



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CEBOLLA DESHIDRATADA EN EL MERCADO ECUATORIANO**

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

Profesor Guía:
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autores:
Jessica Paola Leiva Atiaga
Andrea Carolina Herrera Vega

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Manuel María Herrera Peña

Doctor

C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrea Carolina Herrera Vega

C.I.: 172353248-5

Jessica Paola Leiva Atiaga

C.I.: 171221912-8

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme creer, vivir, anhelar, aprender, saber alcanzar mis sueños y luchar por mis ideales, porque sin Él en mi corazón, no hubiese podido lograr nada.

A mi familia entera por ser todo para mí, por estar conmigo en los momentos más alegres y en los momentos más duros. Gracias familia por ser ese puntal tan importante en mi vida.

A mi mejor amiga y a mi compañera de tesis por todo el soporte y ánimo, por escucharme y aconsejarme, por ayudarme a mejorar y desarrollarme como persona.

Jessica

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación y toda mi carrera estudiantil a Dios por haberme concedido la inteligencia y sabiduría necesaria, por darme el valor y la fortaleza para aprender de cada uno de mis aciertos y errores.

A mi familia, quienes han sido el pilar de mi vida, brindándome su amor, su apoyo incondicional y su confianza, haciendo de mi vida una experiencia inolvidable.

A mi mejor amiga Jessica Leiva, con quien tuve el gusto de desarrollar el presente plan de titulación, infinitas gracias por tu amistad y por enseñarme a ser una mejor persona.

A todos mis amigos y familiares por su apoyo, por compartir este sueño y ser parte de mi vida.

Andrea

AGRADECIMIENTOS

La constancia y perseverancia por descubrir nuevas ideas que permitan hacer de nosotras unas excelentes profesionales, se lo debemos a todos nuestros queridos maestros de la Universidad de las Américas, quienes día a día con paciencia y devoción, supieron impartir sus conocimientos, demostrando su calidad humana, haciendo de nosotras mujeres exitosas sin dejar de lado nuestros principios y valores.

Agradecemos de manera especial a nuestro director de tesis Dr. Manuel María Herrera Peña, quien supo brindarnos de manera desinteresada todo su apoyo y sabiduría. De igual manera, nuestros agradecimientos a los informantes del presente plan de titulación, por hacer posible la culminación exitosa de este trabajo.

Y a todas las personas, quienes de una u otra forma colaboraron con nosotras para alcanzar una de nuestras metas.

¡Mil gracias, Dios los bendiga!

RESUMEN

Un consumidor informado y mayores exigencias en cuanto a calidad, han impulsado el crecimiento de las empresas de alimentos.

En el año 2011, la industria de alimentos y bebidas reflejó un crecimiento del 10% y una participación del 5% del PIB total; siendo la cebolla una de las hortalizas de mayor producción en dicho sector. La cebolla deshidratada es un producto industrializado, apto para el consumo masivo, que permite su conservación mediante la pérdida de agua, sin alterar su sabor o propiedades.

A través de la investigación de mercados descriptiva, cualitativa y cuantitativa, se determinó que el 63% de la muestra seleccionada, estaría dispuesta a consumir cebolla deshidratada, por su facilidad de uso, durabilidad y el valor agregado que ofrece al consumidor.

El Ecuador no cuenta con una cultura definida hacia el consumo de productos deshidratados, por lo que se ha planteado una estrategia de marketing agresiva, presupuestando un gasto de \$39.543,00 USD y un precio unitario de introducción al mercado de \$3,99, mismo que se ubica por debajo de los demás productos sustitutos.

La empresa estará ubicada en Lasso, Cotopaxi, con una infraestructura en un área total de 396 m², donde se encontrarán las oficinas administrativas y la planta de producción de la cebolla deshidratada.

El organigrama de la empresa, está formado por el personal administrativo y operativo clave, encargado del desarrollo y crecimiento de la compañía, rigiéndose a derechos, obligaciones y beneficios de ley.

Para garantizar la viabilidad del plan de negocio, se deben tomar en cuenta los posibles riesgos y crear planes de contingencia. La disminución de las ventas

representa el mayor riesgo, ya que es la única fuente de ingresos para la empresa.

El plan de negocios, generará excelentes resultados para los inversionistas, se recuperará la inversión inicial de \$151.678,00 USD en un lapso menor a tres años, se cumplirá con las exigencias de los inversionistas y se prevé la obtención de utilidades puesto que el VAN es mayor a cero. La tasa interna de retorno será de 50,01% en el escenario normal con apalancamiento, superando el costo de oportunidad de 15,86%, ratificando la rentabilidad y viabilidad del plan de negocios.

ABSTRACT

Better informed consumers and higher demands on quality have boosted the growth of food companies.

In 2011, the food and beverage industry reflected a 10% growth and 5% of total GDP, with the onion being one of the most produced vegetables in that sector. Dehydrated onion is an industrialized product, suitable for mass consumption, which allows its conservation through water loss, without altering its flavor nor its properties.

Via descriptive, qualitative and quantitative market research, it was determined that 63% of the sample would be willing to consume dehydrated onion due to its ease of use, durability and the added value offered to consumers.

Ecuador does not have a defined culture towards the consumption of dehydrated products; thus, an aggressive marketing strategy has being proposed, budgeting an expenditure of \$39.543,00 USD and a market introduction price of \$ 3.99 per unit, below the price of its substitute products.

The company will be located in Lasso, Cotopaxi, with an infrastructure that has a total area of 396 m², where the administrative offices and the production plant of the dehydrated onion will be situated.

The organizational chart is composed of key administrative and operational staff, responsible for the development and growth of the company, governed by rights, obligations and law benefits.

To ensure the viability of the business plan, potential risks should be taken into account and contingency plans should be set. The decline in sales represents the greatest risk, because it is the only source of revenue for the company.

The business plan will generate excellent results for its investors, the initial investment of \$151.678,00 USD will be recovered in a span of less than three years, the demands of investors will be met and profits are expected since the NPV is greater than zero. The internal rate of return will be 50,01% in a normal scenario with leverage, exceeding the opportunity cost of 15,86%, consequently, confirming the profitability and viability of the business plan.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS	3
2	CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Clasificación.....	4
2.1.2	Tendencia	5
2.1.3	Estructura de la Industria	7
2.1.3.1	Cadena de Valor	8
2.1.4	Factores Económicos y Regulatorios.....	11
2.1.4.1	Inflación.....	11
2.1.4.2	Tasa de Interés Pasiva	12
2.1.4.3	Tasa de Interés Activa	13
2.1.5	Canales de Distribución	14
2.2	LAS FUERZAS DE PORTER	14
2.2.1	Rivalidad entre Competidores Existentes	15
2.2.2	Competidores Potenciales	16
2.2.3	Compradores	16
2.2.4	Productos Sustitutos	17
2.2.5	Proveedores.....	17
2.3	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	18
2.3.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	18
2.3.2	Estructura Legal de la Empresa.....	18
2.3.3	Misión, Visión y Objetivos	19
2.3.3.1	Misión.....	19
2.3.3.2	Visión	19
2.3.3.3	Objetivos Empresariales	20
2.4	EL PRODUCTO O SERVICIO.....	21
2.4.1	Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento	21
2.4.2	Análisis FODA.....	22
2.4.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	23
2.4.4	Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	24
2.4.5	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	25
3	CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	26

3.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3.2.1	Problema Gerencial	27
3.2.2	Problema Investigación de Mercados	27
3.3	OBJETIVOS, HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	28
3.3.1	Hipótesis, Preguntas de la Investigación de Mercados.....	28
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.4.1	Técnica Descriptiva Cualitativa	29
3.4.1.1	Entrevista con Expertos	29
3.4.1.2	Grupos Focales.....	31
3.5	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	34
3.5.1	Mercado Objetivo.....	34
3.5.2	Segmentación de Mercado	34
3.5.3	Técnica de Investigación Descriptiva.....	35
3.5.3.1	Encuestas	35
3.5.3.2	Metodología	35
3.5.3.3	Selección de la Muestra.....	36
3.5.3.4	Lugar de Aplicación de las Encuestas	37
3.5.3.5	Resultados	38
3.5.3.6	Conclusiones.....	45
3.6	TAMAÑO DE MERCADO	46
3.6.1	Demanda	46
3.6.2	La Competencia y sus Ventajas.....	47
3.6.3	Participación de Mercados y Ventas de la Industria	47
3.6.4	Evaluación del Mercado durante Implementación	48
3.6.5	Oportunidad de Negocio	49
4	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	50
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	50
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	50
4.3	TÁCTICA DE VENTAS.....	52
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	52
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	53
4.5.1	Publicidad	53
4.5.2	Relaciones Públicas.....	54
4.5.3	Promoción de Ventas.....	55
4.5.4	Distribución	56
4.5.5	Proyección de Ventas	56
5	CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	58
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	58
5.2	CICLO DE OPERACIONES	59
5.2.1	Flujograma de Procesos	61
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	66
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	67

5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	69
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	70
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	70
6	CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....	71
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	71
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	76
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	76
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS	77
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	78
7	CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL.....	79
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	79
7.2	DIAGRAMA	80
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	81
8	CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	82
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	82
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	83
8.2.1	Problema 1	83
8.2.2	Problema 2	83
8.2.3	Problema 3	84
9	CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	85
9.1	INVERSIÓN INICIAL	85
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	86
9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	88
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	88
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	89
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	90
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	91
9.8	ÍNDICES FINANCIEROS	94
9.9	VALUACIÓN.....	96
9.9.1	Costo Promedio Ponderado de Capital.....	96
9.9.2	Valor Actual Neto (VAN)	97

9.9.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	98
9.9.4 Periodo Real de Recuperación	98
9.9.5 Razón Beneficio – Costo	99
9.9.6 Punto de Equilibrio.....	99
9.9.7 Análisis de Sensibilidad	100
10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	103
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	103
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	103
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	103
10.4 USO DE FONDOS	104
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	104
11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
11.1 CONCLUSIONES.....	106
11.2 RECOMENDACIONES	108
Referencias	110
Anexos	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Código Industrial Internacional Uniforme.....	4
Tabla 2	Tendencia de la Industria de alimentos y bebidas.....	5
Tabla 3	Precio de los productos de la canasta básica y su inflación acumulada.....	7
Tabla 4	Participación por empresas en la Industria de alimentos.....	7
Tabla 5	Participación por empresas en la Industria de bebidas	8
Tabla 6	Rivalidad entre competidores actuales.....	16
Tabla 7	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	16
Tabla 8	Compradores.....	17
Tabla 9	Presión de productos sustitutos.....	17
Tabla 10	Poder de negociación de los proveedores.....	18
Tabla 11	Objetivos empresariales	20
Tabla 12	FODA.....	22
Tabla 13	Matriz EFE.....	23
Tabla 14	Matriz EFI	24
Tabla 15	Objetivos e hipótesis.....	28
Tabla 16	Entrevista a expertos	29
Tabla 17	Grupos focales	32
Tabla 18	Lugar de aplicación de las encuestas.....	37
Tabla 19	Proyección de ventas	46
Tabla 20	Presupuesto de publicidad	53
Tabla 21	Presupuesto de relaciones públicas	55
Tabla 22	Ventas promedio de sal cebolla de marca ILE	57
Tabla 23	Porcentaje de crecimiento de las ventas	57
Tabla 24	Proyección de ventas	57
Tabla 25	Flujograma de operaciones	60
Tabla 26	Maquinaria y herramienta.....	67
Tabla 27	Muebles y enseres	67
Tabla 28	Equipos de oficina y computación	67
Tabla 29	Instalaciones.....	68

Tabla 30	Análisis de factores ponderados.....	69
Tabla 31	Perfil gerente general	72
Tabla 32	Perfil gerente de marketing.....	73
Tabla 33	Perfil gerente financiero.....	74
Tabla 34	Perfil gerente de recursos humanos.....	75
Tabla 35	Perfil jefe de compras y logística	75
Tabla 36	Comisiones.....	76
Tabla 37	Política de ascensos.....	76
Tabla 38	Cronograma general.....	79
Tabla 39	Riesgos e imprevistos.....	81
Tabla 40	Resumen de inversión inicial	85
Tabla 41	Capital de trabajo	86
Tabla 42	Proyección de Ventas (escenario normal, optimista y pesimista)	87
Tabla 43	Costo unitario primer año	88
Tabla 44	Margen bruto y margen operativo.....	89
Tabla 45	Estado de resultados escenario normal con financiamiento.....	89
Tabla 46	Estado de resultados escenario normal sin financiamiento.....	90
Tabla 47	Flujo de fondos en el escenario normal con apalancamiento	92
Tabla 48	Flujo de fondos en el escenario normal sin apalancamiento	93
Tabla 49	CAPM	96
Tabla 50	Tasa libre de riesgo	97
Tabla 51	Valor actual neto.....	97
Tabla 52	Tasa interna de retorno	98
Tabla 53	Periodo de recuperación escenario normal con apalancamiento	98
Tabla 54	Periodo de recuperación escenario normal sin apalancamiento	99
Tabla 55	Punto de equilibrio.....	100
Tabla 56	Sensibilidad del plan de negocio	102
Tabla 57	Estructura de capital.....	103

Tabla 58	Uso de fondos	104
Tabla 59	Retorno para el inversionista	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tendencia de la Industria de alimentos y bebidas.....	5
Gráfico 2	Producción de la industria de alimentos y bebidas.....	6
Gráfico 3	Cadena de valor de la industria de alimentos.....	10
Gráfico 4	Porcentaje de variación y acumulado del índice de precios al consumidor	11
Gráfico 5	Tasa de interés pasiva	12
Gráfico 6	Tasa de interés activa	13
Gráfico 7	Canal de distribución.....	14
Gráfico 8	Fuerzas de Porter.....	15
Gráfico 9	Matriz de la gran estrategia	25
Gráfico 10	Condimentos más utilizados.....	38
Gráfico 11	Volumen de compra de condimentos	38
Gráfico 12	Marcas de condimentos más utilizados.....	39
Gráfico 13	¿Por qué razón compra condimentos?	39
Gráfico 14	Envase preferido para condimentos.....	40
Gráfico 15	Presentación de condimentos más comprada.....	40
Gráfico 16	Frecuencia de compra.....	41
Gráfico 17	Personas que realizan las compras	41
Gráfico 18	Lugares de compra	42
Gráfico 19	Hortalizas más utilizadas.....	42
Gráfico 20	¿Conoce qué es la cebolla deshidratada?	43
Gráfico 21	¿Consumiría cebolla deshidratada?.....	43
Gráfico 22	Precio que pagaría por un envase de 6 onz. de cebolla deshidratada.....	44
Gráfico 23	Medios de comunicación para publicidad de la cebolla deshidratada.....	44
Gráfico 24	Valor agregado para la comercialización de cebolla deshidratada.....	45
Gráfico 25	La competencia y sus ventajas	47
Gráfico 26	Índice de cuota de mercado	48

Gráfico 27	Costos totales.....	51
Gráfico 28	Precio de venta	52
Gráfico 29	Estrategia distribución Food Solutions Cía. Ltda.....	56
Gráfico 30	Características Técnicas y funcionales de la cebolla deshidratada.....	58
Gráfico 31	Flujograma de procesos.....	61
Gráfico 32	Planos de la planta.....	68
Gráfico 33	Estructura organizacional.....	71
Gráfico 34	Cronograma general de actividades.....	80
Gráfico 35	Punto de equilibrio.....	100

1 CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

En el capítulo que se detalla a continuación, se analizan los aspectos generales del plan de negocios.

1.1 ANTECEDENTES

Se ha elegido elaborar un plan de negocios, para la introducción y comercialización de cebolla deshidratada en el mercado ecuatoriano, ya que se ha identificado la frecuencia de uso de la cebolla en el ámbito culinario, es evidente que la mayoría de los hogares y establecimientos de comida ecuatorianos, utilizan esta hortaliza incluso en la preparación de los platos más sencillos.

Según datos obtenidos de la corporación “La Favorita”, a través del Ingeniero Sixto Leiva, gerente de Logística y Distribución; en todas las cadenas de supermercados, se estima una venta de quince toneladas de cebolla perla, lo que equivale a quince mil kilos semanales, evidenciando el alto nivel de consumo de esta hortaliza.

No obstante, en la actualidad, se vive una marcada tendencia, en la que tanto hombres como mujeres no cuentan con el tiempo necesario para dedicarlo a la cocina, incrementando la compra de productos listos para ser consumidos, es así, como la cebolla deshidratada proporcionará a los clientes la facilidad de abrir un envase y condimentar su comida sin necesidad de lavarla y cortarla.

La cebolla deshidratada, al ser un producto de fácil manejo, brindará a los consumidores, mayor comodidad y reducción del tiempo destinado a la cocina, siendo un producto de uso inmediato, lo que incrementa el nivel de satisfacción por parte de sus clientes. Mediante una investigación de campo, se comprobó que el tiempo promedio que un ama de casa ocupa en lavar y picar una cebolla es de alrededor de cinco minutos, escenario que se evitará con la introducción

de la cebolla deshidratada, eliminando adicionalmente las molestias físicas que el proceso manual implica.

Al ser un producto deshidratado, no sufre el proceso de descomposición propia de las hortalizas, que es de alrededor de una semana bajo refrigeración, su tiempo de consumo, será mayor a un año.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de una exitosa introducción de hortalizas deshidratadas en el mercado ecuatoriano.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Investigar el entorno para determinar las condiciones en las que se desenvolverá la empresa, identificando las posibles oportunidades y amenazas.
2. Elaborar una investigación de mercados que permita determinar el grado de aceptación de la cebolla deshidratada por parte del segmento objetivo, así como, los hábitos de los consumidores, frecuencia de consumo, factores decisores el momento de la compra, competencia de la empresa y productos sustitutos.
3. Crear un plan estratégico de marketing para generar ventas en el corto plazo, posicionamiento de la marca y fidelidad de los clientes en el largo plazo.
4. Determinar estratégicamente los recursos, infraestructura y ubicación adecuada para el desarrollo eficaz de la empresa.

5. Elaborar un plan gerencial que permita la correcta asignación de responsabilidades y recursos, que apoyen las estrategias planteadas y facilite el proceso de control de la organización.
6. Realizar un cronograma de actividades que permita establecer un orden secuencial de las tareas a realizar determinando un plazo específico.
7. Determinar las posibles estrategias comerciales que aseguren el éxito del plan de negocio.
8. Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

1.3 HIPÓTESIS

Es viable la introducción y comercialización de cebolla deshidratada en el mercado ecuatoriano.

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

En este capítulo, mediante una investigación secundaria, se analiza la industria en la que se desenvuelve el presente plan de negocio, así como también, las múltiples variables que puedan determinar el atractivo de la misma. Fue necesario el realizar una revisión del ambiente externo que afecta directamente a aquellas empresas que se desenvuelven en este sector, principalmente índices financieros económicos como la inflación y las tasas de interés tanto activa como pasiva, así como también se hace un análisis del ámbito interno de gran importancia para el desarrollo del plan de negocios como son la identificación de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación

Tabla 1. Código Industrial Internacional Uniforme

Industria	Elaboración de productos alimenticios y bebidas
Negocio	Introducción y comercialización de cebolla deshidratada

Fuente: División de Estadística de las Naciones Unidas, 2012

Elaborado por: Las autoras

2.1.2 Tendencia

Gráfico 1. Tendencia de la Industria de alimentos y bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Elaborado por: Las autoras

Tabla 2. Tendencia de la Industria de alimentos y bebidas

Año	P.I.B Total	P.I.B Industria Alimentos y Bebidas	% del P.I.B Total
2007	\$ 53.672,794	\$ 2.683,639	5%
2008	\$ 54,208,522	\$ 2,494,097	5%
2009	\$ 52,021,864	\$ 2,390,473	5%
2010	\$ 57,978,116	\$ 2,694,517	5%
2011	\$ 65,945,432	\$ 2,989,486	5%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Elaborado por: Las autoras

Las estadísticas del Banco Central del Ecuador (Gráfico 1), muestran que la tendencia de la industria de alimentos y bebidas es creciente, exceptuando el año 2009 donde se reportó una ligera caída. La participación de la Industria en el PIB ecuatoriano se ha mantenido en un promedio del 5% en los últimos años, sin presentar variaciones en este rubro, es decir, que se mantiene constante desde el año 2007 al 2011 tal como se observa en la gráfica anterior.

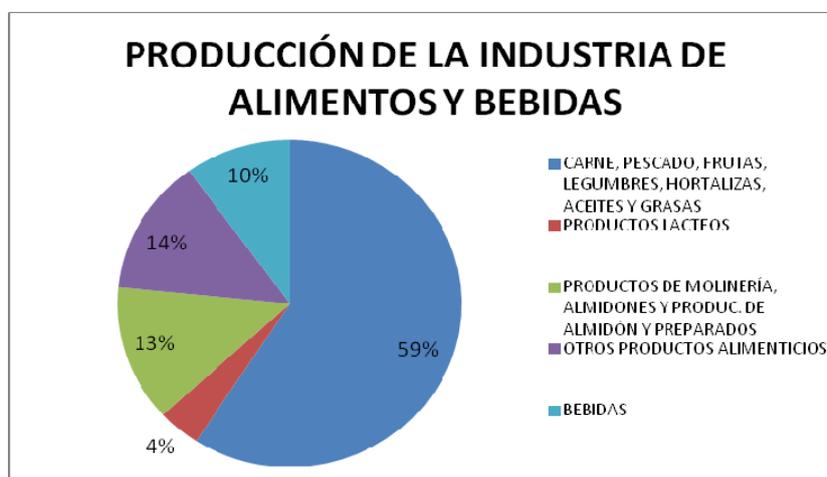
Según publicaciones del INEC sobre el comportamiento sectorial, desde abril del año 2010 el sector manufacturero es el principal actor de la actividad

económica del Ecuador, reiterando como principal industria la de alimentos y bebidas, desde enero hasta mayo del 2011. (INEC 2010).

La Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), afirma que la industria, se encuentra en fase de crecimiento; en los últimos 3 años creció un 10%, mientras que el sector manufacturero creció un 7%, resultado que se logró gracias a inversión y dinamismo.

De acuerdo con la Encuesta Anual de Manufactura y Minería del año 2009, dentro de la Industria de Alimentos y Bebidas se cuenta con la producción principalmente de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas (59,1% de la producción total); seguido por productos de molinería, almidones y producción de piensos preparados (15,3% de la producción total); las bebidas ocupan el 9% de la producción total, finalmente se tienen los productos lácteos (4% de la producción total). Ver gráfico 2.

Gráfico 2. Producción de la industria de Alimentos y Bebidas



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería, 2009

Elaborado por: Las autoras

De acuerdo con la información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el precio e inflación acumulada de los principales productos de la canasta básica, relacionados con la industria de alimentos y bebidas son los siguientes:

Tabla 3. Precio de los productos de la canasta básica y su inflación acumulada

Producto	Precio	Inflación Acumulada a Abril del 2012
Arroz	\$ 0.95/Kg	10.95%
Carne	\$ 3/Kg	2.69%
Atún	\$ 0.7/Lata	1.92%
Huevos	\$ 1.96/Docena	7.05%
Leche	\$ 0.67/Litro	0.64%
Cebolla	\$ 1.23/Atado	6.53%
Choclo	\$ 2.09/Kg	3.5%
Tomate	\$ 1.22/Kg	24.36%
Azúcar	\$ 0.91/Kg	0.49%
Papas	\$ 0.7/Kg	-0.16%

Fuente: INEC e Investigación personal, 2012

Elaborado por: Las autoras

2.1.3 Estructura de la Industria

La industria de alimentos y bebidas, es una industria que se encuentra fragmentada, al estar conformada por varias pequeñas y medianas compañías, no obstante en el mercado existen líderes como se detallan en las tablas 4 y 5.

Tabla 4. Participación por empresas en la Industria de alimentos

ALIMENTOS			
Posición	Nombre de la Compañía	Ventas 2010	Participación
1	Pronaca	\$ 649,81	18,37%
2	Nestlé Ecuador	\$ 413,11	11,68%
3	La Fabril	\$ 348,31	9,85%
4	Industrial Danec	\$ 208,73	5,90%
5	Industrias Ales	\$ 188,75	5,34%
6	Industrias Lácteas Toni	\$ 119,71	3,38%
7	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos	\$ 112,57	3,18%
8	Compañía Azucarera Valdez	\$ 109,31	3,09%
9	Moderna Alimentos	\$ 103,46	2,93%
10	Corporación Superior Corsuperior	\$ 80,79	2,28%
Total 10 empresas		\$ 2334,55	66,01%
Total Sector		\$ 3536,67	100%

Fuente: Revista Vistazo, Las 500 Mayores Empresas del Ecuador, 2011

Elaborado por: Las autoras

Tabla 5. Participación por empresas en la Industria de bebidas

BEBIDAS			
Posición	Nombre de la Compañía	Ventas 2010	Participación
1	Dinadec	\$ 649,81	14,79%
2	Cervecería Nacional CN	\$ 321,09	9,08%
3	Arca Ecuador (Coca Cola)	\$ 316,52	8,95%
4	Syl Trading	\$ 106,56	3,01%
5	Ecuajugos	\$ 103,23	2,92%
6	Corporación Azende	\$ 85,89	2,43%
7	Ajecuador	\$ 67,39	1,91%
8	Delisoda (Pepsi)	\$ 62,85	1,78%
9	The Tesalia Springs Company	\$ 56,38	1,59%
10	Tropifrutas	\$ 35,00	0,99%
	Total 10 empresas	\$ 2334,55	47,45%
	Total Sector	\$ 3536,67	100%

Fuente: Revista Vistazo, Las 500 Mayores Empresas del Ecuador, 2011

Elaborado por: Las autoras

2.1.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de la industria de alimentos y bebidas, es un proceso complejo, debido a ciertos factores determinantes en el momento de la producción y comercialización. Con esta clase de productos, se debe tener precaución en la continuidad de la cadena de frío, control de fechas de caducidad y cumplimiento de estándares de calidad en general.

Según el artículo publicado en la Revista MAGAP, en el mes de octubre del 2011, la cadena de valor de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, identifican varias etapas. Inicia con el proceso de siembra, cosecha y venta de la producción de las hortalizas, seguido por la logística a la planta procesadora, donde se lleva a cabo la recepción, control de calidad y el almacenaje. El tercer eslabón corresponde a la transformación de la materia prima en donde se lava, deshidrata, envasa y empaca, dándole un valor agregado.

La etapa más importante radica en la gestión comercial o cobertura, que representa la base de las ventas, en esta fase se realiza el análisis de la competencia, políticas implantadas para la comercialización de los productos y precios que determina el mercado, para llevar a cabo satisfactoriamente la misma, se realizan esfuerzos de marketing para la captación de clientes potenciales como redes de ventas, publicidad y promoción. La distribución del producto puede ser directa, indirecta o mixta, llegando de esta forma el producto a los consumidores.

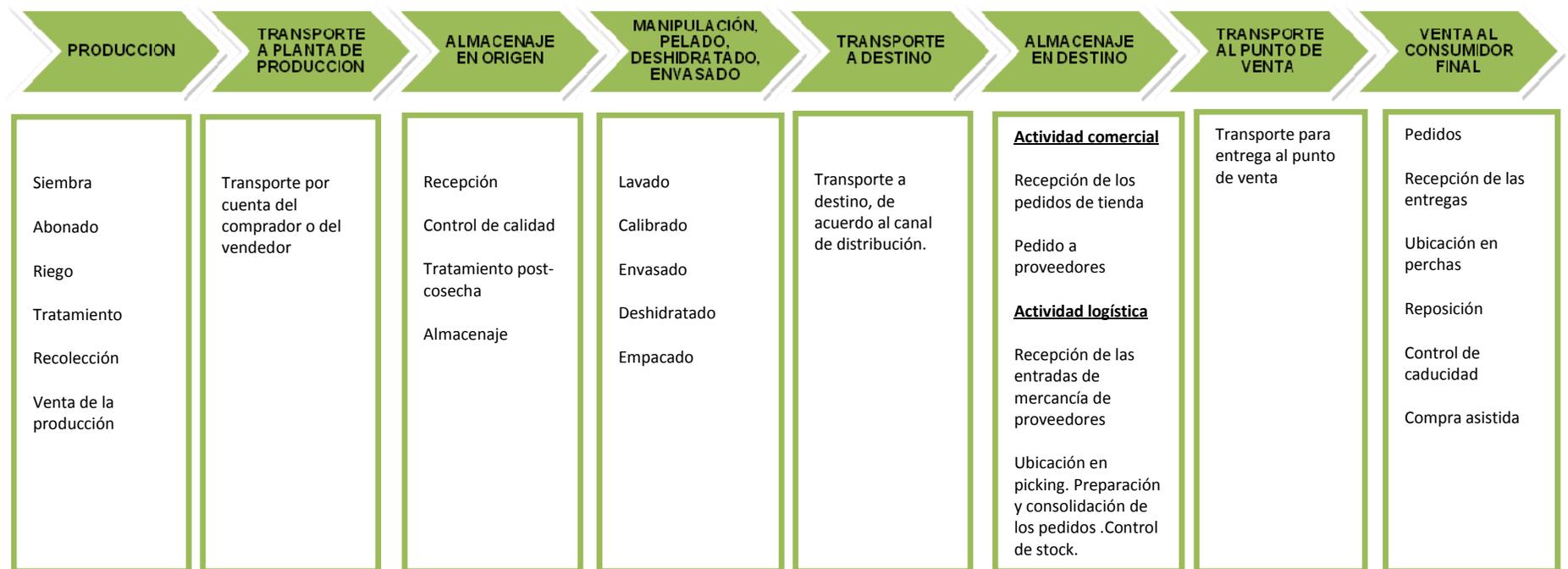
Finalmente se traslada el producto hacia los puntos de venta establecidos, se los ubica en perchas, se controla la fecha de caducidad y se realizan pedidos cuando disminuye el inventario o ya no exista stock.

En el gráfico 3, se identifican las características que se desarrollan dentro de cada etapa de la cadena de valor, tal como se ha descrito en párrafos anteriores.

En artículos publicados por el Proyecto AGROCALIDAD del MAGAP – Ecuador, se indica que las actividades realizadas a lo largo de la cadena de valor de frutas y hortalizas en los últimos años, han ganado en profesionalización y han mejorado su nivel de automatización en cuanto a procesos se refiere, como respuesta de las ventas a la distribución moderna, se han implantado sistemas de control de calidad en la mayoría de las empresas industriales.

En agosto de 2011, Hernández Margoth Subsecretaria de Fomento Ganadero del MAGAP, indico que desde febrero del año 2011, se han mejorado los tratamientos post-cosecha de hortalizas en las industrias nacionales, esfuerzos que ayudan a mejorar la distribución y comercialización de este tipo de productos con mayor facilidad e incrementan la calidad de los mismos.

Gráfico 3. Cadena de Valor de la Industria de Alimentos



Fuente: Cadena de Valor de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas, Revista MAGAP, 2011.

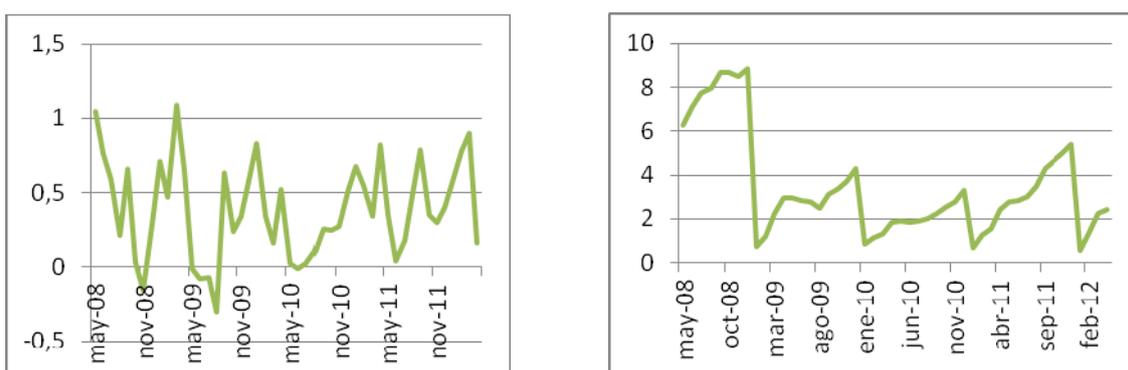
Elaborado por: Las autoras

2.1.4 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.4.1 Inflación

El Ecuador cerró el año 2011 con una inflación de 5,41%, llegando a obtener una variación del 0,4% promedio. La industria de alimentos y bebidas durante los últimos 5 años ha mantenido un comportamiento fluctuante, respecto al índice de precios al consumidor, durante los años 2008 al 2011, se presenta una tendencia al alza del índice, los picos más bajos se registran a inicios de cada año, mientras que los más altos al final de los mismos. El año 2008 presentó el índice de precios al consumidor más alto durante el periodo de 5 años, lo que indica que los productos que se comercializan en industria alimenticia presentan alta volatilidad, y esto afecta a aquellos productos que presenten una alta elasticidad sobre el precio, ya que muchos de estos productos se encuentran sujetos y sometidos a la ley de la oferta y demanda dentro del mercado, es por esta razón que les afecta directa y constantemente la inflación, todo lo mencionado en este punto, se puede apreciar en el gráfico 4.

Gráfico 4. Porcentaje de variación y acumulado del índice de precios al consumidor



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012

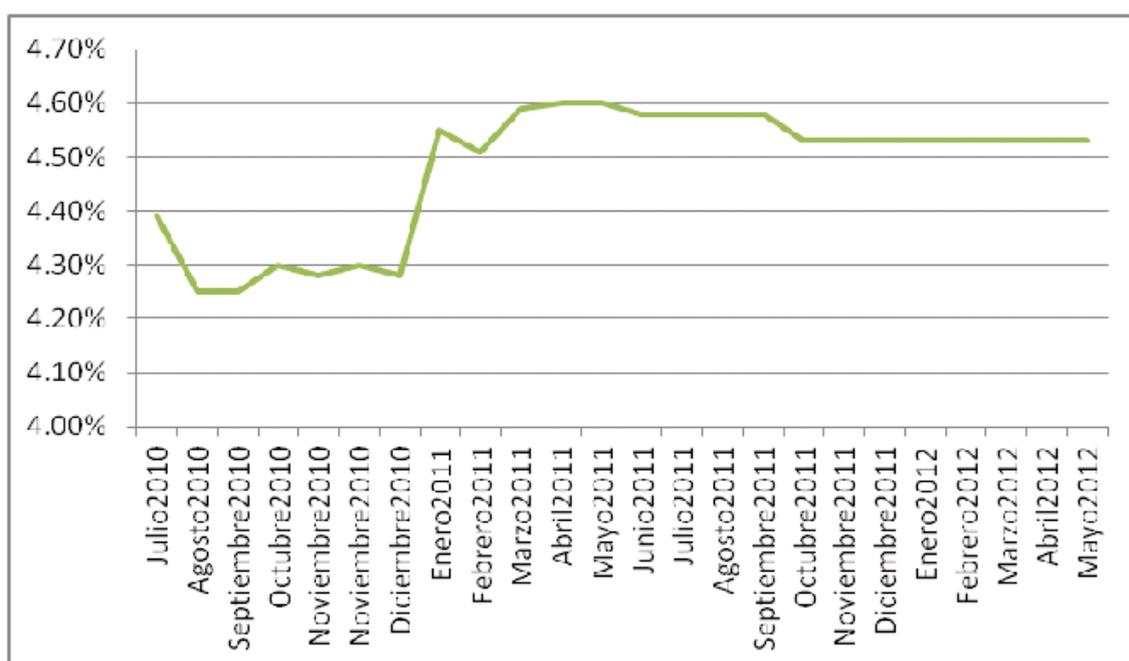
Elaborado por: Las autoras

Al tener una elasticidad precio de la demanda baja, la cebolla deshidratada no se verá afectada a la variación de los precios, ya que no es la cebolla

únicamente, el hecho de ser deshidratada y empacada, le da un valor agregado, lo que permite que la empresa pueda determinar su precio como pionera en el mercado, logrando un volumen de ventas dentro del segmento de interés, por lo que la inflación no será una variable que afecte drásticamente al presente plan de negocios.

2.1.4.2 Tasa de Interés Pasiva

Gráfico 5. Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Elaborado por: Las autoras

La tasa pasiva, es el porcentaje de rédito en dinero que otorga una institución financiera a aquellas personas que depositan determinado monto por un plazo específico. (Schettino, 2005, p. 216).

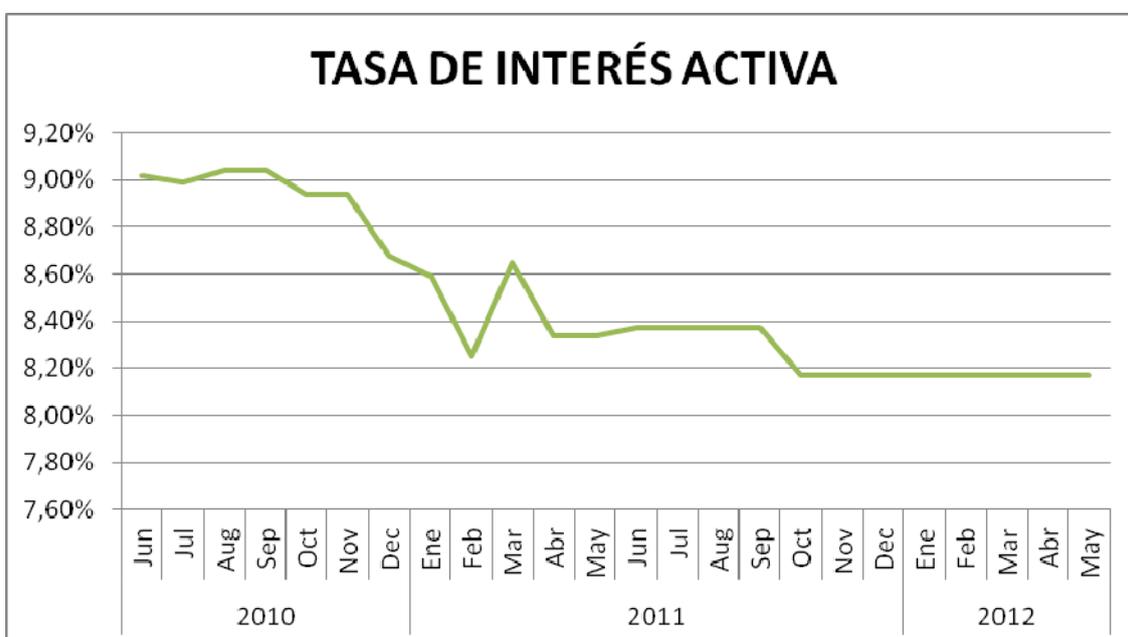
De acuerdo con la información más reciente publicada por el Banco Central del Ecuador, la tasa pasiva se ha mantenido constante desde Octubre de 2011, es decir, el precio del dinero de los depositantes no se ha incrementado, tal como se puede apreciar en el gráfico 5.

En el lapso de tiempo analizado, la tasa de interés pasiva presentó sus picos más altos en los primeros cinco meses del año 2011. Esta tasa no presenta una volatilidad alta ya que no es un premio al riesgo.

Al no presentar variaciones atípicas a través del tiempo, demuestra que el dejar el dinero en una institución financiera no es tan rentable como invertirlo en un negocio.

2.1.4.3 Tasa de Interés Activa

Gráfico 6. Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012

Elaborado por: Las autoras

La tasa de interés activa, es el valor que cobran las instituciones financieras por prestar dinero a sus acreedores en un determinado plazo de tiempo, es decir, por los servicios de crédito otorgados. (Hernández, G. 2006, p. 322)

De acuerdo con los últimos datos publicados por el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés pasiva al 31 de Mayo de 2012 fue de 8,17% representando el pico más bajo de los últimos 3 años.

Como se puede apreciar en el gráfico 6, la tasa de interés activa ha presentando una tendencia a la baja, factor que beneficia al presente plan de negocio, ya que en caso de que se requiera acceder a un crédito este presentará una tasa de interés estable que no se ha incrementado en los últimos años, de hecho esta ha ido disminuyendo.

2.1.5 Canales de Distribución

Gráfico 7. Canal de distribución



Fuente: Borrero, J. p. 227.

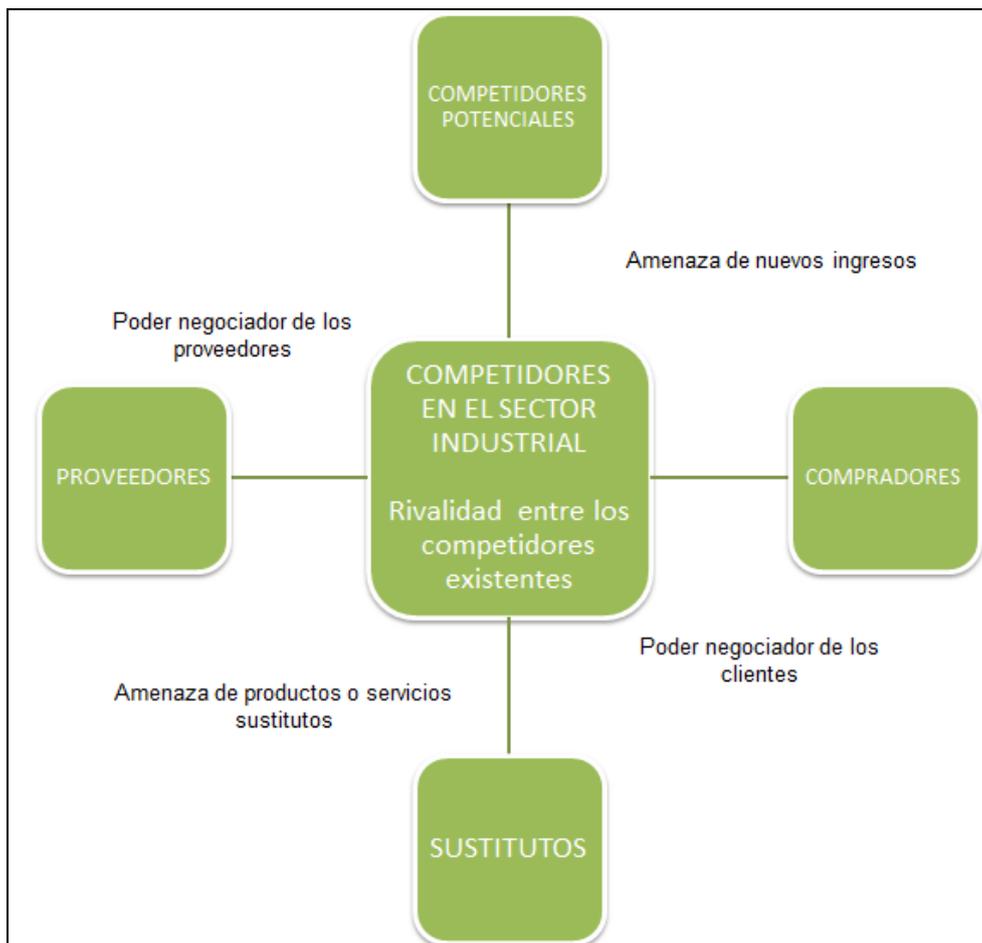
Elaborado por: Las autoras

El canal de distribución para la industria de alimentos y bebidas, consta de cuatro actores principales: el primero es el fabricante, quien se encarga de la producción y entrega de la mercadería al segundo actor, el mayorista o agente, quien se responsabiliza de venderlo posteriormente al minorista o cadena de autoservicio, que es el encargado de comercializar para que llegue al comprador o consumidor final, siendo este el cuarto participante, tal como se muestra en el gráfico 7.

2.2 LAS FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas competitivas que determinan las características estructurales de cada industria, determinando la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la misma. (Porter, 1997, p. 24).

Gráfico 8. Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. 1994, p. 24.

Elaborado por: Las autoras

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se ha realizado en base a cuatro variables importantes ponderadas, otorgándoles calificaciones en una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

2.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes

Existe una alta competitividad, ya que es una industria que se encuentra en fase de crecimiento, presenta productos poco diferenciados o sin valor agregado y presenta barreras de salida bajas.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores actuales

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES			
VARIABLES	Peso Relativo	Puntuación	Peso Ponderado
Número de competidores	35%	5	1,75
Crecimiento de la industria	30%	5	1,5
Barreras de salida	20%	2	0,4
Diferenciación de los productos	15%	2	0,3
TOTAL	100%		4,0

Fuente: Porter M. 1997, p. 45

Elaborado por: Las autoras

2.2.2 Competidores Potenciales

La amenaza de ingreso de competidores es baja, ya que para lograr obtener un producto diferenciado e implementar un negocio en la industria de alimentos y bebidas, se requiere de una inversión alta. Por otro lado, es difícil tener acceso a canales de distribución posicionados y las actuales políticas gubernamentales no son favorables.

Tabla 7. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES			
VARIABLES	Peso Relativo	Puntuación	Peso Ponderado
Diferenciación del producto	25%	2,5	0,625
Requisitos de capital	35%	2	0,7
Acceso a los canales de distribución	25%	1,5	0,375
Políticas gubernamentales	15%	1,5	0,225
TOTAL	100%		1,9

Fuente: Porter M. 1997, p. 46

Elaborado por: Las autoras

2.2.3 Compradores

A pesar de la dificultad de una integración hacia atrás por parte de los clientes, el poder de negociación de los compradores es alto, debido a que existe una gran cantidad de productos sustitutos, y la información sobre los costos de producción están cada vez más al alcance de los clientes.

Tabla 8. Compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			
VARIABLES	Peso Relativo	Puntuación	Peso Ponderado
Cantidad de clientes	35%	5	1,75
Integración hacia atrás por parte del cliente	15%	1	0,15
Cantidad de productos sustitutos	30%	5	1,5
Información de costos de producción	20%	3	0,6
TOTAL	100%		4,0

Fuente: Porter M. 1997, p. 46

Elaborado por: Las autoras

2.2.4 Productos Sustitutos

La presión de los productos sustitutos es alta, debido a que la gran variedad y disponibilidad de oferta de este tipo de productos, que en el mercado básicamente desempeñan la misma función. Siendo sujetos a cambios que mejoran la funcionalidad y por ende el precio.

Tabla 9. Presión de Productos Sustitutos

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
VARIABLES	Peso Relativo	Puntuación	Peso Ponderado
Disponibilidad	30%	5	1,5
Durabilidad	20%	3	0,6
Funcionalidad (desempeño)	15%	4	0,6
Precio	35%	5	1,75
TOTAL	100%		4,5

Fuente: Porter M. 1997, p. 44

Elaborado por: Las autoras

2.2.5 Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria de alimentos y bebidas es bajo, debido a la gran cantidad de ofertantes de materia prima; esto reduce la dependencia de las empresas que se desenvuelven dentro de la industria hacia sus proveedores, ya que si llegan a tener inconvenientes con el abastecimiento por incumplimiento de alguno de ellos, se puede encontrar fácilmente alguien que sea capaz de proporcionar mejores servicios de entrega

de la misma. Una integración hacia adelante de los proveedores es casi nula debido a las barreras de entrada.

Tabla 10. Poder de Negociación de los Proveedores

PODER NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES			
VARIABLES	Peso Relativo	Puntuación	Peso Ponderado
Concentración de proveedores	20%	2	0,4
Grado de organización	20%	2	0,4
Importancia del proveedor para la	35%	2	0,7
Amenaza de integración hacia adel	25%	1,5	0,375
TOTAL	100%		1,9

Fuente: Porter M. 1997, p. 47-48.

Elaborado por: Las autoras

2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.3.1 La Idea y el Modelo de Negocio

El presente plan de negocios se fundamenta en la producción y comercialización de cebolla deshidratada en el mercado ecuatoriano, producto innovador en relación a los ya existentes en el mercado.

La cebolla deshidratada al ser un producto de fácil uso, brindará a los consumidores como valor agregado mayor comodidad y reducción del tiempo de elaboración de sus recetas.

2.3.2 Estructura Legal de la Empresa

Tipo de Empresa: Compañía Limitada.

Objeto Social: Producción y comercialización de cebolla deshidratada.

Nombre de la empresa: Food Solutions Cía. Ltda.

Representante legal: Jessica Leiva

Socios:

- Jessica Paola Leiva Atiaga
- Andrea Carolina Herrera Vega

2.3.3 Misión, Visión y Objetivos**2.3.3.1 Misión**

Ser una empresa innovadora, que brinde productos alternativos para las actividades culinarias, enfocados en la satisfacción a clientes, con altos estándares de calidad, que permitan un crecimiento sostenido y racional de la empresa, a través de un equipo humano capacitado, con sólidos principios éticos y orientados al servicio.

2.3.3.2 Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos alimenticios alternativos a nivel nacional, con planes de exportación para la atención de nuevos segmentos de mercado en un lapso de cinco años.

2.3.3.3 Objetivos Empresariales

Tabla 11. Objetivos Empresariales

CORTO PLAZO	
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una venta de 48.949 frascos de cebolla deshidratada en el primer año, correspondientes únicamente al 30% de las ventas de la empresa ILE. • Reportar un rendimiento sobre los activos durante el primer año, superior al 28%.
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr posicionamiento en el mercado local, aprovechando el alcance y prestigio de las grandes cadenas de autoservicios. • Posicionar a la marca como innovadora y de alta calidad.
MEDIANO PLAZO	
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un incremento en las ventas del 10,6% cada año, porcentaje ponderado de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas. • Generar una utilidad bruta de más de \$140.000 en todos los años. • Reinvertir el 100% de la utilidad neta.
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir la comercialización del producto a otras ciudades dentro del país. • Intensificar el posicionamiento de la marca con estrategias agresivas de mercadeo, a través de promociones y descuentos.
LARGO PLAZO	
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar el 100% de la inversión realizada. • Cancelar el 100% de la deuda adquirida. • Obtener una utilidad líquida mayor a \$150.000.
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la gama de productos que ofrece la empresa, incluyendo otras hortalizas como zanahoria, perejil, ajo, cilantro, entre otros. • Crear alianzas estratégicas con los proveedores de cebolla.

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

2.4 EL PRODUCTO O SERVICIO

Cebolla de alta calidad, producida a partir de cebolla *Allium cepa* L, más conocida en el mercado ecuatoriano como cebolla perla, la cual será seleccionada, lavada, pelada, cortada, picada y deshidratada para su posterior envasado y etiquetado.

La cebolla sería picada en pequeñas láminas de aproximadamente 3,00 mm de ancho y largo, lo cual facilitará su uso como cualquier otro condimento.

El producto se distribuirá en un envase de vidrio, de 12,50 cm de alto, 5,50 cm de ancho y 7,50 cm de profundidad, con una capacidad de 6,00 onzas cada unidad.

2.4.1 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

La principal acción será el desarrollo del producto, propuesta por Igor Ansoff en el año 1957, ya que se pretende introducir un producto nuevo en el mercado actual. El Ecuador cuenta con la oferta de cebolla en estado natural y el presente plan de negocios propone la introducción de cebolla deshidratada que es un producto nuevo por lo tanto se encuentra en etapa de introducción al mercado. El proceso de deshidratación representa el valor agregado del producto, siendo los beneficios la facilidad de uso y el ahorro de tiempo al preparar recetas. (Mapcal, 1988, p. 55).

Las estrategias de crecimiento y expansión, será la estrategia de diversificación relacionada, nuevamente propuesta por Igor Ansoff, dado que se pretende introducir a largo plazo otros productos relacionados con la cebolla deshidrata al mercado ecuatoriano como, zanahoria en polvo, ajo deshidratado, perejil deshidratado, cilantro en polvo, entre otros, que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes e incremente la cuota de mercado y el posicionamiento de la marca de la empresa o marca matriz, empleando

recursos y actividades similares a la propuesta para la producción de cebolla deshidratada, así como también se pueden transferir conocimientos y competencias relacionadas con el mismo giro de negocio de este proyecto. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004, p. 186)

2.4.2 Análisis FODA

Tabla 12. FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Requerimiento de mano de obra no calificada.	Empresa con orientación hacia el mercado	Falta de experiencia en la industria alimenticia.	
Estable y sólido nivel gerencial.	Instalaciones adecuadas y maquinarias de primer nivel para la producción.		
Ubicación geográfica estratégica de la planta.	Planificación estratégica a largo plazo.	Marca nueva y desconocida en el mercado.	
Certificación que avala la calidad del producto.			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Producto innovador, no tiene presencia en el mercado que se pretende atender.	Acceso a una de las mayores cadenas de autoservicios del país.	Posibilidad de integración hacia atrás por parte de la cadena de autoservicios.	
Fácil procesamiento de la materia prima	Presencia de un alto número de proveedores a nivel nacional.		
Producto de elasticidad baja, un alza en el precio no altera mayormente la demanda.		Alto número de productos sustitutos.	
		Cambios drásticos en el clima que afecten la producción de cebolla.	
		Hábitos de consumo predominantes hacia lo natural.	

Fuente: Fred, David. 2008, p. 110

Elaborado por: Las autoras

2.4.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Tabla 13. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Producto innovador, no tiene presencia en el mercado que se pretende atender	0.10	4	0.40
2. Acceso a una de las mayores cadenas de autoservicios del país	0.20	3	0.60
3. Fácil procesamiento de la materia prima	0.05	3	0.15
4. Presencia de un alto número de proveedores a nivel nacional	0.10	4	0.40
5. Producto de elasticidad baja, un alza en el precio no altera mayormente la demanda.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Posibilidad de integración hacia atrás por parte de la cadena de autoservicios.	0.15	1	0.15
2. Producto que puede ser fácilmente fabricado por la competencia.	0.10	2	0.20
3. Alto número de productos sustitutos	0.15	3	0.30
4. Cambios drásticos en el clima que afecten la producción de cebolla	0.05	4	0.20
5. Hábitos de consumo predominantes hacia lo natural	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.70

Fuente: Fred, David. 2008, p. 110

Elaborado por: Las autoras

El resultado obtenido en la matriz EFE demuestra que la empresa responderá de manera eficaz a las amenazas apoyándose en las oportunidades que brinda el mercado.

2.4.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Tabla 14. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
1. Requerimiento de mano de obra no calificada.	0.05	3	0.15
2. Empresa con orientación hacia el mercado	0.15	4	0.60
3. Estable y sólido nivel gerencial.	0.10	4	0.40
4. Instalaciones adecuadas y maquinarias de primer nivel para la producción.	0.10	4	0.40
5. Ubicación geográfica estratégica de la planta.	0.05	3	0.15
6. Planificación estratégica a largo plazo.	0.10	3	0.30
7. Certificación que avala la calidad del producto	0.20	4	0.80
Debilidades			
1. Falta de experiencia y cultura en la industria alimenticia.	0.05	2	0.10
2. Marca nueva y desconocida en el mercado.	0.05	2	0.10
3. La marca se centra en la existencia de una única línea de producto.	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		3.15

Fuente: Fred, David. 2008, p. 157

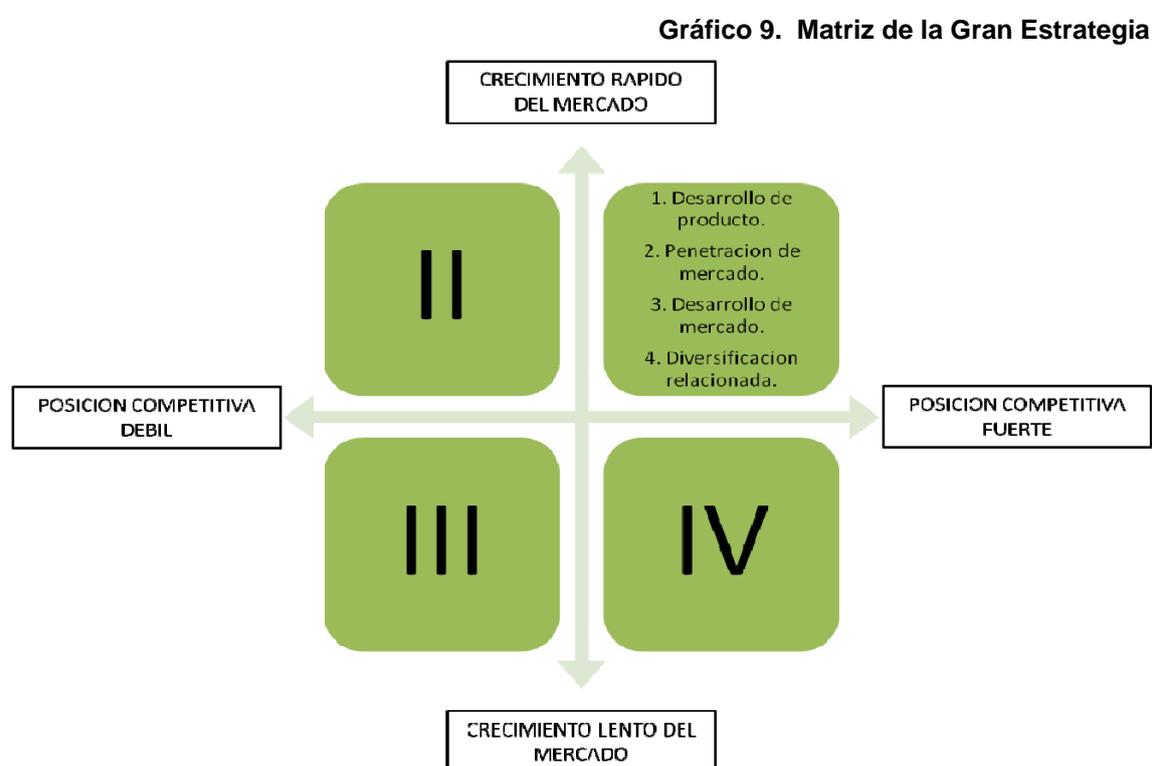
Elaborado por: Las autoras

El resultado obtenido en la matriz EFI es muy alentador, demuestra que la empresa tiene una posición interna muy sólida ya que prevalecen las fortalezas sobre las debilidades.

2.4.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Herramienta utilizada para formular estrategias alternativas, donde la empresa o sus divisiones caen dentro de uno de los cuatro cuadrantes dependiendo de dos variables: crecimiento del mercado y posición competitiva. (David, 2008, p. 237).

Después de haber analizado el entorno del mercado, las fortalezas y debilidades de la empresa se ha podido determinar que Food Solutions Cía. Ltda. se encuentra en el cuadrante I es decir, la industria se encuentra en fase de crecimiento y a pesar de que la empresa es nueva, posee una posición competitiva fuerte ya que posee un producto nuevo e innovador, para lo cual se han planteado las estrategias que se muestran en el gráfico a continuación.



Fuente: Fred R. David. 2008, p. 240

Elaborado por: Las autoras

3 CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se recolectará información del consumidor y del mercado, mediante la aplicación de diferentes herramientas de investigación.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La industria de alimentos y bebidas, durante los últimos cinco años ha presentado una tendencia creciente, siendo un rubro muy importante dentro de la actividad económica del país y su producción interna. El crecimiento reportado en los últimos 3 años ha sido del 10%. El dinamismo y los altos montos de inversión son las principales características de la industria. (INEC, 2012).

La introducción y comercialización de cebolla deshidratada, es una oportunidad de negocio, gracias a la tendencia de la industria y a los hábitos de consumo del mercado objetivo, pues las personas cada vez dedican menos tiempo a la cocina por varios motivos, una de las principales razones es que en la actualidad, casi todos los integrantes de la familia ocupan su tiempo en alguna actividad laboral, evidenciando la falta de tiempo libre y el poco tiempo que disponen prefieren dedicarlo a otras actividades, especialmente de entretenimiento o distracción.

La cebolla deshidratada brindará al consumidor, la facilidad de utilizarla de una manera sencilla y rápida que la cebolla en su estado natural, sin necesidad de lavarla, pelarla y picarla, generando una optimización del tiempo y un ahorro de dinero.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1 Problema Gerencial

¿Es viable la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cebolla deshidratada?

3.2.2 Problema Investigación de Mercados

- No se tiene información del consumidor: perfil, deseos y necesidades, hábitos de consumo y papeles de compra.
- No se tiene información del mercado: nivel de demanda, competencia, precios, y promoción.

3.3 OBJETIVOS, HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1 Hipótesis, Preguntas de la Investigación de Mercados

Tabla 15. Objetivos e Hipótesis

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPOTESIS
Determinar el perfil de los clientes y consumidores potenciales.	¿Quiénes comprarán y consumen la cebolla deshidrata?	Hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio y medio alto, empresas de alimentos.
Identificar la intención de compra hacia los productos listos para ser consumidos.	¿Las personas compran productos listos para ser consumidos?	Las personas han comenzado a consumir productos como ajo seco, orégano deshidratado y cebolla en polvo.
Conocer la frecuencia de uso de la cebolla perla.	¿Con qué frecuencia se utiliza la cebolla perla para preparar los alimentos?	La cebolla perla se utiliza diariamente.
Determinar los factores decisivos en la compra de cebolla	¿Qué factores motivan la compra de cebolla?	Los principales factores que motivan a los consumidores son la calidad, el sabor, la durabilidad y el precio.
Investigar a la competencia.	¿Cuál es la competencia directa en la comercialización de cebolla deshidratada?	Actualmente, no existe competencia directa en el mercado.
Establecer los lugares en los cuáles se debe comercializar el producto.	¿En qué lugares preferiría comprar cebolla deshidratada?	En las principales cadenas de autoservicios del país.
Determinar los medios publicitarios que se deben emplear para llegar al mercado objetivo.	¿Qué medios son los propicios para comunicar sobre el producto al mercado objetivo?	Los medios publicitarios propicios son: revistas, correo electrónico y redes sociales.
Determinar la predisposición de los consumidores a reemplazar la cebolla en estado natural por la cebolla deshidratada	¿Los consumidores estarían dispuestos a cambiar la cebolla en estado natural por la cebolla deshidratada?	Las personas han incrementado el consumo de productos listos, por lo que estarían dispuestos a cambiar la cebolla en su estado natural.
Identificar si existe alguna diferencia en el sabor al utilizar la cebolla deshidratada	¿Existe diferencia en el sabor de las comidas preparadas con cebolla deshidratada?	No existe diferencia debido a que la cebolla conserva sus propiedades.
Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto.	¿Cuál es el precio adecuado para comercializar un envase de cebolla deshidratada en el mercado local?	Los consumidores estarían dispuestos a pagar entre \$1,50-\$2,50, por envase.
Describir el proceso de deshidratación para la cebolla deshidratada.	¿Cuál es el proceso de deshidratación de la cebolla?	Proceso que elimina el agua que contiene la cebolla por medio de calor, evitando el crecimiento de bacterias y prolongando la vida útil de la misma, sin perder su valor nutritivo.
Definir si la cebolla deshidratada pierde sus propiedades en el proceso de deshidratación.	¿Pierde la cebolla sus propiedades en el proceso de deshidratación?	La cebolla mantiene sus propiedades originales a pesar de ser sometida al proceso de deshidratación.
Determinar si las cadenas de autoservicios estarían interesadas en comercializar el producto	¿Estaría dispuesto a comercializar la cebolla deshidratada en su cadena de autoservicio?	Las cadenas de autoservicios del país, estarían dispuestas a comercializar el producto.

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Técnica Descriptiva Cualitativa

3.4.1.1 Entrevista con Expertos

Con esta herramienta se establece una comunicación clara y directa, en la cual los entrevistados dan su punto de vista sobre un tema específico, información que no se podría obtener con una encuesta tradicional. (Benassini, 2009, p. 68).

Metodología

Las entrevistas, serán aplicadas a tres profesionales de áreas claves, quienes son los referentes idóneos, para la recolección de información sobre las ventajas de utilizar el producto y la viabilidad de alcanzar el posicionamiento esperado.

Las entrevistas se realizarán en un plazo de dos semanas, en la ciudad de Quito, mismas que serán registradas mediante grabaciones de audio y video.

Expertos elegidos para entrevistar:

Tabla 16. Entrevista a Expertos

Experto	Cargo
Chef Gabriela Cadena	Sous Chef Hotel Radisson.
Ing. Sixto Leiva	Gerente de Distribución y Logística de Corporación la Favorita.
Ing. Andrea Almeida	Ingeniera en Alimentos

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Cuestionario de preguntas. Ver Anexo 1.

Resultados

- Hoy en día, las personas no disponen de tiempo suficiente para dedicarlo a la cocina, por diferentes razones como sus empleos, estudios o simplemente porque no disfrutan de realizar esta actividad.
- En el mercado ecuatoriano, no se comercializa cebolla deshidratada, por lo que existe un mercado insatisfecho al no existir la oferta necesaria.
- La cebolla es imprescindible al momento de cocinar, el sabor de la misma es la base para todas las preparaciones. Al hacer una revisión de recetas básicas o complicadas, se constata que en la preparación de un 90%, se requiere de cebolla.
- En grandes referentes culinarios como hoteles, ya se utiliza hortalizas deshidratadas. Un ejemplo, es el Hotel Radisson, en el que se utiliza ajo y tomate deshidratado; no se utilizan otros productos por la dificultad de conseguirlos en el mercado local.
- La cebolla deshidratada, mantiene sus propiedades a pesar del transcurso de tiempo, evitando la descomposición y permitiendo el almacenamiento o acopio por periodos prolongados.
- El proceso de deshidratación, elimina la humedad de la cebolla, evitando el crecimiento de microorganismos, prolongando de esta manera la vida útil del producto.
- La mayor cadena de autoservicios del país, no comercializa cebolla deshidratada, por lo que es una idea innovadora para optimizar recursos y esfuerzos.

Conclusiones

- La nueva tendencia, apunta al consumo de hortalizas deshidratadas, es por eso que la cebolla deshidratada representa una excelente forma de consumir esta hortaliza, por su facilidad de uso, rapidez de preparación, por el tiempo de conservación y por el mantenimiento de sus propiedades, en especial el sabor.
- Un producto de alta calidad y de vida útil de tiempo prolongado, serán las variables competitivas claves para la comercialización de la cebolla deshidratada, cubriendo la falta de oferta y atendiendo al mercado insatisfecho.
- La deshidratación de cebolla es la mejor opción para evitar el desperdicio de esta hortaliza, por lo que la comercialización de este producto fomentará el ahorro en los hogares y negocios ecuatorianos tanto de dinero como de tiempo.
- La introducción de cebolla deshidratada como producto innovador, tendrá una alta aceptación a nivel nacional, si se lo comercializa en canales de distribución masivos, dependiendo también de la cobertura de dichos canales.

3.4.1.2 Grupos Focales

Esta herramienta de investigación, proporciona de forma rápida datos valiosos y a un bajo costo, mediante la creación de un grupo heterogéneo de más de 8 y menos de 12 integrantes, en el que se les expone a una situación concreta a los participantes, y posteriormente el tema queda a discusión del grupo. (Benassini, 2009, p.72).

El grupo focal, se eligió identificando a personas que pertenecen al segmento de mercado seleccionado y de interés para la empresa, para conocer sobre el posicionamiento de la competencia, las necesidades de los potenciales clientes y sugerencias que puedan proporcionar los participantes respecto al producto que se pretende ofrecer.

Metodología

Se realizarán dos grupos focales, en los que se degustará la cebolla deshidratada, en un plazo de un mes y tendrá lugar en la ciudad de Quito con ocho participantes, cuyo perfil se detalla a continuación:

Tabla 17. Grupos Focales

Número de sesiones	Ciudad	Género	Edad	Ocupación	Nivel Socioeconómico
2	Quito	Mixto	20-69	Amas de casa, empleadas domésticas	Medio, Medio alto

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Guía de tópicos. Ver anexo 2.

Resultados

- Por el sabor que proporciona a las comidas, la cebolla es una de las hortalizas más utilizadas a la hora de cocinar.
- La frecuencia de compra de cebolla perla en un hogar, es de dos veces por semana, siendo la calidad, el tamaño y el precio las variables claves que influyen al momento de decisión de la compra.
- El proceso de deshidratación de cebolla, es un tema en el que prevalece el desconocimiento, sin embargo las personas están dispuestas a consumir este producto.

- El valor agregado que perciben los consumidores potenciales, es la comodidad y la facilidad de uso que les brindaría el uso de cebolla deshidratada en sus comidas.
- La presentación de 6 onzas y el envase de vidrio, con una tapa dispensadora para el producto fue considerado idóneo para la comercialización de cebolla deshidratada.
- Las cadenas de autoservicios, son los lugares de compra más visitados por las personas.
- Al momento de la degustación de comida con cebolla deshidrata, no se identificó ni percibió alguna alteración en cuanto a sabor.

Conclusiones

- La deshidratación de la cebolla dará como resultado un producto de calidad y fácil de usar, razón por la cual las personas están dispuestas a consumir el producto.
- El consumo de vegetales y hortalizas en el país es elevado, por lo que la comercialización de cebolla deshidratada, es el primer paso para iniciar una estrategia de diversificación de productos.
- Los consumidores potenciales valoran el tamaño, la conservación de propiedades y la durabilidad de los alimentos, variables que han sido tomadas en cuenta para la producción y presentación comercial de la cebolla deshidratada.
- El canal de distribución de la cebolla deshidratada será las principales cadenas de autoservicios del país.

3.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.5.1 Mercado Objetivo

La cebolla deshidratada, está dirigida a personas que dedican su tiempo a la cocina, ya sea en sus hogares o en establecimientos de expendio de alimentos, que no tienen suficiente tiempo para cocinar o simplemente no desean experimentar el lavado, pelado y cortado de una cebolla, de estrato social medio, medio-alto y alto.

3.5.2 Segmentación de Mercado

Segmentar quiere decir, separar a un conjunto macro en pequeños subconjuntos, que compartan características homogéneas e intereses específicos, de acuerdo a necesidades, gustos y preferencias. (Benassini, 2009, p. 94).

a. Segmentación Geográfica

- País: Ecuador.
- Ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.
- Zona: Urbana.
- Población: 4 381 538 habitantes. (INEC, 2012).

b. Segmentación Demográfica

- Edad de la población: personas entre 20-69 años.
- Población objetivo: 1 642 625 habitantes. (INEC, 2012).
- Género: femenino y masculino.
- Ciclo de vida familiar: solteros, casados con/sin hijos.
- Ingreso mensual: desde \$292 dólares.

c. Segmentación Psicológica

- Clase social: media, media alta, alta baja, alta alta.

d. Segmentación por Conducta

- Ocasión: diaria.
- Beneficios: rapidez, comodidad y facilidad de uso.

3.5.3 Técnica de Investigación Descriptiva

La investigación cuantitativa, permite describir la información requerida para plantear de manera apropiada el plan de negocios, mediante un análisis de los resultados obtenidos de clientes y consumidores potenciales del producto. (Benassini, 2009, p. 94).

3.5.3.1 Encuestas

La encuesta es una técnica de investigación, que busca respuestas específicas para un problema, bajo un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población. (Malhotra, 2011, p. 168).

3.5.3.2 Metodología

- Se realizará una encuesta para aplicar una prueba piloto, definiendo las pautas para estructurar la encuesta final a la que serán sometidos los consumidores potenciales, esta herramienta permite obtener estimaciones y criterios más cercanos a la realidad en cuanto al consumo de cebolla deshidratada en el mercado ecuatoriano.
- Las preguntas que forman parte de esta encuesta, serán colocadas en un orden lógico y estructurado para así obtener las respuestas necesarias

para el desarrollo eficiente del estudio de mercado. (Benassini, 2009, p. 100).

- Serán aplicadas en primer lugar, las preguntas más generales o menos restringidas y posteriormente las preguntas más restrictivas o específicas, para que el entrevistado participe más a fondo. (Benassini, 2009, p. 94).
- Las preguntas a ser formuladas serán de orden mixto, es decir, una combinación de preguntas cerradas y de selección múltiple, que permitirán fluidez y evasión de molestias hacia los encuestados.
- Se utilizará un lenguaje sencillo y de fácil interpretación, para transmitir de manera óptima las ideas, evitando juicios de valor acerca de un producto específico o sobre la competencia.

La recolección de datos, se llevará a cabo mediante un formulario escrito y se analizará con apoyo de la Estadística. Ver Anexo 3.

La ejecución de esta investigación, estará a cargo de las autoras del plan de negocios, lo que reduce el riesgo de encontrar respuestas falsas o mal interpretadas, pues se conoce toda la información que se pretende obtener y los objetivos que se persiguen con el estudio.

3.5.3.3 Selección de la Muestra

El cálculo de la muestra, se realizó mediante la estimación de la proporción poblacional, que es uno de los métodos más utilizados en las investigaciones de mercado. (Galindo, 2006, p. 388). Se desconoce la estimación de la proporción, razón por la cual se aplica la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z \frac{\alpha^2}{2} \cdot N}{4N \cdot E^2 + Z \frac{\alpha^2}{2}}$$

Dónde:

n= es el tamaño de la muestra requerido

$Z \frac{\alpha}{2}$ = nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar 1,96)

E= margen de error del 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (589.702)}{4 \cdot (589.702) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2} = 384$$

La muestra resultante es de 384 encuestas a ser aplicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

3.5.3.4 Lugar de Aplicación de las Encuestas

Tabla 18. Lugar de aplicación de las encuestas

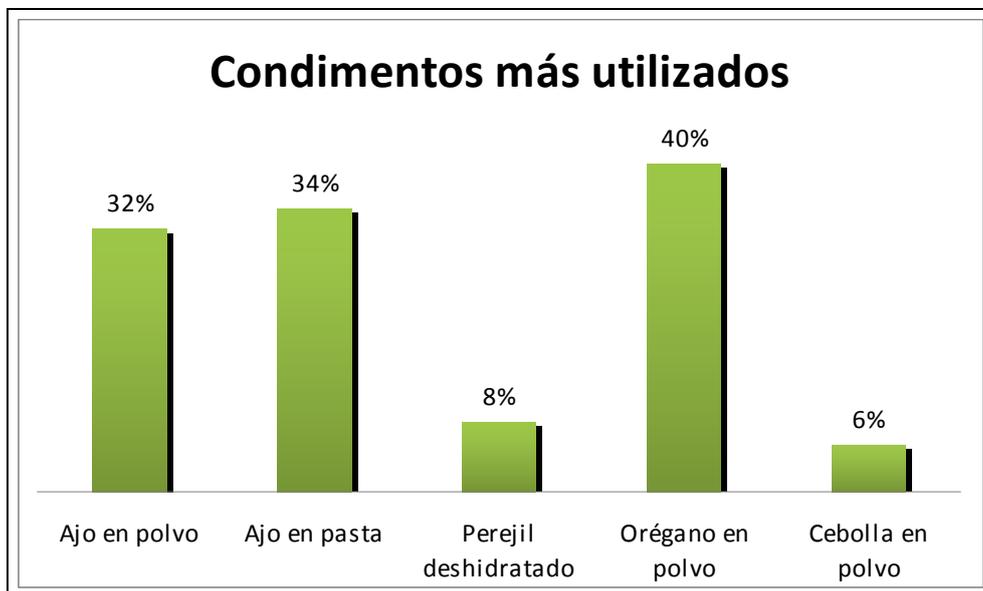
Ciudad	Lugar
Quito	Supermaxi Centro Comercial El Bosque / Megamaxi Av. 6 de Diciembre
Guayaquil	Supermaxi Mall del Sol
Cuenca	Supermaxi Mall Plaza las Américas
Ambato	Supermaxi Mall Plaza los Andes

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

3.5.3.5 Resultados

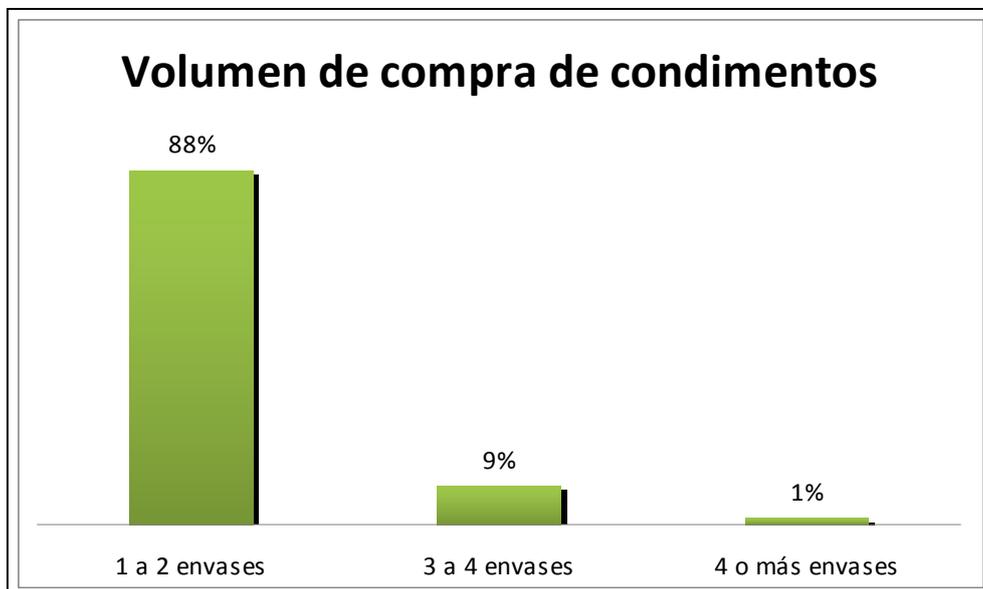
Gráfico 10. Condimentos más utilizados



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

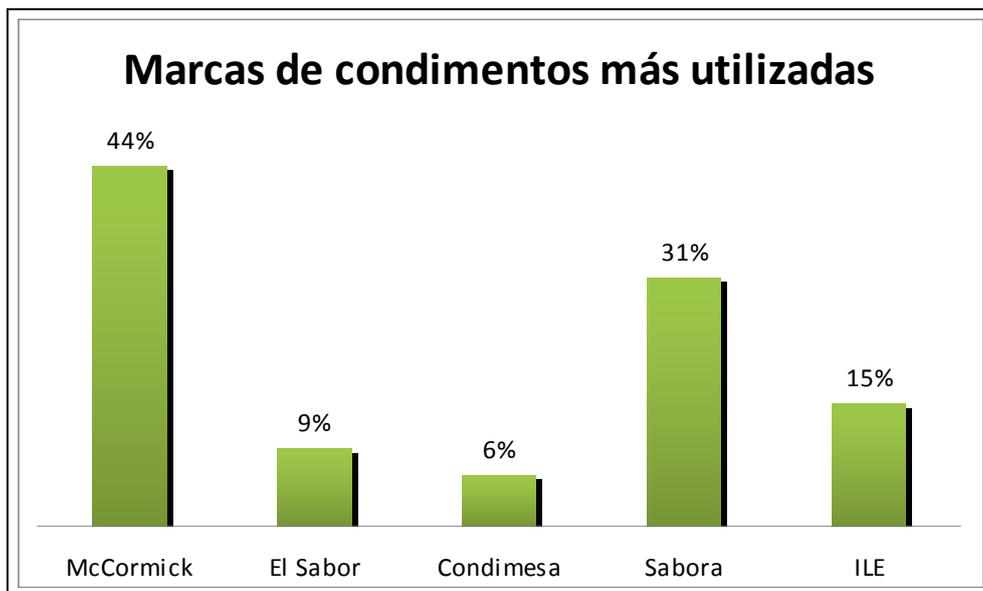
Gráfico 11. Volumen de compra de condimentos



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

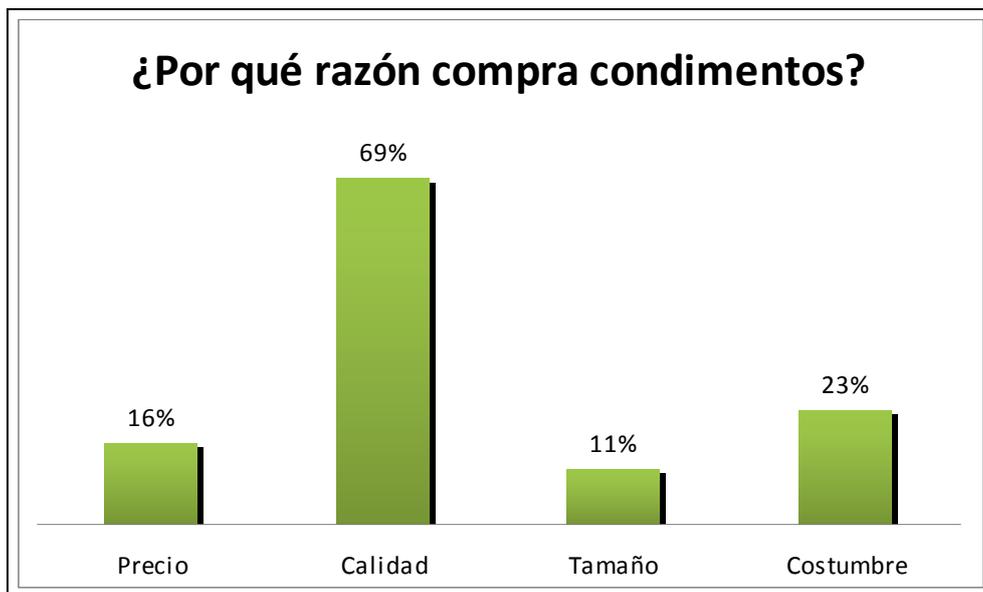
Gráfico 12. Marcas de condimentos más utilizadas



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

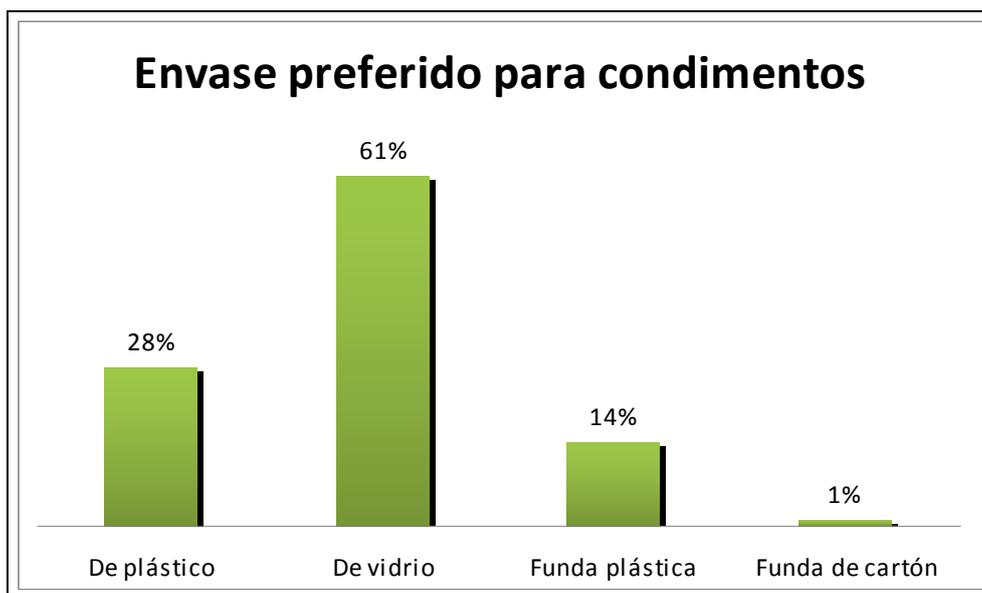
Gráfico 13. ¿Por qué razón compra condimentos?



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

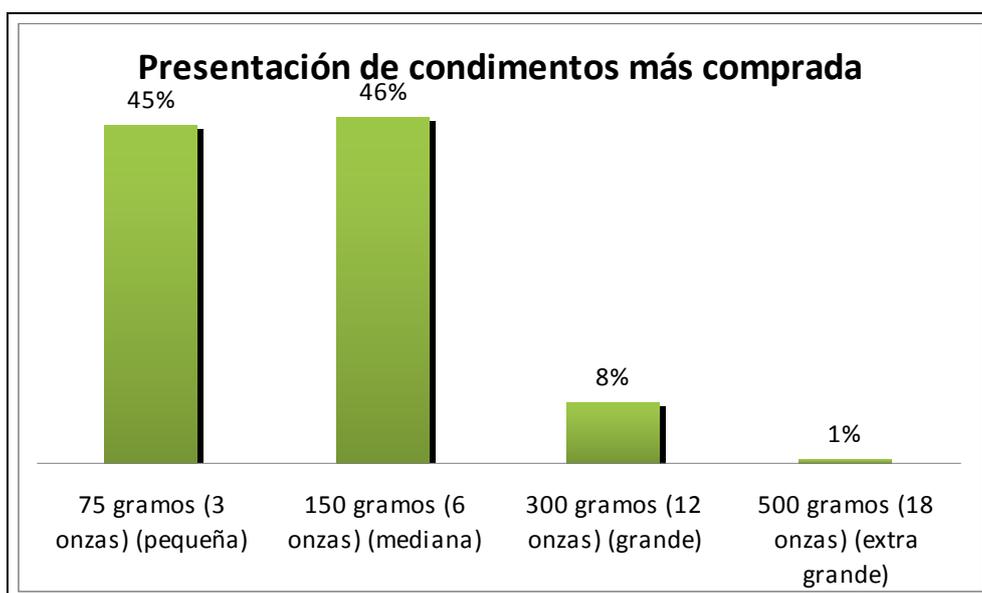
Gráfico 14. Envase preferido para condimentos



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

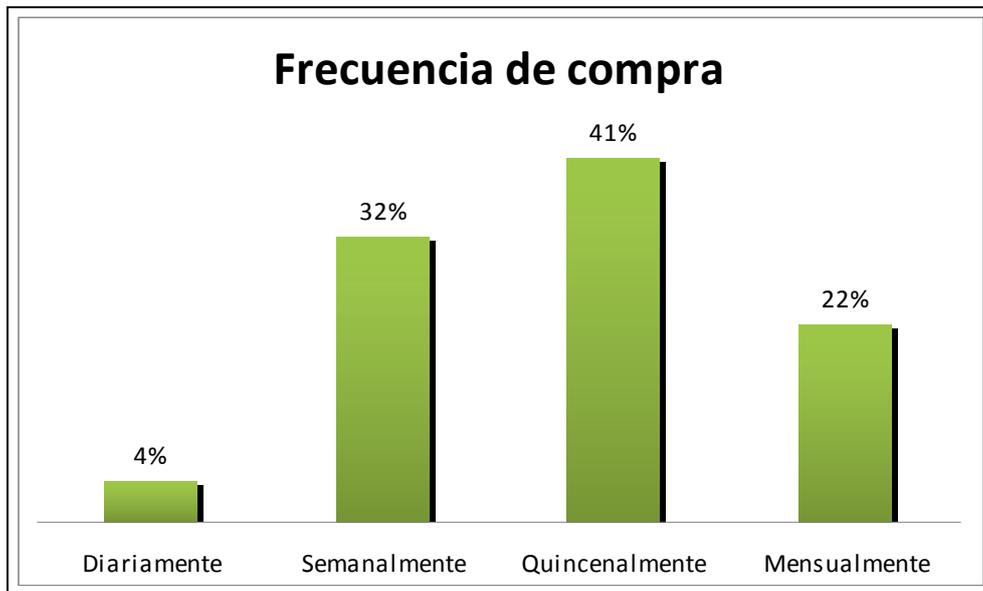
Gráfico 15. Presentación de condimentos más comprada



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

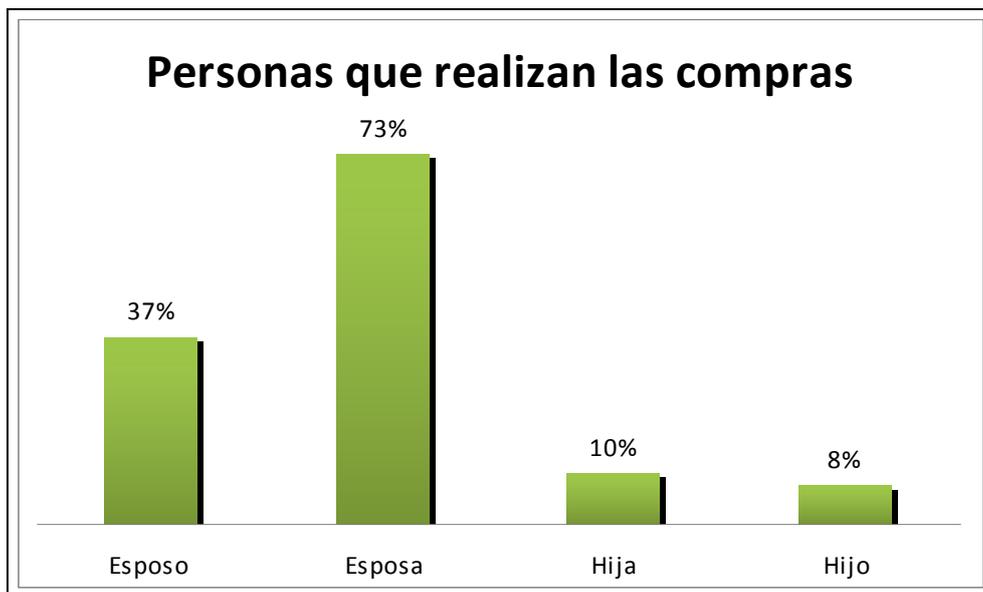
Gráfico 16. Frecuencia de compra



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

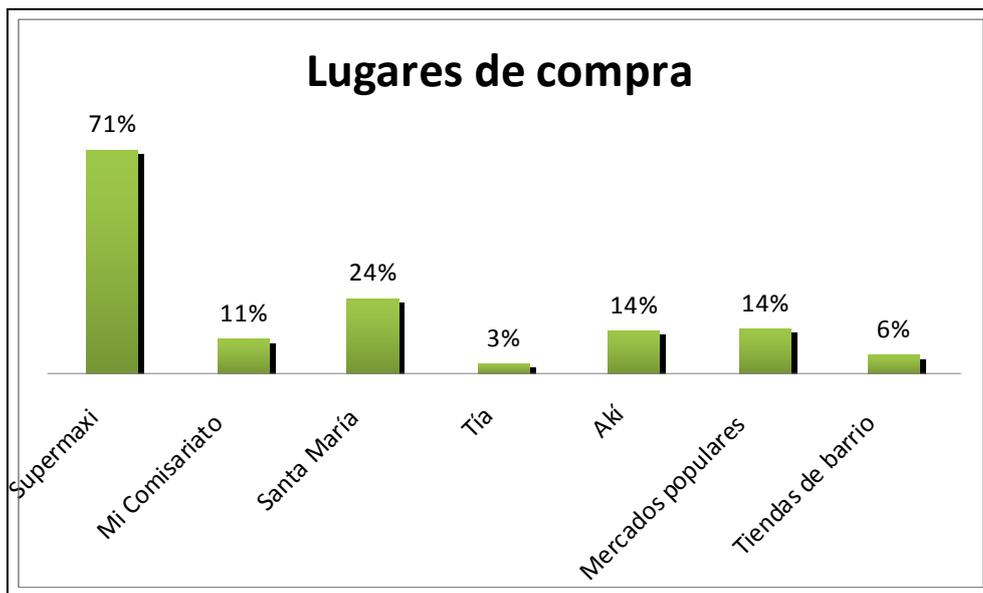
Gráfico 17. Personas que realizan las compras



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

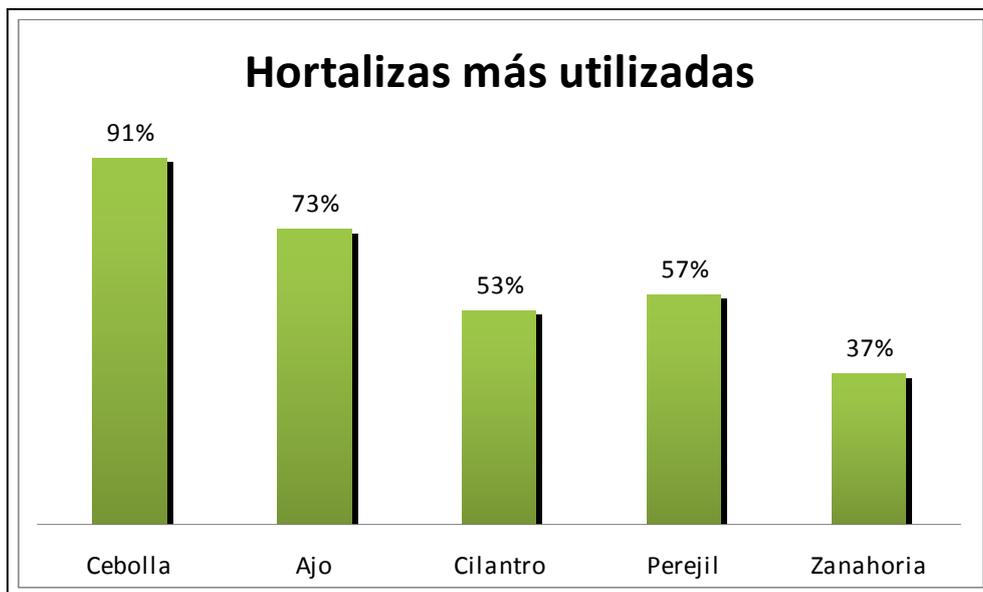
Gráfico 18. Lugares de compra



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

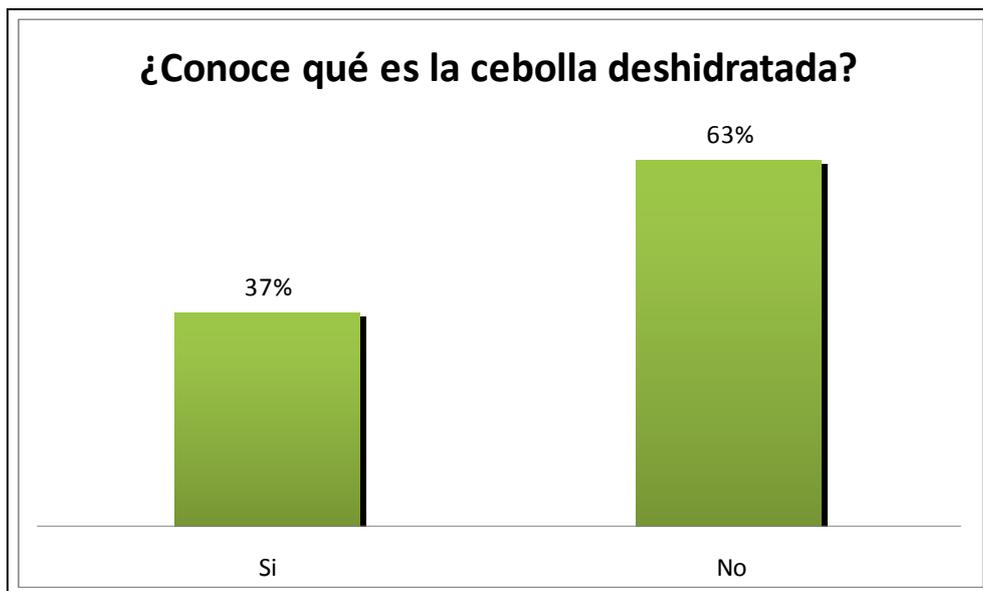
Gráfico 19. Hortalizas más utilizadas



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

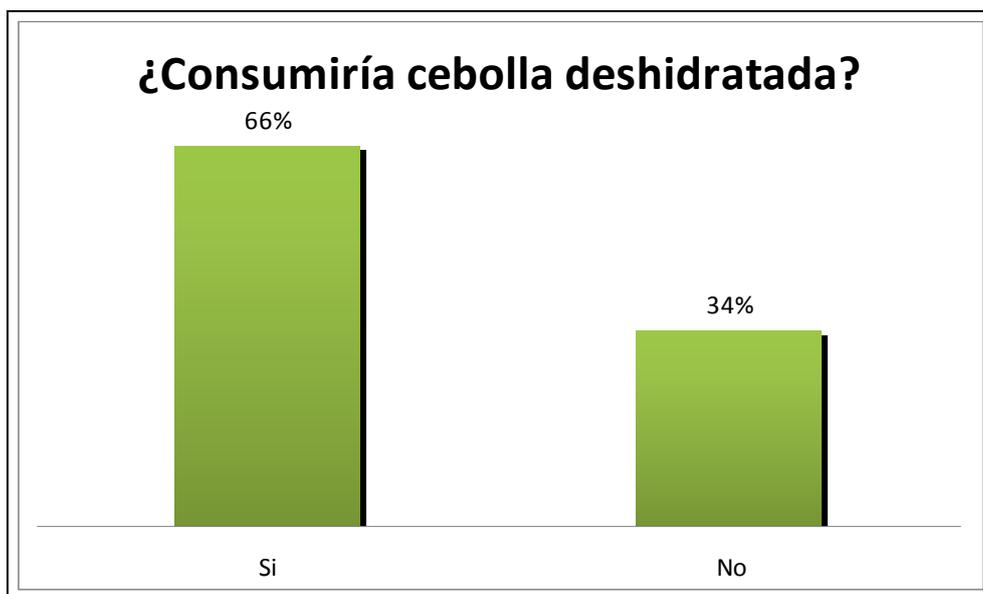
Gráfico 20. ¿Conoce qué es la cebolla deshidratada?



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

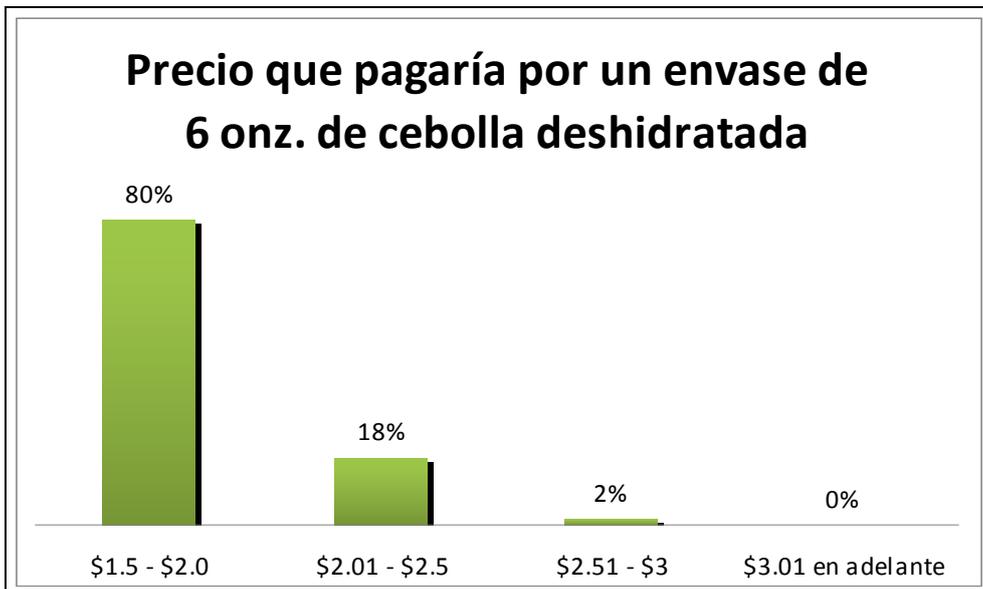
Gráfico 21. ¿Consumiría cebolla deshidratada?



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

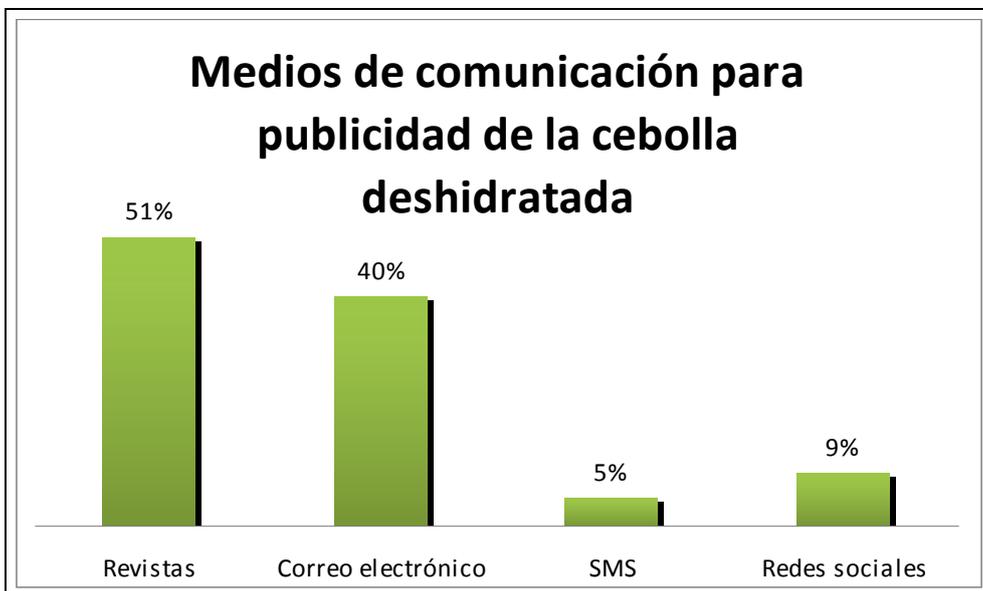
Gráfico 22. Precio que pagaría por un envase de 6 onz. de cebolla deshidratada



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

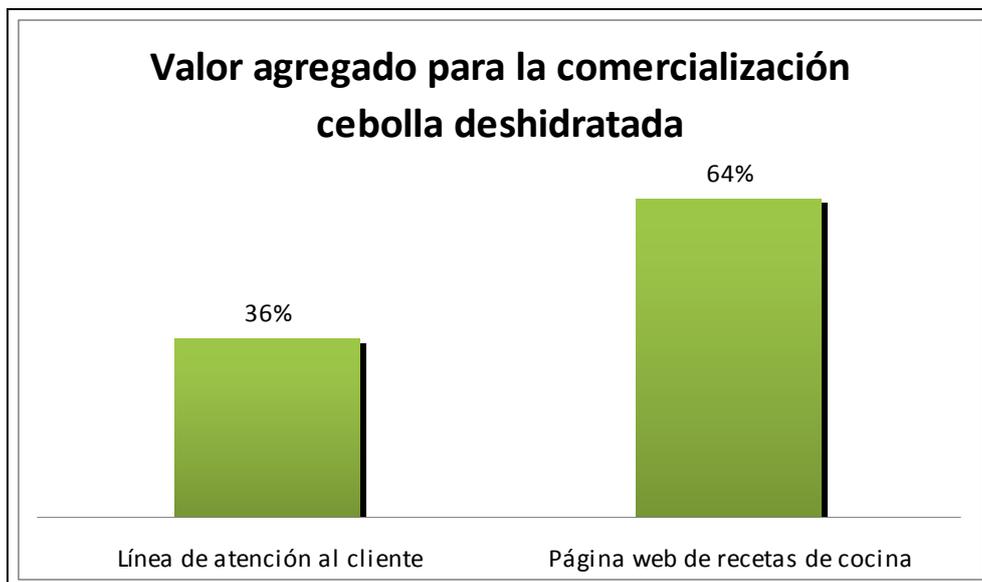
Gráfico 23. Medios de comunicación para publicidad de la cebolla deshidratada



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Gráfico 24. Valor agregado para la comercialización de cebolla deshidratada



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

3.5.3.6 Conclusiones

- Las marcas de condimentos más usados son Mc Cormick y Sabora, marcas que se encuentran fuertemente posicionadas en la mente del consumidor, lo que se contrarrestará con campañas agresivas de publicidad.
- La calidad y el precio, son las variables más consideradas al momento de comprar productos alimenticios, características con que cuenta la cebolla deshidratada.
- El envase de vidrio, es el más adquirido por los consumidores, en una presentación de 6 onzas, razón por la que se comercializará la cebolla deshidrata en esta presentación.
- Más del 50% de los encuestados, prefieren comprar los productos alimenticios en las principales cadenas de autoservicios del país, siendo éstas el principal canal y medio de distribución de la cebolla deshidratada.

- Las hortalizas más utilizadas a la hora de cocinar son la cebolla, el ajo, el cilantro y el perejil, se dará inicio a la comercialización de cebolla deshidratada para posteriormente aplicar una estrategia de diversificación orientada a las necesidades del mercado.
- El 63% de la muestra, desconoce lo que es la cebolla deshidratada, sin embargo el 66% si la consumiría, comprobando la factibilidad del plan de negocios.
- Se debe implementar una página web con recetas y una línea de atención al cliente, y difundir el producto por medios masivos como revistas, correos electrónicos, redes sociales, etc.

3.6 TAMAÑO DE MERCADO

3.6.1 Demanda

De acuerdo al censo poblacional realizado por el INEC en el año 2010, habitan 4'381.538 hombres y mujeres en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, de los cuales 1'642.625, se encuentran entre los 20 y 69 años de edad, se toma en cuenta que de este total tan solo el 35,9% de habitantes se ubican en los niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto, por lo que se obtiene un total de 589.702 habitantes que corresponden a la demanda potencial o segmento de interés.

Tabla 19. Proyección Ventas

Proyecciones de Markop sobre población			
Ciudad/ Cantón	2012		
	Total provincia hombres y mujeres	Total provincia hombres y mujeres entre 30 y 69 años	nivel socioeconómico clase media, media alta y alta 35,9%
Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato	4381538	1642625	589702

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC), 2012

Elaborado por: Las autoras

Entre los clientes potenciales, se han identificado a varias empresas, que entre su giro de negocio mantienen la línea de snacks, embutidos, y carnes; así como también los hoteles y hosterías.

3.6.2 La Competencia y sus Ventajas

Gráfico 25. La Competencia y sus Ventajas

Competencia	Ventaja Competitiva	Canal de Distribución	Precio	Segmento
McCormick	Innovación	Cadenas de autoservicio	\$5 - \$6	Alto
El Sabor, le, Sabora	Posicionamiento	Cadenas de autoservicio y tiendas de barrio	\$5 - \$5.5	Medio
Condimesa	Precio bajo	Cadenas de autoservicio y tiendas de barrio	\$4.5 - \$5	Bajo
Cebolla en estado natural	Precio bajo y salud	Cadenas de autoservicio, tiendas de barrio y mercados populares.	\$0.5 - \$1	Alto, medio y bajo

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

3.6.3 Participación de Mercados y Ventas de la Industria

La investigación cuanti-cualitativa, indica que las personas estarían dispuestas a consumir la cebolla deshidratada por el atractivo del producto, ya que posee beneficios favorables para el mercado objetivo lo que no ofrece ningún otro sustituto; posee un precio aceptable, es decir, un precio más bajo en relación a la competencia directa.

La disponibilidad del producto es alta, debido a que es de consumo masivo y fácil de comprar, además se manejará una buena gestión en el punto de venta y se logrará una cobertura eficiente.

En el primer año se pretende alcanzar ventas de \$ 198.794,49, con una cuota de mercado de 8,6%, misma que se detalla en el siguiente árbol de desarrollo de cuota de mercado.

Gráfico 26. Índice de Cuota de Mercado



Fuente: Best R. 2007. p. 86

Elaborado por: Las autoras

3.6.4 Evaluación del Mercado durante Implementación

Una investigación de mercado exhaustiva, nos dará la certeza que el negocio será implementado de manera correcta, brindándonos la información necesaria para no cometer errores en la planificación, implementación y control del plan de negocios.

La investigación de mercados inicial, no es suficiente para mantener en pie el negocio, por lo que es esencial la inversión en investigaciones de mercado posteriores que nos permitan conocer las exigencias cambiantes de los consumidores y adaptar tanto los productos como los procesos de elaboración a las mismas.

3.6.5 Oportunidad de Negocio

La industria de alimentos y bebidas, ha proporcionado un aporte constante al Producto Interno Bruto del país de alrededor de 5% del total de este rubro, siendo una de las principales industrias que aportan al desarrollo y crecimiento económico del Ecuador. Es una industria fragmentada, sin embargo, existen empresas que lideran el mercado por su posicionamiento en la mente del consumidor.

El análisis de las fuerzas de Porter, muestra que la rivalidad entre los competidores y la presión de los sustitutos es alta, pues existe predominio de productos poco diferenciados y sin valor agregado, sin embargo, la amenaza de competidores potenciales, el poder de negociación de los compradores y proveedores es bajo, debido a las altas barreras de entrada, especialmente en costos; a la dificultad de una integración hacia atrás y a un escaso grado de concentración y organización de la industria.

La investigación de mercados determinó que más del 90% de las recetas de cocina utilizan cebolla, ratificando el alto consumo de esta hortaliza.

El proceso de deshidratación no altera el sabor ni propiedades de la cebolla, este beneficio atrae al 66% de la muestra poblacional y motivan a comercializar el producto a las cadenas de autoservicios.

4 CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presentará la estrategia de mercadeo de la empresa para llegar al mercado objetivo, el precio del producto, lugar donde se comercializará y las promociones que se realizarán.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

De acuerdo al libro de Kotler P. & Armstrong G. (2003, p. 526), la estrategia general de marketing, abarca estrategias específicas dirigidas al mercado meta, el marketing mix o las 4p's y gastos de mercadotecnia.

El producto, estará dirigido a personas que no disponen de tiempo para dedicarlo a las labores culinarias o que no les gusta pasar por la experiencia de lavar, picar y pelar una cebolla.

La cebolla deshidratada, se posicionará como un condimento que facilitará al consumidor la elaboración de recetas y evitará que pase por la molesta experiencia de todo el proceso mencionado anteriormente que quita tiempo a las amas de casa como a los ayudantes de cocina de establecimientos de expendio de alimentos.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

En primer lugar se pretende vender un 30% de lo logrado por la empresa Industria Lojana de Especerías (ILE) en el año 2011, lo cual corresponde a 48949 envases aproximadamente. (Superintendencia de Compañías)

El precio se ha determinado en base a un análisis de costos fijos y variables, a los cuales se les incrementó el margen de rentabilidad deseado.

Por un lado se tiene los costos variables que se detallaran a continuación:

De acuerdo a la información obtenida por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el precio de un quintal es de:

- Verano: \$ 12 (SACOS DE 110 LBS.) O \$ 11/QQ
- Invierno: \$ 22 (SACOS DE 110 LBS.) O \$ 20/QQ (Ver Anexo 4)

Considerando que el Ecuador tiene un clima variable, se ha decidido tomar el precio promedio, lo que quiere decir, que el precio de un quintal se define en \$17,00. De un quintal se obtiene 1760 onzas, por lo cual el costo unitario de un envase de 6 onzas sería \$0,36, a este se le debe sumar el costo de la etiqueta que equivale a \$0,05 y \$0,21 del envase de vidrio, dando un costo total de \$0,61 por envase de 6 onzas de cebolla deshidratada sin incluir los costos de mano de obra respectivos y pertenecientes a la producción. En cuanto a mano de obra directa se invierte \$0,37 y \$0,06 en otros costos.

En lo que se refiere a costos fijos, se invierte \$0,17 por envase en equipo y maquinaria y en gastos \$0,51 por envase. Dando un costo total unitario de \$1,71, tal como se muestra en el gráfico 27.

Gráfico 27. Costos Totales



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

La cebolla deshidratada se introducirá al mercado ecuatoriano a un precio de \$3,99 por unidad, lo cual representa un margen de utilidad de 133%, como se muestra en el gráfico 28.

Gráfico 28. Precio de Venta



Fuente: Las autoras
Elaborado por: Las autoras

Se ha seleccionado una estrategia de penetración, basada en precios bajos, al ser un producto que se encuentra en fase de introducción según el ciclo de vida. El precio establecido para la cebolla deshidratada, se encuentra por debajo de los sustitutos. Mediante esta estrategia, se pretende la aceptación del mercado objetivo e ir ganando participación dentro del mismo, así como el incremento de su posicionamiento.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

La venta del producto, se realizará a través de cadenas de autoservicios. Se dispone de un equipo que conforme la fuerza de ventas, las negociaciones van a estar a cargo del gerente de la empresa.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Como soporte a la venta del producto, se creará una página web donde el cliente encontrará la información de los productos de “Food Solutions” y podrán disponer de recetas de cocina. De igual manera, se implementará una línea de atención al cliente, en la cual serán atendidos requerimientos como reclamos, sugerencias y comentarios.

Vincular la empresa a redes sociales como Facebook, Twitter y MySpace, en las que se publicará información general de la empresa, productos, promociones, fotos y eventos; con la finalidad de anunciar y promover la

actividad de la empresa, así como recopilar experiencias para la organización, fomentando la retroalimentación y oportunidades de mejora.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.5.1 Publicidad

- Pautaje en televisión durante 2 meses, con un comercial de una duración de 18", en los programas más adecuados para el producto. Se han seleccionado a canales como Teleamazonas y Ecuavisa como los más adecuados para la presentación de los spots. Ver Anexo 5.
- Anuncios impresos en revistas de gran difusión, que permita posicionar a la empresa dentro del mercado, se ha escogido la revista Familia perteneciente a El Comercio con un formato de media página, lo cual significa 24,53 cm de ancho por 19,49 cm de alto y en la revista Maxi perteneciente a Corporación la Favorita. Ver Anexo 6.
- Exhibición de marca y logotipo de "Food Solutions Cía. Ltda.", en dos vallas, instaladas en los sectores más concurridos del Distrito. (Sector de la Mariana de Jesús y Av. Eloy Alfaro). Ver Anexo 7.

El presupuesto de publicidad se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 20. Presupuesto de publicidad

Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Medios Impresos	Publicación Revista Familia (media página es 12.25 cm de ancho por 19.49 cm de alto, en página indeterminada, a full color)	2	\$ 456,96	\$ 913,92
Vallas publicitarias	Sector de la Mariana de Jesús y Av. Eloy Alfaro	2	\$ 3.980,00	\$ 7.960,00
Pautaje en televisión	1 Mención Gracada, 1 cuna de 30", 1 Avance de 10" todos los días. 10 comerciales en el mes 22 cuñas publicitarias Durante 2 meses 22 menciones	4	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00
TOTAL				\$ 28.873,92

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

4.5.2 Relaciones Públicas

- Branding de la empresa, mediante el diseño de un logotipo y slogan que representen a la empresa y que permitan transmitir un mensaje eficaz a los potenciales clientes. Se lo hace a través de tipografía y colores que proyecten la personalidad y giro del negocio.

Se debe contar con un presupuesto de \$2.000,00 aproximadamente para que una empresa reconocida pueda crear y generar la imagen apropiada para la empresa. Ver Anexo 8.

- Se realizará el lanzamiento de la empresa “Food Solutions Cía. Ltda.”, a través de un coctel de bienvenida, el cual tendrá como invitados a chefs de los restaurantes más reconocidos de la ciudad de Quito, también se invitará a los gerentes de logística y abastecimiento de las distintas cadenas de autoservicios y a los presidentes de las cámaras de industria.

Se debe disponer de un presupuesto de \$500,00 aproximadamente, para poder realizarlo en un hotel cinco estrellas. Ver Anexo 9.

- Ser parte de lanzamientos de establecimientos de expendio de alimentos, especialmente de restaurantes.

Durante los lanzamientos de restaurantes, se ubicará un stand con los productos y brochures de “Food Solutions”, también se entregará a los invitados muestras de la cebolla deshidratada. El ser parte de un evento de este tipo, tiene un costo entre \$500,00 y \$3.500,00, todo depende de la categoría del restaurante que se esté inaugurando ese momento.

- Participación en ferias, en las que destacarán las características y propiedades del producto, captando así a clientes potenciales.

Según la Revista “Economundo” (2011, p. 19), el costo aproximado para participar en una feria nacional es de \$2.000,00.

- Realizar degustaciones, de recetas preparadas con cebolla deshidratada, para que la gente pueda ver que no existe diferencia o alteración en cuanto al sabor con relación a las recetas preparadas con cebolla en su estado natural.
- Diseño de la página web, dentro de la cual, las personas podrán encontrar información sobre la empresa, los productos, lugares de comercialización y como parte de un servicio post venta, tendrán acceso a recetas de cocina. Ver Anexo 10.

El presupuesto de relaciones públicas se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 21. Presupuesto de relaciones públicas

Programación	Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Evento de lanzamiento	Hotel Radisson	1	\$ 512,40	\$ 512,40
Degustaciones	Muestras	50	\$ 2,00	\$ 100,00
Medios Electrónicos	Desarrollo de Página web	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Branding	Grupo Ture Diseño de logo y slogan	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Ferias	Participación en ferias	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Auspicios	Restaurantes reconocidos en el medio	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00
Otros recursos	Flyer impreso a full color en papel couché 250g tamaño A4	150	\$ 0,50	\$ 57,60
Evento publicitario	Cupones de Descuento (Block con 7 cupones)	72	\$ 0,80	\$ 57,60
			TOTAL	\$ 10.670,00

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

4.5.3 Promoción de Ventas

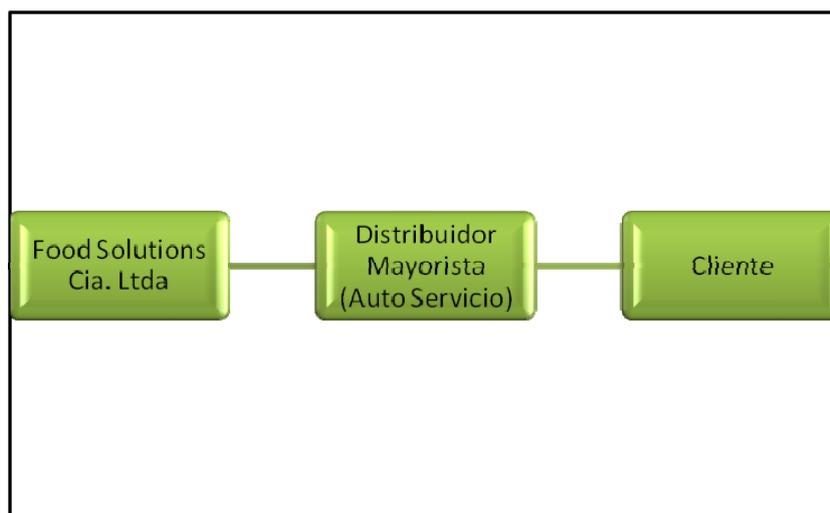
“Food Solutions Cía. Ltda.”, comercializará el producto a través de autoservicios, por lo que no cuenta con una estrategia de promoción de ventas ya que esta no es directa al consumidor.

Adicional a esto, para incrementar la salida de producto en las cadenas de autoservicios, se ha planeado pedir autorización a las mismas para ubicar stands con impulsadoras para que realicen degustaciones, a las cuales se les pagará \$15,00 diarios y así ir posicionando la marca en la mente del consumidor.

4.5.4 Distribución

La estrategia que implementará la empresa, será emplear canales de distribución ajenos, es decir, la venta a través de tiendas de autoservicio, lo cual beneficiará a la marca, aprovechando su forma de llegar al público, experiencia y prestigio.

Gráfico 29. Estrategia Distribución Food Solutions Cía. Ltda.



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

4.5.5 Proyección de Ventas

- La proyección de ventas, se realizará en tres escenarios (optimista, pesimista y normal), a 5 años, con precios constantes y en dólares americanos.

- La base para la proyección de ventas en los tres escenarios, es el 30% de las ventas del condimento “Sal Cebolla” de la empresa ILE, como se detalla en las tablas a continuación:

Tabla 22. Ventas promedio de Sal Cebolla de marca ILE

ILE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales	\$ 8.725.500,00	\$ 10.305.500,00	\$ 12.558.700,00	\$ 13.780.200,00	\$ 16.788.400,00
Ventas Anuales de condimentos	\$ 3.839.220,00	\$ 4.534.420,00	\$ 5.525.828,00	\$ 6.063.288,00	\$ 7.386.896,00
Ventas promedio sal cebolla	\$ 230.353,20	\$ 272.065,20	\$ 331.549,68	\$ 363.797,28	\$ 443.213,76

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 23. Porcentaje de Crecimiento de las ventas

Ventas unidades sal cebolla ILE	150242							
Escenarios	% captación	Base	% Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	30,0%	45073	6,00%	47777	50644	53682	56903	60317
Normal	30,0%	45073	10,60%	49850	55134	60979	67442	74591
Optimista	30,0%	45073	15,00%	51833	59608	68550	78832	90657

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

- La base de crecimiento, será la de la industria de alimentos y bebidas, para el escenario pesimista se ha tomado uno de los picos más bajos que corresponde al 6%, para el escenario normal el 10,6% correspondiente al promedio ponderado bajo regresión lineal y para el escenario optimista, nuevamente se ha tomado uno de los picos más altos de la industria, el cual corresponde al 15%, como se puede apreciar en las tablas 23 y 24.

Tabla 24. Proyección de ventas

Año	1	2	3	4	5
Escenario pesimista	47.776,94	50.643,56	53.682,17	56.903,10	60.317,29
Escenario normal	49.850,28	55.134,41	60.978,66	67.442,39	74.591,29
Escenario optimista	51.833,47	59.608,49	68.549,77	78.832,23	90.657,07

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se detalla el proceso productivo de la cebolla deshidratada, así como los recursos necesarios para lograr el objetivo final que es la comercialización del producto en el mercado ecuatoriano.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La cebolla deshidratada, es un producto novedoso, que evita el crecimiento de microorganismos causantes del deterioro y pudrición de la hortaliza, mediante la extracción y eliminación del agua de la misma.

En el siguiente gráfico, se detallan las características técnicas y funcionales de la cebolla deshidratada.

Gráfico 30. Características Técnicas y Funcionales de la Cebolla Deshidratada



Fuente: Agrotécnica: Deshidratados, 2009.

Elaborado: Las autoras

“Food Solutions Cía. Ltda.”, obtendrá la materia prima a nivel nacional, concentrándose en Manabí, provincia donde se encuentran los mayores productores de cebolla perla del Ecuador.

I.C.C. International CO. S.A., empresa distribuidora de envases para el sector de alimentos y bebidas, con 12 años de experiencia en el mercado nacional, será el proveedor de los envases para la cebolla deshidratada.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

El proceso de producción de un envase de cebolla deshidratada será el siguiente:

Tabla 25. Flujo de Operaciones

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	ACTIVIDAD PREDECESORA
A	Solicitar cotizaciones	48 horas	
B	Recepción y aprobación de cotización	4 horas	A
C	Negociación de forma de envío y de pago	2 horas	B
D	Elaboración y envío nota de pedido a proveedor	2 horas	C
E	Despacho de mercadería del proveedor	2 horas	D
F	Transporte interno de la cebolla a Lasso	12 horas	E
G	Control de calidad de la mercadería en la fábrica	2 horas	F
H	Recepción de cebolla en bodegas de almacenaje	1 hora	G
I	Traslado de cebolla al área de producción y empaque	1/2 hora	H
J	Control de calidad de la materia prima	2 horas	I
K	Cepillado de la cebolla	1/4 hora	J
L	Lavado de la cebolla	1/4 hora	K
M	Pelado de la cebolla	1/4 hora	L
N	Rebanado de la cebolla	1/4 hora	M
O	Deshidratado de la cebolla	1/2 hora	N
P	Envasado de la cebolla deshidratada	2 horas	O
Q	Etiquetado de la cebolla deshidratada	1 hora	P
R	Empaque del producto terminado	1 hora	Q
S	Control de calidad del producto terminado	2 horas	R
T	Almacenaje en bodega de despacho	1 hora	S
U	Recepción de nota de pedido del cliente	4 horas	T
V	Control de inventarios y existencias	1 hora	U
W	Despacho de la mercadería	1 hora	V
X	Transporte de la cebolla deshidratada a las bodegas del cliente	2 horas	W

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Ruta crítica: A + C + D + E + F + G + H + I + J + K + L + M + N + O + P + Q + R + S + T + U + V + W + X

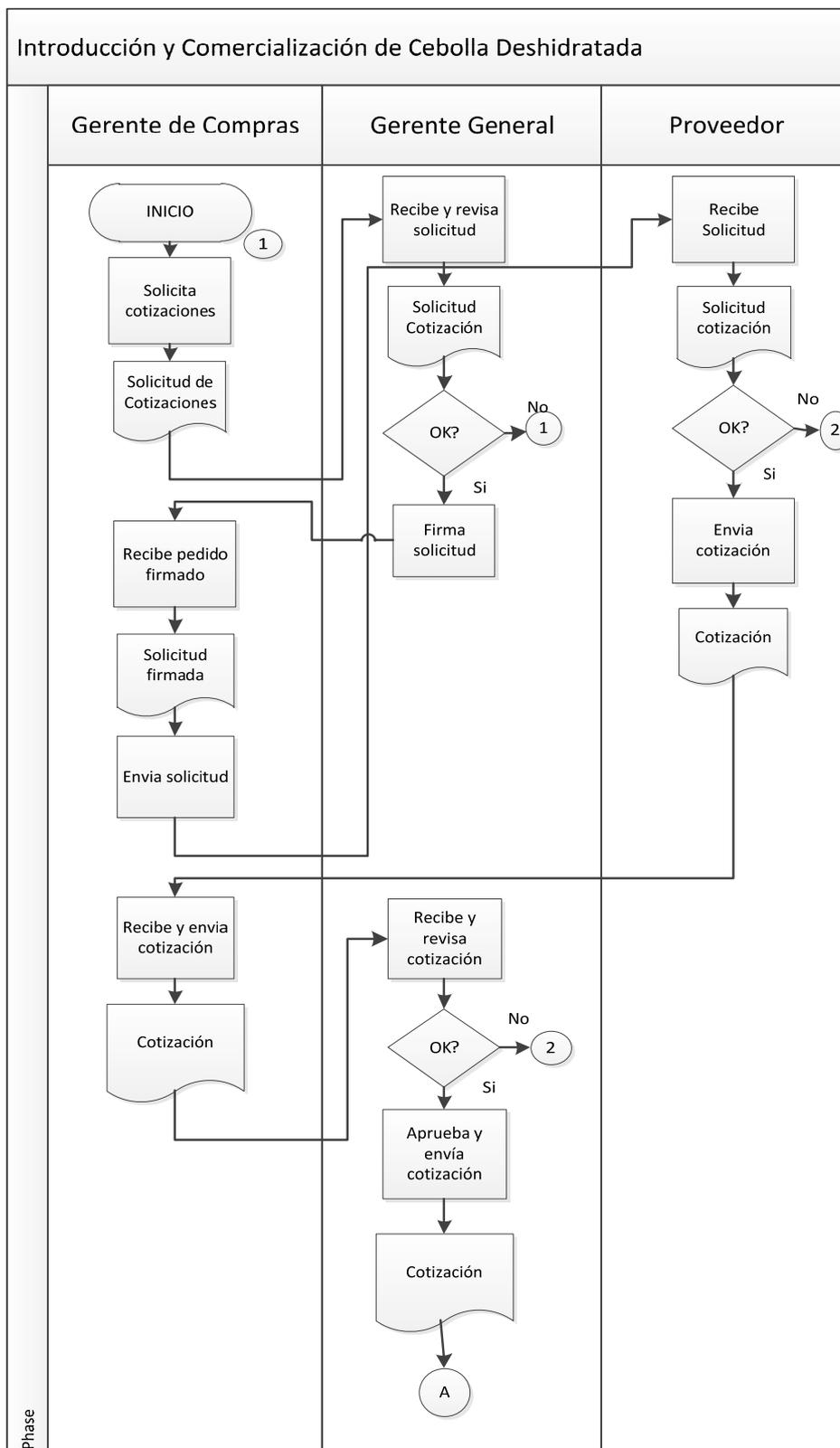
Ruta crítica = 92 horas

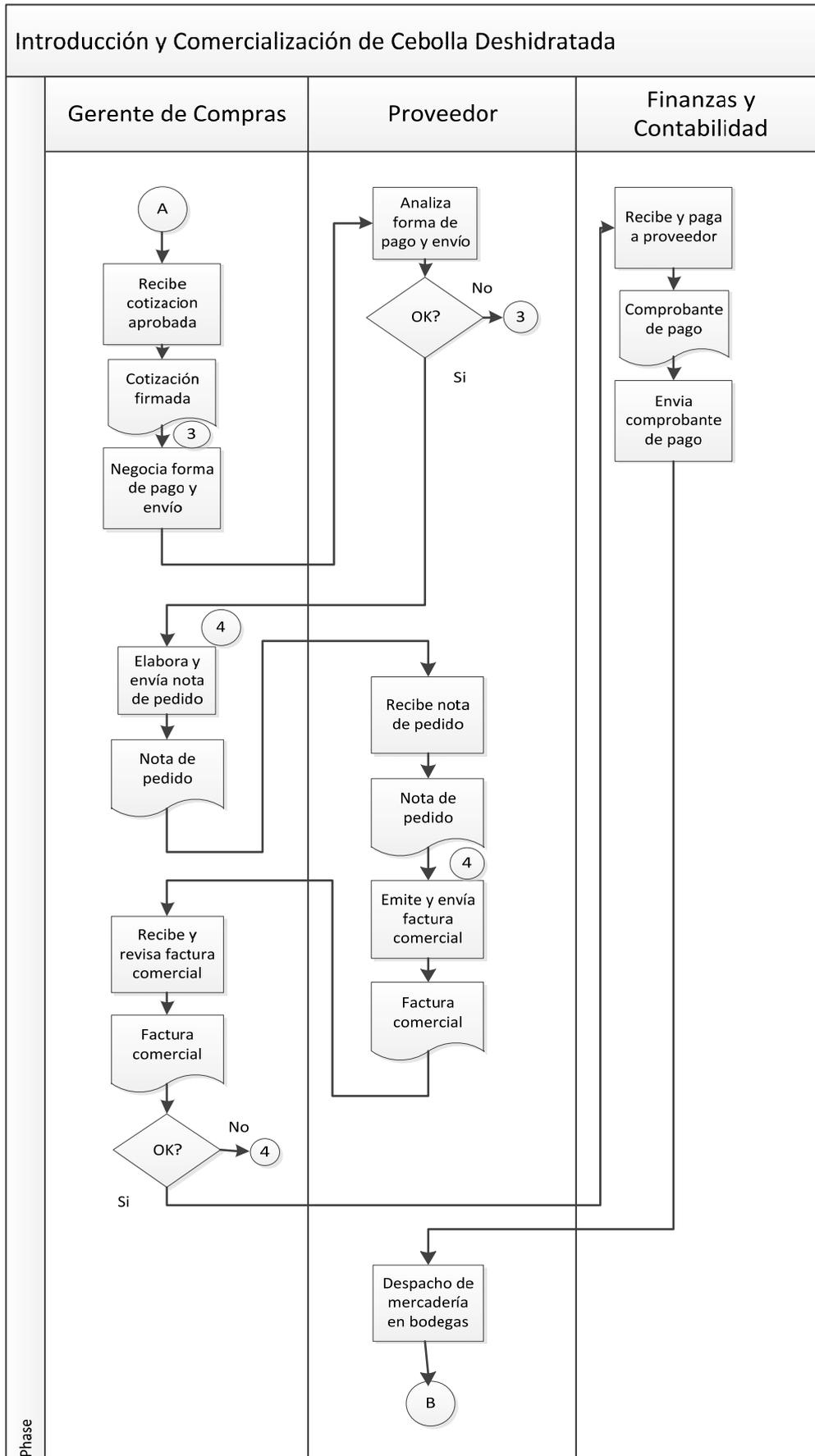
Cuello de botella: Actividad E

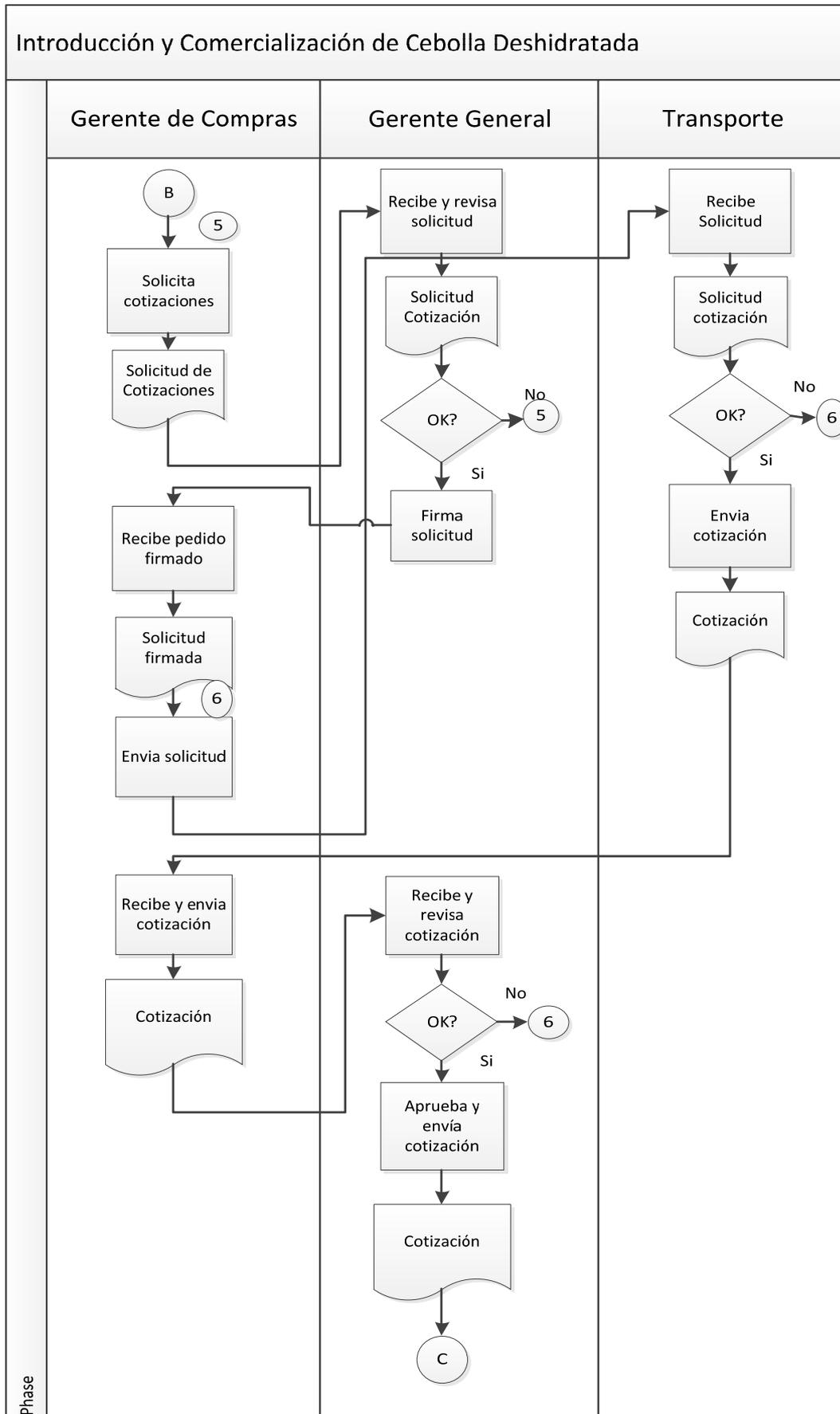
El cuello de botella (despacho de la mercadería por parte del proveedor), será minimizado a través, de un buen manejo de inventarios que evite el desabastecimiento del producto.

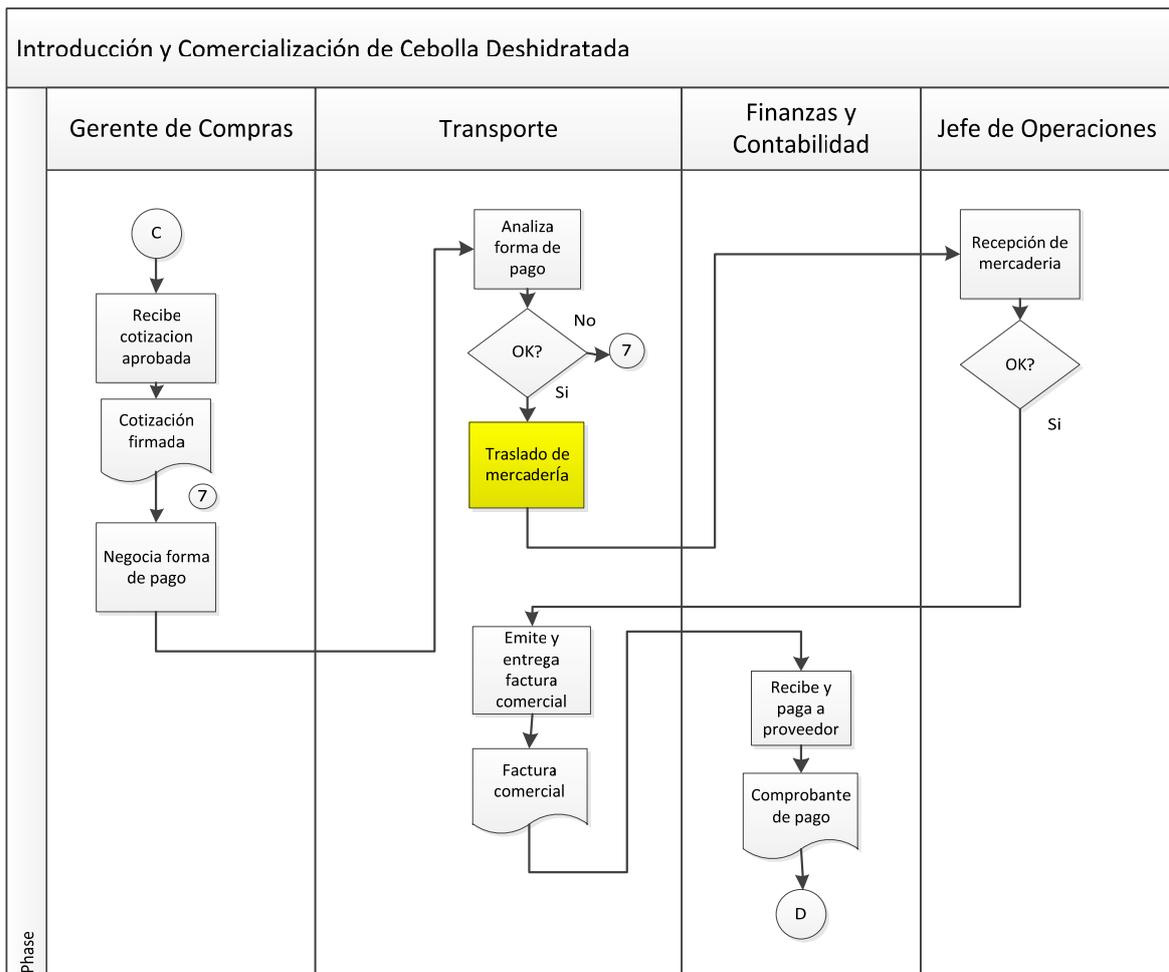
5.2.1 Flujograma de Procesos

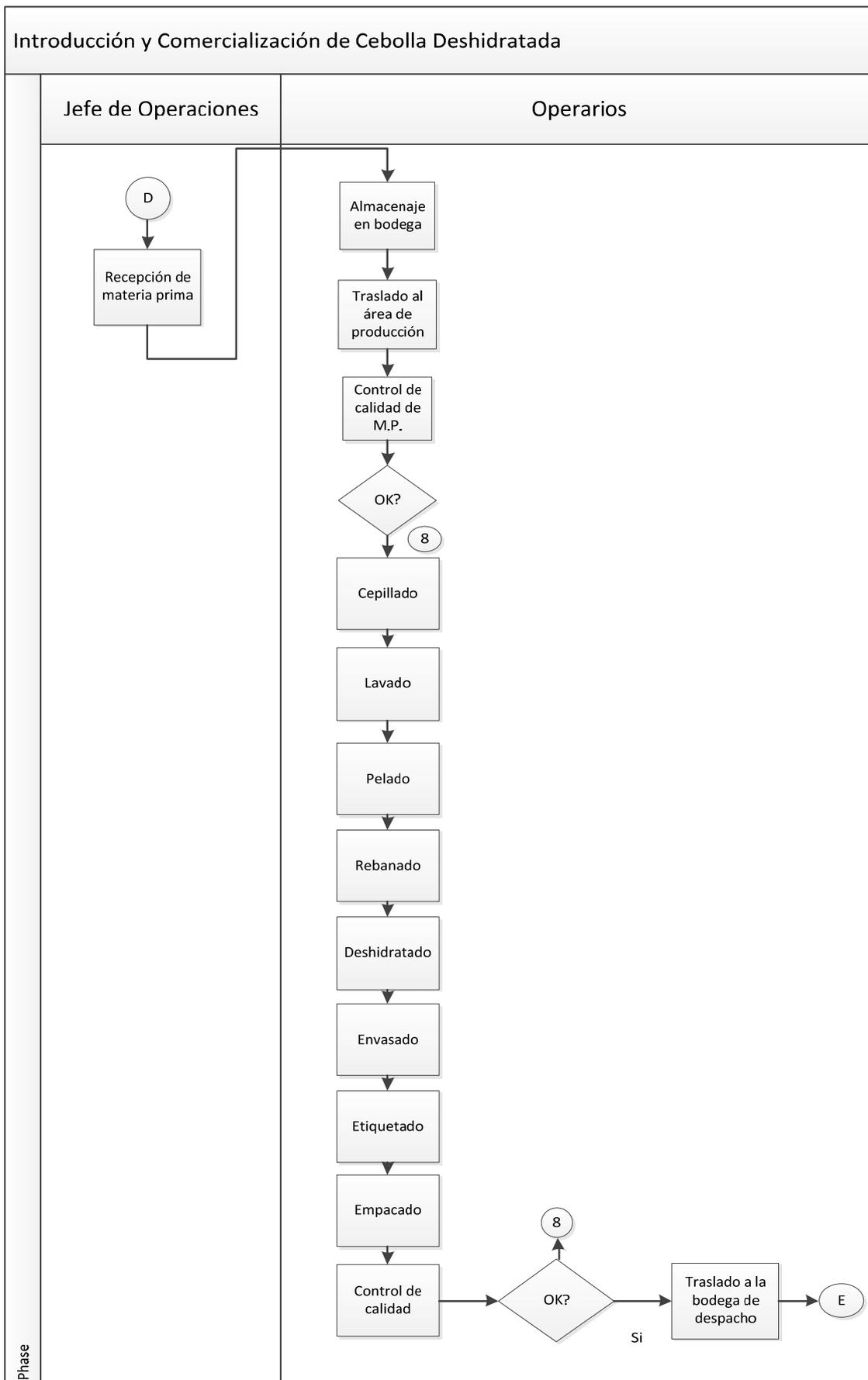
Gráfico 31. Flujograma de Procesos

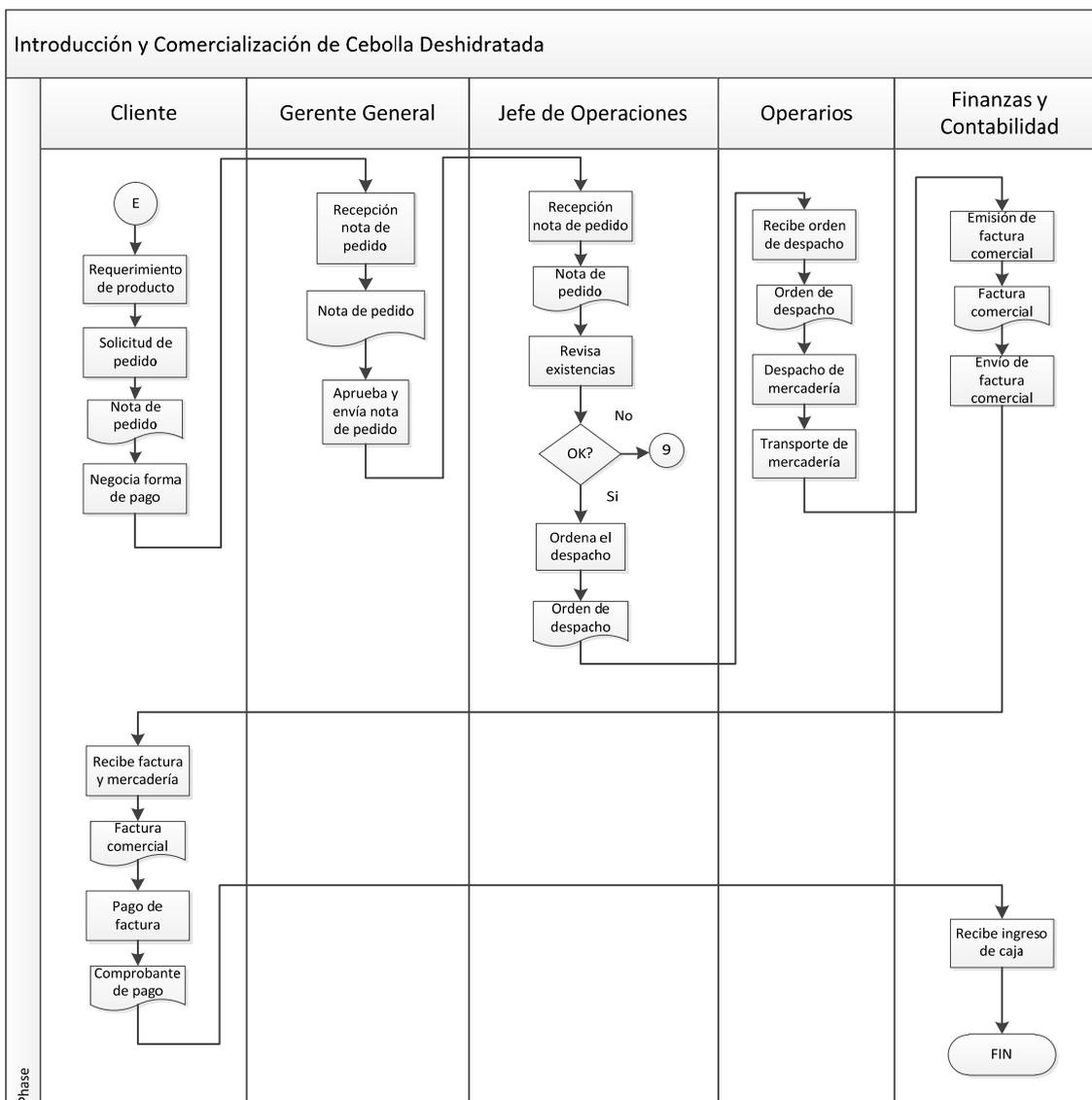












Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Las necesidades de maquinaria, se pueden apreciar en la tabla 26, recursos indispensables para obtener el producto envasado, etiquetado y empaquetado, listo para su movilización y distribución. Ver anexo 11.

Tabla 26. Maquinaria y Herramienta

Maquinaria y Herramientas			
Cargador a tornillo	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Lavadora	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Peladora	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Cortadora	1	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
Transportador de lavado	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Máquina Deshidratadora	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Envasadora	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Total Maquinaria y Herramientas			\$ 23.900,00

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 27. Muebles y Enseres

Muebles y enseres			
Escritorio	2	\$ 236,25	\$ 472,50
Archivador	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Mesa de impresora	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	6	\$ 210,59	\$ 1.263,54
Total muebles y enseres			\$ 1.926,04

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 28. Equipos de oficina y Computación

Equipos de oficina y Equipos de Computación			
Computador	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Telefono	2	\$ 34,82	\$ 69,64
Total Equipos de Oficina			\$ 1.869,64

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

“Food Solutions Cía. Ltda.”, dispondrá de un área de construcción de 18 metros de largo por 22 metros de ancho, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 29. Instalaciones

Área de producción	120 m ²
Área administrativa (2 oficinas)	28 m ² cada una
Bodega y Zona de despacho	100 m ²

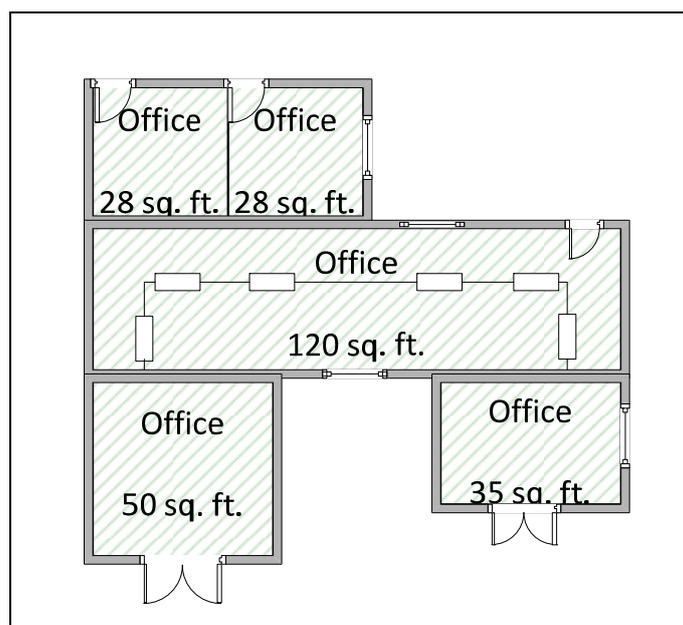
Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

La dimensión total del terreno, será de 600 m², por las ampliaciones que se pretenden lograr con el tiempo y la adquisición de nueva maquinaria.

El funcionamiento de “Food Solutions Cía. Ltda.”, será en un galpón, con la siguiente distribución:

Gráfico 32. Planos de la planta



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

El costo estimado de la construcción del galpón, es de \$87.000,00, considerando que la mano de obra y los materiales por metro cuadrado, tienen un costo de \$45,00 y \$100,00, respectivamente. Ver Anexo 12.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

“Food Solutions”, estará ubicada, en la Av. Panamericana Norte km 12^{1/2}, entrada a La Ciénega, sector Ilimpoa, localizada en la provincia de Cotopaxi.

Utilizando el método de factores ponderados, se concluyó, que esta es la mejor ubicación para la planta por las siguientes razones:

- Está ubicada cerca de las bodegas de Corporación La Favorita, proximidad que beneficia a la logística de la empresa.
- El sector no presenta regulaciones o restricciones para ubicar una empresa de alimentos.
- La zona facilita la contratación de mano de obra no calificada.
- Los costos de construcción son más bajos que en el Distrito Metropolitano y cuenta con una nueva carretera facilita la accesibilidad.

Tabla 30. Análisis de Factores Ponderados

Factores	Peso Relativo	ALTERNATIVAS					
		Carcelén		Lasso		Los Chillos	
Costo de Transporte	20%	4	0,8	7	1,4	5	1
Costo Mano de Obra	24%	4	0,96	7	1,68	6	1,44
Costo de Construcción	15%	5	0,75	7	1,05	4	0,6
Distancia a las bodegas de Supermaxi	20%	4	0,8	8	1,6	6	1,2
Cercanía a los proveedores	21%	3	0,63	6	1,26	4	0,84
TOTAL	100%	3,94		6,99		5,08	

Fuente: Sapag N. 2003. p. 209

Elaborado por: Las autoras

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Se manejará una capacidad de almacenamiento mensual de 5200 unidades del producto terminado (cebolla deshidratada), con un índice de rotación de 24 veces al año, lo que quiere decir que se rotará el inventario con una frecuencia de cada quince días, en función de los requerimientos de los distribuidores autorizados.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

La cebolla deshidratada no tiene ninguna restricción vigente para su comercialización dentro del país.

6 CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

Para que una empresa pueda cumplir sus objetivos y metas, debe contar con una estructura organizacional eficiente y eficaz. En este capítulo se presentará el organigrama de la empresa, al personal administrativo clave, así como también los derechos y obligaciones de los accionistas, políticas de empleo y beneficios. (Ramos, 2007, p. 61)

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Food Solutions Cía. Ltda.”, es una empresa creada con expectativas de sostenibilidad en el tiempo y con gran sensibilidad al cambio, por lo que se ha optado por una estructura organizacional jerárquica, en la que claramente se distinguen los siguientes niveles.



Fuente: Ramos, 2007, p. 61

Elaborado por: Las autoras

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

El personal administrativo lo conforma: el departamento de Marketing y el departamento de Finanzas, a cargo del representante legal, por otro lado el

departamento de Compras y Logística, así como de Recursos Humanos, que estará a cargo de otro de los socios.

Tabla 31. Perfil Gerente General

Cargo	GERENTE GENERAL
Formación	Ingeniería Comercial en Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.
Competencias	Capacidad de Negociación, trabajo bajo presión, liderazgo y trabajo en equipo
Conocimientos	Conocimientos en computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
Edad	30-40 años
Experiencia	3-5 años en cargos similares
Funciones	<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar los procesos del día a día de la empresa.</p> <p>Plantear los objetivos generales y específicos de la empresa, a corto y largo plazo.</p> <p>Analizar con los otros departamentos los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y aplicar medidas correctivas.</p> <p>Tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la organización.</p>

Fuente: Ávila, R, 2007. Diseño de Cargo del Gerente General

Elaborado por: Las autoras

Tabla 32. Perfil Gerente de Marketing

Cargo	GERENTE DE MARKETING
Formación	Ingeniero en Marketing/ Ingeniero Comercial con mención en marketing
Competencias	Habilidad para trabajar en equipo y bajo presión, liderazgo y perseverancia.
Conocimientos	Marketing de consumo masivo, desarrollo de producto y marca, ventas, investigación de mercados, desarrollo de proyectos.
Edad	28 a 40 años
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en marketing de consumo masivo
Funciones	<p>Determinación de la mezcla de las 4P de Marketing. Establecimiento de estrategias de publicidad, promoción de ventas, distribución de mercados.</p> <p>Seguimiento del presupuesto de ventas, así como un análisis y control posterior. Mejorar la imagen y calidad de la comercialización de productos y servicio al cliente.</p>

Fuente: Giraldo, J. 2007. Gerencia de Mercadeo.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 33. Perfil Gerente Financiero

Cargo	GERENTE FINANCIERO
Formación	Ingeniería en Finanzas/ Ingeniero Comercial con mención en Finanzas
Competencias	Liderazgo y trabajo en equipo.
Conocimientos	Procesos, presupuestos, auditoría, tributación, etc.
Edad	28 a 40 años
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares
Funciones	<p>Controlar el efectivo, tomar decisiones, obtener recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza.</p> <p>Actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.</p> <p>Análisis de datos financieros, fijación de la estructura de capital.</p> <p>Evaluación de la posición financiera de la empresa, adquisición de financiamiento y activos fijos, así como distribución de las utilidades.</p>

Fuente: Gómez, G. 2001. La función financiera: base de la nueva perspectiva empresarial.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 34. Perfil Gerente de Recursos Humanos

Cargo	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Formación	Psicología Industrial/ Psicología Corporativa
Competencias	Capacidad para trabajar bajo presión, iniciativa y trabajo en equipo.
Conocimientos	Manejo de la web del IESS, conocimiento en procesos de reclutamiento, beneficios y salud ocupacional.
Edad	28 a 40 años
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia en posiciones similares.
Funciones	<p>Establecer las responsabilidades de cada puesto laboral, así como capacidades y competencias requeridas.</p> <p>Reclutamiento y selección del personal idóneo para cada puesto.</p> <p>Capacitación y desarrollo de cursos, programas para mejorar el conocimiento y desempeño del personal de la empresa.</p> <p>Establecer un plan de beneficios para los empleados.</p> <p>Análisis de sueldos y salarios, así como establecer un programa de Higiene y Seguridad industrial.</p>

Fuente: Pinales, K., Cabrera, S., Martínez, L. 2004. Administración de Recursos Humanos.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 35. Perfil Jefe de Compras y Logística

Cargo	JEFE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA
Formación	Ingeniería en Comercio Exterior o Negocios Internacionales
Competencias	Trabajo bajo presión, liderazgo, proyección, capacidad de negociación y trabajo en equipo.
Conocimientos	Comercio exterior, aduanas, logística.
Edad	28 a 35 años
Experiencia	Mínima de 2 años en importaciones o compras
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la política de compras de la empresa en función de cantidad, calidad y precio. • Negociar con proveedores tanto locales como internacionales. • Supervisar la gestión de provisiones e inventarios.

Fuente: Michael, P. (s.f.). Compras y Logística Estudio Remuneración 2012.

Elaborado por: Las autoras

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

El Gerente General y los propietarios, percibirán un sueldo fijo de \$800,00 (dólares americanos) y una variable que corresponderá a las comisiones sobre las ventas superiores a los \$500,00 (dólares americanos). Dicha comisión, será cobrada al final del mes siempre y cuando se haya efectuado el pago.

Las comisiones, varían de acuerdo al monto de la venta, las cuales se expresan en la tabla a continuación:

Tabla 36. Comisiones

	Venta	Comisión
1.	Monto entre \$500 y \$3000	1% del total de la venta
2.	Monto entre \$3001 y \$6000	2% del total de la venta
3.	Monto entre \$6001 y \$10000	3% del total de la venta

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

“Food Solutions Cía. Ltda.”, se manejará, a través de una política de ascensos, la misma que apoyará la promoción de los empleados internamente, ya sea económicamente, profesionalmente o jerárquicamente.

Para el ascenso de los empleados se utilizará los siguientes parámetros.

Tabla 37. Política de Ascensos

Promoción por méritos	Análisis del expediente del trabajador.
Promoción por aptitud	Concursos y pruebas de selección.

Fuente: Pérez, J., (s.f.), p. 425

Elaborado por: Las autoras

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

En una Compañía de Responsabilidad Limitada, los socios tendrán los siguientes derechos:

- Intervenir en las decisiones de la compañía, personalmente o a través de un representante o mandatario legal.
- Recibir los beneficios que le correspondan.
- Su responsabilidad se limita al monto de sus aportaciones.
- No devolver las ganancias percibidas, ni a incrementar el monto de su participación social.
- A gozar de preferencia, al momento de adquirir las participaciones pertenecientes a otros socios.

Por otro lado, son obligaciones de los socios:

- Abonar a la empresa la participación suscrita.
- Cumplir las obligaciones que estipule el contrato social para los socios.
- Evitar cometer actos que impliquen la injerencia en la administración.
- Responder solidariamente a las cláusulas estipuladas en el contrato de constitución de la empresa, en especial de las correspondientes al pago de las aportaciones.

La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones Individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley. (Superintendencia de Compañías, 2012).

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

“Food Solutions Cía. Ltda.”, al ser una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, externalizará los siguientes departamentos:

Técnico en Sistemas: Proporcionará el servicio de mantenimiento preventivo y asistencia técnica, que permita el óptimo funcionamiento de los equipos de cómputo. El monto mensual a pagar será de \$400,00 más IVA.

Contadora/ Auditora: Encargada de llevar ingresos y salidas de efectivo, elaboración de presupuestos y reportes mensuales, cierre del año contable, depreciación de los activos, declaración del impuesto a la renta. La remuneración mensual será de \$500,00 más IVA.

Transporte: Empresa que tendrá a cargo el transporte del producto hasta las bodegas de nuestros potenciales distribuidores. Trabjará bajo la modalidad de prestación de servicios y se las contratará cuando amerite el caso. El costo de una carrera con una distancia de 70 Km. es de \$100,00.

Limpieza: Proporcionará servicio de limpieza y aseo a la empresa tanto en el área de producción como en oficinas. Por el servicio de limpieza se pagará un total de \$360,00 más IVA.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo, se detallan las actividades a efectuarse para el presente plan de negocios, así como los posibles riesgos e imprevistos que pueden surgir en el transcurso de la puesta en marcha y los planes de contingencia para minimizar el impacto en su desenvolvimiento.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 38. Cronograma General

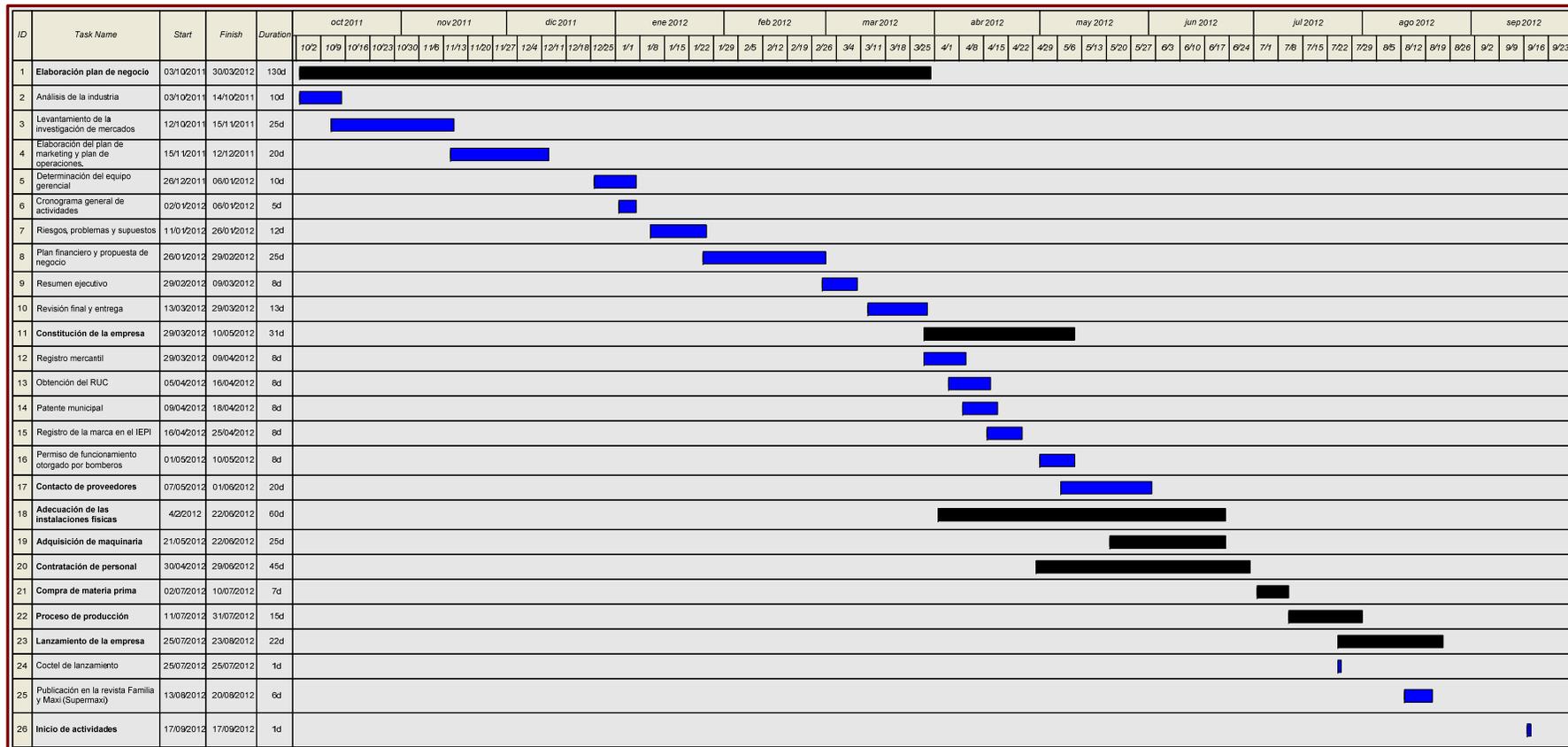
N°	Eje	Actividad
1	Elaboración del plan de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la industria. • Levantamiento de la investigación de mercados. • Elaboración del plan de marketing y plan de operaciones. • Determinación del equipo gerencial. • Cronograma de actividades. • Riesgos, problemas y supuestos. • Plan financiero y propuesta de negocio. • Conclusiones y recomendaciones.
2	Constitución de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro mercantil. • Obtención del RUC. • Patente municipal. • Registro de la marca en el IEPI. • Permiso de funcionamiento otorgado por los bomberos.
3	Contacto de proveedores.	Búsqueda de los mejores proveedores de acuerdo a la calidad y precio. En las provincias con mayor producción de cebolla perla a nivel nacional.
4	Adecuación de las instalaciones físicas.	Acomodar bodegas, oficinas y galpón de acuerdo a las necesidades de espacio físico.
5	Adquisición de maquinaria.	Máquinas necesarias para llevar a cabo todo el proceso productivo.
6	Contratación del personal	Se estableció el organigrama de la empresa bajo una estructura jerárquica con personal capacitado, así como también la contratación de personal externo que brindará apoyo con contrato bajo la modalidad de prestación honorarios o servicios.
7	Compra de materia prima	Cebolla perla en estado natural.
8	Proceso de producción.	Se ha detallado el proceso de producción tomando en cuenta todos los pasos desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto en las bodegas del canal de autoservicios o mayorista.
9	Lanzamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Coctel de lanzamiento • Publicación en la revista Familia y Maxi (Supermaxi).
10	Inicio de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos clientes y proveedores.

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

7.2 DIAGRAMA

Gráfico 34. Cronograma General de Actividades



Fuente: Las autoras
Elaborado por: Las autoras

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Las actividades antes descritas, no se encuentran en total dominio o control de la empresa, es por esto que se debe contar con un plan de contingencia en el caso de que existan variantes que alteren los resultados esperados.

Tabla 39. Riesgos e imprevistos

Actividades	Posible problema	Plan contingencia
Elaboración plan de negocio <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento investigación de mercados. • Riesgos, problemas y supuestos. • Plan financiero y propuesta de negocio. 	Retraso en los tiempos establecidos para la elaboración de dichas actividades.	Reajuste de los tiempos para cumplir con el cronograma establecido.
Constitución de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Registro mercantil. • Patente municipal. • Registro de la marca en el IEPI. • Permiso de funcionamiento de bomberos. 	Retraso de las instituciones públicas para la entrega de los documentos necesarios para poder constituir la empresa.	Realizar los trámites con el tiempo necesario, y si es el caso anticipadamente para que un retraso no afecte la fecha programada para iniciar el plan de negocios.
Contacto proveedores	Proveedores que no cumplan con los estándares de calidad y precios en las zonas escogidas.	Visitar otras zonas o provincias que sean productoras de cebolla perla.
Adquisición de maquinaria	Incremento en los costos de la maquinaria.	Destinar un porcentaje del presupuesto para este tipo de imprevistos.
Compra materia prima	Retraso en la entrega	Realizar los pedidos con anticipación y elaborar un contrato con el proveedor para que se comprometa a cumplir los plazos.

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se expondrá los supuestos sobre los cuales se basa el plan de negocios, así como los riesgos y problemas que estos podrían presentar para la puesta en marcha del mismo.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Los activos fijos se depreciarán de acuerdo a las normas contables vigentes y bajo el método de línea recta. Al final del quinto año se obtendrá el valor de salvamiento. Ver anexo 13.
- La amortización del diferido se calculó en base a las normas contables ecuatorianas es decir, en línea recta a 5 años. Ver anexo 14.
- El precio se ha determinado en base a un análisis de costos fijos y variables, al cual se le incrementó el margen de rentabilidad deseado. Precio de venta \$3.99. Ver anexo 15.
- Considerando que el Ecuador tiene un clima variable, se ha decidido tomar el precio promedio de verano e invierno del quintal de cebolla, se considero un precio de \$17 por quintal. Ver anexo 4.
- La amortización del capital se lo hará en un periodo de 60 meses a una tasa del 11.5% otorgado por la CFN. Ver anexo 16.
- La distribución del producto se realizará a través de cadenas de autoservicios.

- Tomando en cuenta que se hará la adquisición de varias máquinas solo se necesitará la contratación de dos operarios que revisen el correcto funcionamiento de las mismas.
- La empresa contará con la ayuda de 5 empleados, sus sueldos y beneficios de ley han sido calculados en base al salario mínimo el cual es de \$291, a sus responsabilidades y perfil. Ver anexo 17.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Problema 1

Retrasos en la llegada de la materia prima como consecuencia de mal temporal o desastres naturales que hayan afectado las plantaciones de cebolla.

Plan de Contingencia

- Estar siempre abastecidos de materia prima, para que nunca se pueda agotar el stock del producto.
- Buscar productores en otras zonas del país que puedan proveer de materia prima a la empresa.

8.2.2 Problema 2

Aumento o disminución de las ventas.

Plan de Contingencia

- En caso de que exista un incremento en las ventas, se planea una mayor producción para incrementar el stock.

- En caso de que las ventas disminuyan, se implementará un plan de marketing agresivo con descuentos, promociones y mayor publicidad.

8.2.3 Problema 3

Aumento de los precios de los proveedores.

Plan de Contingencia

- Negociar un contrato con los proveedores para que no se incrementen los precios de manera acelerada e imprevista.

9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El plan financiero, permite interpretar técnicamente el desarrollo de un proyecto, esto da una visión presente y futura de la empresa, de este modo poder plantear estrategias para ajustar los objetivos sobre la marcha.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida para iniciar con la operación del negocio, es de \$151.678,42, dividido en activos tangibles e intangibles valores que se detallan en el Anexo 18.

Tabla 40. Resumen de inversión inicial

Resumen de inversión inicial		
Gastos amortizables	\$ 2.613,82	
Activos Fijos	\$ 126.695,68	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 129.309,50
Capital de trabajo		\$ 22.368,92
INVERSIÓN INICIAL		\$ 151.678,42

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

El capital de trabajo, ha sido calculado para tres meses, tomando en cuenta, que los potenciales clientes pagan a sus proveedores en un plazo de 30 a 45 días, se ha dejado un margen de error del 100% en este cálculo y se han considerado los gastos que se presentan a continuación en la tabla 41.

Tabla 41. Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Materia Prima	\$ 2.524,61
Servicios básicos	\$ 150,00
Sueldos y salarios	\$ 3.425,98
Gasto publicidad y promoción	\$ 3.295,33
Gastos administrativos	\$ 85,00
Pago de intereses por préstamo	\$ 500,00
Total gastos mensuales	\$ 7.456,31
No. de meses	3
Capital de trabajo	\$ 22.368,92

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos del presente plan de negocios, corresponde únicamente a la venta del producto. Ver punto 4.5.5.

A continuación se detalla la proyección o pronóstico de ventas, de la cebolla deshidratada en un período de cinco años, para los tres escenarios:

Tabla 42. Proyección de Ventas (escenario normal, optimista y pesimista)

Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Venta cadena de autoservicios	49850	\$ 3,99	\$198.794,49	55134	\$ 3,99	\$219.866,71	60979	\$ 3,99	\$243.172,58	67442	\$ 3,99	\$268.948,87	74591	\$ 3,99	\$297.457,45
Ventas totales			\$198.794,49			\$219.866,71			\$243.172,58			\$268.948,87			\$297.457,45

Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Venta cadena de autoservicios	51833	\$ 3,99	\$206.703,13	59608	\$ 3,99	\$237.708,60	68550	\$ 3,99	\$273.364,89	78832	\$ 3,99	\$314.369,63	90657	\$ 3,99	\$361.525,07
Ventas totales			\$206.703,13			\$237.708,60			\$273.364,89			\$314.369,63			\$361.525,07

Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Clientes	Precio	Total												
Venta cadena de autoservicios	47777	\$ 3,99	\$190.526,37	50644	\$ 3,99	\$201.957,95	53682	\$ 3,99	\$214.075,43	56903	\$ 3,99	\$226.919,95	60317	\$ 3,99	\$240.535,15
Ventas totales			\$190.526,37			\$201.957,95			\$214.075,43			\$226.919,95			\$240.535,15

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los costos variables, corresponden a la materia prima necesaria para obtener la cebolla deshidratada, a la mano de obra operativa que interviene directamente en la fabricación del producto, y otros costos como servicios básicos que son necesarios para la operación y funcionamiento de la maquinaria.

Por otro lado, los costos fijos son aquellos que no varían en relación al volumen de producción, en estos rubros se encuentra el mantenimiento de la maquinaria, así como otros gastos administrativos principales.

A continuación, se detalla el costo unitario del primer año, y para un mayor detalle de costos fijos y variables (Ver Anexo 19).

Tabla 43. Costo Unitario Primer Año

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
COSTOS VARIABLES			COSTOS FIJOS		TOTAL
Materia prima	M.O.D.	Otros	Eq. Y Maq.	Gastos	
\$ 0,61	\$ 0,37	\$ 0,06	\$ 0,17	\$ 0,51	\$ 1,71

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Se ha realizado, la evaluación del plan de negocios en cinco años y en tres escenarios, para el primer año, en el escenario normal se obtiene un margen bruto de \$147.260,56, siendo el total de gastos antes de participación a trabajadores e impuestos de \$79.581,16; dando como resultado un margen operativo de \$ 67.679,40.

En la siguiente tabla, se pueden apreciar los rubros de los años siguientes para los tres escenarios propuestos.

Tabla 44. Margen Bruto y Margen Operativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL					
MARGEN BRUTO	\$147.260,56	\$165.121,46	\$184.615,63	\$206.463,73	\$230.487,73
MARGEN OPERATIVO	\$ 67.679,40	\$107.287,43	\$127.476,83	\$151.220,44	\$167.599,64
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$145.351,33	\$196.177,70	\$228.530,14	\$266.034,45	\$318.206,86
MARGEN OPERATIVO	\$ 65.770,17	\$138.343,67	\$171.391,34	\$210.791,16	\$255.318,76
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$132.313,86	\$165.342,80	\$176.277,68	\$188.144,26	\$206.692,23
MARGEN OPERATIVO	\$ 52.732,70	\$107.508,76	\$119.138,88	\$132.900,97	\$143.804,14

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de resultados, es un informe contable por el cual se determina el resultado económico de una empresa durante un periodo de tiempo, mediante la presentación de manera ordenada de las cuentas de rentas, costos y gastos. (Zapata, 2002, p. 214).

En el escenario normal, con apalancamiento, se evidencia que en los cinco años hay un resultado positivo, con un crecimiento de periodo a periodo debido al incremento del volumen de ventas generado por esfuerzos de mercadotecnia. En el primer año la utilidad neta es de 21,70%, lo que indica que por cada \$100,00 en ventas, la ganancia líquida será de \$21,70.

Tabla 45. Estado de Resultados escenario normal con financiamiento

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Con Financiamiento					
Ventas	\$198.794,49	\$219.866,71	\$243.172,58	\$268.948,87	\$297.457,45
Costo de ventas	\$ 51.533,93	\$ 54.745,24	\$ 58.556,95	\$ 62.485,14	\$ 66.969,72
Utilidad bruta	\$147.260,56	\$165.121,46	\$184.615,63	\$206.463,73	\$230.487,73
Administrativos	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad	\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses	\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
Total Gastos	\$ 79.581,16	\$ 57.834,04	\$ 57.138,80	\$ 55.243,29	\$ 62.888,10
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 67.679,40	\$107.287,43	\$127.476,83	\$151.220,44	\$167.599,64
Participación laboral 15%	\$ 10.151,91	\$ 16.093,11	\$ 19.121,52	\$ 22.683,07	\$ 25.139,95
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 57.527,49	\$ 91.194,31	\$108.355,30	\$128.537,38	\$142.459,69
Impuesto a la Renta 25%	\$ 14.381,87	\$ 22.798,58	\$ 27.088,83	\$ 32.134,34	\$ 35.614,92
Utilidad Neta	\$ 43.145,61	\$ 68.395,73	\$ 81.266,48	\$ 96.403,03	\$106.844,77

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 46. Estado de Resultados escenario normal sin financiamiento

Estado de Resultados	Escenario NORMAL					
	Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$198.794,49	\$219.866,71	\$243.172,58	\$268.948,87	\$297.457,45
Costo de ventas		\$ 51.533,93	\$ 54.745,24	\$ 58.556,95	\$ 62.485,14	\$ 66.969,72
Utilidad bruta		\$147.260,56	\$165.121,46	\$184.615,63	\$206.463,73	\$230.487,73
Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos		\$ 73.095,70	\$ 52.503,74	\$ 53.103,74	\$ 52.660,53	\$ 61.933,74
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.		\$ 74.164,86	\$112.617,72	\$131.511,89	\$153.803,20	\$168.553,99
Participación laboral 15%		\$ 11.124,73	\$ 16.892,66	\$ 19.726,78	\$ 23.070,48	\$ 25.283,10
Utilidad antes de Imp. Renta		\$ 63.040,13	\$ 95.725,06	\$111.785,10	\$130.732,72	\$143.270,89
Impuesto a la Renta 25%		\$ 15.760,03	\$ 23.931,27	\$ 27.946,28	\$ 32.683,18	\$ 35.817,72
Utilidad Neta		\$ 47.280,10	\$ 71.793,80	\$ 83.838,83	\$ 98.049,54	\$107.453,17

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Para el Estado de resultados del escenario optimista y pesimista. Ver anexo 20.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general, al igual que el plan financiero, se analizó para un periodo de cinco años en tres escenarios, adicionalmente, el análisis se realizó en un contexto con financiamiento y sin financiamiento.

El balance general, es una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, en el Anexo 21 se puede ver, que los activos fijos representan el 56,1% del total de activos, mientras que los activos corrientes solo tienen una participación del 42,9%.

En el lado de pasivos y patrimonio, en el primer año la cuenta capital social, corresponde al aporte de los socios, con un porcentaje de participación de aproximadamente el 51,1% y la utilidad del ejercicio representa un 20,3% del total del patrimonio.

La estructura financiera de la empresa es sólida, hay capacidad para cubrir las obligaciones de la empresa y existe un adecuado apalancamiento que permite un mayor beneficio para la operación del presente plan de negocios.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

En el estado de flujo de efectivo, se analizarán únicamente las entradas y salidas de dinero dentro de un periodo de tiempo, dejando de lado las ventas a crédito ya que eso generará un ingreso en periodos posteriores. (Van Horne. J, & Wachowicz. J, 2002, p. 177).

El flujo de efectivo del inversionista, en los tres escenarios con y sin apalancamiento los resultados son positivos. Las ventas al contado generadas durante cada año son suficientes para cubrir costos, gastos, participación de trabajadores y obligaciones fiscales.

En el año cero, de los tres escenarios existe un egreso importante de efectivo correspondiente a la inversión inicial y al capital de trabajo.

En el caso de los escenarios apalancados, existe un ingreso de \$51.723,00 correspondiente al préstamo adquirido, en los siguientes años existirá un egreso por motivo de la amortización del capital. Ver Anexo 22.

En la tabla 47 y 48 que se encuentran a continuación, se puede apreciar el flujo de efectivo del escenario normal con apalancamiento y sin apalancamiento.

Tabla 47. Flujo de Fondos en el escenario normal con apalancamiento

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 190.511,39	\$ 235.554,91	\$ 260.523,73	\$ 288.139,24	\$ 318.682,00
Costo de venta		\$ 51.533,93	\$ 54.745,24	\$ 58.556,95	\$ 62.485,14	\$ 66.969,72
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 124.629,64	\$ 107.248,99	\$ 111.660,69	\$ 115.145,67	\$ 128.903,46
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 65.881,75	\$ 128.305,92	\$ 148.863,03	\$ 172.993,57	\$ 189.778,54
Gasto Intereses		\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 59.396,29	\$ 122.975,63	\$ 144.827,98	\$ 170.410,81	\$ 188.824,19
Participación Laboral (15%)		\$ 8.909,44	\$ 18.446,34	\$ 21.724,20	\$ 25.561,62	\$ 28.323,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 50.486,85	\$ 104.529,28	\$ 123.103,78	\$ 144.849,19	\$ 160.500,56
Impuesto a la renta (25%)		\$ 12.621,71	\$ 26.132,32	\$ 30.775,94	\$ 36.212,30	\$ 40.125,14
UTILIDAD NETA		\$ 37.865,14	\$ 78.396,96	\$ 92.327,83	\$ 108.636,89	\$ 120.375,42
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 45.943,72	\$ 86.475,54	\$ 100.406,42	\$ 114.222,62	\$ 230.232,37
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 60.671,37					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 9.526,40	\$ 10.681,56	\$ 11.976,80	\$ 13.429,10	\$ 15.057,50
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (91.007,05)	\$ 36.417,32	\$ 75.793,98	\$ 88.429,61	\$ 100.793,52	\$ 215.174,86

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 48. Flujo de Fondos en el escenario normal sin apalancamiento

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 190.511,39	\$ 235.554,91	\$ 260.523,73	\$ 288.139,24	\$ 318.682,00
Costo de venta		\$ 51.533,93	\$ 54.745,24	\$ 58.556,95	\$ 62.485,14	\$ 66.969,72
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 124.629,64	\$ 107.248,99	\$ 111.660,69	\$ 115.145,67	\$ 128.903,46
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 65.881,75	\$ 128.305,92	\$ 148.863,03	\$ 172.993,57	\$ 189.778,54
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 65.881,75	\$ 128.305,92	\$ 148.863,03	\$ 172.993,57	\$ 189.778,54
Participación Laboral (15%)		\$ 9.882,26	\$ 19.245,89	\$ 22.329,45	\$ 25.949,04	\$ 28.466,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 55.999,49	\$ 109.060,03	\$ 126.533,58	\$ 147.044,54	\$ 161.311,76
Impuesto a la renta (25%)		\$ 13.999,87	\$ 27.265,01	\$ 31.633,39	\$ 36.761,13	\$ 40.327,94
UTILIDAD NETA		\$ 41.999,62	\$ 81.795,02	\$ 94.900,18	\$ 110.283,40	\$ 120.983,82
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 50.078,20	\$ 89.873,61	\$ 102.978,76	\$ 115.869,13	\$ 230.840,77
<u>Préstamos</u>						
Crédito CFN	\$ 0,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (151.678,42)	\$ 50.078,20	\$ 89.873,61	\$ 102.978,76	\$ 115.869,13	\$ 230.840,77

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.8 ÍNDICES FINANCIEROS

LIQUIDEZ

- **Razón corriente:** El porcentaje de razón circulante se va incrementado, ya que la empresa va adquiriendo cada vez menos deuda a corto plazo, mientras que las cuentas más líquidas de la empresa han ido creciendo en mayor proporción.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 11.46	\$ 15.19	\$ 15.42	\$ 15.46	\$ 23.31

- **Prueba ácida:** Este valor se va incrementando con el transcurso de los años, lo cual muestra una mejor liquidez para la empresa, ya que se están tomando en cuenta para este análisis únicamente las cuentas más líquidas. Este índice sirve para demostrar que la empresa si estaría en capacidad de afrontar sus responsabilidades con terceros en el corto plazo.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Ácida	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} =$	\$ 7.79	\$ 11.57	\$ 11.85	\$ 11.93	\$ 19.83

RENTABILIDAD

- **Rendimiento sobre activo ROA:** El rendimiento sobre activos nos indica, que tan eficientes están siendo nuestros activos al momento de generar ganancias para la empresa. Se observa claramente como este rendimiento ha ido creciendo con el transcurso de los años y esto se debe a que las ventas han crecido del mismo modo en que se va incrementando la adquisición de activos, lo cual se transforma en una adquisición eficiente de los activos.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	$= \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}} =$	20%	27%	29%	32%	25%

- **Rendimiento sobre capital ROE:** Se puede observar, que el porcentaje de rendimiento sobre capital, se ha ido incrementando con el transcurso de los años, esto se produce por causa del aumento constante de las ventas, es decir, con el transcurso de los años se va obteniendo un mayor rendimiento.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}} =$	27%	33%	36%	39%	29%

ACTIVIDAD

- **Rotación cuentas por cobrar:** La rotación de cuentas por cobrar se mantiene constante en el transcurso de los años, lo cual indica que el financiamiento otorgado a los clientes sigue siendo el mismo, esto se debe a una política por parte de las grandes cadenas de autoservicios. Esto no implica un riesgo para la empresa ya que las cuentas por cobrar, serán las mismas con las que se empezó el negocio y no afecta a la liquidez proyectada. En todos los años las cuentas rotan 8 veces al año.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de las CxC	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}} =$	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00

- **Periodo medio de cobro:** Este índice, corrobora lo que se dijo anteriormente, con el transcurso de los años a la empresa le está tomando los mismos días el cobrar sus cuentas a sus clientes.

Rotación CxC días	$= \frac{360}{\text{Rotación de CxC}} =$	45	45	45	45	45
-------------------	--	----	----	----	----	----

9.9 VALUACIÓN

Después de haber analizado el flujo de efectivo, balance general, índices financieros y estado de resultados, se debe realizar una evaluación de la rentabilidad del plan de negocios planteado.

La evaluación consiste en analizar los tres escenarios, con apalancamiento y sin apalancamiento, bajo la perspectiva de los siguientes puntos.

9.9.1 Costo Promedio Ponderado de Capital

El Costo Promedio Ponderado de Capital, es la tasa mínima de rendimiento que debe tener un proyecto para ser llevado a cabo, a través de una decisión acertada de financiamiento maximizando la riqueza de los accionistas. (Besley & Brigham, 2008, p. 442)

Para el presente plan de negocios, se obtuvo un CPPC de 15,86% el cual fue calculado con las siguientes variables:

$$\text{CPPC} = (\% \text{ deuda} * (\text{costo deuda} * 1 - \% \text{ impuesto})) + (\% \text{ capital propio} * \text{CAMP})$$

Tabla 49. CAPM

CAPM	20.68%
Porcentaje de la deuda	40%
Tasa de interés	11.5%
Porcentaje de capital propio:	60%
Porcentaje de impuestos	25%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

El CAPM es igual a 20,68%, calculado a través de la siguiente fórmula:

$$\text{CAPM} = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

La tasa libre de riesgo, ha sido tomada de los bonos del tesoro estadounidense con mayores datos históricos; el beta apalancado, fue calculado con base al beta desapalancado de la industria y finalmente, el premio por el riesgo, es el resultado de la diferencia entre la prima del mercado y la tasa libre de riesgo. Como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 50. Tasa libre de riesgo

Tasa libre de riesgo	Rf	3%
Beta	B	1.155
Premio por el riesgo	Rm - Rf	7.94%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.9.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto, se calcula en base al flujo de efectivo de todos los periodos, trayéndolos a valor presente, para esto se utiliza una tasa de descuento denominada costo promedio ponderado del capital CPPC. (Loring, J, 2004, p. 239)

Como se puede apreciar en la tabla 51, el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, con la tasa de descuento calculada (15,86% con apalancamiento y 17,62% sin apalancamiento), lo cual determina que trayendo a valor presente los flujos de caja de los distintos periodos y descontando la inversión inicial, el plan de negocios generará utilidades. Es necesario realizar esta evaluación ya que el valor del dinero en el tiempo no es el mismo.

Tabla 51. Valor Actual Neto

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIO		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,86%	17,62%
Pesimista	142.080,32	136.152,93
Normal	190.642,55	182.194,03
Optimista	246.930,34	235.411,40

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.9.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es mayor al CPCC calculado (15,86% con apalancamiento y 17,62% sin apalancamiento), en todos los escenarios. Por lo tanto se obtendrá mayor rentabilidad al invertir en el plan de negocios propuesto, como se puede apreciar a continuación en la tabla 52.

Tabla 52. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	42,67%	44,58%
Normal	50,01%	51,88%
Optimista	57,42%	59,25%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.9.4 Periodo Real de Recuperación

El periodo real de recuperación, se define como el lapso de tiempo que tardará una empresa en generar los ingresos necesarios para poder cubrir la inversión inicial. (Besley & Brigham, 2008, p. 365).

Para el presente plan de negocios, el periodo real de recuperación será de 3 años tanto en el escenario normal con apalancamiento como para el escenario normal sin apalancamiento. Este periodo, ha sido calculado en base a los flujos de efectivo esperados y traídos a valor presente. Como se puede apreciar en las tablas 53 y 54 que se encuentran a continuación.

Tabla 53. Periodo de Recuperación escenario normal con apalancamiento

Tasa de descuento LIBRE	15,86%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (151.678,42)	1,0000	\$ (151.678,42)	\$ (151.678,42)
1	\$ 45.943,72	0,8631	\$ 39.655,05	\$ (112.023,37)
2	\$ 86.475,54	0,7450	\$ 64.422,58	\$ (47.600,79)
3	\$ 100.406,42	0,6430	\$ 64.562,25	\$ 16.961,46
4	\$ 114.222,62	0,5550	\$ 63.393,06	\$ 80.354,52
5	\$ 230.232,37	0,4790	\$ 110.288,03	\$ 190.642,55
Valor Actual Neto VAN			\$ 190.642,55	

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 54. Periodo de Recuperación escenario normal sin apalancamiento

Tasa de descuento LIBRE	17,62%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (151.678,42)	1,0000	\$ (151.678,42)	\$ (151.678,42)
1	\$ 50.078,20	0,8502	\$ 42.574,89	\$ (109.103,53)
2	\$ 89.873,61	0,7228	\$ 64.959,36	\$ (44.144,17)
3	\$ 102.978,76	0,6145	\$ 63.279,36	\$ 19.135,19
4	\$ 115.869,13	0,5224	\$ 60.532,26	\$ 79.667,45
5	\$ 230.840,77	0,4441	\$ 102.526,58	\$ 182.194,03
Valor Actual Neto VAN			\$ 182.194,03	

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.9.5 Razón Beneficio – Costo

La razón beneficio – costo, es una herramienta que permite comparar los ingresos proyectados contra los costos incurridos, incluyendo la inversión inicial. Ambos datos traídos a valor presente con la tasa de corte aceptada para el plan de negocios. (Nassir. S, 2007, p. 256)

La introducción y comercialización de cebolla deshidratada tendrá una relación beneficio – costo de \$2,26 con apalancamiento y \$2,20 sin apalancamiento, ambos cálculos se realizaron en base al flujo de caja en el escenario normal. Lo cual quiere decir que por cada dólar invertido en el presente plan de negocios existirá una rentabilidad de \$2,26 o \$2,20, respectivamente.

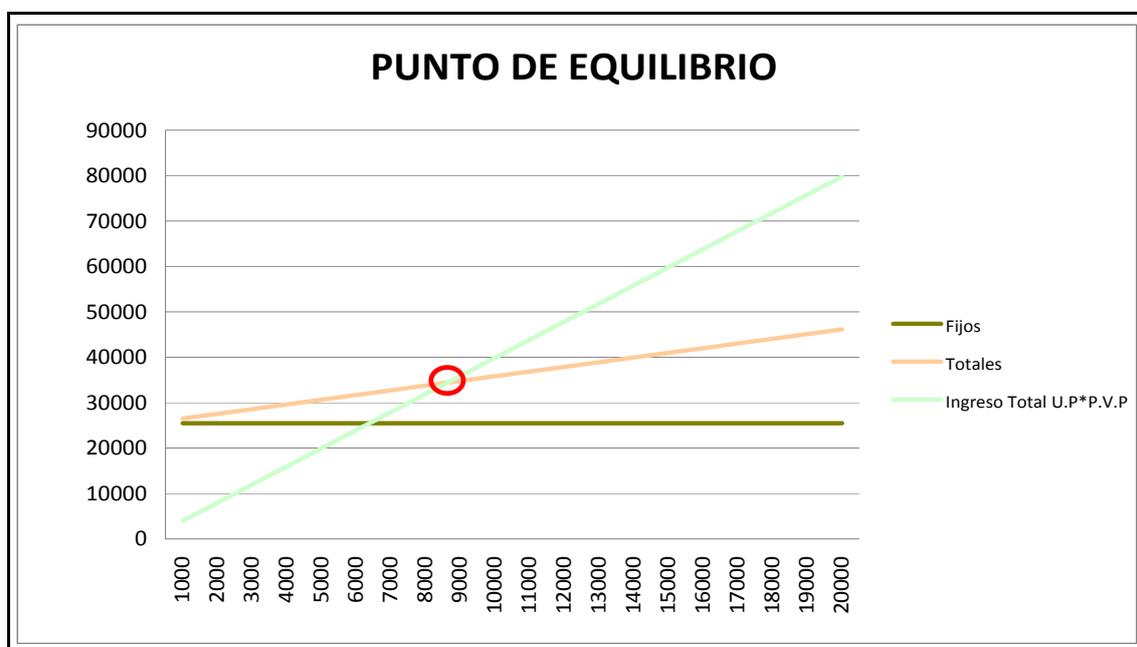
9.9.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, se define como la cantidad que una empresa debe vender para que las ventas totales puedan cubrir los costos totales (Robbins. S & Coulter. M, 2005, p. 216).

El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 8623 unidades o \$34.388,00 en el primer año, es decir, al vender 8624 unidades, la empresa empieza a generar utilidades. Esto corresponde al 17% de las ventas esperadas para este año.

En los siguientes años existe una variación en el punto de equilibrio, producto del incremento en costos fijos y variables, como se puede apreciar en el Gráfico 35 y Tabla 55.

Gráfico 35. Punto de Equilibrio



Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Tabla 55. Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
CV	\$ 51.533,93	\$ 54.745,24	\$ 58.556,95	\$ 62.485,14	\$ 66.969,72
V	\$ 198.794,49	\$ 219.866,71	\$ 243.172,58	\$ 268.948,87	\$ 297.457,45
PE EN \$	\$ 34.387,56	\$ 34.158,40	\$ 34.580,27	\$ 34.433,07	\$ 34.500,71
PE EN UNIDADES	8623	8566	8671	8635	8651

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

9.9.7 Análisis de Sensibilidad

Para que se garantice la supervivencia del proyecto a lo largo de los años, es necesario tener un control minucioso de los costos importantes, con la finalidad de garantizar un plan de contingencia en caso de que los costos aumenten o las ventas disminuyan.

En el presente plan de negocios, se ha realizado un análisis aplicando el supuesto *Ceteris Paribus*, el cual dice que se modifica una variable mientras que el resto se mantiene constante (Wooldridge, J, 2006, p. 83).

Este análisis se realizó en tres situaciones distintas:

- **Reducción del precio o ventas en 10%:** En este escenario, se puede apreciar que la TIR disminuye en 9% con apalancamiento u 8% sin apalancamiento. Por otro lado el VAN disminuye en \$52.000,00 y \$50.000,00 respectivamente. Esto determina que el precio o las ventas son variables muy sensibles para el plan.
- **Aumento de los costos de venta en 10%:** Al modificar esta variable, se observa que existe una variación de la TIR de 3% con apalancamiento y 2% sin apalancamiento, en cuanto al VAN, disminuye en aproximadamente \$12.000,00 en ambos escenarios. Demostrando que esta variable no es muy sensible para el plan de negocios.
- **Aumento de los gastos administrativos en 10%:** Al momento de modificar los gastos administrativos, la TIR disminuyó en 1% con apalancamiento y menos del 1% sin apalancamiento, con respecto al VAN, disminuye en aproximadamente \$5.000,00 en ambos casos, lo que muestra que el plan no es sensible ante variaciones mencionadas.

A partir del análisis de sensibilidad, se puede concluir que la empresa debe mantener el nivel de ventas proyectadas, ya que ante variaciones de los ingresos se producen cambios significativos en la TIR y VAN del plan de negocios. Para mantener las ventas, se debe impulsar la compra del producto y crear una fidelización de los clientes hacia la empresa así como también hacia el producto ofrecido por la misma.

Tabla 56. Sensibilidad del Plan de Negocio

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	15,86%	17,62%
Normal	190.642,55	182.194,03
Reducción Ventas o Precio en un 10% Valor USD	138.366,81	132.189,70
Aumento en los Costos de Venta en 10% Valor USD	178.550,68	170.607,35
Aumento en los Gastos Administrativos en 10% Valor USD	185.194,79	176.965,69
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Normal	50,01%	51,88%
Reducción Ventas o Precio en un 10% Valor USD	41,01%	42,85%
Aumento en los Costos de Venta en 10% Valor USD	47,88%	49,74%
Aumento en los Gastos Administrativos en 10% Valor USD	49,03%	50,89%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

Como se puede apreciar en la tabla 56, el plan de negocios sigue siendo viable a pesar de que se modificaron variables importantes, sin embargo, este análisis se debe realizar continuamente, para ver cómo le afectaría al negocio una posible alteración de estos rubros importantes para así tomar medidas correctivas que garanticen el desenvolvimiento exitoso del negocio.

10 CAPÍTULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El presente plan de negocios, requiere de una inversión inicial de \$151.678,00, los cuales serán utilizados en la adecuación de las instalaciones, maquinaria y herramientas, muebles y enseres, activos intangibles y equipos de oficina.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La inversión inicial, será cubierta en un 40% por deuda adquirida a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a una tasa de interés del 11,5%, lo cual corresponde a \$60.671,00, mientras que el otro 60% que corresponde a \$91.007,00, que será cubierto por un aporte en igual proporción de las dos accionistas.

Tabla 57. Estructura de Capital

	Apalancado	A
Deuda	\$ 60.671,37	40,00%
Capital Propio	\$ 91.007,05	60,00%
Inversión total	\$ 151.678,42	100%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

La amortización, se realizará en un plazo de 5 años como se detalla en el Anexo 16.

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa "Food Solutions Cia Ltda.", será constituida por dos accionistas que realizarán aportes de iguales cantidades. Cada accionista invertirá \$45.503,00, lo cual equivale a un 30% de la inversión inicial.

10.4 USO DE FONDOS

El uso de la inversión inicial, se realizará de acuerdo al desglose que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 58. Uso de fondos

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total	Porcentaje
ACTIVOS FIJOS				
INSTALACIONES				
Terreno (m2)	750	\$ 16,00	\$ 12.000,00	7,91%
Galpón (m2)	400	\$ 145,00	\$ 58.000,00	38,24%
Oficinas (m2)	200	\$ 145,00	\$ 29.000,00	19,12%
Total instalaciones			\$ 99.000,00	65,27%
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS				
Cargador a tornillo	1	\$ 800,00	\$ 800,00	0,53%
Lavadora	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00	3,82%
Peladora	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	1,85%
Cortadora	1	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	2,83%
Transportador de lavado	1	\$ 800,00	\$ 800,00	0,53%
Máquina Deshidratadora	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	4,94%
Envasadora	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	1,25%
Total Maquinaria y Herramientas			\$ 23.900,00	15,76%
EQUIPOS DE OFICINA Y DE COMPUTACION				
Computador	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00	1,05%
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00	0,13%
Telefono	2	\$ 34,82	\$ 69,64	0,05%
Total Equipos de Oficina y Computación			\$ 1.869,64	1,23%
MUEBLES Y ENSERES				
Escritorio	2	\$ 236,25	\$ 472,50	0,31%
Archivador	1	\$ 110,00	\$ 110,00	0,07%
Mesa de impresora	1	\$ 80,00	\$ 80,00	0,05%
Sillas	6	\$ 210,59	\$ 1.263,54	0,83%
Total muebles y enseres			\$ 1.926,04	1,27%
Capital de trabajo			\$ 22.368,92	14,75%
Activos Intangibles			\$ 2.613,82	1,72%
TOTAL			\$ 151.678,42	100,00%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En la tabla adjunta, se detallan los resultados tanto del VAN y la TIR, donde se refleja que en los seis escenarios la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, con lo que queda confirmando la viabilidad del proyecto.

Adicionalmente, el Valor Actual Neto es mayor a cero en todos los escenarios.

Tabla 59. Retorno para el inversionista

VALOR PRESENTE NETO DEL INVERSIONISTA		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	20,68%	17,62%
Pesimista	131.014,22	136.152,93
Normal	173.108,68	182.194,03
Optimista	221.534,98	235.411,40

TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	61,23%	44,58%
Normal	71,28%	51,88%
Optimista	81,23%	59,25%

Fuente: Las autoras

Elaborado por: Las autoras

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La industria de alimentos y bebidas, se encuentra en la fase de crecimiento, lo que se evidencia en la entrada de varias empresas competidoras a la industria. El crecimiento reportado el año pasado fue del 10%, con una participación de la industria del 5% en el PIB total.
- La industria de alimentos y bebidas, es una industria altamente competitiva para posicionar un producto, este debe ser nuevo, innovador, de alta calidad y que pueda satisfacer nuevas necesidades detectadas dentro de los consumidores.
- Existe un mercado insatisfecho en la ciudad de Quito, un 63% de la muestra escogida indicó que estaría dispuesta a consumir cebolla deshidratada.
- El ingreso a un mercado tan complejo como el de alimentos y bebidas, donde no existe una cultura de consumo de productos deshidratados, se lo debe realizar mediante la ejecución de estrategias agresivas de mercadotecnia, con un precio competitivo, el cual se ha determinado en base a un análisis de los costos y gastos.
- Los consumidores, están dispuestos a consumir cebolla deshidratada, si se les ofrece un buen servicio post-venta y el beneficio de un valor agregado.
- Se ha escogido como principales canales de distribución, a las cadenas de autoservicio más grandes y concurridas del país por clientes potenciales pertenecientes al segmento de interés, con el fin de

aprovechar su prestigio y posicionamiento, de igual manera para entregar la comodidad al cliente de encontrar el producto de manera fácil y rápida.

- Existen muchas comunidades productoras de cebolla perla a lo largo del país, por esta razón, se ha decidido impulsar el crecimiento de las mismas, en lugar de importar el producto terminado desde otros países.
- El precio de la cebolla deshidratada será de 3,99 USD, determinado mediante un análisis de costos y gastos, precio menor al de la competencia o de productos sustitutos.
- La planta productora de cebolla deshidratada será en Lasso, resultado de un análisis de factores ponderados, en el que la ubicación se encuentra en un sector estratégico tanto para proveedores como para clientes.
- El proceso de deshidratación, es la pérdida de humedad de la cebolla mediante el calor, sin que esta pierda sus propiedades y su sabor, evitando el crecimiento de microorganismos que son los causantes de la descomposición de la hortaliza, asegurando su durabilidad.
- El cuello de botella, será minimizado por una política de inventarios, que evite la compra de la materia prima a precios elevados.
- El organigrama de la empresa, estará a cargo de los dos socios quienes serán los encargados del buen funcionamiento de la industria, bajo los lineamientos y requisitos legales que son necesarios para el establecimiento de una compañía en el país.
- Los empleados estarán sujetos a una política de ascensos, brindándoles la oportunidad de desarrollarse dentro la empresa, gozando de capacitaciones continuas y constantes.

- Para mitigar el riesgo que existe ante posibles desastres naturales que dificulten el abastecimiento de materia prima, se ha establecido como política de la empresa el mantener un stock del 20% de las ventas proyectadas.
- El proyecto es muy sensible ante variaciones de la cantidad vendida, razón por la cual, se debe impulsar la venta del producto a través de esfuerzos de marketing como campañas de publicidad y promoción.
- La inversión inicial es de \$151.678,42, financiada en 60% por capital propio y 40% de deuda adquirida a una entidad financiera, a una tasa de interés del 11,5% otorgado por la Corporación Financiera Nacional.
- El proyecto es rentable, puesto que en los tres escenarios analizados: normal, optimista y pesimista, se alcanza una rentabilidad superior a la tasa de descuento (15,86% con apalancamiento y 17,62% sin apalancamiento) y un valor actual neto mayor a cero.
- El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto apalancado en el escenario normal es de USD 190.642,55 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 50,01%. Se utiliza la estrategia de endeudamiento moderado para apropiarse de los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.

11.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el presente plan de negocios, por su rentabilidad y los beneficios que brindará a los consumidores.
- Evaluar constantemente la industria en la que se desenvuelve la empresa, ya que nada es constante y las tendencias y hábitos de consumo varían con el pasar del tiempo.

- Adquirir maquinaria de alta calidad, que permita la optimización del tiempo y de recursos, que den como resultado un producto de primera calidad, que cumpla con las expectativas de los clientes y consumidor.
- Invertir constantemente en el plan de marketing, ya que estos esfuerzos permiten lograr que la empresa posicione su marca y su producto, captando y generando una mayor participación de mercado.
- Crear convenios de cooperación entre los proveedores y la empresa, que garanticen una situación ganar-ganar.
- Evaluar la política de abastecimiento de materia prima, para establecer los niveles de stock adecuados.
- Buscar canales de distribución alternativos, que permitan que la cebolla deshidratada llegue a todo el mercado objetivo, y adicionalmente evitar el desabastecimiento del producto.
- Destinar un presupuesto para futuras investigaciones de mercado, que permitan ir a la par de las tendencias del mercado, ganando fidelidad y posicionamiento en la mente del consumidor.
- En caso de que surjan imprevisto durante la implementación del negocio, usar el plan de contingencia planteado, para saber cómo reaccionar ante las diversas situaciones adversas que puedan presentarse.
- Para la implementación de los negocios, es recomendable utilizar apalancamiento ya que la empresa se beneficia de los escudos fiscales.

REFERENCIAS

Libros:

- BENASSINI, M. (2009). Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación. (2ª ed.).
- BESLEY, S. & BRIGHAM, E. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. Cengage Learning. (14ª ed.).
- BEST, R. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación. (4ª ed.).
- BORRERO, J. (2006). Marketing Estratégico. Perú: Editorial San Marcos.
- GALINDO, E. (2006). Estadística Métodos y Aplicaciones. Quito: ProCiencia Editores. (2ª ed.).
- HERNÁNDEZ, G. (2006). Diccionario de Economía. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. (2004). Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. España: Cengage Learning. (5ª ed.).
- KOTLER P.; ARMSTRONG G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Prentice Hall. (6ª ed.).
- LORING, J. (2004). La Gestión Financiera. España: Ediciones Deusto.
- MALHOTRA, N. (2004). Investigación de Mercados. México: Pearson Educación. (4ª ed.).
- MAPCAL, S. (1988). Estrategias de Crecimiento. España: Ediciones Díaz de Santos.
- PORTER, M. (1997). Estrategia Competitiva Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Compañía Editorial Continental. (4ª ed.).
- RAMOS, M. (2007). Guía Práctica de Economía de la Empresa II: Áreas de Gestión y Producción. (IV Colección). Barcelona: Publicacions I Edicions de la Universitat de Barcelona.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. (2005). Administración. México: Pearson Edu. (8ª ed.).

- SAPAG, N. (2003). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Pearson Edu. (4a ed.).
- SAPAG, N. (2007). Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. (México: Pearson Edu. 1ª ed.).
- SCHETTINO, M. (2005). Introducción a las Ciencias Sociales y Económicas. México: Pearson Edu. (2ª ed.).
- VAN HORNE, J.; WACHOWICZ, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Edu.
- WOOLDRIDGE, J. (2006). Introducción a la econometría: Un enfoque moderno. España: Cengage Learning. (2ª ed.).
- ZAPATA, P. (2002). Contabilidad General 4. Colombia: Mc Graw Hill. (4ª ed.).

Revistas:

- Cavagnaro, J., Cortez, M., Poveda, S., Raymond, D., Valdez, R., Herrera, T. y Valencia, E. J. (2011). Las 500 Mayores Empresas del Ecuador. *Revista Vistazo*, 562, 24-28.
- Ludwig, V. (2011). Exportación: La búsqueda de clientes en el extranjero. *Revista Economundo*. Edición de Colección/ año 3 #24

Documentos de Internet:

- Agrotécnica (2009). Deshidratados. Recuperado el 28 de marzo de 2012, de http://www.vegenat.es/posicionamiento_grupos.asp?id=2
- Ávila, R (2007). Diseño de Cargo del Gerente General. Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/diseno-de-cargo-del-gerente-general.htm>
- Banco Central del Ecuador: Cifras Económicas del Ecuador (2011). Recuperado el 27 de octubre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201012.pdf>
- Banco Central del Ecuador: Tasa de Interes Activa (2012). Recuperado el 15 de mayo de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

- Banco Central del Ecuador: Tasa de Interes Pasiva (2012). Recuperado el 15 de mayo de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Damodaran Online: Beta des-apalancada de la industria (2012). Recuperado el 6 de marzo de 2012, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Giraldo, J. (2007). Gerencia de Mercadeo. Recuperado el 12 de abril del 2012, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/que-es-la-gerencia-de-mercadeo.htm>
- Gómez, G. (2001). La función financiera: base de la nueva perspectiva empresarial. Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm>
- Instituto Ecuatoriano De Estadísticas y Censos (2011). SISTEMA INTEGRADO DE CONSULTAS. Recuperado el 6 de abril de 2012, de http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction_
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: Comportamiento Sectorial (2011). Recuperado el 27 de octubre de 2011, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=63&TB_iframe=true&height=512&width=931
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: Encuesta Anual de Manufactura y Minería (2009). Recuperado el 8 de noviembre de 2011, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=1246&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: Índice de Precios al Consumidor(2012). Recuperado el 18 de abril de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1511&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800.
- Michael, P. (s.f.). Compras y Logística Estudio Remuneración 2012. Recuperado el 12 de abril de 2012, de http://www.michaelpage.es/productsApp_es/comunicacion/estudios/estudioremuneracioncompraslogistica.pdf
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: Cadena de Valor de las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas (2011). Recuperado el 8 de noviembre de 2011, de <http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php/prensa-revista>
- Pérez, J. (s.f.). Políticas orientadas a la dirección de personas. Recuperado el 15 de abril de 2012, de

http://books.google.com.ec/books?id=csS3NbxL-fMC&pg=PA425&dq=políticas+de+ascenso&hl=es&sa=X&ei=6hbBT_TsGlaE8QSqiNWbCw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=políticas%20de%20ascenso&f=false

- Pinales, K., Cabrera, S., Martínez, L. (2004). Administración de Recursos Humanos. Recuperado el 12 de abril de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- Portafolio Personal: Tasas de Interes (2012). Recuperado el 6 de marzo de 2012, de https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp
- Superintendencia de Compañías (2012). Codificación de la Ley de Compañías. Recuperado el 15 de abril de 2012, de http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Wahli, C. (10 de agosto de 2011). La industria de alimentos y bebidas Sí invierte y elabora productos para el país, advierte presidente del gremio. Ecuador Inmediato. Recuperado el 27 de octubre de 2011, de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=123981&umt=industria_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_pais_advierete_presidente_del_gremio_audi_o

ANEXOS

ANEXO 1

CHEF PROFESIONAL

Buenos días, nos encontramos con Gabriela Cadena (Sous Chef del Hotel Radisson de Quito) Quien trabaja directamente con el chef de cuisine para la gestión de la cocina y a menudo representa al mismo cuando él no está presente.

Gabriela, gracias por concedernos esta entrevista. Sabemos que su agenda es apretada.

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y nos encontramos realizando un plan de negocios acerca de la introducción y comercialización de cebolla deshidratada en el país, razón por la cual deseamos conocer su opinión.

1. Según su punto de vista, ¿la cebolla es una hortaliza indispensable al momento de cocinar?
2. ¿Qué opina usted de los alimentos deshidratados, en especial de las hortalizas deshidratadas?
3. ¿Se puede sustituir la cebolla en estado natural por la cebolla deshidratada?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿piensa que el sabor de las comidas cambia con el uso de la cebolla deshidratada?
5. En su opinión, ¿Cuál sería el principal beneficio de utilizar cebolla deshidratada a la hora de cocinar?
6. ¿Utilizaría cebolla deshidratada, considera que el producto en mención tenga aceptación en nuestro país?

GERENTE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN SUPERMAXI

Buenos días, nos encontramos con el Ing. Sixto Leiva (Gerente de Distribución y Logística de Corporación La Favorita) Quien se encarga del abastecimiento adecuado de los distintos productos en cada uno de los puntos de venta de esta cadena de autoservicios a lo largo del país.

Sixto, gracias por concedernos esta entrevista. Sabemos que su agenda es apretada.

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y nos encontramos realizando un plan de negocios acerca de la introducción y comercialización de cebolla deshidratada en el país, razón por la cual deseamos conocer su opinión.

1. Actualmente, ¿se comercializa hortalizas deshidratadas en el Supermaxi?
2. ¿Cree que la comercialización de cebolla deshidratada tenga acogida en el mercado ecuatoriano?
3. ¿Estaría interesado en comercializar cebolla deshidratada en la cadena de autoservicios?
4. ¿Cómo se maneja la logística en cuánto a entrega de producto y pago a proveedores en Supermaxi?

INGENIERA EN ALIMENTOS

Buenos días Andrea, nos encontramos con la Ingeniera Andrea Almeida, propietaria de Ethniessence, empresa dedicada a la fabricación y distribución de alimentos, entre los más destacados Chochines, un snack novedoso a base de chocho. Los productos de Ethniessence se distribuyen en los principales supermercados del país.

Gracias por la entrevista Andrea.

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y nos encontramos realizando un plan de negocios acerca de la introducción y comercialización de cebolla deshidratada en el país, y en base a tu experiencia quisiéramos realizarte unas preguntas.

1. ¿Crees que la deshidratación de alimentos, marcará una nueva tendencia en el país?
2. Por favor explícanos el proceso de deshidratación de alimentos.
3. ¿La cebolla perderá sus propiedades y valor nutricional el momento de sufrir un proceso de deshidratación?

ANEXO 2

La sesión se iniciará con la presentación de la moderadora y de los invitados, se dará a conocer el motivo de la reunión para crear un ambiente de cordialidad y de integración en el grupo.

1. Presentación por parte de los participantes

2. Sondeo sobre cuáles son las hortalizas utilizadas a la hora de cocinar
 - Reacciones espontáneas
 - Hortalizas más usadas
 - Frecuencia
 - Elementos que son importantes para la elección de una hortaliza

3. Actitud frente a las hortalizas deshidratadas
 - Reacciones espontáneas
 - Nivel de conocimiento

4. Evaluación del nuevo producto “cebolla deshidratada”

Concepto. Ahora podrá contar con cebolla deshidratada para cocinar. Es un nuevo producto que le permitirá usar la cebolla en pocos segundos, eliminando las molestias de lavado, pelado y picado, y por ende las molestias físicas que implican estos procesos.

La cebolla deshidratada al ser un producto de fácil uso brindará a los consumidores como valor agregado mayor comodidad y reducción de tiempo al momento de elaborar sus recetas. Al ser un producto deshidratado no sufrirá la descomposición propia de las hortalizas, que es alrededor de una semana bajo refrigeración, su tiempo de consumo será mayor, de exactamente un año lo cual se convertirá en un ahorro para los clientes.

La cebolla vendrá picada en pequeños cuadraditos de aproximadamente 3mm de ancho y de largo, lo cual facilitará su uso como cualquier otro condimento que tal solo se debe destapar el envase y echarla al momento de la preparación. El producto se distribuirá en una única presentación, un envase plástico de 11.5 cm de largo y 7 cm de ancho con una capacidad de 3 onzas, su lugar de adquisición será la cadena de autoservicios de Corporación La Favorita y el precio de venta al público será de \$ 1,82.

- Reacciones espontáneas
- Principales beneficios percibidos
- Principales limitaciones percibidas
- Evaluación del nombre del producto
- Evaluación del envase
- Evaluación de lugar de compra
- Evaluación del precio

ANEXO 3

ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO DE CONDIMENTOS



Somos estudiantes de la UDLA y estamos realizando un estudio, por lo que quisiera que nos ayude con unos minutos de su tiempo.

Nombre: _____

Teléfono: _____

Mail: _____

Edad: _____

Sector de Residencia: _____

1 De los siguientes productos, ¿cuáles consume?

- Ajo en polvo
- Ajo en pasta
- Perejil deshidratado
- Orégano en polvo
- Cebolla en polvo
- Otros, cuáles? _____
- Ninguno

2 En sus compras habituales, ¿cuál es el volumen de compra en lo referente a condimentos?

- 1 a 2 envases
- 3 a 4 envases
- 4 o más envases

3 ¿Qué marcas de condimentos utiliza usted con mayor frecuencia?

- McCormick
- El Sabor
- Condimesa
- Sabora
- ILE
- Otros, indique cuales _____

4 ¿Cuál es la razón para utilizar las marcas que señaló?

- Precio
- Calidad
- Tamaño
- Costumbre
- Otras, indique cuales _____

5 ¿En qué envase prefiere sus condimentos?

- De plástico
- De vidrio
- Funda plástica
- Funda de cartón
- Otros, indique cuales _____

6 ¿En qué tamaño compra sus condimentos?

- 75 gramos (3 onzas) (pequeña)
- 150 gramos (6 onzas) (mediana)
- 300 gramos (12 onzas) (grande)
- 500 gramos (18 onzas) (extra grande)

7 ¿Con qué frecuencia realiza compras en su casa?

- Diariamente
 - Semanalmente
 - Quincenalmente
 - Mensualmente
 - Otros, indique cuales
-

8 ¿En su hogar quien realiza las compras?

- Esposo
 - Esposa
 - Hija
 - Hijo
 - Otros, indique cuales
-

9 ¿En dónde realiza las compras?

- Supermaxi
 - Mi Comisariato
 - Santa María
 - Tía
 - Akí
 - Mercados populares
 - Tiendas de barrio
 - Otros, indique cuales
-

10 ¿Cuáles son los vegetales y hortalizas más utilizados a la hora de cocinar?

- Cebolla
 - Ajo
 - Cilantro
 - Perejil
 - Zanahoria
 - Otros, indique cuales
-

11 ¿Sabe usted que es cebolla deshidratada?

- Si
- No

Si su respuesta fue no permítame informarle, el deshidratado es la técnica más efectiva para preservar las hortalizas, consiste en la extracción de agua de la hortaliza a través del aire, humedad o temperatura, deteniendo el crecimiento de microorganismos que son los causantes que la hortaliza se deteriore.

12 ¿Utilizaría usted cebolla deshidratada?

- Si
- No

13 ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un envase de 3 onz. (75 gr) de cebolla deshidratada?

- \$1.5 - \$2,0
- \$2.01 - \$2.5
- \$2.51 - \$3
- \$3.01 en adelante

14 ¿Por cuál canal le gustaría recibir información acerca de condimentos?

- Revistas
 - Correo electrónico
 - SMS
 - Redes sociales
 - Otros, indique cuales
-

15 ¿Qué valor agregado le gustaría recibir al comprar sus condimentos?

- Línea de atención al cliente
 - Página web de recetas de cocina
 - Otros, indique cuales
-

¡GRACIAS POR SU AYUDA!

ANEXO 4

CEBOLLA PERLA

PROVINCIAS PRODUCTORAS:

- MANABÍ
- SANTA ELENA
- AZUAY (SANTA ISABEL)
- LOJA (SARAGURO-ZAPOTILLO)
- CARCHI (BOLIVAR)

ZONAS PRODUCTORAS EN MANABI

- LA SEQUITA - CERCA DE CRUCITA
- SANTA ANA
- VALLE DE PORTOVIEJO

COSTO DE PRODUCCIÓN POR HECTÁREA (SEMI TECNIFICADO): \$ 7.000

PRECIO DEL QUINTAL:

- VERANO: \$ 12 (SACOS DE 110 LBS.) O \$ 11/QQ
- INVIERNO: \$ 22 (SACOS DE 110 LBS.) O \$ 20/QQ

PRODUCCIÓN POR HECTÁREA: 800 – 1.100 SACOS DE 110 LBS. O
880 – 1.210 QQ

Ing. Fausto Antonio Proaño Luna

**Responsable Zonal UZI's Zona 5/Dirección de Investigación y Generación de
Datos Multisectoriales - GUAYAS**

ANEXO 5

Quito, 18 de Noviembre del 2011

Cotización # 1384-11

Señorita
Andrea Herrera
Presente.-

De mi consideración.

Por medio de la presente y de acuerdo con su solicitud a continuación sírvase encontrar nuestra oferta

Tipo de Publicidad / Día	Tipo de Publicidad / Mes	Costo / Mes
1 Mención graficada	10 Comerciales	\$ 5,000
1 Cuña de 30"	22 Cuñas publicitarias	
1 Avance de 10"	22 Menciones	

Validez de esta oferta: 30 días

Esperamos que esta oferta cumpla con sus expectativas y será un placer servirles.

Muy Atentamente,

Claudia Ramírez
Customer Service

ECUAVISA

Ecuavisa Quito
Bosmediano y José Carbo
Teléfonos: (593-2) 2448100
(593-2) 2448101
FAX: (593-2) 2445488
Quito, Ecuador



Cotización SC0584-11

Quito, 25 de Noviembre del 2011

**Señorita
Andrea Herrera
Presente.-**

De mi consideración.

Por medio de la presente y de acuerdo con su solicitud a continuación sírvase encontrar nuestra oferta

Tipo de Publicidad / Día	Tipo de Publicidad / Mes	Costo / Mes
1 Mención graficada	10 Comerciales	\$ 5,000
1 Cuña de 30"	22 Cuñas publicitarias	
1 Avance de 10"	22 Menciones	

Validez de esta oferta: 30 días

Esperamos que esta oferta cumpla con sus expectativas y será un placer servirles.

Muy Atentamente,

Santiago Calvache
Customer Service
TELEAMAZONAS

Antonio Granda Centeno Oe4-29 Y Av. Brasil
Teléfonos: (593-2) 3974445 / (593-2) 3974446
Quito, Ecuador

ANEXO 6



Estimada señorita

- El formato de media página es 24.53 cm de ancho por 19.49 cm de alto, en página indeterminada, a full color tiene el costo de \$736 + IVA
- El formato de media página es 12.25 cm de ancho por 19.49 cm de alto, en página indeterminada, a full color tiene el costo de \$408 + IVA
- El formato de página completa, en página indeterminada, a full color tiene el costo de \$1632 + IVA

Los anuncios en la Revista Familia se reciben hasta el día martes.

Somos contribuyentes especiales, retención 1%, código 309

Contamos con servicio a domicilio y elaboración de arte sin costo adicional

Gracias

Karina Carrión
Agencia Carolina V.D
1800-899-899 ext 0, 2555-004
098-549-808

Av. República E6-449y Av. Eloy Alfaro.
Teléfonos: 223 8972 / 223 7467

ANEXO 7



Cotización

Quito, 12 de Noviembre del 2011

**Señorita
Andrea Herrera
Presente.-**

De mi consideración.

A continuación detallo propuesta para su importante requerimiento.

Número de Vallas	Ubicación	Costo / Valla
2	<ul style="list-style-type: none">• Av. Mariana de Jesús• Av. Eloy Alfaro	\$ 3,980

Validez de esta oferta: 30 días

Esperamos que esta oferta cumpla con sus expectativas y será un placer servirles.

Muy Atentamente,

Gared Marquez
Customer Service
IMPACTO

Av. Orellana #877 y Av. 6 de Diciembre. Edif. La Viña, 3er. piso. Ofic. 301
Telf. + 593 2 223222
www.impacto.ec
Quito

ANEXO 8

Cotización # 0027-12

Quito, 17 de Febrero del 2012

**Señorita
Jessica Leiva
Presente.-**

De mi consideración.

Por medio de la presente sírvase encontrar nuestra oferta para crear la imagen de su prestigiosa empresa.

Nuestro servicio consta de:

- Diseño de logo
- Elaboración de slogan

Estas dos herramientas serán diseñadas de acuerdo al target que se pretende atacar, utilizando tipografía y colores que proyecten la imagen de la empresa.

Validez de esta oferta: 30 días

Costo: \$2,000 (impuestos incluidos)

Esperamos que esta oferta cumpla con sus expectativas y será un placer servirles.

Muy Atentamente,

Customer Service
GRUPOTURÉ

GrupoTuré
6 de Diciembre y Bossano
Edif. Torre Bossano
3er Piso - Of. 302
Telf. + (593 2) 3 825 305
e-mail: info@grupoture.com
Quito - Ecuador

ANEXO 9

					
Quito, 05 de marzo del 2012					
Señorita Jessica Leiva Ciudad.-					
El presente contrato detalla las condiciones para la realización de su evento tal como se describe:					
SALÓN	FECHA	HORA	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
TRADER`S	13-mar	18H00-20H00	20		
Alimentos y Bebidas					
13/02/2012					
COFFE BREAK PM			40	\$ 10,50	\$ 420,00
TRES BOCADITOS A SU ELECCIÓN					
CAFÉ, TÉ, LECHE, JUGO					
ESTACIÓN PERMANENTE DE CAFÉ				CORTESIA	
PAPELOGRAFOS				CORTESIA	
PIZARRA DE TIZA LÍQUIDA				CORTESIA	
BLOCK DE NOTAS Y ESFEROS				CORTESIA	
				Subtotal	\$ 420,00
				10% Servicios	\$ 42,00
				12% IVA	\$ 50,40
				TOTAL	\$ 512,40
Forma de Pago:			CRÉDITO		
Tipo de Montaje:			MESA EN U, MESA PARA EQUIPOS		
Especificaciones Adicionales:			Consumos adicionales no especificados en este contrato serán facturados directamente a la Empr. El valor de Valet Parking es de \$2,50 por auto.		

.....
JESSICA LEIVA

ANEXO 10

Cotización # 0027-12

Quito, 17 de Febrero del 2012

**Señorita
Jessica Leiva
Presente.-**

De mi consideración.

Por medio de la presente sírvase encontrar nuestra oferta para crear la imagen de su prestigiosa empresa.

Nuestro servicio consta de:

- Diseño de página web

La página web será diseñada de acuerdo al target que se pretende atacar, utilizando tipografía y colores que de su empresa.

Validez de esta oferta: 30 días

Costo: \$2,000 (impuestos incluidos)

Esperamos que esta oferta cumpla con sus expectativas y será un placer servirles.

Muy Atentamente,

Customer Service
GRUPOTURÉ

GrupoTuré
6 de Diciembre y Bossano
Edif. Torre Bossano
3er Piso - Of. 302
Telf. + (593 2) 3 825 305
e-mail: info@grupoture.com
Quito - Ecuador

ANEXO 11

RESUMEN DE GASTOS / PROFORMA

CONTACTO: Jessica Leiva
EMPRESA:
TELEFONO:

Estimada Jessica

A continuación le presentamos la relación de gastos:

FECHA:	28 Septiembre 2012	Cantidad	Valor Unitario	TOTAL
Descripción:				
<i>Máquina deshidratadora de cebolla</i>	1		\$6.696,43	\$6.696,43
Cargador a tornillo	1		\$714,29	\$714,29
Lavadora	1		\$5.178,57	\$5.178,57
Peladora	1		\$2.500,00	\$2.500,00
Cortadora	1		\$3.839,29	\$3.839,29
Transportador de la lavado	1		\$714,29	\$714,29
Envasadora	1		\$1.696,43	\$1.696,43

SUB TOTAL: \$21.339,29

12% IVA \$2.560,71

TOTAL \$23.900,00

Av. La Prensa, Quito - Ecuador

Ing. Alejandro de la Cadena Flores ++593 9 981 1987

ANEXO 12

as+design oficina de arquitectura		
ARMENIA 2 CALLE 2-6 Y CALLE ERNESTO NOBOA CAMAÑO		
CLIENTE: Jessica Leiva	TELEF: 0844942281	
RUC: 1712219128001	DIRECCION: Cumbayá	
COTIZACION DE OBRA CIERTA		
LISTA DE MATERIALES		
DESCRIPCION	CANTIDAD	TOTAL
Bloques de 10 cm	26000	\$ 9.880,00
Cemento	1500	\$ 10.918,20
Arena	2000	\$ 20.000,00
Pintura	180	\$ 10.800,00
Resina	150	\$ 6.000,00
Tubos electricos	120	\$ 456,00
Toma corriente	40	\$ 112,00
Toma de luz	20	\$ 46,00
Boquillas	20	\$ 66,00
Ventana de aluminio	25	\$ 137,50
Puerta	10	\$ 600,00
Cables electricos	240	\$ 984,00
SUBTOTAL		\$ 59.999,70
MANO DE OBRA		
DESCRIPCION	CANTIDAD	TOTAL
Mamposteria	600	\$ 15.000,00
Enlucido pared	900	\$ 4.500,00
Enlucido techo	600	\$ 3.000,00
Instalacion electrica	50	\$ 250,00
Diseño	75	\$ 3.000,00
Alfombra	125	\$ 1.250,00
SUBTOTAL		\$ 27.000,00
TOTAL DE LA OBRA		\$ 86.999,70
ARQ. ANDRES SIGUENZA		

ANEXO 13

DEPRECIACIÓN						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Instalaciones	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 65.250,00
Maquinaria y Herramientas	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 11.950,00
Equipos de Computación	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ 623,21	-	\$ 623,21	\$ 1.246,43
Muebles y enseres	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 963,02
TOTAL	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82	\$ 79.409,45
					TOTAL	\$ 79.409,45

ANEXO 15

COSTO UNITARIO

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO						
COSTOS VARIABLES			COSTOS FIJOS			
Materia prima	M.O.D.	Otros	Eq. Y Maq.	Gastos	TOTAL	
\$ 0,61	\$ 0,37	\$0,06	\$ 0,17	\$ 0,51	\$ 1,71	

ANEXO 16

AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

Tabla de amortización de deuda				
Monto del Crédito	\$	60,671.37		
Tasa de interés		11.5%		
Tasa de interés		1.0%		
Períodos		60		
Cuota mensual	\$	1,334.32	(\$1,334.32)	
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	\$752.89	\$ 581.43	\$1,334.32	\$ 59,918.48
2	\$760.10	\$ 574.22	\$1,334.32	\$ 59,158.38
3	\$767.39	\$ 566.93	\$1,334.32	\$ 58,390.99
4	\$774.74	\$ 559.58	\$1,334.32	\$ 57,616.25
5	\$782.17	\$ 552.16	\$1,334.32	\$ 56,834.08
6	\$789.66	\$ 544.66	\$1,334.32	\$ 56,044.42
7	\$797.23	\$ 537.09	\$1,334.32	\$ 55,247.19
8	\$804.87	\$ 529.45	\$1,334.32	\$ 54,442.32
9	\$812.58	\$ 521.74	\$1,334.32	\$ 53,629.74
10	\$820.37	\$ 513.95	\$1,334.32	\$ 52,809.37
11	\$828.23	\$ 506.09	\$1,334.32	\$ 51,981.14
12	\$836.17	\$ 498.15	\$1,334.32	\$ 51,144.97
13	\$844.18	\$ 490.14	\$1,334.32	\$ 50,300.79
14	\$852.27	\$ 482.05	\$1,334.32	\$ 49,448.52
15	\$860.44	\$ 473.88	\$1,334.32	\$ 48,588.08
16	\$868.69	\$ 465.64	\$1,334.32	\$ 47,719.39
17	\$877.01	\$ 457.31	\$1,334.32	\$ 46,842.38
18	\$885.42	\$ 448.91	\$1,334.32	\$ 45,956.96
19	\$893.90	\$ 440.42	\$1,334.32	\$ 45,063.06
20	\$902.47	\$ 431.85	\$1,334.32	\$ 44,160.60
21	\$911.12	\$ 423.21	\$1,334.32	\$ 43,249.48
22	\$919.85	\$ 414.47	\$1,334.32	\$ 42,329.63
23	\$928.66	\$ 405.66	\$1,334.32	\$ 41,400.97
24	\$937.56	\$ 396.76	\$1,334.32	\$ 40,463.41
25	\$946.55	\$ 387.77	\$1,334.32	\$ 39,516.86
26	\$955.62	\$ 378.70	\$1,334.32	\$ 38,561.24
27	\$964.78	\$ 369.55	\$1,334.32	\$ 37,596.47
28	\$974.02	\$ 360.30	\$1,334.32	\$ 36,622.44
29	\$983.36	\$ 350.97	\$1,334.32	\$ 35,639.09
30	\$992.78	\$ 341.54	\$1,334.32	\$ 34,646.31
31	\$1,002.29	\$ 332.03	\$1,334.32	\$ 33,644.01
32	\$1,011.90	\$ 322.42	\$1,334.32	\$ 32,632.11
33	\$1,021.60	\$ 312.72	\$1,334.32	\$ 31,610.51
34	\$1,031.39	\$ 302.93	\$1,334.32	\$ 30,579.13
35	\$1,041.27	\$ 293.05	\$1,334.32	\$ 29,537.86
36	\$1,051.25	\$ 283.07	\$1,334.32	\$ 28,486.61
37	\$1,061.32	\$ 273.00	\$1,334.32	\$ 27,425.28
38	\$1,071.50	\$ 262.83	\$1,334.32	\$ 26,353.78
39	\$1,081.76	\$ 252.56	\$1,334.32	\$ 25,272.02
40	\$1,092.13	\$ 242.19	\$1,334.32	\$ 24,179.89
41	\$1,102.60	\$ 231.72	\$1,334.32	\$ 23,077.29
42	\$1,113.16	\$ 221.16	\$1,334.32	\$ 21,964.13
43	\$1,123.83	\$ 210.49	\$1,334.32	\$ 20,840.29
44	\$1,134.60	\$ 199.72	\$1,334.32	\$ 19,705.69
45	\$1,145.48	\$ 188.85	\$1,334.32	\$ 18,560.22
46	\$1,156.45	\$ 177.87	\$1,334.32	\$ 17,403.76
47	\$1,167.54	\$ 166.79	\$1,334.32	\$ 16,236.23
48	\$1,178.72	\$ 155.60	\$1,334.32	\$ 15,057.50
49	\$1,190.02	\$ 144.30	\$1,334.32	\$ 13,867.48
50	\$1,201.42	\$ 132.90	\$1,334.32	\$ 12,666.06
51	\$1,212.94	\$ 121.38	\$1,334.32	\$ 11,453.12
52	\$1,224.56	\$ 109.76	\$1,334.32	\$ 10,228.56
53	\$1,236.30	\$ 98.02	\$1,334.32	\$ 8,992.26
54	\$1,248.15	\$ 86.18	\$1,334.32	\$ 7,744.11
55	\$1,260.11	\$ 74.21	\$1,334.32	\$ 6,484.01
56	\$1,272.18	\$ 62.14	\$1,334.32	\$ 5,211.82
57	\$1,284.37	\$ 49.95	\$1,334.32	\$ 3,927.45
58	\$1,296.68	\$ 37.64	\$1,334.32	\$ 2,630.77
59	\$1,309.11	\$ 25.21	\$1,334.32	\$ 1,321.66
60	\$1,321.66	\$ 12.67	\$1,334.32	\$ (0.00)

ANEXO 17

SUELDOS Y SALARIOS

NÓMINA DEL AÑO 1												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (*)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Gerente Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Jefe de Operaciones	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 680	\$ 680	\$ 8.159
Operarios	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 58	\$ 52	\$ 40	\$ 52	\$ 26	\$ 858	\$ 429	\$ 10.300
TOTAL	5	\$ 2.210	\$ 2.520	\$ 281	\$ 236	\$ 210	\$ 100	\$ 210	\$ 105	\$ 3.426	\$ 2.997	\$ 41.112

(*) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (*)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Gerente Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Jefe de Operaciones	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 680	\$ 680	\$ 8.159
Operarios	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 58	\$ 52	\$ 40	\$ 52	\$ 26	\$ 858	\$ 429	\$ 10.300
TOTAL	5	\$ 2.210	\$ 2.520	\$ 281	\$ 236	\$ 210	\$ 100	\$ 210	\$ 105	\$ 3.426	\$ 2.997	\$ 41.112

NÓMINA DEL AÑO 3												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (*)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Gerente Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Jefe de Operaciones	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 680	\$ 680	\$ 8.159
Operarios	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 58	\$ 52	\$ 40	\$ 52	\$ 26	\$ 858	\$ 429	\$ 10.300
TOTAL	5	\$ 2.210	\$ 2.520	\$ 281	\$ 236	\$ 210	\$ 100	\$ 210	\$ 105	\$ 3.426	\$ 2.997	\$ 41.112

NÓMINA DEL AÑO 4												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (*)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Gerente Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Jefe de Operaciones	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 680	\$ 680	\$ 8.159
Operarios	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 58	\$ 52	\$ 40	\$ 52	\$ 26	\$ 858	\$ 429	\$ 10.300
TOTAL	5	\$ 2.210	\$ 2.520	\$ 281	\$ 236	\$ 210	\$ 100	\$ 210	\$ 105	\$ 3.426	\$ 2.997	\$ 41.112

NÓMINA DEL AÑO 5												
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	IESS PERSONAL 9,35% (*)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Gerente Financiero	1	\$ 700	\$ 700	\$ 78	\$ 65	\$ 58	\$ 20	\$ 58	\$ 29	\$ 944	\$ 944	\$ 11.327
Jefe de Operaciones	1	\$ 500	\$ 500	\$ 56	\$ 47	\$ 42	\$ 20	\$ 42	\$ 21	\$ 680	\$ 680	\$ 8.159
Operarios	2	\$ 310	\$ 620	\$ 69	\$ 58	\$ 52	\$ 40	\$ 52	\$ 26	\$ 858	\$ 429	\$ 10.300
TOTAL	5	\$ 2.210	\$ 2.520	\$ 281	\$ 236	\$ 210	\$ 100	\$ 210	\$ 105	\$ 3.426	\$ 2.997	\$ 41.112

ANEXO 18

INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
ACTIVOS INTANGIBLES			
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Inscripción en Registro Mercantil	1	\$ 61,82	\$ 61,82
Escritura Pública	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Tasa registro de marcas	1	\$ 82,00	\$ 82,00
Permiso de Bomberos	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Registro Sanitario	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Programas Informáticos	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total Activos Intangibles			\$ 2.613,82

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
ACTIVOS FIJOS			
Instalaciones			
Terreno (m2)	750	\$ 16,00	\$ 12.000,00
Galpón (m2)	400	\$ 145,00	\$ 58.000,00
Oficinas (m2)	200	\$ 145,00	\$ 29.000,00
Total instalaciones			\$ 99.000,00

Maquinaria y Herramientas			
Cargador a tornillo	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Lavadora	1	\$5.800,00	\$ 5.800,00
Peladora	1	\$2.800,00	\$ 2.800,00
Cortadora	1	\$4.300,00	\$ 4.300,00
Transportador de lavado	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Máquina Deshidratadora	1	\$7.500,00	\$ 7.500,00
Envasadora	1	\$1.900,00	\$ 1.900,00
Total Maquinaria y Herramientas			\$ 23.900,00

Equipos de Oficina y Equipos de Computación			
Computador	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Teléfono	2	\$ 34,82	\$ 69,64
Total Equipos de Oficina y Computación			\$ 1.869,64

Muebles y enseres			
Escritorio	2	\$ 236,25	\$ 472,50
Archivador	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Mesa de impresora	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	6	\$ 210,59	\$ 1.263,54
Total muebles y enseres			\$ 1.926,04
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 126.695,68

ANEXO 19

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

ESCENARIO PESIMISTA		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
CONCEPTO	unidad	cantidad	costo unitario	valor												
Materia Prima (cebolla en estado natural)	onzas	286662	\$ 0,06	\$ 16.613,35	303861	\$ 0,06	\$ 17.610,15	322093	\$ 0,06	\$ 18.666,75	341419	\$ 0,06	\$ 19.786,76	301586	\$ 0,06	\$ 17.478,30
Envases de 6 onz	unidades	47777	\$ 0,21	\$ 10.033,16	50644	\$ 0,21	\$ 10.635,15	53682	\$ 0,21	\$ 11.273,26	56903	\$ 0,21	\$ 11.949,65	50264	\$ 0,21	\$ 10.555,53
Etiquetas	unidades	47777	\$ 0,05	\$ 2.388,85	50644	\$ 0,05	\$ 2.532,18	53682	\$ 0,05	\$ 2.684,11	56903	\$ 0,05	\$ 2.845,16	50264	\$ 0,05	\$ 2.513,22
SUBTOTAL M.P.			\$ 0,32	\$ 29.035,35		\$ 0,32	\$ 30.777,47		\$ 0,32	\$ 32.624,12		\$ 0,32	\$ 34.581,57		\$ 0,32	\$ 30.547,05
Salarios				\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56
SUBTOTAL M.O.D.				\$ 18.458,56												
Energía	kw/h			\$ 960,00			\$ 960,00			\$ 1.080,00			\$ 1.080,00			\$ 1.140,00
Agua				\$ 420,00			\$ 420,00			\$ 540,00			\$ 540,00			\$ 600,00
Transporte	1	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Mantenimiento Maquinaria		2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 120,00	\$ 240,00
SUBTOTAL OTROS				\$ 2.780,00			\$ 2.780,00			\$ 3.040,00			\$ 3.040,00			\$ 3.180,00
TOTAL				\$ 50.273,91			\$ 52.016,03			\$ 54.122,68			\$ 56.080,13			\$ 52.185,61

ESCENARIO NORMAL		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
CONCEPTO	unidad	cantidad	costo unitario	valor												
Materia Prima (cebolla en estado natural)	onzas	299102	\$ 0,06	\$ 17.334,30	330806	\$ 0,06	\$ 19.171,74	365872	\$ 0,06	\$ 21.203,94	404654	\$ 0,06	\$ 23.451,56	447548	\$ 0,06	\$ 25.937,43
Envases de 6 onz	unidades	49850	\$ 0,21	\$ 10.468,56	55134	\$ 0,21	\$ 11.578,23	60979	\$ 0,21	\$ 12.805,52	67442	\$ 0,21	\$ 14.162,90	74591	\$ 0,21	\$ 15.664,17
Etiquetas	unidades	49850	\$ 0,05	\$ 2.492,51	55134	\$ 0,05	\$ 2.756,72	60979	\$ 0,05	\$ 3.048,93	67442	\$ 0,05	\$ 3.372,12	74591	\$ 0,05	\$ 3.729,56
SUBTOTAL M.P.			\$ 0,32	\$ 30.295,37		\$ 0,32	\$ 33.506,68		\$ 0,32	\$ 37.058,39		\$ 0,32	\$ 40.986,58		\$ 0,32	\$ 45.331,16
Salarios				\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56
SUBTOTAL M.O.D.				\$ 18.458,56												
Energía	kw/h			\$ 960,00			\$ 960,00			\$ 1.080,00			\$ 1.080,00			\$ 1.140,00
Agua				\$ 420,00			\$ 420,00			\$ 540,00			\$ 540,00			\$ 600,00
Transporte	1	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Mantenimiento Maquinaria		2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 120,00	\$ 240,00
SUBTOTAL OTROS				\$ 2.780,00			\$ 2.780,00			\$ 3.040,00			\$ 3.040,00			\$ 3.180,00
TOTAL				\$ 51.533,93			\$ 54.745,24			\$ 58.556,95			\$ 62.485,14			\$ 66.969,72

ESCENARIO OPTIMISTA		Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
CONCEPTO	unidad	cantidad	costo unitario	valor												
Materia Prima (cebolla en estado natural)	onzas	311001	\$ 0,06	\$ 18.023,91	357651	\$ 0,06	\$ 20.727,50	411299	\$ 0,06	\$ 23.836,62	472993	\$ 0,06	\$ 27.412,12	453285	\$ 0,06	\$ 26.269,95
Envases de 6 onz	unidades	51833	\$ 0,21	\$ 10.885,03	59608	\$ 0,21	\$ 12.517,78	68550	\$ 0,21	\$ 14.395,45	78832	\$ 0,21	\$ 16.554,77	75548	\$ 0,21	\$ 15.864,99
Etiquetas	unidades	51833	\$ 0,05	\$ 2.591,67	59608	\$ 0,05	\$ 2.980,42	68550	\$ 0,05	\$ 3.427,49	78832	\$ 0,05	\$ 3.941,61	75548	\$ 0,05	\$ 3.777,38
SUBTOTAL M.P.			\$ 0,32	\$ 31.500,62		\$ 0,32	\$ 36.225,71		\$ 0,32	\$ 41.659,56		\$ 0,32	\$ 47.908,50		\$ 0,32	\$ 45.912,31
Salarios				\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56			\$ 18.458,56
SUBTOTAL M.O.D.				\$ 18.458,56												
Energía	kw/h			\$ 960,00			\$ 960,00			\$ 1.080,00			\$ 1.080,00			\$ 1.140,00
Agua				\$ 420,00			\$ 420,00			\$ 540,00			\$ 540,00			\$ 600,00
Transporte	1	12	\$100,00	\$1.200,00	12	\$100,00	\$1.200,00	12	\$100,00	\$1.200,00	12	\$100,00	\$1.200,00	12	\$100,00	\$1.200,00
Mantenimiento Maquinaria		2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 100,00	\$ 200,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2	\$ 120,00	\$ 240,00
SUBTOTAL OTROS				\$ 2.780,00			\$ 2.780,00			\$ 3.040,00			\$ 3.040,00			\$ 3.180,00
TOTAL				\$ 52.739,18			\$ 57.464,27			\$ 63.158,12			\$ 69.407,06			\$ 67.550,87

ANEXO 20

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.587,77	\$ 217.358,83	\$ 230.400,36	\$ 244.224,38	\$ 258.877,84
Costo de ventas	\$ 50.273,91	\$ 52.016,03	\$ 54.122,68	\$ 56.080,13	\$ 52.185,61
Utilidad bruta	\$ 132.313,86	\$ 165.342,80	\$ 176.277,68	\$ 188.144,26	\$ 206.692,23
Administrativos	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad	\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses					
Total Gastos	\$ 73.095,70	\$ 52.503,74	\$ 53.103,74	\$ 52.660,53	\$ 61.933,74
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 59.218,16	\$ 112.839,06	\$ 123.173,94	\$ 135.483,73	\$ 144.758,49
Participación laboral 15%	\$ 8.882,72	\$ 16.925,86	\$ 18.476,09	\$ 20.322,56	\$ 21.713,77
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 50.335,43	\$ 95.913,20	\$ 104.697,85	\$ 115.161,17	\$ 123.044,72
Impuesto a la Renta 25%	\$ 12.583,86	\$ 23.978,30	\$ 26.174,46	\$ 28.790,29	\$ 30.761,18
Utilidad Neta	\$ 37.751,58	\$ 71.934,90	\$ 78.523,39	\$ 86.370,88	\$ 92.283,54

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 198.090,50	\$ 253.641,97	\$ 291.688,27	\$ 335.441,51	\$ 385.757,73
Costo de ventas	\$ 52.739,18	\$ 57.464,27	\$ 63.158,12	\$ 69.407,06	\$ 67.550,87
Utilidad bruta	\$ 145.351,33	\$ 196.177,70	\$ 228.530,14	\$ 266.034,45	\$ 318.206,86
Administrativos	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad	\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses					
Total Gastos	\$ 73.095,70	\$ 52.503,74	\$ 53.103,74	\$ 52.660,53	\$ 61.933,74
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 72.255,63	\$ 143.673,96	\$ 175.426,40	\$ 213.373,92	\$ 256.273,12
Participación laboral 15%	\$ 10.838,34	\$ 21.551,09	\$ 26.313,96	\$ 32.006,09	\$ 38.440,97
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 61.417,28	\$ 122.122,87	\$ 149.112,44	\$ 181.367,83	\$ 217.832,15
Impuesto a la Renta 25%	\$ 15.354,32	\$ 30.530,72	\$ 37.278,11	\$ 45.341,96	\$ 54.458,04
Utilidad Neta	\$ 46.062,96	\$ 91.592,15	\$ 111.834,33	\$ 136.025,87	\$ 163.374,11

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.587,77	\$ 217.358,83	\$ 230.400,36	\$ 244.224,38	\$ 258.877,84
Costo de ventas	\$ 50.273,91	\$ 52.016,03	\$ 54.122,68	\$ 56.080,13	\$ 52.185,61
Utilidad bruta	\$ 132.313,86	\$ 165.342,80	\$ 176.277,68	\$ 188.144,26	\$ 206.692,23
Administrativos	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad	\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses	\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
Total Gastos	\$ 79.581,16	\$ 57.834,04	\$ 57.138,80	\$ 55.243,29	\$ 62.888,10
Utilidad Antes Part. Lab. e Imp.	\$ 52.732,70	\$ 107.508,76	\$ 119.138,88	\$ 132.900,97	\$ 143.804,14
Participación laboral 15%	\$ 7.909,90	\$ 16.126,31	\$ 17.870,83	\$ 19.935,15	\$ 21.570,62
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 44.822,79	\$ 91.382,45	\$ 101.268,05	\$ 112.965,82	\$ 122.233,52
Impuesto a la Renta 25%	\$ 11.205,70	\$ 22.845,61	\$ 25.317,01	\$ 28.241,46	\$ 30.558,38
Utilidad Neta	\$ 33.617,09	\$ 68.536,84	\$ 75.951,04	\$ 84.724,37	\$ 91.675,14

Estado de Resultados Con Financiamiento	Escenario OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 198.090,50	\$ 253.641,97	\$ 291.688,27	\$ 335.441,51	\$ 385.757,73
Costo de ventas	\$ 52.739,18	\$ 57.464,27	\$ 63.158,12	\$ 69.407,06	\$ 67.550,87
Utilidad bruta	\$ 145.351,33	\$ 196.177,70	\$ 228.530,14	\$ 266.034,45	\$ 318.206,86
Administrativos	\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Depreciaciones	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Amortizaciones	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Publicidad	\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
Intereses	\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
Total Gastos	\$ 79.581,16	\$ 57.834,04	\$ 57.138,80	\$ 55.243,29	\$ 62.888,10
Utilidad Antes Part. Lab. e Imp.	\$ 65.770,17	\$ 138.343,67	\$ 171.391,34	\$ 210.791,16	\$ 255.318,76
Participación laboral 15%	\$ 9.865,52	\$ 20.751,55	\$ 25.708,70	\$ 31.618,67	\$ 38.297,81
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 55.904,64	\$ 117.592,12	\$ 145.682,64	\$ 179.172,49	\$ 217.020,95
Impuesto a la Renta 25%	\$ 13.976,16	\$ 29.398,03	\$ 36.420,66	\$ 44.793,12	\$ 54.255,24
Utilidad Neta	\$ 41.928,48	\$ 88.194,09	\$ 109.261,98	\$ 134.379,37	\$ 162.765,71

ANEXO 21

BALANCE GENERAL

Balance General Apalancado OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 96.032,13	\$ 153.350,98	\$ 183.287,61	\$ 216.148,42	\$ 360.619,45
Caja/Bancos	\$ 40.480,66	\$ 85.591,11	\$ 105.363,76	\$ 126.535,99	\$ 257.565,16
Inventarios	\$ 29.713,58	\$ 38.046,30	\$ 43.753,24	\$ 50.316,23	\$ 57.863,66
Cuentas por Cobrar	\$ 25.837,89	\$ 29.713,58	\$ 34.170,61	\$ 39.296,20	\$ 45.190,63
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.763,08	\$ 119.139,86
Instalaciones	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00
Depreciación	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00
Equipos de computación	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64
Depreciación	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ -	\$ 623,21
Maquinaria y Herramientas	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00
Depreciación	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00
Muebles y enseres	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04
Depreciación	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60
(-) Depreciación acumulada	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.091,06				
Gastos Amortizables	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82
(-) Amortización acumulada	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
TOTAL ACTIVOS	\$ 217.263,05	\$ 274.581,89	\$ 304.518,53	\$ 338.002,55	\$ 481.850,37
PASIVOS CORRIENTES	\$ 9.526,40	\$ 10.681,56	\$ 11.976,80	\$ 13.429,10	\$ 15.057,50
Interes Préstamo	\$9.526,40	\$10.681,56	\$11.976,80	\$13.429,10	\$15.057,50
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 51.144,97	\$ 49.989,81	\$ 48.694,57	\$ 47.242,27	\$ 45.613,86
Prestamo	\$ 51.144,97	\$ 49.989,81	\$ 48.694,57	\$ 47.242,27	\$ 45.613,86
TOTAL PASIVOS	\$ 60.671,37				
Capital Social	\$ 114.663,20	\$ 83.787,96	\$ 46.391,10	\$ 33.689,84	\$ 124.033,92
Utilidad dej ejercicio	\$ 41.928,48	\$ 88.194,09	\$ 109.261,98	\$ 134.379,37	\$ 162.765,71
Reserva legal		\$ 4.192,85	\$ 8.819,41	\$ 10.926,20	\$ 13.437,94
Utilidades por distribuir		\$ 37.735,63	\$ 79.374,68	\$ 98.335,78	\$ 120.941,43
TOTAL PATRIMONIO	\$ 156.591,68	\$ 213.910,53	\$ 243.847,16	\$ 277.331,19	\$ 421.179,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 217.263,05	\$ 274.581,89	\$ 304.518,53	\$ 338.002,55	\$ 481.850,37

Balance General Desapalancado OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 109.693,01	\$ 167.430,60	\$ 197.836,76	\$ 231.224,03	\$ 376.285,36
Caja/Bancos	\$ 54.141,54	\$ 99.670,73	\$ 119.912,91	\$ 141.611,60	\$ 273.231,06
Inventarios	\$ 29.713,58	\$ 38.046,30	\$ 43.753,24	\$ 50.316,23	\$ 57.863,66
Cuentas por Cobrar	\$ 25.837,89	\$ 29.713,58	\$ 34.170,61	\$ 39.296,20	\$ 45.190,63
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.763,08	\$ 119.139,86
Instalaciones	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00
Depreciación	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00
Equipos de computación	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64
Depreciación	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ -	\$ 623,21
Maquinaria y Herramientas	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00
Depreciación	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00
Muebles y enseres	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04
Depreciación	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60
(-) Depreciación acumulada	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.091,06				
Gastos Amortizables	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82
(-) Amortización acumulada	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
TOTAL ACTIVOS	\$ 230.923,93	\$ 288.661,52	\$ 319.067,68	\$ 353.078,16	\$ 497.516,27
PASIVOS CORRIENTES	\$ -				
Intereses Préstamo					
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -				
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -				
Capital Social	\$ 184.860,97	\$ 151.006,41	\$ 115.641,20	\$ 105.217,96	\$ 198.116,29
Utilidad de ejercicio	\$ 46.062,96	\$ 91.592,15	\$ 111.834,33	\$ 136.025,87	\$ 163.374,11
Reserva legal		\$ 4.606,30	\$ 9.159,22	\$ 11.183,43	\$ 13.602,59
Utilidades por distribuir		\$ 41.456,67	\$ 82.432,94	\$ 100.650,90	\$ 122.423,29
TOTAL PATRIMONIO	\$ 230.923,93	\$ 288.661,52	\$ 319.067,68	\$ 353.078,16	\$ 497.516,27
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 230.923,93	\$ 288.661,52	\$ 319.067,68	\$ 353.078,16	\$ 497.516,27

Balance General Apalancado PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 83.373,24	\$ 123.782,42	\$ 133.372,30	\$ 141.879,65	\$ 255.373,15
Caja/Bancos	\$ 32.169,28	\$ 65.933,85	\$ 72.052,82	\$ 76.880,99	\$ 186.474,58
Inventarios	\$ 27.388,17	\$ 32.603,82	\$ 34.560,05	\$ 36.633,66	\$ 38.831,68
Cuentas por Cobrar	\$ 23.815,80	\$ 25.244,74	\$ 26.759,43	\$ 28.364,99	\$ 30.066,89
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.763,08	\$ 119.139,86
Instalaciones	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00
Depreciación	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00
Equipos de computación	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64
Depreciación	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ -	\$ 623,21
Maquinaria y Herramientas	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00
Depreciación	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00
Muebles y enseres	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04
Depreciación	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60
(-) Depreciación acumulada	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.091,06				
Gastos Amortizables	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82
(-) Amortización acumulada	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
TOTAL ACTIVOS	\$ 204.604,16	\$ 245.013,34	\$ 254.603,22	\$ 263.733,78	\$ 376.604,07
PASIVOS CORRIENTES	\$ 9.526,40	\$ 10.681,56	\$ 11.976,80	\$ 13.429,10	\$ 15.057,50
Interes Préstamo	\$9.526,40	\$10.681,56	\$11.976,80	\$13.429,10	\$15.057,50
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 51.144,97	\$ 49.989,81	\$ 48.694,57	\$ 47.242,27	\$ 45.613,86
Préstamo	\$ 51.144,97	\$ 49.989,81	\$ 48.694,57	\$ 47.242,27	\$ 45.613,86
TOTAL PASIVOS	\$ 60.671,37				
Capital Social	\$ 110.315,69	\$ 82.188,04	\$ 49.443,98	\$ 42.387,00	\$ 139.533,20
Utilidad dej ejercicio	\$ 33.617,09	\$ 68.536,84	\$ 75.951,04	\$ 84.724,37	\$ 91.675,14
Reserva legal		\$ 3.361,71	\$ 6.853,68	\$ 7.595,10	\$ 8.472,44
Utilidades por distribuir		\$ 30.255,38	\$ 61.683,15	\$ 68.355,93	\$ 76.251,93
TOTAL PATRIMONIO	\$ 143.932,79	\$ 184.341,97	\$ 193.931,85	\$ 203.062,41	\$ 315.932,70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 204.604,16	\$ 245.013,34	\$ 254.603,22	\$ 263.733,78	\$ 376.604,07

Balance General Desapalancado PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 97.034,12	\$ 137.862,05	\$ 147.921,45	\$ 156.955,26	\$ 271.039,06
Caja/Bancos	\$ 45.830,16	\$ 80.013,48	\$ 86.601,97	\$ 91.956,60	\$ 202.140,49
Inventarios	\$ 27.388,17	\$ 32.603,82	\$ 34.560,05	\$ 36.633,66	\$ 38.831,68
Cuentas por Cobrar	\$ 23.815,80	\$ 25.244,74	\$ 26.759,43	\$ 28.364,99	\$ 30.066,89
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.139,86	\$ 119.763,08	\$ 119.139,86
Instalaciones	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00	\$ 99.000,00
Depreciación	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00	\$ 4.350,00
Equipos de computación	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64	\$ 1.869,64
Depreciación	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ 623,21	\$ -	\$ 623,21
Maquinaria y Herramientas	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00	\$ 23.900,00
Depreciación	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00	\$ 2.390,00
Muebles y enseres	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04	\$ 1.926,04
Depreciación	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60	\$ 192,60
(-) Depreciación acumulada	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 2.091,06				
Gastos Amortizables	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82	\$ 2.613,82
(-) Amortización acumulada	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
TOTAL ACTIVOS	\$ 218.265,04	\$ 259.092,97	\$ 269.152,37	\$ 278.809,39	\$ 392.269,98
PASIVOS CORRIENTES	\$ -				
Intereses Préstamo					
PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -				
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ -				
Capital Social	\$ 180.513,46	\$ 149.406,49	\$ 118.694,08	\$ 113.915,12	\$ 213.615,56
Utilidad dej ejercicio	\$ 37.751,58	\$ 71.934,90	\$ 78.523,39	\$ 86.370,88	\$ 92.283,54
Reserva legal		\$ 3.775,16	\$ 7.193,49	\$ 7.852,34	\$ 8.637,09
Utilidades por distribuir		\$ 33.976,42	\$ 64.741,41	\$ 70.671,05	\$ 77.733,79
TOTAL PATRIMONIO	\$ 218.265,04	\$ 259.092,97	\$ 269.152,37	\$ 278.809,39	\$ 392.269,98
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 218.265,04	\$ 259.092,97	\$ 269.152,37	\$ 278.809,39	\$ 392.269,98

ANEXO 22

FLUJO DE FONDOS

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 198.090,50	\$ 253.641,97	\$ 291.688,27	\$ 335.441,51	\$ 385.757,73
Costo de venta		\$ 52.739,18	\$ 57.464,27	\$ 63.158,12	\$ 69.407,06	\$ 67.550,87
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 125.834,88	\$ 109.968,01	\$ 116.261,87	\$ 122.067,59	\$ 129.484,61
UTILIDAD OPERATIVA (Bail)		\$ 72.255,63	\$ 143.673,96	\$ 175.426,40	\$ 213.373,92	\$ 256.273,12
Gasto Intereses		\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 65.770,17	\$ 138.343,67	\$ 171.391,34	\$ 210.791,16	\$ 255.318,76
Participación Laboral (15%)		\$ 9.865,52	\$ 20.751,55	\$ 25.708,70	\$ 31.618,67	\$ 38.297,81
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 55.904,64	\$ 117.592,12	\$ 145.682,64	\$ 179.172,49	\$ 217.020,95
Impuesto a la renta (25%)		\$ 13.976,16	\$ 29.398,03	\$ 36.420,66	\$ 44.793,12	\$ 54.255,24
UTILIDAD NETA		\$ 41.928,48	\$ 88.194,09	\$ 109.261,98	\$ 134.379,37	\$ 162.765,71
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 50.007,06	\$ 96.272,67	\$ 117.340,56	\$ 139.965,09	\$ 272.622,66
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 60.671,37					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$9.526,40	\$10.681,56	\$11.976,80	\$13.429,10	\$15.057,50
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (91.007,05)	\$ 40.480,66	\$ 85.591,11	\$ 105.363,76	\$ 126.535,99	\$ 257.565,16

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 182.587,77	\$ 217.358,83	\$ 230.400,36	\$ 244.224,38	\$ 258.877,84
Costo de venta		\$ 50.273,91	\$ 52.016,03	\$ 54.122,68	\$ 56.080,13	\$ 52.185,61
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 123.369,61	\$ 104.519,77	\$ 107.226,42	\$ 108.740,65	\$ 114.119,35
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 59.218,16	\$ 112.839,06	\$ 123.173,94	\$ 135.483,73	\$ 144.758,49
Gasto Intereses		\$ 6.485,46	\$ 5.330,30	\$ 4.035,06	\$ 2.582,76	\$ 954,35
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 52.732,70	\$ 107.508,76	\$ 119.138,88	\$ 132.900,97	\$ 143.804,14
Participación Laboral (15%)		\$ 7.909,90	\$ 16.126,31	\$ 17.870,83	\$ 19.935,15	\$ 21.570,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 44.822,79	\$ 91.382,45	\$ 101.268,05	\$ 112.965,82	\$ 122.233,52
Impuesto a la renta (25%)		\$ 11.205,70	\$ 22.845,61	\$ 25.317,01	\$ 28.241,46	\$ 30.558,38
UTILIDAD NETA		\$ 33.617,09	\$ 68.536,84	\$ 75.951,04	\$ 84.724,37	\$ 91.675,14
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 41.695,68	\$ 76.615,42	\$ 84.029,62	\$ 90.310,10	\$ 201.532,09
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 60.671,37					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$9.526,40	\$10.681,56	\$11.976,80	\$13.429,10	\$15.057,50
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (91.007,05)	\$ 32.169,28	\$ 65.933,85	\$ 72.052,82	\$ 76.880,99	\$ 186.474,58

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 198.090,50	\$ 253.641,97	\$ 291.688,27	\$ 335.441,51	\$ 385.757,73
Costo de venta		\$ 52.739,18	\$ 57.464,27	\$ 63.158,12	\$ 69.407,06	\$ 67.550,87
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 125.834,88	\$ 109.968,01	\$ 116.261,87	\$ 122.067,59	\$ 129.484,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)		\$ 72.255,63	\$ 143.673,96	\$ 175.426,40	\$ 213.373,92	\$ 256.273,12
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 72.255,63	\$ 143.673,96	\$ 175.426,40	\$ 213.373,92	\$ 256.273,12
Participación Laboral (15%)		\$ 10.838,34	\$ 21.551,09	\$ 26.313,96	\$ 32.006,09	\$ 38.440,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 61.417,28	\$ 122.122,87	\$ 149.112,44	\$ 181.367,83	\$ 217.832,15
Impuesto a la renta (25%)		\$ 15.354,32	\$ 30.530,72	\$ 37.278,11	\$ 45.341,96	\$ 54.458,04
UTILIDAD NETA		\$ 46.062,96	\$ 91.592,15	\$ 111.834,33	\$ 136.025,87	\$ 163.374,11
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 54.141,54	\$ 99.670,73	\$ 119.912,91	\$ 141.611,60	\$ 273.231,06
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (151.678,42)	\$ 54.141,54	\$ 99.670,73	\$ 119.912,91	\$ 141.611,60	\$ 273.231,06

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 182.587,77	\$ 217.358,83	\$ 230.400,36	\$ 244.224,38	\$ 258.877,84
Costo de venta		\$ 50.273,91	\$ 52.016,03	\$ 54.122,68	\$ 56.080,13	\$ 52.185,61
Gastos Administrativos		\$ 25.473,20	\$ 25.653,20	\$ 26.253,20	\$ 26.433,20	\$ 26.733,20
Gasto Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
Gasto Amortizaciones		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
Gastos Publicitarios		\$ 39.543,92	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 18.771,96	\$ 27.121,96
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 123.369,61	\$ 104.519,77	\$ 107.226,42	\$ 108.740,65	\$ 114.119,35
UTILIDAD OPERATIVA (BAI)		\$ 59.218,16	\$ 112.839,06	\$ 123.173,94	\$ 135.483,73	\$ 144.758,49
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 59.218,16	\$ 112.839,06	\$ 123.173,94	\$ 135.483,73	\$ 144.758,49
Participación Laboral (15%)		\$ 8.882,72	\$ 16.925,86	\$ 18.476,09	\$ 20.322,56	\$ 21.713,77
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 50.335,43	\$ 95.913,20	\$ 104.697,85	\$ 115.161,17	\$ 123.044,72
Impuesto a la renta (25%)		\$ 12.583,86	\$ 23.978,30	\$ 26.174,46	\$ 28.790,29	\$ 30.761,18
UTILIDAD NETA		\$ 37.751,58	\$ 71.934,90	\$ 78.523,39	\$ 86.370,88	\$ 92.283,54
(+) Depreciaciones		\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 7.555,82	\$ 6.932,60	\$ 7.555,82
(+) Amortizaciones Activos Diferidos		\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76	\$ 522,76
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 129.309,50				\$ 1.869,64	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 79.409,45
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 22.368,92					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 22.368,92
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (151.678,42)	\$ 45.830,16	\$ 80.013,48	\$ 86.601,97	\$ 91.956,60	\$ 202.140,49
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (151.678,42)	\$ 45.830,16	\$ 80.013,48	\$ 86.601,97	\$ 91.956,60	\$ 202.140,49