646.98	1,323.49		4,257.36	12,331.83
Total a Pagar Anualmente		\$44,095.59											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3							AÑO 3						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1,260.00	15,120.00	1,413.72	13,706.28	-	13,706.28	1,260.00	296.00	1,142.19	571.10	15.00	1,837.08	5,106.37
Jefe de Producción	860.00	10,320.00	964.92	9,355.08	-	9,355.08	860.00	296.00	779.59	389.80	15.00	1,253.88	3,579.27
Obrero 1	460.00	5,520.00	516.12	5,003.88	-	5,003.88	460.00	296.00	416.99	208.50	15.00	670.68	2,052.17
Obrero 2	460.00	5,520.00	516.12	5,003.88	-	5,003.88	460.00	296.00	416.99	208.50	15.00	670.68	2,052.17
TOTAL	3,040.00	36,480.00	3,410.88	33,069.12	-	33,069.12	3,040.00	1,184.00	2,755.76	1,377.88		4,432.32	12,789.96
Total a Pagar Anualmente		\$45,859.08											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4							AÑO 4						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1,290.00	15,480.00	1,447.38	14,032.62	-	14,032.62	1,290.00	296.00	1,169.39	584.69	15.00	1,880.82	5,220.90
Jefe de Producción	890.00	10,680.00	998.58	9,681.42	-	9,681.42	890.00	296.00	806.79	403.39	15.00	1,297.62	3,693.80
Obrero 1	490.00	5,880.00	549.78	5,330.22	-	5,330.22	490.00	296.00	444.19	222.09	15.00	714.42	2,166.70
Obrero 2	490.00	5,880.00	549.78	5,330.22	-	5,330.22	490.00	296.00	444.19	222.09	15.00	714.42	2,166.70
TOTAL	3,160.00	37,920.00	3,545.52	34,374.48	-	34,374.48	3,160.00	1,184.00	2,864.54	1,432.27		4,607.28	13,248.09
Total a Pagar Anualmente		\$47,622.57											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5							AÑO 5						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	1,320.00	15,840.00	1,481.04	14,358.96	-	14,358.96	1,320.00	296.00	1,196.58	598.29	15.00	1,924.56	5,335.43
Jefe de Producción	920.00	11,040.00	1,032.24	10,007.76	-	10,007.76	920.00	296.00	833.98	416.99	15.00	1,341.36	3,808.33
Obrero 1	520.00	6,240.00	583.44	5,656.56	-	5,656.56	520.00	296.00	471.38	235.69	15.00	758.16	2,281.23
Obrero 2	520.00	6,240.00	583.44	5,656.56	-	5,656.56	520.00	296.00	471.38	235.69	15.00	758.16	2,281.23
TOTAL	3,280.00	39,360.00	3,680.16	35,679.84	-	35,679.84	3,280.00	1,184.00	2,973.32	1,486.66		4,782.24	13,706.22
Total a Pagar Anualmente		\$49,386.06											

Anexo 13: Capital de trabajo

REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO

INGRESOS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
% Ventas Mensual (Meta)	1%	3%	5%	5%	8%	9%	10%	10%	11%	12%	12%	14%
Unid. vend. (Supermercados)	244	731	1218	1218	1949	2193	2436	2436	2680	2924	2924	3411
Precio Unitario	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80
Unid. vend. (Restaurantes)	48	145	242	242	387	435	484	484	532	581	581	677
Precio Unitario	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25
Unid. vend. (Mayoristas-micro)	54	161	268	268	429	482	536	536	589	643	643	750
Precio Unitario	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
Ventas brutas	1,922.05	5,766.16	9,610.27	9,610.27	15,376.44	17,298.49	19,220.54	19,220.54	21,142.60	23,064.65	23,064.65	26,908.76
Ingreso a caja por cobro		752.54	3,427.14	7,271.25	9,610.27	11,867.90	16,128.98	18,051.03	19,220.54	19,973.09	21,895.14	23,064.65
EGRESOS												
Mercadeo	2,025.25	2,175.76	2,326.27	2,326.27	2,552.04	2,627.29	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Gastos Generales	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00	1,437.00
Nómina	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16	3,316.16
TOTAL EGERESOS	6,778.41	6,928.92	7,079.43	7,079.43	7,305.19	7,380.45	6,703.16	6,703.16	6,703.16	6,703.16	6,703.16	6,703.16
FLUJO MENSUAL	- 6,778.41	- 6,176.38	- 3,652.29	191.82	2,305.08	4,487.46	9,425.82	11,347.88	12,517.39	13,269.93	15,191.98	16,361.49
FLUJO ACUMULADO	- 6,778.41	- 12,954.79	- 16,607.08	- 16,415.26	- 14,110.18	- 9,622.72	- 196.90	11,150.97	23,668.36	36,938.29	52,130.27	68,491.77

CAPITAL DE TRABAJO	- 16,607.08
---------------------------	-------------

Anexo 14: Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	AÑO 1
MUEBLES Y ENSERES		TOTAL	855.00
Escritorios	120.00	3	360.00
Silla para oficina	60.00	5	300.00
Mesa de impresora	35.00	1	35.00
Archivadores	80.00	2	160.00
EQUIPOS DE OFICINA		TOTAL	1,950.00
Computadora oficina	850.00	2	1,700.00
Teléfono	25.00	2	50.00
Impresoras	200.00	1	200.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS		TOTAL	16,105.00
Aturdidor eléctrico	700.00	1	700.00
Maquinaria peladora de cuyes	1,700.00	1	1,700.00
Balanza	285.00	1	285.00
Selladora al vacío	2,500.00	1	2,500.00
Baldes	4.00	30	120.00
Cocina Industrial	800.00	1	800.00
Instrumentación y materiales de uso corriente en producción	2,000.00	1	2,000.00
Cuarto frío	8,000.00	1	8,000.00
ADECUACIONES		TOTAL	10,000.00
Bodega	10,000.00	1	10,000.00
VEHÍCULOS		TOTAL	19,190.00
Kia K2700 4X2 S/C TURBO	19,190.00	1	19,190.00
OTROS GASTOS		TOTAL	2,000.00
Gastos constitución y obtención de permisos	2,000.00	1	2,000.00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS			\$ 50,100.00
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 16,607.08
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 66,707.08

Anexo 15: Proyección de ventas

Escenario Esperado	100.00%		
Escenario Optimista	105.00%	5.0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	95.00%	5.0%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad

Unidades anuales proyectadas	34,560.00	51,840.00	69,120.00	92,160.00	115,200.00
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Porcentaje de venta por canal de distribución	
Supermercados	70.50%
Restaurantes	14.00%
Mayoristas - micromercados	15.50%

Escenario Esperado	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas Supermercados	4.80	24,365	36,547	48,730	64,973	81,216
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	7.25	4,838	7,258	9,677	12,902	16,128
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	7.50	5,357	8,035	10,714	14,285	17,856
TOTAL		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80

Escenario Optimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas Supermercados	4.80	25,583	38,375	51,166	68,221	85,277
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	7.25	5,080	7,620	10,161	13,548	16,934
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	7.50	5,625	8,437	11,249	14,999	18,749
TOTAL		201,815.71	302,723.57	403,631.42	538,175.23	672,719.04

Escenario Pesimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas Supermercados	4.80	23,147	34,720	46,293	61,724	77,155
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	7.25	4,596	6,895	9,193	12,257	15,322
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	7.50	5,089	7,633	10,178	13,571	16,963
TOTAL		182,595.17	273,892.75	365,190.34	486,920.45	608,650.56

Anexo 16: Proyección de costos

Escenario Esperado	100.00%		
Escenario Optimista	105.00%	5.0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	95.00%	5.0%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad

Escenario Esperado	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas Supermercados	2.81	24,364.80	36,547.20	48,729.60	64,972.80	81,216.00
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	2.81	4,838.40	7,257.60	9,676.80	12,902.40	16,128.00
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	2.81	5,356.80	8,035.20	10,713.60	14,284.80	17,856.00
TOTAL		97,177.88	145,766.82	194,355.76	259,141.02	323,926.27

Escenario Optimista	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas Supermercados	2.81	25,583.04	38,374.56	51,166.08	68,221.44	85,276.80
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	2.81	5,080.32	7,620.48	10,160.64	13,547.52	16,934.40
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	2.81	5,624.64	8,436.96	11,249.28	14,999.04	18,748.80
TOTAL		102,036.78	153,055.16	204,073.55	272,098.07	340,122.59

Escenario Pesimista	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Costos	Costos	Costos	Costos	Costos
Unidades anuales proyectadas Supermercados	2.81	23,146.56	34,719.84	46,293.12	61,724.16	77,155.20
Unidades anuales proyectadas Restaurantes	2.81	4,596.48	6,894.72	9,192.96	12,257.28	15,321.60
Unidades anuales proyectadas Mayoristas-micromercados	2.81	5,088.96	7,633.44	10,177.92	13,570.56	16,963.20
TOTAL		92,318.99	138,478.48	184,637.98	246,183.97	307,729.96

Costo unitario

				COSTO ANUAL
Bandejas 2p	#	34560	\$ 0.04	\$ 1,291.16
Plastico Strech Film	metro	17280	\$ 0.02	\$ 423.36
Cuyes	500 gr	34560	\$ 2.75	\$ 95,040.00
			\$ 2.81	\$ 96,754.52

Anexo 17: Estado de resultados actual y proyectado

QOWE S.A.					
ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
Ventas	192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
(-) Costo de ventas	-97,177.88	-145,766.82	-194,355.76	-259,141.02	-323,926.27
UTILIDAD BRUTA	<u>95,027.56</u>	<u>142,541.34</u>	<u>190,055.12</u>	<u>253,406.82</u>	<u>316,758.53</u>
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Telefonia Fija	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00
Arrendamiento	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Internet	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Mantenimiento y Seguridad	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Electricidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Suministros de oficina	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Suministros de limpieza	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Sueldos y salarios	22,950.80	25,723.82	27,046.44	28,369.05	29,691.67
Depreciaciones y amortizaciones	6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Total gastos operacionales	<u>46,464.30</u>	<u>49,237.32</u>	<u>50,559.93</u>	<u>51,232.55</u>	<u>52,555.17</u>
Gastos Administrativos					
Sueldos y salarios	16,843.10	18,371.77	18,812.65	19,253.52	19,694.39
Total Gastos Administrativos	<u>16,843.10</u>	<u>18,371.77</u>	<u>18,812.65</u>	<u>19,253.52</u>	<u>19,694.39</u>
Otros gastos					
Gastos intereses	4,164.51	3,418.45	2,584.41	1,652.01	609.66
Total Otros gastos	<u>4,164.51</u>	<u>3,418.45</u>	<u>2,584.41</u>	<u>1,652.01</u>	<u>609.66</u>
TOTAL GASTOS	<u>67,471.91</u>	<u>71,027.54</u>	<u>71,956.99</u>	<u>72,138.08</u>	<u>72,859.22</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO:	27,555.65	71,513.79	118,098.12	181,268.74	243,899.31
15% Participación Trabajadores	-4,133.35	-10,727.07	-17,714.72	-27,190.31	-36,584.90
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	23,422.30	60,786.73	100,383.40	154,078.43	207,314.42
Imp. a la Renta 25%	-5,855.58	-15,196.68	-25,095.85	-38,519.61	-51,828.60
UTILIDAD NETA	17,566.73	45,590.04	75,287.55	115,558.82	155,485.81

Anexo 18: Balance de situación inicial

QOWE S.A.		
BALANCE DE SITUACION INICIAL		
ACTIVOS		<u>66,707.08</u>
ACTIVO CIRCULANTE		26,607.08
Bancos	26,607.08	
ACTIVOS FIJOS		40,100.00
Depreciables		
Muebles y Enseres	855.00	
Equipos de Oficina	1,950.00	
Maquinaria y equipo	16,105.00	
Vehículos	19,190.00	
Gastos constitución y obtención de permisos	2,000.00	
PASIVOS		
PATRIMONIO		66,707.08
Capital Social	66,707.08	
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO		<u>66,707.08</u>

Anexo 19: Balance general proyectado

QOWE S.A.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	94666.12	139568.18	182882.69	246025.35	308624.67
ACTIVO CIRCULANTE	26491.10	54038.81	83204.62	122231.48	161493.97
Bancos	26491.10	54038.81	83204.62	122231.48	161493.97
ACTIVO EXIGIBLE	4827.13	12822.50	21823.34	30087.57	39776.82
Cuentas por cobrar	4827.13	12822.50	21823.34	30087.57	39776.82
ACTIVO REALIZABLE	31431.89	46974.87	58306.73	77742.31	97177.88
Inventario mercadería	29153.36	43730.05	58306.73	77742.31	97177.88
Gastos pagados por anticipado	2278.53	3244.82	0.00	0.00	0.00
ACTIVOS FIJOS	31916.00	25732.00	19548.00	15964.00	10176.00
Depreciables					
Muebles y Enseres	855.00	855.00	855.00	855.00	855.00
(-) Depreciación muebles y enseres	(85.50)	(171.00)	(256.50)	(342.00)	(342.00)
Equipos de Oficina	1950.00	1950.00	1950.00	1950.00	0.00
(-) Depreciación equipo de oficina	(650.00)	(1300.00)	(1950.00)	0.00	0.00
Maquinaria y equipo	16105.00	16105.00	16105.00	16105.00	16105.00
(-) Depreciación maquinaria y equipo	(1610.50)	(3221.00)	(4831.50)	(6442.00)	(6442.00)
Vehículos	19190.00	19190.00	19190.00	19190.00	19190.00
(-) Depreciación vehículo	(3838.00)	(7676.00)	(11514.00)	(15352.00)	(19190.00)
PASIVOS	9988.92	25923.75	42810.57	65709.92	88413.50
Impuesto a la renta por pagar	5855.58	15196.68	25095.85	38519.61	51828.60
Utilidades empleados por pagar	4133.35	10727.07	17714.72	27190.31	36584.90
PATRIMONIO	84273.81	112297.12	141994.63	182265.90	222192.89
Capital Social	66707.08	66707.08	66707.08	66707.08	66707.08
Utilidad	17566.73	45590.04	75287.55	115558.82	155485.81
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	94262.73	138220.87	184805.20	247975.82	310606.39

Anexo 20: Flujos de cajas (apalancados y desapalancados)

FLUJO FONDOS PESIMISTA DESAPALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		182,595.17	273,892.75	365,190.34	486,920.45	608,650.56
TOTAL INGRESOS		182,595.17	273,892.75	365,190.34	486,920.45	608,650.56
EGRESOS						
Costos		92,318.99	138,478.48	184,637.98	246,183.97	307,729.96
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		155,626.39	206,087.57	254,010.56	316,670.04	379,979.52
UAI		26,968.78	67,805.18	111,179.78	170,250.41	228,671.04
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		26,968.78	67,805.18	111,179.78	170,250.41	228,671.04
Part. Trabajadores 15%		4,045.32	10,170.78	16,676.97	25,537.56	34,300.66
Total antes Imp. Renta		22,923.46	57,634.40	94,502.81	144,712.85	194,370.39
Imp. a la Renta 25%		- 5,730.87	- 14,408.60	- 23,625.70	- 36,178.21	- 48,592.60
UN		17,192.60	43,225.80	70,877.11	108,534.64	145,777.79
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda						
Total	- 66,707.08	23,462.10	49,495.30	77,146.61	114,154.14	151,397.29

FLUJO FONDOS ESPERADO DESAPALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
TOTAL INGRESOS		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
EGRESOS						
Costos		97,177.88	145,766.82	194,355.76	259,141.02	323,926.27
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		160,485.28	213,375.91	263,728.34	329,627.09	396,175.83
UAI		31,720.16	74,932.25	120,682.54	182,920.75	244,508.97
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		31,720.16	74,932.25	120,682.54	182,920.75	244,508.97
Part. Trabajadores 15%		4,758.02	11,239.84	18,102.38	27,438.11	36,676.35
Total antes Imp. Renta		26,962.13	63,692.41	102,580.16	155,482.64	207,832.62
Imp. a la Renta 25%		- 6,740.53	- 15,923.10	- 25,645.04	- 38,870.66	- 51,958.16
UN		20,221.60	47,769.31	76,935.12	116,611.98	155,874.47
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda						
Total	- 66,707.08	26,491.10	54,038.81	83,204.62	122,231.48	161,493.97

FLUJO FONDOS OPTIMISTA DESAPALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		201,815.71	302,723.57	403,631.42	538,175.23	672,719.04
TOTAL INGRESOS		201,815.71	302,723.57	403,631.42	538,175.23	672,719.04
EGRESOS						
Costos		102,036.78	153,055.16	204,073.55	272,098.07	340,122.59
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		165,344.18	220,664.25	273,446.13	342,584.14	412,372.15
UAIL		36,471.54	82,059.31	130,185.29	195,591.09	260,346.89
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		36,471.54	82,059.31	130,185.29	195,591.09	260,346.89
Part. Trabajadores 15%		5,470.73	12,308.90	19,527.79	29,338.66	39,052.03
Total antes Imp. Renta		31,000.81	69,750.42	110,657.50	166,252.43	221,294.86
Imp. a la Renta 25%		- 7,750.20	- 17,437.60	- 27,664.37	- 41,563.11	- 55,323.72
UN		23,250.60	52,312.81	82,993.12	124,689.32	165,971.15
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda						
Total	- 66,707.08	29,520.10	58,582.31	89,262.62	130,308.82	171,590.65

FLUJO FONDOS PESIMISTA APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		182,595.17	273,892.75	365,190.34	486,920.45	608,650.56
TOTAL INGRESOS		182,595.17	273,892.75	365,190.34	486,920.45	608,650.56
EGRESOS						
Costos		92,318.99	138,478.48	184,637.98	246,183.97	307,729.96
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		155,626.39	206,087.57	254,010.56	316,670.04	379,979.52
UAI		26,968.78	67,805.18	111,179.78	170,250.41	228,671.04
Intereses		4,164.51	3,418.45	2,584.41	1,652.01	609.66
UAI		22,804.27	64,386.73	108,595.37	168,598.40	228,061.39
Part. Trabajadores 15%		4,045.32	10,170.78	16,676.97	25,537.56	34,300.66
Total antes Imp. Renta		18,758.95	54,215.95	91,918.40	143,060.84	193,760.73
Imp. a la Renta 25%		- 4,689.74	- 13,553.99	- 22,979.60	- 35,765.21	- 48,440.18
UN		14,069.22	40,661.96	68,938.80	107,295.63	145,320.55
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda	40,024.25					
Total	- 26,682.83	20,338.72	46,931.46	75,208.30	112,915.13	150,940.05

FLUJO FONDOS ESPERADO APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
TOTAL INGRESOS		192,205.44	288,308.16	384,410.88	512,547.84	640,684.80
EGRESOS						
Costos		97,177.88	145,766.82	194,355.76	259,141.02	323,926.27
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		160,485.28	213,375.91	263,728.34	329,627.09	396,175.83
UAIL		31,720.16	74,932.25	120,682.54	182,920.75	244,508.97
Intereses		4,164.51	3,418.45	2,584.41	1,652.01	609.66
UAI		27,555.65	71,513.79	118,098.12	181,268.74	243,899.31
Part. Trabajadores 15%		4,758.02	11,239.84	18,102.38	27,438.11	36,676.35
Total antes Imp. Renta		22,797.63	60,273.96	99,995.74	153,830.63	207,222.97
Imp. a la Renta 25%		- 5,699.41	- 15,068.49	- 24,998.94	- 38,457.66	- 51,805.74
UN		17,098.22	45,205.47	74,996.81	115,372.97	155,417.23
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda	40,024.25					
Total	- 26,682.83	23,367.72	51,474.97	81,266.31	120,992.47	161,036.73

FLUJO FONDOS OPTIMISTA APALANCADO

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		201,815.71	302,723.57	403,631.42	538,175.23	672,719.04
TOTAL INGRESOS		201,815.71	302,723.57	403,631.42	538,175.23	672,719.04
EGRESOS						
Costos		102,036.78	153,055.16	204,073.55	272,098.07	340,122.59
Gastos		17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00	17,244.00
Nómina		39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
TOTAL EGRESOS		165,344.18	220,664.25	273,446.13	342,584.14	412,372.15
UAI		36,471.54	82,059.31	130,185.29	195,591.09	260,346.89
Intereses		4,164.51	3,418.45	2,584.41	1,652.01	609.66
UAI		32,307.03	78,640.86	127,600.88	193,939.08	259,737.24
Part. Trabajadores 15%		5,470.73	12,308.90	19,527.79	29,338.66	39,052.03
Total antes Imp. Renta		26,836.30	66,331.96	108,073.09	164,600.42	220,685.21
Imp. a la Renta 25%		- 6,709.07	- 16,582.99	- 27,018.27	- 41,150.10	- 55,171.30
UN		20,127.22	49,748.97	81,054.81	123,450.31	165,513.90
Depreciaciones y Amortizaciones		6,269.50	6,269.50	6,269.50	5,619.50	5,619.50
Inversiones	- 66,707.08					
Principal Deuda	40,024.25					
Total	- 26,682.83	26,396.72	56,018.47	87,324.31	129,069.81	171,133.40

Anexo 21: Punto de equilibrio

Unidades anuales proyectadas	34,560.00	51,840.00	69,120.00	92,160.00	115,200.00
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

COSTOS VARIABLES DEL PRODUCTO						
DESPRIPCIÓN	costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Supermercados (1)	2.81	24,364.80	36,547.20	48,729.60	64,972.80	81,216.00
Restaurantes (2)	2.81	4,838.40	7,257.60	9,676.80	12,902.40	16,128.00
Mayoristas - micromercados (3)	2.81	5,356.80	8,035.20	10,713.60	14,284.80	17,856.00
TOTAL COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO		97,177.88	145,766.82	194,355.76	259,141.02	323,926.27
COSTO VARIABLE UNITARIO		2.81	2.81	2.81	2.81	2.81

PRECIO POR PRODUCTO					
DESPRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Supermercados (1)	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80
Restaurantes (2)	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25
Mayoristas - micromercados (3)	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
DESPRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Supermercados (1)	1.99	1.99	1.99	1.99	1.99
Restaurantes (2)	4.44	4.44	4.44	4.44	4.44
Mayoristas - micromercados (3)	4.69	4.69	4.69	4.69	4.69

COSTOS FIJOS TOTALES					
Teléfono	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00
Arriendo bodegas	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Internet	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Servicios Mantenimiento y seguridad	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Electricidad	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Suministros de oficina	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Suministros de limpieza	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Nómina Administrativa	39,793.90	44,095.59	45,859.08	47,622.57	49,386.06
Inversión en mercadeo	25,732.89	37,440.00	40,809.60	44,482.46	48,485.89
Total Costos Fijos	82,770.79	98,779.59	103,912.68	109,349.03	115,115.95

COSTOS FIJOS POR CANAL						
DESPRIPCIÓN	% VTAS POR PRODUCTO / VTAS TOTALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Supermercados	70.50%	58,353.40	69,639.61	73,258.44	77,091.07	81,156.74
Restaurantes	14.00%	11,587.91	13,829.14	14,547.78	15,308.86	16,116.23
Mayoristas - micromercados	15.50%	12,829.47	15,310.84	16,106.47	16,949.10	17,842.97
Total Costos Variables		82,770.79	98,779.59	103,912.68	109,349.03	115,115.95

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
DESPRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Supermercados	29351	35028	36848	38775	40820
Restaurantes	2611	3116	3278	3449	3631
Mayoristas - micromercados	2737	3266	3436	3615	3806
TOTAL	34,698	41,409	43,561	45,840	48,258

PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES)					
DESPRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Supermercados	140,883.61	168,132.09	176,869.09	186,122.27	195,938.09
Restaurantes	18,929.63	22,590.83	23,764.77	25,008.06	26,326.95
Mayoristas - micromercados	20,524.35	24,493.99	25,766.83	27,114.86	28,544.86
TOTAL	\$ 180,337.59	\$ 215,216.92	\$226,400.68	\$238,245.19	\$250,809.90

Anexo 22: Prima Implícita

Year	Earnings Yield	Dividend Yield	S&P 500	Earnings	Dividends	Change in Earnings	Change in Dividends	T.Bill Rate	T.Bond Rate	Bond-Bill	Smoothed Growth	Implied Premium (DDM)	Analyst Growth Estimate	Implied Premium (FCFE)	ERP/Riskfree Rate
1970	5.98%	3.46%	92.15	5.51	3.19	-9.72%	-1.61%	6.53%	6.50%	-0.03%	4.78%	3.41%		3.41%	0.52
1971	5.46%	3.10%	102.09	5.57	3.16	1.15%	-0.74%	4.39%	5.89%	1.50%	4.57%	3.09%		3.09%	0.52
1972	5.23%	2.70%	118.05	6.17	3.19	10.76%	0.71%	3.84%	6.41%	2.57%	5.21%	2.72%		2.72%	0.42
1973	8.16%	3.70%	97.55	7.96	3.61	28.93%	13.24%	6.93%	6.90%	-0.03%	8.30%	4.30%		4.30%	0.62
1974	13.64%	5.43%	68.56	9.35	3.72	17.48%	3.14%	8.00%	7.40%	-0.60%	6.42%	5.59%		5.59%	0.76
1975	8.55%	4.14%	90.19	7.71	3.73	-17.54%	0.30%	5.80%	7.76%	1.96%	5.99%	4.13%		4.13%	0.53
1976	9.07%	3.93%	107.46	9.75	4.22	26.39%	13.10%	5.08%	6.81%	1.73%	8.19%	4.55%		4.55%	0.67
1977	11.43%	5.11%	95.1	10.87	4.86	11.53%	15.07%	5.12%	7.78%	2.66%	9.52%	5.92%		5.92%	0.76
1978	12.11%	5.39%	96.11	11.64	5.18	7.07%	6.60%	7.18%	9.15%	1.97%	8.48%	5.72%		5.72%	0.63
1979	13.48%	5.53%	107.94	14.55	5.97	25.01%	15.23%	10.38%	10.33%	-0.05%	11.70%	6.45%		6.45%	0.62
1980	11.04%	4.74%	135.76	14.99	6.44	3.01%	7.81%	11.24%	12.43%	1.19%	11.01%	5.03%		5.03%	0.40
1981	12.39%	5.57%	122.55	15.18	6.83	1.31%	6.08%	14.71%	13.98%	-0.73%	11.42%	5.73%		5.73%	0.41
1982	9.83%	4.93%	140.64	13.82	6.93	-8.95%	1.58%	10.54%	10.47%	-0.07%	7.96%	4.90%		4.90%	0.47
1983	8.06%	4.32%	164.93	13.29	7.12	-3.84%	2.76%	8.80%	11.80%	3.00%	9.09%	4.31%		4.31%	0.37
1984	10.07%	4.68%	167.24	16.84	7.83	26.69%	9.85%	9.85%	11.51%	1.66%	11.02%	5.11%		5.11%	0.44
1985	7.42%	3.88%	211.28	15.68	8.20	-6.91%	4.74%	7.72%	8.99%	1.27%	7.89%	4.03%	6.75%	3.84%	0.43
1986	5.96%	3.38%	242.17	14.43	8.19	-7.93%	-0.15%	6.16%	7.22%	1.06%	5.54%	3.36%	6.96%	3.58%	0.50
1987	6.49%	3.71%	247.08	16.04	9.17	11.10%	11.99%	5.47%	8.86%	3.39%	9.66%	4.18%	8.58%	3.99%	0.45
1988	8.20%	3.68%	277.72	24.12	10.22	50.42%	11.49%	6.35%	9.14%	2.79%	9.76%	4.12%	7.67%	3.77%	0.41
1989	6.80%	3.32%	353.4	24.32	11.73	0.83%	14.80%	8.37%	7.93%	-0.44%	9.58%	3.85%	7.46%	3.51%	0.44
1990	6.58%	3.74%	330.22	22.65	12.35	-6.87%	5.26%	7.81%	8.07%	0.26%	7.39%	3.92%	7.19%	3.89%	0.48
1991	4.58%	3.11%	417.09	19.30	12.97	-14.79%	5.03%	7.00%	6.70%	-0.30%	6.34%	3.27%	7.81%	3.48%	0.52
1992	4.16%	2.90%	435.71	20.87	12.64	8.13%	-2.59%	5.30%	6.68%	1.38%	4.67%	2.83%	9.83%	3.55%	0.53
1993	4.25%	2.72%	466.45	26.90	12.69	28.89%	0.41%	3.50%	5.79%	2.29%	4.73%	2.74%	8.00%	3.17%	0.55
1994	5.89%	2.91%	459.27	31.75	13.36	18.03%	5.34%	5.00%	7.82%	2.82%	7.23%	3.06%	7.17%	3.55%	0.45
1995	5.74%	2.30%	615.93	37.70	14.17	18.74%	6.00%	3.50%	5.57%	2.07%	5.65%	2.44%	6.50%	3.29%	0.59
1996	4.83%	2.01%	740.74	40.63	14.89	7.77%	5.10%	5.00%	6.41%	1.41%	6.13%	2.11%	7.92%	3.20%	0.50
1997	4.08%	1.60%	970.43	44.09	15.52	8.52%	4.25%	5.35%	5.74%	0.39%	5.45%	1.67%	8.00%	2.73%	0.48
1998	3.11%	1.32%	1229.23	44.27	16.20	0.41%	4.37%	4.33%	4.65%	0.32%	4.60%	1.38%	7.20%	2.26%	0.49
1999	3.07%	1.14%	1469.25	51.68	16.71	16.74%	3.16%	5.37%	6.44%	1.07%	5.75%	1.20%	12.50%	2.05%	0.32
2000	3.94%	1.23%	1320.28	56.13	16.27	8.61%	-2.65%	5.73%	5.11%	-0.62%	3.71%	1.65%	12.00%	2.87%	0.56
2001	3.85%	1.37%	1148.09	38.85	15.74	-30.79%	-3.24%	1.80%	5.05%	3.25%	3.56%	1.73%	10.30%	3.62%	0.72
2002	5.23%	1.83%	879.82	46.04	16.08	18.51%	2.15%	1.20%	3.81%	2.61%	3.57%	2.29%	8.00%	4.10%	1.08
2003	4.87%	1.61%	1111.91	54.69	17.88	18.79%	11.19%	1.00%	4.25%	3.25%	5.35%	2.12%	11.00%	3.69%	0.87
2004	5.58%	1.60%	1211.92	67.68	19.407	23.75%	8.54%	2.18%	4.22%	2.04%	4.90%	2.02%	8.50%	3.65%	0.86
2005	5.47%	1.79%	1248.29	76.45	22.38	12.96%	15.32%	4.31%	4.39%	0.08%	6.16%	2.20%	8.00%	4.08%	0.93
2006	6.18%	1.77%	1418.3	87.72	25.05	14.74%	11.93%	4.88%	4.70%	-0.18%	5.93%	1.97%	12.50%	4.16%	0.89
2007	5.62%	1.89%	1468.36	82.54	27.73	-5.91%	10.70%	3.31%	4.02%	0.71%	5.03%	2.06%	5.00%	4.37%	1.09
2008	7.24%	3.11%	903.25	65.39	28.05	-20.78%	1.15%	1.59%	2.21%	0.62%	2.11%	4.05%	4.00%	6.43%	2.91
2009	5.35%	2.00%	1115.10	59.65	22.31	-8.78%	-20.46%	0.14%	3.84%	3.70%	0.28%	2.60%	7.20%	4.36%	1.14
2010	6.65%	1.84%	1257.64	83.66	23.12	40.25%	3.63%	0.13%	3.29%	3.16%	3.33%	2.24%	6.95%	5.20%	1.58
2011	7.72%	2.07%	1257.60	97.05	26.02	16.01%	12.54%	0.03%	1.87%	1.84%	2.74%	2.71%	7.18%	6.04%	3.23

Anexo 23: Betas de las industrias Estadounidenses

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	31	2.02	43.26%	10.73%	1.46	16.60%	1.75
Aerospace/Defense	64	1.10	25.66%	20.72%	0.91	11.84%	1.03
Air Transport	36	1.21	24.32%	20.54%	1.02	7.61%	1.10
Apparel	57	1.30	18.38%	16.08%	1.13	7.89%	1.22
Auto Parts	51	1.70	27.65%	18.99%	1.39	12.46%	1.59
Automotive	12	1.59	134.57%	24.07%	0.79	17.77%	0.96
Bank	426	0.77	156.11%	15.97%	0.33	11.41%	0.38
Bank (Midwest)	45	0.93	59.52%	17.77%	0.63	14.13%	0.73
Beverage	34	0.88	26.52%	19.14%	0.73	5.09%	0.77
Biotechnology	158	1.03	13.48%	2.49%	0.91	21.45%	1.16
Building Materials	45	1.50	94.33%	11.17%	0.82	7.75%	0.89
Cable TV	21	1.37	68.06%	27.35%	0.92	6.13%	0.98
Chemical (Basic)	16	1.36	27.35%	20.90%	1.12	9.66%	1.24
Chemical (Diversified)	31	1.51	22.37%	21.73%	1.29	7.42%	1.39
Chemical (Specialty)	70	1.28	21.15%	17.58%	1.09	5.29%	1.15
Coal	20	1.53	28.90%	12.75%	1.22	7.66%	1.32
Computer Software	184	1.04	7.49%	12.27%	0.98	17.16%	1.18
Computers/Peripherals	87	1.30	10.23%	11.77%	1.19	10.67%	1.33
Diversified Co.	107	1.14	102.24%	15.55%	0.61	14.29%	0.71
Drug	279	1.12	15.46%	5.36%	0.98	9.18%	1.08
E-Commerce	57	1.03	6.40%	12.33%	0.97	10.22%	1.08
Educational Services	34	0.83	12.33%	25.17%	0.76	16.55%	0.92
Electric Util. (Central)	21	0.75	86.16%	31.82%	0.47	1.71%	0.48
Electric Utility (East)	21	0.70	66.16%	33.14%	0.48	2.09%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	84.54%	31.30%	0.47	2.57%	0.49
Electrical Equipment	68	1.33	12.66%	17.02%	1.20	11.32%	1.35
Electronics	139	1.07	22.33%	10.36%	0.89	17.78%	1.08
Engineering & Const	25	1.22	11.99%	26.26%	1.12	19.03%	1.39
Entertainment	77	1.63	40.99%	15.38%	1.21	7.86%	1.31
Entertainment Tech	40	1.23	9.76%	11.59%	1.14	23.34%	1.48
Environmental	82	0.81	43.70%	11.71%	0.58	2.88%	0.60
Financial Svcs. (Div.)	225	1.31	251.49%	19.18%	0.43	14.47%	0.50
Food Processing	112	0.91	29.53%	20.00%	0.74	4.02%	0.77
Foreign Electronics	9	1.09	42.09%	35.12%	0.86	30.82%	1.24
Funeral Services	6	1.14	56.60%	30.84%	0.82	4.49%	0.85
Furn/Home Furnishings	35	1.81	24.39%	20.43%	1.52	8.22%	1.65
Healthcare Information	25	1.17	6.35%	22.19%	1.12	6.95%	1.20
Heavy Truck & Equip	21	1.80	43.66%	20.62%	1.34	9.47%	1.48
Homebuilding	23	1.45	100.28%	5.12%	0.74	27.00%	1.02
Hotel/Gaming	51	1.74	52.07%	14.53%	1.20	6.33%	1.28
Household Products	26	1.07	18.99%	25.12%	0.94	2.03%	0.95
Human Resources	23	1.24	10.31%	25.35%	1.15	18.00%	1.40
Industrial Services	137	0.93	32.71%	19.03%	0.74	8.78%	0.81
Information Services	27	1.07	30.21%	18.93%	0.86	3.47%	0.89
Insurance (Life)	30	1.58	64.14%	28.04%	1.08	29.47%	1.54
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	23.60%	19.36%	0.76	24.15%	1.01
Internet	186	1.09	2.71%	6.87%	1.06	14.08%	1.24
IT Services	60	1.06	6.09%	19.15%	1.01	11.70%	1.14
Machinery	100	1.20	19.12%	22.15%	1.04	8.54%	1.14
Maritime	52	1.40	170.38%	5.55%	0.53	7.62%	0.58
Med Supp Invasive	83	0.85	16.08%	11.86%	0.74	7.20%	0.80
Med Supp Non-Invasive	146	1.03	13.02%	12.73%	0.92	13.31%	1.07
Medical Services	122	0.91	49.45%	19.93%	0.65	16.30%	0.78
Metal Fabricating	24	1.59	15.49%	26.55%	1.43	12.22%	1.63
Metals & Mining (Div.)	73	1.33	14.10%	11.04%	1.18	7.60%	1.28
Natural Gas (Div.)	29	1.33	37.07%	21.98%	1.03	3.41%	1.06
Natural Gas Utility	22	0.66	67.38%	30.16%	0.45	1.52%	0.46
Newspaper	13	1.76	46.35%	25.13%	1.31	7.73%	1.42

Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	21.05%	0.92	11.77%	1.04
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	13.70%	0.64	1.17%	0.65
Oilfield Svcs/Equip.	93	1.55	22.92%	17.39%	1.30	5.99%	1.39
Packaging & Container	26	1.16	51.82%	24.23%	0.83	5.90%	0.88
Paper/Forest Products	32	1.36	59.86%	10.61%	0.89	8.05%	0.96
Petroleum (Integrated)	20	1.18	19.19%	27.41%	1.04	7.30%	1.12
Petroleum (Producing)	176	1.34	24.88%	11.14%	1.10	3.00%	1.13
Pharmacy Services	19	1.12	20.48%	24.67%	0.97	2.98%	1.00
Pipeline MLPs	27	0.98	40.97%	6.37%	0.71	0.83%	0.72
Power	93	1.35	148.82%	8.66%	0.57	11.45%	0.65
Precious Metals	84	1.15	8.20%	7.51%	1.07	6.64%	1.14
Precision Instrument	77	1.28	15.94%	13.94%	1.12	15.55%	1.33
Property Management	31	1.13	140.63%	18.59%	0.53	9.96%	0.59
Public/Private Equity	11	2.18	59.87%	3.79%	1.38	15.01%	1.62
Publishing	24	1.25	63.28%	18.55%	0.82	7.71%	0.89
R.E.I.T.	5	1.47	34.71%	1.04%	1.09	4.71%	1.15
Railroad	12	1.44	25.15%	23.74%	1.21	2.62%	1.24
Recreation	56	1.45	48.69%	17.37%	1.03	6.60%	1.11
Reinsurance	13	0.93	23.54%	7.22%	0.76	27.84%	1.05
Restaurant	63	1.27	12.77%	21.57%	1.15	3.41%	1.19
Retail (Hardlines)	75	1.77	24.33%	23.04%	1.49	9.78%	1.65
Retail (Softlines)	47	1.44	5.61%	24.64%	1.38	12.40%	1.57
Retail Automotive	20	1.37	38.11%	34.43%	1.09	2.45%	1.12
Retail Building Supply	8	1.04	14.06%	31.39%	0.95	1.63%	0.97
Retail Store	37	1.29	25.58%	25.02%	1.08	5.70%	1.14
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	31.21%	0.58	8.32%	0.64
Securities Brokerage	28	1.20	430.56%	26.22%	0.29	32.79%	0.43
Semiconductor	141	1.50	8.35%	11.01%	1.40	17.26%	1.69
Semiconductor Equip	12	1.79	15.20%	15.17%	1.59	34.39%	2.42
Shoe	19	1.25	2.18%	24.31%	1.23	10.72%	1.38
Steel	32	1.68	46.40%	21.03%	1.23	12.09%	1.40
Telecom. Equipment	99	1.02	12.96%	13.16%	0.91	28.77%	1.28
Telecom. Services	74	0.98	34.09%	14.22%	0.76	8.04%	0.82
Telecom. Utility	25	0.88	96.15%	29.42%	0.52	3.22%	0.54
Thrift	148	0.71	29.33%	12.43%	0.57	24.35%	0.75
Tobacco	11	0.85	18.71%	31.03%	0.76	3.13%	0.78
Toiletries/Cosmetics	15	1.30	20.64%	20.30%	1.12	6.56%	1.20
Trucking	36	1.24	27.77%	25.48%	1.03	4.60%	1.08
Utility (Foreign)	4	0.96	155.03%	26.07%	0.45	6.59%	0.48
Water Utility	11	0.66	81.42%	35.22%	0.43	0.38%	0.43
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	12.12%	1.03	8.43%	1.12
Total Market	5891	1.15	46.64%	15.48%	0.82	10.83%	0.92

Anexo 24: Costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD (AGOSTO 2012)

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Food Processing	0.74	0.60	24%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coefficiente Beta	Coefficiente Beta
Food Processing	0.74	1.1

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	0.61%
-------------------------------	-------

Riesgo País	8.54%
-------------	-------

Prima de Mercado	6.04%
------------------	-------

Costo de oportunidad Desapalancado	<u>13.62%</u>
------------------------------------	---------------

Costo de oportunidad Apalancado	<u>15.66%</u>
---------------------------------	---------------

Anexo 25: Amortización del préstamo

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	4,164.51	- 6,326.15
AÑO2	3,418.45	- 7,072.21
AÑO 3	2,584.41	- 7,906.24
AÑO 4	1,652.01	- 8,838.64
AÑO 5	609.66	- 9,881.00
TOTALES	12,429.04	- 40,024.25

Pago	- 874.22
Interés tasa activa**	11.20%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	40,024.25

** Tasa referencial para PYMES según Banco Central

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				40,024.25
1	- 874.22	373.56	- 500.66	39,523.59
2	- 874.22	368.89	- 505.33	39,018.25
3	- 874.22	364.17	- 510.05	38,508.20
4	- 874.22	359.41	- 514.81	37,993.39
5	- 874.22	354.60	- 519.62	37,473.77
6	- 874.22	349.76	- 524.47	36,949.30
7	- 874.22	344.86	- 529.36	36,419.94
8	- 874.22	339.92	- 534.30	35,885.64
9	- 874.22	334.93	- 539.29	35,346.35
10	- 874.22	329.90	- 544.32	34,802.03
11	- 874.22	324.82	- 549.40	34,252.63
12	- 874.22	319.69	- 554.53	33,698.10
13	- 874.22	314.52	- 559.71	33,138.39
14	- 874.22	309.29	- 564.93	32,573.46
15	- 874.22	304.02	- 570.20	32,003.26
16	- 874.22	298.70	- 575.52	31,427.73
17	- 874.22	293.33	- 580.90	30,846.84
18	- 874.22	287.90	- 586.32	30,260.52
19	- 874.22	282.43	- 591.79	29,668.73
20	- 874.22	276.91	- 597.31	29,071.42

21	-	874.22	271.33	-	602.89	28,468.53
22	-	874.22	265.71	-	608.52	27,860.01
23	-	874.22	260.03	-	614.19	27,245.82
24	-	874.22	254.29	-	619.93	26,625.89
25	-	874.22	248.51	-	625.71	26,000.18
26	-	874.22	242.67	-	631.55	25,368.63
27	-	874.22	236.77	-	637.45	24,731.18
28	-	874.22	230.82	-	643.40	24,087.78
29	-	874.22	224.82	-	649.40	23,438.38
30	-	874.22	218.76	-	655.46	22,782.92
31	-	874.22	212.64	-	661.58	22,121.33
32	-	874.22	206.47	-	667.76	21,453.58
33	-	874.22	200.23	-	673.99	20,779.59
34	-	874.22	193.94	-	680.28	20,099.31
35	-	874.22	187.59	-	686.63	19,412.68
36	-	874.22	181.19	-	693.04	18,719.65
37	-	874.22	174.72	-	699.50	18,020.14
38	-	874.22	168.19	-	706.03	17,314.11
39	-	874.22	161.60	-	712.62	16,601.49
40	-	874.22	154.95	-	719.27	15,882.21
41	-	874.22	148.23	-	725.99	15,156.22
42	-	874.22	141.46	-	732.76	14,423.46
43	-	874.22	134.62	-	739.60	13,683.86
44	-	874.22	127.72	-	746.51	12,937.35
45	-	874.22	120.75	-	753.47	12,183.88
46	-	874.22	113.72	-	760.51	11,423.37
47	-	874.22	106.62	-	767.60	10,655.77
48	-	874.22	99.45	-	774.77	9,881.00
49	-	874.22	92.22	-	782.00	9,099.00
50	-	874.22	84.92	-	789.30	8,309.71
51	-	874.22	77.56	-	796.66	7,513.04
52	-	874.22	70.12	-	804.10	6,708.94
53	-	874.22	62.62	-	811.60	5,897.34
54	-	874.22	55.04	-	819.18	5,078.16
55	-	874.22	47.40	-	826.83	4,251.33
56	-	874.22	39.68	-	834.54	3,416.79
57	-	874.22	31.89	-	842.33	2,574.46
58	-	874.22	24.03	-	850.19	1,724.27
59	-	874.22	16.09	-	858.13	866.14
60	-	874.22	8.08	-	866.14	0.00
TOTAL INTERESES						12,429.04

Anexo 26: Amortizaciones

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Muebles y Enseres	20.00%
Equipos de Oficina	33.33%
Vehículos	20.00%
Maquinarias y Equipos	10.00%

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%
Vehículos	0%
Maquinarias y Equipos	50%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Equipos de Oficina	1,950.00	-
Muebles y enseres	855.00	-
Maquinarias y Equipos	16,105.00	8,052.50
Vehículos	19,190.00	-
TOTAL		-

DEPRECIACIONES					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	\$171.00	\$171.00	\$171.00	\$171.00	\$171.00
Equipos de Oficina	\$650.00	\$650.00	\$650.00	0	0
Vehículos	\$3,838.00	\$3,838.00	\$3,838.00	\$3,838.00	\$3,838.00
Maquinarias y Equipos	\$1,610.50	\$1,610.50	\$1,610.50	\$1,610.50	\$1,610.50
Total	\$6,269.50	\$6,269.50	\$6,269.50	\$5,619.50	\$5,619.50

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$6,269.50	\$6,269.50	\$6,269.50	\$5,619.50	\$5,619.50
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Anexo 27: Análisis de riesgo del proyecto

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	(Ax - $\bar{A}x$) ² *Px
1	0,30	29520	8856	2726	2229491
2	0,50	26491	13246	-303	45874
3	0,20	23462	4692	-3332	2220317
Total	1,00	$\bar{A}x =$	26794	Varianza	4495682
				DS	2120
				Coef. Var (S)	7,9%

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	(Ax - $\bar{A}x$) ² *Px
1	0,30	58582	17575	4089	5016356
2	0,50	54039	27019	-454	103217
3	0,20	49495	9899	-4998	4995712
Total	1,00	$\bar{A}x =$	54493	Varianza	10115285
				DS	3180
				Coef. Var (S)	5,8%

RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	(Ax - $\bar{A}x$) ² *Px
1	0,30	89263	26779	5452	8917966
2	0,50	83205	41602	-606	183497
3	0,20	77147	15429	-6664	8881266
Total	1,00	$\bar{A}x =$	83810	Varianza	17982729
				DS	4241
				Coef. Var (S)	5,1%

RIESGO CUARTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	(Ax - $\bar{A}x$) ² *Px
1	0,30	130309	39093	7270	15854161
2	0,50	122231	61116	-808	326217
3	0,20	114154	22831	-8885	15788918
Total	1,00	$\bar{A}x =$	123039	Varianza	31969296
				DS	5654
				Coef. Var (S)	4,6%

RIESGO QUINTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	(Ax - $\bar{A}x$) ² *Px
1	0,30	171591	51477	9087	24772127
2	0,50	161494	80747	-1010	509715
3	0,20	151397	30279	-11106	24670184
Total	1,00	$\bar{A}x =$	162504	Varianza	49952025
				DS	7068
				Coef. Var (S)	4,3%

Anexo 28: Análisis de sensibilidad del proyecto

SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Unidades anuales proyectadas		18.388	27.582	36.776	49.035	61.294
Supermercados		\$4,80	\$4,80	\$4,80	\$4,80	\$4,80
Unidades anuales proyectadas		3.652	5.477	7.303	9.737	12.172
Restaurantes		\$7,25	\$7,25	\$7,25	\$7,25	\$7,25
Unidades anuales proyectadas		4.043	6.064	8.086	10.781	13.476
Mayoristas - micromercados		\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50
Ingresos Operativos		\$145.057,45	\$217.586,17	\$290.114,89	\$386.819,85	\$483.524,82
TOTAL INGRESOS		\$145.057,45	\$217.586,17	\$290.114,89	\$386.819,85	\$483.524,82
EGRESOS						
Costos		\$97.177,88	\$145.766,82	\$194.355,76	\$259.141,02	\$323.926,27
Gastos		\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00
Nómina		\$39.793,90	\$44.095,59	\$45.859,08	\$47.622,57	\$49.386,06
Depreciaciones y Amortizaciones		\$6.269,50	\$6.269,50	\$6.269,50	\$5.619,50	\$5.619,50
TOTAL EGRESOS		\$160.485,28	\$213.375,91	\$263.728,34	\$329.627,09	\$396.175,83
UAI		-\$15.427,84	\$4.210,26	\$26.386,55	\$57.192,77	\$87.348,99
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		-\$15.427,84	\$4.210,26	\$26.386,55	\$57.192,77	\$87.348,99
Part. Trabajadores 15%		\$0,00	\$631,54	\$3.957,98	\$8.578,92	\$13.102,35
Total antes Imp. Renta		-\$15.427,84	\$3.578,72	\$22.428,57	\$48.613,85	\$74.246,64
Imp. a la Renta 25%		\$0,00	\$894,68	\$5.607,14	\$12.153,46	\$18.561,66
UN		-\$15.427,84	\$2.684,04	\$16.821,42	\$36.460,39	\$55.684,98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$6.269,50	\$6.269,50	\$6.269,50	\$5.619,50	\$5.619,50
Inversiones	-\$66.707,08					
Principal Deuda						
Total	-\$66.707,08	-\$9.158,34	\$8.953,54	\$23.090,92	\$42.079,89	\$61.304,48

Valor Actual Neto	-\$3,07
Tasa Interna de Retorno	15,71%
Costo de Oportunidad	15,71%

SUPUESTO:

Disminución máxima de ventas (%)	24,53%
----------------------------------	---------------

		Unidades anuales proyectadas	34.560,00	51.840,00	69.120,00	92.160,00	115.200,00
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
La cantidad mínima a vender por canal de distribución (anual)	Cantidad mínima Supermercados		18.388	27.582	36.776	49.035	61.294
	Cantidad mínima Supermercados		3.652	5.477	7.303	9.737	12.172
	Cantidad mínima Supermercados		4.043	6.064	8.086	10.781	13.476
	TOTAL (unidades)		26.082	39.124	52.165	69.553	86.941

SENSIBILIDAD AL PRECIO

Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Unidades anuales proyectadas		24.365	36.547	48.730	64.973	81.216
Supermercados		\$3,84	\$3,84	\$3,84	\$3,84	\$3,84
Unidades anuales proyectadas		4.838	7.258	9.677	12.902	16.128
Restaurantes		\$5,80	\$5,80	\$5,80	\$5,80	\$5,80
Unidades anuales proyectadas		5.357	8.035	10.714	14.285	17.856
Mayoristas - micromercados		\$6,00	\$6,00	\$6,00	\$6,00	\$6,00
Ingresos Operativos		\$153.706,69	\$230.560,04	\$307.413,38	\$409.884,51	\$512.355,63
TOTAL INGRESOS		\$153.706,69	\$230.560,04	\$307.413,38	\$409.884,51	\$512.355,63
EGRESOS						
Costos		\$97.177,88	\$145.766,82	\$194.355,76	\$259.141,02	\$323.926,27
Gastos		\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00	\$17.244,00
Nómina		\$39.793,90	\$44.095,59	\$45.859,08	\$47.622,57	\$49.386,06
Depreciaciones y Amortizaciones		\$6.269,50	\$6.269,50	\$6.269,50	\$5.619,50	\$5.619,50
TOTAL EGRESOS		\$160.485,28	\$213.375,91	\$263.728,34	\$329.627,09	\$396.175,83
UAI		-\$6.778,59	\$17.184,12	\$43.685,04	\$80.257,42	\$116.179,80
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		-\$6.778,59	\$17.184,12	\$43.685,04	\$80.257,42	\$116.179,80
Part. Trabajadores 15%		-\$1.016,79	\$2.577,62	\$6.552,76	\$12.038,61	\$17.426,97
Total antes Imp. Renta		-\$5.761,80	\$14.606,50	\$37.132,28	\$68.218,81	\$98.752,83
Imp. a la Renta 25%		-\$1.440,45	\$3.651,63	\$9.283,07	\$17.054,70	\$24.688,21
UN		-\$4.321,35	\$10.954,88	\$27.849,21	\$51.164,11	\$74.064,62
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$6.269,50	-\$6.269,50	-\$6.269,50	-\$5.619,50	-\$5.619,50
Inversiones		-\$66.707,08				
Principal Deuda						
Total		-\$66.707,08	-\$10.590,85	\$4.685,38	\$21.579,71	\$68.445,12

Valor Actual Neto	-\$25,68
Tasa Interna de Retorno	15,70%
Costo de Oportunidad	15,71%

SUPUESTO:

Disminución máxima de precio (%)	20,03%	
Precio mínimo de venta	Precio de venta al Supermercados	\$3,84
	Precio de venta restaurantes	\$5,80
	Precio de venta al micromercados-mayotistas	\$6,00

SENSIBILIDAD AL COSTO
Escenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Unidades anuales proyectadas		24.365	36.547	48.730	64.973	81.216
Supermercados		\$4,80	\$4,80	\$4,80	\$4,80	\$4,80
Unidades anuales proyectadas		4.838	7.258	9.677	12.902	16.128
Restaurantes		\$7,25	\$7,25	\$7,25	\$7,25	\$7,25
Unidades anuales proyectadas		5.357	8.035	10.714	14.285	17.856
Mayoristas - micromercados		\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50	\$7,50
Ingresos Operativos		\$192.205,44	\$288.308,16	\$384.410,88	\$512.547,84	\$640.684,80
TOTAL INGRESOS		\$192.205,44	\$288.308,16	\$384.410,88	\$512.547,84	\$640.684,80
EGRESOS						
Costos		\$140.120,79	\$210.181,18	\$280.241,57	\$373.655,43	\$467.069,29
Gastos		\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12
Nómina		\$39.793,90	\$44.095,59	\$45.859,08	\$47.622,57	\$49.386,06
Depreciaciones y Amortizaciones		\$6.269,50	\$6.269,50	\$6.269,50	\$5.619,50	\$5.619,50
TOTAL EGRESOS		\$211.048,31	\$285.410,39	\$357.234,28	\$451.761,63	\$546.938,98
UAI		-\$18.842,87	\$2.897,77	\$27.176,60	\$60.786,21	\$93.745,82
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		-\$18.842,87	\$2.897,77	\$27.176,60	\$60.786,21	\$93.745,82
Part. Trabajadores 15%		\$0,00	\$434,66	\$4.076,49	\$9.117,93	\$14.061,87
Total antes Imp. Renta		-\$18.842,87	\$2.463,10	\$23.100,11	\$51.668,28	\$79.683,95
Imp. a la Renta 25%		\$0,00	\$615,78	\$5.775,03	\$12.917,07	\$19.920,99
UN		-\$18.842,87	\$1.847,33	\$17.325,08	\$38.751,21	\$59.762,96
Depreciaciones y Amortizaciones		\$6.269,50	\$6.269,50	\$6.269,50	\$5.619,50	\$5.619,50
Inversiones	-\$66.707,08					
Principal Deuda						
Total	-\$66.707,08	-\$12.573,37	\$8.116,83	\$23.594,58	\$44.370,71	\$65.382,46

Valor Actual Neto	-\$9,45
Tasa Interna de Retorno	15,71%
Costo de Oportunidad	15,71%

SUPUESTO:

Incremento máxima en costos y gastos (%)	44,19%
---	---------------

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento máximo	Incremento máximo en costos	\$140.120,79	\$210.181,18	\$280.241,57	\$373.655,43	\$467.069,29
	Incremento máximo en gastos	\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12	\$24.864,12