



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE PIÑA RELLENA DE  
PALMITO EN SALSA DE SANDIA, CON ACOMPAÑAMIENTO DE QUESO  
MOZZARELLA”**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
**INGENIERIA COMERCIAL MENCIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Profesor Guía  
**Dr. MANUEL MARÍA HERRERA**

Autora  
**ELSITA MARGOTH CHÁVEZ GARCÍA**

**Año**  
**2012**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

Dr. Manuel María Herrera Peña

Ci: 1003228986

### **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.

Elsita Margoth Chávez García

C.I.: 0201722238

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme fuerza en los momentos en que más necesité; y por bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Agradezco de todo corazón a mi Señora Madre, Victoriana García Vda. De Chávez, quien con su infinito amor, con su ejemplo y sabiduría, me guió por el camino del bien y es un pilar fundamental en mi vida.

A mi profesor guía, por ser fuente de conocimientos y ayuda para la realización de este trabajo.

A la Universidad de las Américas, por permitirme ser de una generación de triunfadores y emprendedores.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con mucho cariño a mis padres, Enrique y Victorina, por haberme apoyado en todo momento; por su ejemplo de perseverancia y constancia; por sus consejos, valores, motivación y amor.

A mi hermana Carmen, por ser un ejemplo a seguir y por su infinito apoyo. A mi sobrino Martin, por ser mi motor diario.

A ustedes, dedico este trabajo por ayudarme a cumplir todos mis objetivos y ser mis compañeros de vida, al brindarme su incondicional respaldo y amistad.

## RESUMEN

Ecuador, por su condición geográfica y climática, posee características ideales para el desarrollo agrícola. Este factor, ligado a los avances tecnológicos y apoyo a la manufactura, ha permitido industrializar diversos productos.

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa para la producción y exportación de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella. Su objetivo es dar valor agregado a la materia prima nacional, empleando los estudios necesarios para llegar a mercados internacionales con una producción que cumpla altos estándares de calidad e higiene. Su principal ventaja es que se trata de un producto nuevo, cuyos ingredientes están posicionados en el extranjero, lo que genera atractivo para el consumidor.

Mediante el análisis del entorno, se determinó que la industria en la que se desarrolla el producto ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años (7.33%); ha incrementado sus exportaciones en volumen y valores. La empresa se constituirá como compañía limitada, con tres socios.

La inteligencia de mercados refleja a Estados Unidos como mercado atractivo para la exportación, y a Francia y Bélgica como mercados alternativos. Se escogió a Estados Unidos, que ocupa el quinto lugar en el *ranking* de competitividad mundial con un PIB de USD 47184. La estrategia que se utilizará para ingresar al mercado es la de distribución selectiva.

En el plan de operaciones se establecieron procesos de producción y se definió la capacidad de producción mediante estrategias de procesos, localización y aprovisionamiento. Se determinaron el equipo gerencial y el recurso humano necesarios (tres personas en labores administrativas y cuatro en producción).

El plan de negocios se muestra rentable y producirá beneficios económicos. La inversión inicial es USD 97836.21 (75% crédito; 25% aportes de socios). El VAN y la TIR son positivos en los seis escenarios; en escenario normal con apalancamiento, la TIR es de 120% y el VAN, USD 120235; con un costo de oportunidad de 22.40%. Sin apalancamiento en el escenario normal, es de 40% y USD 69882 por la TIR y el VAN respectivamente; con un costo de oportunidad de 14.26%. Las utilidades se podrán reinvertir en mejoras continuas.

El plan es viable desde el punto técnico, comercial y financiero.

## ABSTRACT

For its geographic and climatic conditions, Ecuador possesses ideal characteristics for agricultural development. This factor, along with technological advances and labor support, has permitted the industrialization of diverse products.

The present business plan consists with the creation of a business for the production and exportation of a pineapple filled with palm heart in watermelon sauce, accompanied with mozzarella cheese. The objective is to give value to national raw material, applying necessary studies to reach international markets with a production that complies with high standards of quality and hygiene. The principal advantage is to try a new product, with ingredients that are well known overseas, which is attractive to the customer.

Through the environmental analysis, it was determined that the industry in which the product was developed has shown a sustainable growth in the last few years (7.33%); increasing its exportations in volume and value. The company will be constituted as a limited company with three partners.

The market intelligence reflects the United States of America as an attractive market for exportation, and France and Belgium as alternative markets. The United States was chosen, was ranked fifth in the world's ranking competitiveness with a GDP of 47184 USD. The strategy that will be used to enter the market is selective distribution.

In the operation plan a production process was established and the capacity production was defined through strategy processes, localization, and provisioning. The Management team and the necessary human resources (three administrative workers and four in production) were determined.

The business plan appears to be profitable and will produce economical benefits. The initial investment is 97836.21 USD (75% credit; 25% investor



shares). The ANV and IRR are positive in the six scenarios; in a normal scenarios with leverage, IRR is 120% and the ANV, 120235 USD; with an opportunity cost of 22.40%. Without leverage in a normal scenario, are 40% and 69882 USD for IRR and ANV respectively; with an opportunity cost of 14.26%. The profits could be used as reinvestment for future improvements.

The plan is viable from a technical, commercial and financial perspective.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1 GENERALIDADES.....	1
1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3 HIPÓTESIS .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b> .....	<b>4</b>
2.1 INDUSTRIA .....	4
2.1.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA .....	4
2.1.2 TENDENCIAS .....	5
2.1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EN EL TIEMPO .....	6
2.1.4 TENDENCIA DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS Y SUS COSTOS.....	7
2.1.5 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	7
2.2 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS .....	10
2.2.1 INFLACIÓN .....	10
2.2.2 TIPO DE CAMBIO .....	11
2.3 DIAMANTE DE PORTER .....	11
2.3.1 CONDICIONES DE FACTOR.....	12
2.3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA .....	12
2.3.3 INDUSTRIAS CONEXAS Y DE SOSTÉN .....	13
2.3.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑIAS .....	13
2.4 LA COMPAÑIA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	13
2.4.1 LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO .....	13

2.4.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	14
2.4.3 MISIÓN.....	14
2.4.4 VISIÓN .....	14
2.4.5 OBJETIVOS .....	15
2.4.6 EL PRODUCTO O SERVICIO.....	15
2.4.7 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	16
2.4.8.ANÁLISIS FODA .....	16
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>18</b>
<b>INTELIGENCIA DE MERCADOS .....</b>	<b>18</b>
3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....	18
3.2 PROBLEMA GERENCIAL.....	18
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	18
3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
3.5 DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	20
3.5.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	20
3.5.1.1 Metodología .....	20
3.5.1.2 Resultados.....	20
3.5.1.3 Conclusiones .....	22
3.5.2 FOCUSGROUP .....	23
3.5.2.1 Definición .....	23
3.5.2.2 Metodología .....	23
3.5.2.3 Resultados.....	23
3.5.2.4 Conclusiones .....	29
3.5.3 INTELIGENCIA DE MERCADOS (Encuesta Exploratoria)..	30
3.5.3.1 Definición .....	30
3.5.3.2 Metodología .....	30
3.5.3.3 Resultados.....	31
3.5.3.4 Conclusiones .....	32
3.5.4 SELECCIÓN DE PAÍSES .....	33

3.5.4.1.Mercado Objetivo.....	34
3.5.4.2.Mercados alternativos.....	34
3.5.4.3.Características del Mercado Objetivo .....	34
3.5.5 ACCESO AL MERCADO .....	35
3.5.5.1.Partida arancelaria.....	35
3.5.5.2.Barreras arancelarias.....	35
3.5.5.3.Acuerdos comerciales.....	35
3.5.6 CONSUMO.....	36
3.5.7 DIAGNOSTICO DE GLOBALIZACION SECTORIAL .....	37
3.5.8 DEMANDA .....	46
3.5.9 COMPETENCIA .....	46
3.6 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	47
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>48</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>48</b>
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	48
4.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	48
4.2.1 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO .....	49
4.2.2 ESTRATEGIA.....	49
4.3 TACTICA DE VENTAS.....	50
4.4 POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTIAS...	50
4.5 PROMOCION Y PUBLICIDAD .....	50
4.5.1 PUBLICIDAD.....	50
4.5.2 PROMOCIÓN EN VENTAS.....	51
4.6 DISTRIBUCION .....	51
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>52</b>
<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION .....</b>	<b>52</b>
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	52
5.2 CARACTERÍSTICASDEL PRODUCTO .....	52

5.2.1 COMPONENTES QUE LA COMPAÑÍA TIENE PLANEADO PRODUCIR Y SERVICIOS DE TERCEROS..	53
5.2.2 MATERIA PRIMA REQUERIDA.....	53
5.2.3 PRODUCTO EN PROCESO .....	53
5.2.4 PRODUCTO TERMINADO.....	53
5.2.5 PROVEEDORES.....	54
5.2.6 COSTOS, TIEMPO Y CANTIDADES DE LA MATERIA PRIMA .....	54
<b>5.3 CICLO DE OPERACIONES .....</b>	<b>54</b>
5.3.1 TIEMPO DE MANUFACTURA.....	56
5.3.2 CUELLOS DE BOTELLA EN EL PROCESO.....	56
<b>5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS... 61</b>	
5.4.1 MAQUINARIA.....	61
5.4.2 HERRAMIENTAS .....	61
5.4.3 MUEBLES Y ENSERES .....	61
5.4.4 ARTÍCULOS DE OFICINA.....	62
5.4.5 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.....	62
<b>5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS .....</b>	<b>62</b>
5.5.1 LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FISICO .....	64
5.5.2 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	64
<b>5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>66</b>
<b>EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>66</b>
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	66
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	67
6.2.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	67
6.2.1.1 Gerente General .....	67

6.2.1.2	Administrativo y Talento Humano.....	68
6.2.1.3	Jefe de producción.....	69
6.2.1.4	Operarios .....	71
6.2.1.5	Bodeguero .....	72
6.2.1.6	Finanzas y Contabilidad.....	73
6.2.1.7	Ventas.....	74
6.2.1.8	Equipo de trabajo.....	75
6.3	COMPENSACION A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	76
6.4	POLITICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	76
6.4.1	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	77
6.4.2	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	77
	<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>80</b>
	<b>CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>80</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA .....	80
7.2	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	82
7.3	PLAN DE CONTINGENCIA.....	82
	<b>CAPÍTULO VIII.....</b>	<b>83</b>
	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ....</b>	<b>83</b>
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	83
8.1.1	SUPUESTOS UTILIZADOS .....	83
8.1.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	85
	<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>86</b>
	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>86</b>
9.1	INVERSION INICIAL .....	86
9.2	FUENTE DE INGRESOS .....	86
9.3	RECIO DE VENTA .....	87

9.4 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....	87
9.4.1 COSTOS FIJOS .....	87
9.4.2 COSTOS VARIABLES.....	88
9.4.3 COSTO TOTAL.....	88
9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	88
9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	88
9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO .....	88
9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	89
9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	89
9.10 ÍNDICES FINANCIEROS .....	89
9.10.1 LIQUIDEZ.....	89
9.10.2 RENTABILIDAD.....	90
9.11 VALUACIÓN.....	90
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>92</b>
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	92
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....	92
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	92
10.4 USO DE FONDOS .....	93
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	93
<b>CAPÍTULO XI.....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
11.1 CONCLUSIONES .....	94
2.1 RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.1. Clasificación del negocio.....	4
Gráfico No. 2.2. PIB Industria Alimentos y Bebidas.....	5
Gráfico No. 2.3. Cadena de valor de la industria.....	9
Gráfico No. 2.4. Canal de distribución.....	9
Gráfico No. 2.5. Inflación anual general de los alimentos -sin alimentos .....	11
Gráfico No. 2.6. Diamante de Porter .....	11
Gráfico No. 3.1. Atributo que más llama la atención en un producto.....	23
Gráfico No. 3.2. Consumo de comida enlatada, elaborada o semi-elaborada .	24
Gráfico No. 3.3. Motivos de consumo de comida enlatada .....	24
Gráfico No. 3.4. Motivos de consumo de comida enlatada .....	24
Gráfico No. 3.5. Marcas conocidas .....	25
Gráfico No. 3.6. Razones para elegir una marca .....	25
Gráfico No. 3.7. Opinión del producto .....	25
Gráfico No. 3.8. Intención de compra.....	26
Gráfico No. 3.9. Opinión de producto “excelente” .....	26
Gráfico No. 3.10. Cambios sugeridos.....	26
Gráfico No. 3.11. Uso de consumo.....	27
Gráfico No. 3.12. Uso de consumo .....	27
Gráfico No. 3.13. Nombre del producto.....	27
Gráfico No. 3.14. Nombre del producto.....	28
Gráfico No. 3.15. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades .....	29
Gráfico No. 3.16. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades .....	29
Gráfico No. 3.17. Intención de compra.....	31
Gráfico No. 3.18. Disponibilidad de pago .....	31
Gráfico No. 3.19. Atributos claves .....	31
Gráfico No. 3.20. Lugar de compra .....	32
Gráfico No. 3.21. Decisor de compra .....	32
Gráfico No. 3.22. Matriz de selección de países .....	33
Gráfico No. 3.23 Principales Importadores.....	47
Gráfico No. 4.1. Determinación del precio.....	49



Gráfico No. 4.2. Canal de Distribución .....	51
Gráfico No. 5.1. Características del producto.....	52
Gráfico No. 5.2. Flujo grama de procesos .....	57
Gráfico No. 5.3. Plano esquemático de la planta .....	63
Gráfico No. 5.4. Flujo de materiales .....	64
Gráfico No. 6.1 Organigrama .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 2.2 Subindustrias del Sector .....	7
Tabla No. 2.3. Empresas del Sector .....	7
Tabla No. 2.4. Empresas del Sector .....	8
Tabla No. 2.5. Objetivos .....	15
Tabla No. 2.6. Análisis FODA .....	17
Tabla No. 3.1. Problemas de investigación de mercado.....	19
Tabla No. 3.2. Partida Arancelaria .....	35
Tabla No. 3.3. Barreras Arancelarias.....	35
Tabla No. 3.4. Acuerdos Comerciales .....	35
Tabla No. 3.5. Consumo de Frutas Procesadas.....	36
Tabla No. 3.6 Macro entorno de los países seleccionados .....	37
Tabla No. 3.7. Micro entorno de los países seleccionados.....	38
Tabla No. 3.8. Análisis Competitivo Sectorial Internacional.....	43
Tabla No. 3.9. Matriz resumen Inteligencia De Mercados .....	45
Tabla No. 4.1. Estructura de precio .....	48
Tabla No. 4.2 Producción Anual .....	48
Tabla No. 4.3. Precio Promedio.....	49
Tabla No. 5.1. Materia prima .....	53
Tabla No. 5.2. Proveedores.....	54
Tabla No. 5.3. Costos y tiempos de materia prima .....	54
Tabla No. 5.4. Maquinaria requerida .....	61
Tabla No. 5.5. Herramientas requeridas.....	61
Tabla No. 5.6. Muebles y enseres requeridos .....	61
Tabla No. 5.7. Material de oficina requerido .....	62
Tabla No. 5.8. Equipos de computación requeridos .....	62
Tabla No. 5.9. Instalaciones. ....	63
Tabla No. 6.1. Nómina Administrativa y Operativa .....	79
Tabla No. 8.1. Criterios utilizados.....	83
Tabla No. 8.2. Riesgos y problemas principales.....	85
Tabla No. 9.1. TIR y VAN.....	91

Tabla No. 10.1. TIR y VAN.....	93
--------------------------------	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 3.1. Entrevista N° 1 .....	101
ANEXO 3.2. Entrevista No. 2 .....	102
ANEXO 3.3. Focus Group .....	103
ANEXO 3.4. Encuesta Realizada en Estados Unidos .....	105
ANEXO 3.5. Índice de Competitividad Global 2011-2012.....	107
ANEXO 5.1. Proformas .....	111
ANEXO 8.1. Gastos de Constitución.....	113
ANEXO 8.2. Gastos Preoperacionales.....	114
ANEXO 8.3. Terreno.....	115
ANEXO 8.4. Inversión Activos Fijos .....	116
ANEXO 8.5. Préstamo .....	118
ANEXO 8.6. Tabla de Depreciaciones.....	119
ANEXO 9.1. Inversión Inicial .....	120
ANEXO 9.2. Cálculo Capital de Trabajo.....	122
ANEXO 9.3. Ingreso Proyectado.....	123
ANEXO 9.4. Precio de Venta.....	124
ANEXO 9.5. Gastos .....	125
ANEXO 9.6. Margen Bruto y Operativo.....	128
ANEXO 9.7. Estado de Resultados.....	129
ANEXO 9.8. Balance General .....	132
ANEXO 9.9. Flujos de Caja.....	134
ANEXO 9.10. Punto de Equilibrio.....	140
ANEXO 9.11. Grafico del Punto de Equilibrio.....	141
ANEXO 9.12. Índices Financieros .....	142
ANEXO 9.13. Costo de Oportunidad.....	143
ANEXO 10.1. Estructura de Capital .....	143

# Capítulo I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. GENERALIDADES

El presente plan de negocio expone todos los lineamientos requeridos para la creación de una empresa productora y exportadora de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella, la cual estará ubicada en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar.

Las frutas ecuatorianas tienen gran demanda en el mercado mundial. En los últimos cuatro años, las exportaciones agrícolas promedio del Ecuador representaron el 56%, con un crecimiento anual del 46.88% según el Banco Central. Cada variedad de fruto tiene sus características propias por su aporte de fibra, vitaminas, minerales y sustancias de acción antioxidante, junto con verduras y hortalizas, que son casi fuente exclusiva de vitamina C. La variedad de formas para prepararlas hace de ellas productos de gran aceptación. Así, el consumo de fruta fresca y en especial de fruta exótica, ha aumentado por el deseo de mantener una dieta equilibrada; la cantidad mínima diaria recomendada por Organización Mundial de la Salud (OMS) es de 400 g.

La idea del producto nace como una oportunidad, debido a que las frutas ecuatorianas tienen aceptación en el mercado mundial. En la entrevista mantenida con el Decano de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias y el coordinador de la carrera de Ingeniería Agroindustrial y de Alimentos de la Universidad de las Américas, se percibió que es un plan viable porque no se trata de exportar materia prima sino un producto terminado, así también porque se otorga un alto valor agregado al ser un producto listo para el consumo y estar relleno de un vegetal (palmito) apetecido y codiciado en el mercado mundial, lo que representa una mezcla de sabores y frutas tropicales ecuatorianas orgánicas.

Se pretende ingresar al mercado con estrategias de diversificación, para atender la necesidad de la vida moderna de contar con alimentos listos, pues cada vez las personas dedican menos tiempo a la selección y preparación de la comida diaria. Éste es un producto listo para el consumo y de agradable sabor, destinado a satisfacer los nuevos paladares exigentes del mercado mundial.

El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional, brindando al consumidor alimentos de la más alta calidad que garanticen seguridad, inocuidad, calidad y sabor, pero además, innovación, variedad, especificidad, practicidad y precio, factores que responden no sólo a sus necesidades alimentarias, sino al dinamismo de los actuales estilos de vida actuales.

La idea de crear un negocio de este tipo inició con la identificación de una necesidad insatisfecha en los consumidores: comida rápida, sana y nutritiva, por lo que la oportunidad de éxito se da por la creciente tendencia de alimentación hacia productos elaborados o semi-elaborados, situación que puede aprovecharse por una rápida respuesta de compra del cliente y por contar con un terreno propio, con fácil acceso, entre otros aspectos.

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

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios para crear una empresa dedicada a producir y exportar a Estados Unidos, piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

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

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

### **1.3. HIPÓTESIS**

La producción y exportación de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella, es viable

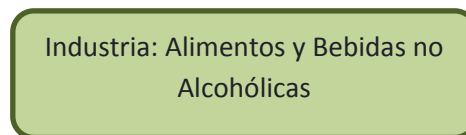
## Capítulo II

# LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1. INDUSTRIA

El plan de negocios se enfoca en la industria alimenticia, ya que se producirá y exportará piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella. Según la CIIU3, <sup>1</sup>este producto pertenece a la clasificación D15 49.

Gráfico No. 2.1. Clasificación del negocio



Elaborado por: Autora

#### 2.1.1. TAMAÑO DE LA INDUSTRIA

La industria alimenticia en 2009 representó el 7.83% del Producto Interno Bruto, y en el sector manufacturero contribuyó con el 55.9% de su valor agregado. Luego de la crisis económica mundial, la industria experimentó una tasa crecimiento promedio de 7.33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4.70%). En los últimos tres años, la industria de alimentos y bebidas creció el 10%. Los valores se pueden ver en la Tabla No. 2.1.

---

<sup>1</sup>Clasificación Industrial Internacional Uniforme, ONU, 2011



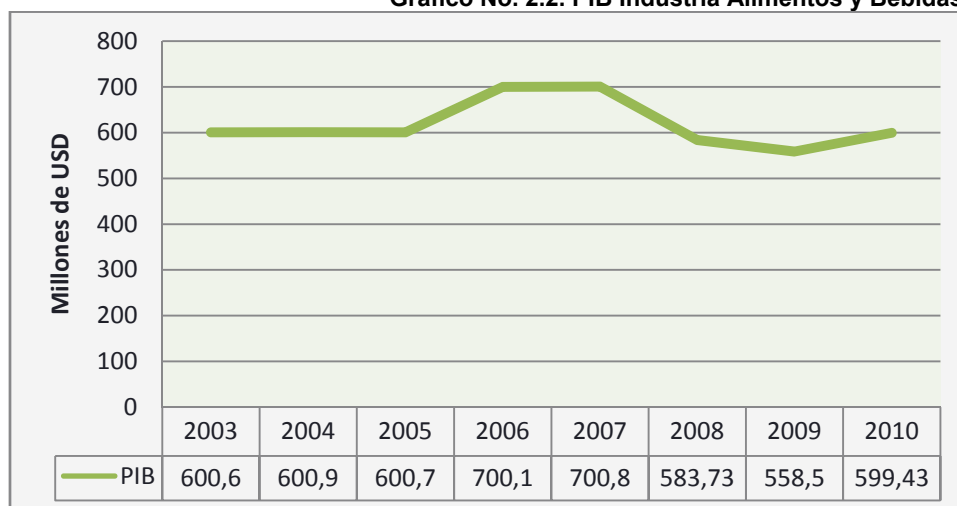
Tabla No. 2.1. PIB

PIB	
Millones de dólares	
Año	Ind. Alimentos y Bebidas
2004	600,9
2005	600,7
2006	700,1
2007	700,8
2008	583,736
2009	558,5
2010	599,438

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010  
Elaborado por: Autora

## 2.1.2. TENDENCIAS

Grafico No. 2.2. PIB Industria Alimentos y Bebidas



Fuente: Ecuador en cifras, 2011  
Elaborado por: Autora

La industria de alimentos y bebidas es la que más aporta a la economía ecuatoriana; ha ido evolucionando de la mano con los nuevos desafíos del mercado y la globalización. Esta industria y el sector manufacturero presentan condiciones favorables para el crecimiento económico; el 59,1% de la producción total de la industria de alimentos representa el sector de carnes, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.

El ingreso de esta industria, pese a la alta inversión, es atractivo. En los últimos cinco años, el gobierno del Ecuador ha brindado apoyo al pequeño

productor mediante los programas de investigación y desarrollo del MIPRO, para que realice investigación de mercados y pueda crear, comerciar y exportar sus productos de manera adecuada.

### **2.1.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EN EL TIEMPO**

La industria de alimentos y bebidas en Ecuador ha crecido. A partir de 2003 se nota un incremento de aproximadamente USD200 mil año a año; a pesar de que en el año 2009 se aprecia una pérdida considerable de casi medio millón de dólares, agravada por la crisis financiera mundial que afectó a las exportaciones e importaciones. En 2010, según el Presidente de la Asociación de Productores Alimenticios, se estima terminar con una compensación mayoritaria a la de los años 2008 y 2009.

Como signo de recuperación de la crisis económica, durante el periodo 2001–2007, la industria experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33% (INEC, 2009), lo que indica que por su crecimiento y solidez, la industria alimenticia pocas veces se afecta por una crisis económica, pues sus bienes son inelásticos.

La industria se encuentra en etapa de crecimiento por volumen de exportación y valores monetarios, y aporta al PIB en tendencia creciente. En los últimos tres años el valor agregado bruto de la industria de alimentos y bebidas muestra una desaceleración de su tasa de crecimiento, después de haber experimentado un sustancial crecimiento durante 2005; sin embargo, la tasa de variación promedio (9,77%) de estos tres años, supera ampliamente a las tasas de años anteriores. (INEC, 2009). De estas cifras se puede concluir que la industria no se ha estancado con este pequeño declive porque se encuentra en ciclo de vida creciente.

## 2.1.4. TENDENCIA DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS Y SUS COSTOS

**Tabla No. 2.2 Subindustrias del Sector**

Producto	
Conservas de alimentos y hortalizas	Elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal.
Cárnicos	Embutidos diversos, ahumado, enlatado, comida de animales.
Mariscos	Camarón, algas marinas, cocidos y precocidos
Lácteos	de leche en polvo, a la elaboración de quesos, mantequillas y margarina
Bebidas	Alcohólicas, no alcohólicas

Fuente: Wikipedia, 2011  
Elaborado por: Autora

Por la gran diversidad de productos, se puede decir que la industria es atractiva, tomando en cuenta que el 80% de los productos se han mantenido en el tiempo y se siguen comercializando e innovando, mientras que el 20% restante ha desaparecido con la creación de nuevos productos que suplen más gustos y preferencias de los consumidores.

## 2.1.5. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

La industria comprende empresas del sector manufacturero, elaboración de productos alimenticios, compuestos principalmente por frutas, legumbres y hortalizas, excepto platos congelados preparados.

**Tabla No. 2.3. Empresas del Sector**

Quito – Ecuador
Agrícola del milenio Agromilenio S.A.
Fuamecom
Comercial Mida Miguel Dávila CIA. LTDA.
Compañía Alimenticia Moreno y Leon S.A.
Dadomite S.A.
Delicias Light Servicios Alimenticios CIA. LTDA
Fruvit Biodeco CIA LTDA
Gadan S.A

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011  
Elaborado por: Autora

Tabla No. 2.4. Empresas del Sector

Ambato_Tungurahua			
Comercializadora Doña Adita Comadita S.A.			
Planta Hortifrutícola	Ambato	Compañía	Anónima
PlanhofaC.a			

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011

Elaborado por: Autora

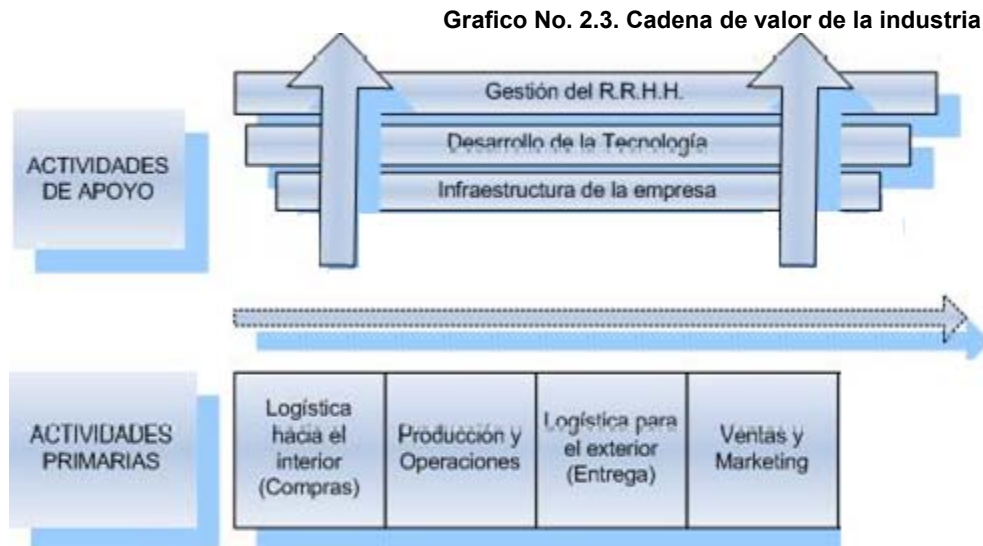
Las empresas de los cantones de Quito y Ambato se tomaron en cuenta por la cercanía geográfica con la zona en que se ubicaría la empresa (cantón Guaranda). En la provincia de Bolívar no existen más empresas que se dediquen a la misma actividad.

La industria de alimentos y bebidas es un oligopolio, puesto que domina un pequeño número de vendedores y las decisiones de una empresa afectan o influyen las decisiones de las otras. Por medio de su posición ejercen un poder en el mercado provocando que los precios sean más altos y la producción sea inferior. Estas empresas mantienen dicho poder colaborando entre sí para evitar la competencia; se da una lucha constante para poder llevarse la mayor parte de la cuota del mercado, en la que las empresas toman decisiones estratégicas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la estructura empresarial de cada una.

En la actualidad se tiene la visión de industrializar los productos para aprovechar todas las ventajas. La producción que pretende el plan de negocios es una nueva tendencia alimentaria que está en crecimiento, principalmente por la falta de tiempo para dedicarse a cocinar, tomando en cuenta que todos los miembros del hogar salen a trabajar, estudiar o a realizar distintas actividades.

Los principales competidores a nivel nacional son: Snob y Facundo, marcas líderes en el mercado ecuatoriano y con expansión a otros mercados internacionales.

La industria de alimentos y bebidas es concentrada; se caracteriza porque son pocas las grandes empresas, con mayor número de empresas medias y muchas empresas pequeñas.



Fuente: Resource Planning System, 2010  
Adaptado por: Autora

El factor de debilidad para el presente plan de negocios es el servicio posventa, ya que no se tendrá contacto directo con el cliente final. Las actividades de apoyo como: la gestión del recurso humano, desarrollo de tecnología e infraestructura, serán pilares fundamentales para el crecimiento de la empresa y para poder realizar las actividades primarias como: logística, producción y operaciones y ventas y marketing.

La fortaleza en la cadena de valor es la logística hacia el interior, pues se cuenta con proveedores durante todo el año, a pesar de que se va a trabajar con frutas de temporada y no temporada.

**Gráfico No. 2.4. Canal de distribución**



Fuente: Porter M., 2006  
Adaptado por: Autora

Para escoger los canales de distribución se debe realizar un análisis nacional e internacional. En el mercado internacional se contará con un *broker* agente que se encargará de distribuir a sus clientes mayoristas o minoristas, y éstos a su vez, a los clientes finales.

## **2.2. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS**

Los aspectos económicos y regulatorios que afectan al macroentorno del negocio, son los siguientes:

- Inflación
- Tipo de cambio

### **2.2.1. INFLACIÓN**

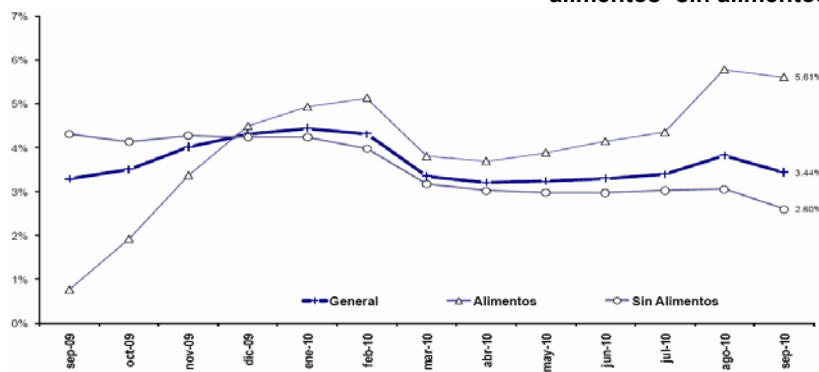
Según Granda (2009:10):

*“En el mercado de alimentos, las condiciones climáticas desfavorables, los costos de combustibles crecientes, la producción creciente de bio-combustibles y más recientemente restricciones de comercio se han sumado a la presión de precios al alza. Por el lado de la producción, la oferta de granos principales no se ha mantenido al alza frente a una demanda creciente en los últimos años y el nivel de sus inventarios ha declinado hasta los niveles vistos a comienzos de los 70s.”*

En septiembre de 2010, se rompió la tendencia ascendente que venía manteniendo desde mayo 2010 la inflación anual de alimentos, al disminuir su ritmo de incremento al 5.1%. (Banco Central del Ecuador, 2010:12)

Los datos informativos de Granda y del Banco Central ayudan a concluir que la inflación en la industria alimenticia tiene una tendencia creciente, por tanto, los productos de los proveedores y los precios de la industria tienden al alza en una media del 5.1% anual.

**Gráfico No. 2.5. Inflación anual general de los alimentos -sin alimentos**



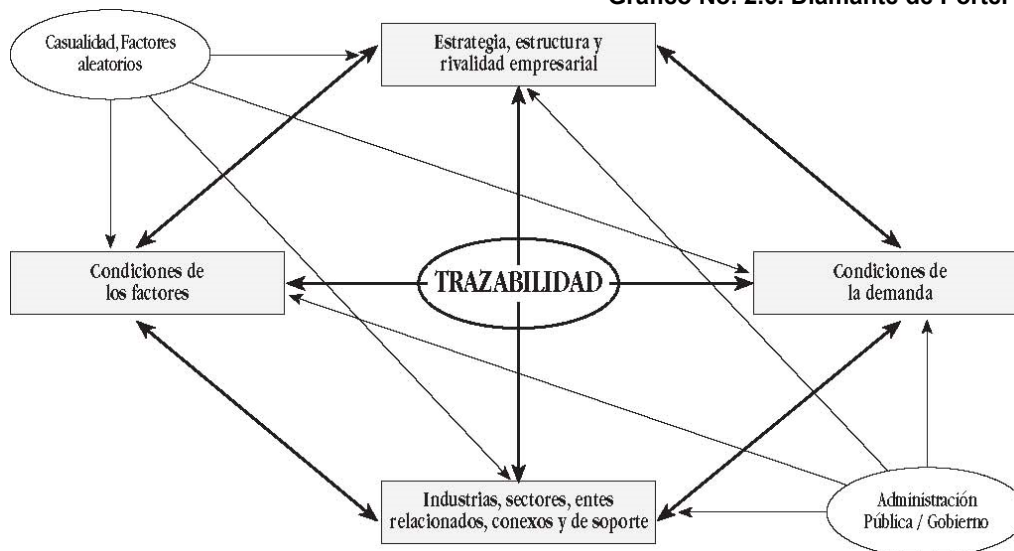
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

### 2.2.2. TIPO DE CAMBIO

“El tipo de cambio entre dos divisas es la tasa o relación de proporción que existe entre el valor de una y la otra. Dicha tasa es un indicador que expresa cuántas unidades de una divisa se necesitan para obtener una unidad de la otra”. (Wikipedia, 2010).

### 2.3. DIAMANTE DE PORTER

**Gráfico No. 2.6. Diamante de Porter**



Fuente: Wikipedia

El modelo del Diamante de Porter se basa en cuatro determinantes específicos de las naciones y en dos variables, las cuales contribuyen de manera decisiva a que un país genere y mantenga ventaja competitiva.

### **2.3.1. CONDICIONES DE FACTOR**

- *Cantidad, habilidades y costos del personal.* La cantidad de mano de obra es alta, ya que en el Ecuador la tasa de desempleo a septiembre de 2010, según el Banco Central, fue de 7.44% tomando en cuenta que esta necesidad hace que la calidad de vida sea alta y con aspiraciones a una remuneración básica unificada.
- *Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces,* son factores altamente accesibles en el Ecuador.
- *Nivel de conocimientos que abarcan los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios.* Al respecto, la cantidad y calidad del personal es alta, se puede acceder a actividades de investigación y desarrollo junto con universidades y centros de estudios especializados.
- *La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria.* Puede financiarse mediante aportes propios de capital o créditos de instituciones bancarias privadas o públicas.
- *Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como: calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica etc.,* están dados por las nuevas políticas de gobierno.

### **2.3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA**

- *La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.* Las nuevas tendencias en las exigencias de los demandantes son de productos que impliquen poco tiempo de dedicación y alta calidad.



- *Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen*, en la industria manufacturera -sin incluir la refinación de petróleo- se registra el 13.99% del PIB.
- *Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero*. Principalmente se lo hace a través del marketing boca a boca y con ferias internacionales.

### **2.3.3. INDUSTRIAS CONEXAS Y DE SOSTÉN**

- Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.
- Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

### **2.3.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑIAS**

- Las formas que son administradas y eligen competir.
- Las metas que desean alcanzar y la motivación de sus empleados y directivos.
- El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva.

Estas cuatro determinantes de la ventaja nacional configuran el entorno competitivo de las industrias

## **2.4. LA COMPANIA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.4.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO**

Las frutas ecuatorianas tienen gran demanda en el mercado mundial. Cada variedad de fruto tiene características propias por su aporte de fibra, vitaminas, y sustancias de acción antioxidante; éstas, junto con verduras y hortalizas, son

fuente exclusiva de vitamina C y las distintas formas de prepararlas, las convierten en productos de gran aceptación.

La idea del producto se presenta como una oportunidad al conocer que las frutas ecuatorianas tienen aceptación en el mercado mundial. En la entrevista con el Decano de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias y con el Coordinador de la carrera de Ingeniería Agroindustrial y de Alimentos, se percibió que es un plan viable principalmente porque no se trata de exportar materia prima, sino un producto terminado que brinda un alto valor agregado al ser un producto listo para el consumo, elaborado con un vegetal (palmito) que es apetecido y codiciado en el mercado mundial y que resulta en una agradable mezcla de sabores y frutas tropicales ecuatorianas orgánicas.

#### **2.4.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa se constituirá como compañía limitada, con tres socios. Este tipo de compañía puede constituirse desde dos hasta quince personas; tiene responsabilidad limitada por las obligaciones sociales; es siempre mercantil, pero los socios no son comerciantes; se caracteriza porque las participaciones no son libremente negociables y no admite suscripción pública de capital; involucra una responsabilidad limitada de los socios; implica una participación igual al capital; y se constituye con un mínimo de capital de USD 800

La empresa se llamará "ECUAKNOW"

#### **2.4.3. MISIÓN**

*"Empresa dedicada a la elaboración de productos con alto valor agregado para el mercado internacional; que cree en su gente y en su desarrollo, con alto sentido de responsabilidad social y ambiental."*

#### **2.4.4. VISIÓN**

*"Ser una empresa líder en la industria alimenticia nacional e internacional, satisfaciendo a los consumidores y clientes con calidad y servicio."*

## 2.4.5. OBJETIVOS

Tabla No. 2.5. Objetivos

	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas en 15%.</li> <li>Incrementar los dividendos en 5%.</li> <li>Promover y establecer convenios con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un margen de utilidad del 10% cada mes, a partir del primer año de funcionamiento.</li> <li>Reinvertir al menos el 30% de la utilidad líquida de la empresa.</li> <li>Reducir el tiempo de producción al 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas en 20%</li> <li>Obtener un retorno para el inversionista de al menos 25%</li> <li>Llegar a un desperdicio no mayor al 2% de la materia prima.</li> </ul>
<b>Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una participación de mercado objetivo del 15%.</li> <li>Mantener precios que generen un mínimo del 30% de utilidad.</li> <li>Enviar más cantidad de muestras sin valor comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelizar el 80% de los clientes.</li> <li>Investigar los cambios en gustos y preferencias de los consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la expansión de mercados.</li> <li>Captar el 20% más de importadores, al inicio del segundo año.</li> <li>Modificar el precio de acuerdo con los cambios del mercado.</li> </ul>

Elaborado por: Autora

## 2.4.6. EL PRODUCTO O SERVICIO

Será un producto que ahorre tiempo al cocinar y pueda ser usado junto con cualquier plato, sin perder su calidad y agradable sabor. Se producirá, comercializará y exportará: piña rellena de palmito en salsa de sandía (en latas de 500g.) con acompañamiento de queso mozzarella, (20g. de queso empacado al vacío). El producto será elaborado bajo estrictos procesos sistematizados basados en técnicas de bioseguridad y sanidad.

Como productos de diversificación, para aumentar los ingresos, se comercializará además:

- El mismo producto, pero con diferentes sabores de salsas.
- Las mismas frutas, pero rellenas de distintas frutas o vegetales.
- La misma fruta, el mismo relleno y salsa, pero con distinto tipo de queso.
- Nuevas presentaciones del producto.

- Frutas de texturas fuertes y/o exóticas rellenas de palmito con queso mozzarella en salsa de sandía.

#### **2.4.7. ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

Para el ingreso al mercado se aplicará la estrategia de distribución selectiva, la que consiste en acudir a *“un número inferior de intermediarios disponibles, es decir, sólo algunos pueden vender el producto”* (Porter, 2008). Esta estrategia es apropiada para productos de compra reflexiva, susceptibles a comparaciones por parte de los consumidores en función de algunos atributos como calidad, precio, servicio posventa o posicionamiento de sus intermediarios.

La empresa realizará exportaciones indirectas, que son una forma de penetrar en mercados internacionales sin tener una implicación directa en las complejidades de la exportación. Los riesgos financieros se delegan al distribuidor, por lo que el productor se libera de los obstáculos y riesgos de negociación de las ventas. No obstante, presenta el inconveniente de constituir una pantalla entre los clientes y el fabricante y delegar en manos del distribuidor aspectos como fijación de precios, selección de compradores, promoción de ventas y servicio a los clientes. (Porter, 2008).

La empresa buscará una estrategia apropiada con el intermediario, mediante un contrato duradero que permita promocionar el negocio y gestionar clientes.

#### **2.4.8. ANÁLISIS FODA**

El FODA es una herramienta que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con el fin de aprovechar los puntos internos favorables para contrarrestar los puntos débiles y aprovechar de la mejor manera las oportunidades que presenta el entorno.

Tabla No. 2.6. Análisis FODA

Ubicación del Factor	Tipo de Factor	
	<i>Favorable</i>	<i>Desfavorable</i>
<i>Interna</i>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1.- Producto con valor agregado y listo para el consumo 2.- Amplia y eficiente red de distribuidores de alimentos 3.- Materia prima disponible durante todo el año 4.- Disponibilidad de mano de obra 5.- Poder de asociación con pequeños y grandes productores 6.- El segmento al que va dirigido el producto está en innovación 6.- Capacitación constante 7.- Alta rentabilidad 8.- Conocimientos administrativos	1.- Falta de experiencia en el mercado internacional 2.- Mediante la exportación indirecta la empresa no adquiere conocimientos de la logística ni experiencia 3.- Mediante la exportación indirecta la empresa no accede a contactos en el exterior 4.- La empresa no tiene posición en el mercado 5.- Dificultad de ampliación de la planta.
<i>Externa</i>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenazas</b>
	1.- Demanda creciente 2.- Interés del Gobierno por exportaciones 3.- Industria con demanda creciente e insatisfecha 4.- Clima adecuado para producir materia prima y producto final. 5.- Maquinaria facilita la producción	1.- Preocupación de los consumidores por productos con alto contenido de sal, azúcar y grasa. 2.- Ingreso de nuevos competidores desleales en el mercado 3.- La competencia puede adelantarse al mercado que no se alcanzó a cubrir 4.- Sustitutos

Elaborado por: Autora

## **Capítulo III INTELIGENCIA DE MERCADOS**

Mediante la inteligencia de mercados se conocerá a donde se va a exportar y también se realizará un análisis del consumidor. Se recopilará información por medio de encuestas, Grupos Focales y entrevistas a expertos para una adecuada comercialización del producto.

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

Según Malhotra (2008), para determinar la oportunidad de negocio se deben realizar estudios de participación, características y potencial de mercado.

La oportunidad del negocio se determinará después de conversar con expertos del sector, y analizar datos secundarios e investigación cualitativa por medio de *focus group*. Una vez definida la oportunidad se puede diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

Los consumidores para quienes la falta de tiempo para cocinar representa un problema, son la oportunidad para brindarles un producto listo, de fácil y rápido consumo, aprovechando la tendencia hacia los productos enlatados y el incentivo gubernamental para las exportaciones.

### **3.2. PROBLEMA GERENCIAL**

¿Es factible crear una empresa que se dedique a la producción y exportación de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella?

### **3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se desconocen los gustos y preferencias de los consumidores en los lugares de estudio, así como también las frecuencias de consumo en el país objetivo. Se desconocen los factores importantes al momento de comprar el producto, la demanda, la cantidad promedio requerida y el precio que están dispuestos a pagar los consumidores. Se requieren investigar mercados extranjeros para

obtener información sobre su tendencia y comportamiento de consumo, a fin de que la empresa pueda ingresar a uno de estos mercados con un nuevo producto que satisfaga la necesidad de los consumidores en un tiempo oportuno.

### 3.4. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla No. 3.1. Problemas de investigación de mercado

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	OBJETIVOS
¿Quiénes serán los potenciales clientes para la empresa?	Mujeres entre 20-60 años de edad	Identificar los potenciales clientes
¿Con qué frecuencia compra productos enlatados?	Cada semana, junto a los productos de mayor consumo en el hogar	Identificar la frecuencia de compra de los productos
¿Qué características son importantes para el cliente al momento de compra de un producto?	Los clientes principalmente se basan en un precio accesible y referencias.	Determinar las principales características que debe tener el producto
¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar el cliente?	USD 6.30 por la unidad	Investigar el precio que están dispuestos a pagar los consumidores
¿Desearía encontrar este producto en todos los lugares o preferiría que sea exclusivo?	Encontrar en todos los lugares	Determinar estrategias para el canal de distribución.
¿En qué tipo de empaque le gustaría que se presenten los productos?	El consumidor considera que es indiferente si el empaque es biodegradable o no	Conocer las preferencias en empaque de los consumidores para enfocar las políticas con el medio ambiente
¿Prefiere comprar productos extranjeros o producidos en su país?	Importa solo la calidad del producto	Conocer las preferencias de consumo de los posibles clientes.
¿Cómo será la forma de comercialización?	La comercialización se basará en intermediarios para la exportación	Determinar la forma de comercializar en el nuevo mercado.

Elaborado por: Autora

### 3.5. DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Se considerarán las siguientes fuentes de información: Investigación descriptiva cualitativa, por medio de entrevistas a expertos, grupos de enfoque, encuestas exploratorias e inteligencia de mercados.

#### 3.5.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Según Malhotra (2006; 158), un experto es el técnico especialista en un tema de la industria.

##### 3.5.1.1. Metodología

Se realizaron dos entrevistas a expertos.

- La primera entrevista se realizó al Ingeniero Agrónomo Hernán Naranjo, Catedrático de la materia “Cultivo y Postcosecha” en la Universidad de las Américas. Tuvo una duración aproximada de ocho minutos y fue filmada para registros. El entrevistado brindó información sobre el cultivo de la materia prima, y la factibilidad de encontrar el producto en ciertas temporadas del año. Esta entrevista se divide en siete temas que se presentan en el **Anexo 3.1**.
- La segunda entrevista se realizó al Ingeniero Roberto Silvaña, Jefe del Observatorio Tecnológico Industrial del Ministerio de Industrias y Productividad. El tiempo estimado de la entrevista fue de diez minutos y se llevó a cabo en las oficinas del MIPRO (Av. Amazonas y Eloy Alfaro Esquina, Quito). Como herramienta de investigación se utilizó una filmadora. Los temas de la entrevista se presentan en el **Anexo 3.2**.

##### 3.5.1.2. Resultados

- La piña es una planta monocotiledónea de la familia Bromeliáceas, su género es *ananas* y su especie *como sus*, por lo que su nombre científico es *ananascomosus*. Es originaria de la zona tropical y subtropical de Latinoamérica, los países de origen se cree que son Brasil y Paraguay.



- La piña es muy exquisita por su mezcla de azúcares y acidez, que le da ese sabor exótico. Es nutritiva, rica en carbohidratos, vitaminas, minerales y es rica en fibra
- La piña es un cultivo anual, por lo que está disponible durante todo el año.
- Una buena oportunidad para incursionar en un negocio es hacer una pequeña industria con un producto que genere buen valor, como fruta procesada o enlatada, con rodajas de piña.
- La mayor amenaza es el mango.
- Se debe determinar la variedad porque hay tipos para consumo en fresco y otras para enlatados, se diferencian por su contenido de azúcares y acidez.
- El mejor tipo de piña es la cayena lisa tipo chal paca o tipo hawaiana.
- A nivel de cadenas industriales, el gobierno ha hecho un esfuerzo para obtener información estadística de los sectores que son prioridad para el país a nivel industrial y otras actividades económicas.
- A nivel industrial se tienen identificados catorce sectores en los cuales trabajará el Gobierno para apoyar a su desarrollo, con el fomento de la producción y exportaciones, de tal manera que el sector logre un nivel de valor agregado superior.
- En el caso de la piña, se trata de un sector priorizado a nivel industrial, sobre toda la piña procesada, que entra en el sector agro industrial.
- Entre los puntos de los que se ha beneficiado este sector a través de los programas del MIPRO, están: capacitación, innovación tecnológica, calidad, infraestructura y acceso a los mercados.
- Una vez que este tipo de producto esté alineado con la intervención del gobierno, se replicará en ciertas regiones, priorizadas por SENPLADES y MCP que son instituciones rectoras y coordinadoras para el MIPRO.
- Las oportunidades que ofrece una normativa nacional en términos de calidad, es que permite cumplir con ciertos estándares y requisitos de calidad y seguridad en términos de calidad y salud.
- La normativa internacional permite identificar nuevos mercados y entrar a ellos más fácilmente con la práctica de una gestión requerida a niveles mundiales.

- Es preciso identificar si existe una estructura pública o privada que pueda asesorar en el proceso del negocio; es decir, que contribuya no sólo a tener el producto y la calidad, sino también la cantidad, capacitación, normas del país de destino, requerimientos y costos bien claros.
- Si se entra a competir en un mercado, hay que saber cuáles son los beneficios y los costos que implica, así como identificar si existe o no la capacidad de crecer o se trata de un mercado limitado. Se debe procurar ingresar a un mercado “ancla” que permita abrir otros mercados.

### **3.5.1.3. Conclusiones**

- Una normativa nacional e internacional es una oportunidad tanto a nivel interno como externo, aunque podría también representar una amenaza según las condiciones.
- Es importante elegir bien el país, porque no sólo se hace negocio con éste sino que se pueden replicar negocios con otros países a medida que se vayan teniendo relaciones o contactos.
- Buscar países anclas, es decir, aquellos que abran espacio para entrar a otros mercados.
- La empresa tendría alto poder de negociación, por la abundante materia prima durante todo el año.
- Es importante saber las variedades de la materia prima.
- La temporada de menor consumo de estas frutas es de diciembre a febrero por la presencia del mango
- Existen normativas nacionales e internacionales obligatorias de cumplir para ingresar a un nuevo mercado
- La empresa puede crear alianzas para llegar con el producto al país de destino.

### 3.5.2. FOCUSGROUP

#### 3.5.2.1. Definición

Según Malhotra (2008:145) las sesiones de grupos focales son el procedimiento de investigación cualitativa más importante, el principal propósito consiste en obtener información al escuchar a un grupo apropiado de personas del mercado meta para hablar sobre temas de interés para el investigador, el valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente.

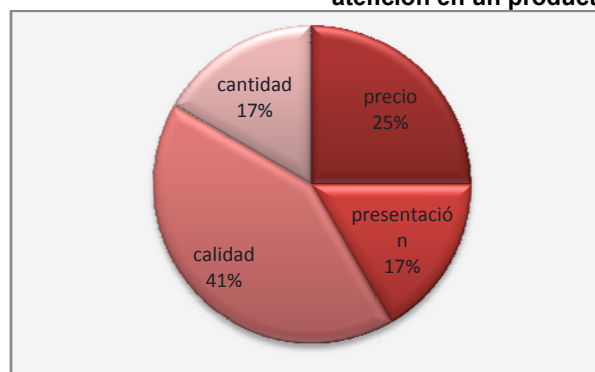
#### 3.5.2.2. Metodología

Las preguntas del grupo focal se realizaron a nueve personas, para conocer la tendencia de consumo; además, se hizo una prueba de concepto para medir el grado de aceptación. Tuvo una duración de 35 minutos y se registró en cintas de audio y video. La discusión se basó en las preguntas del **Anexo No. 3.3**.

#### 3.5.2.3. Resultados

- Lo que más llama la atención en un producto

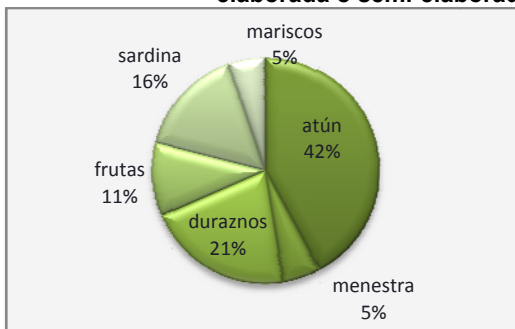
**Gráfico No. 3.1. Atributo que más llama la atención en un producto**



Elaborado por: Autora

- Productos de comida enlatada, elaborada o semi-elaborada que se consume normalmente

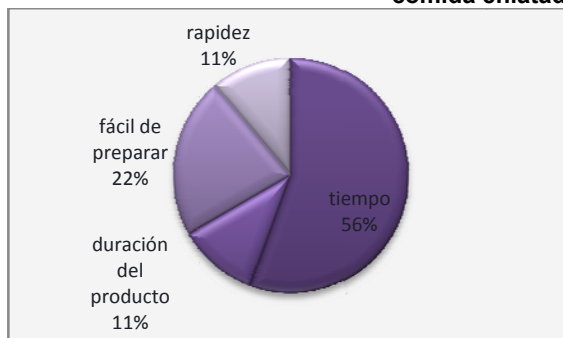
**Gráfico No. 3.2. Consumo de comida enlatada, elaborada o semi-elaborada**



Elaborado por: Autora

- Motivos por lo que se consumen enlatados

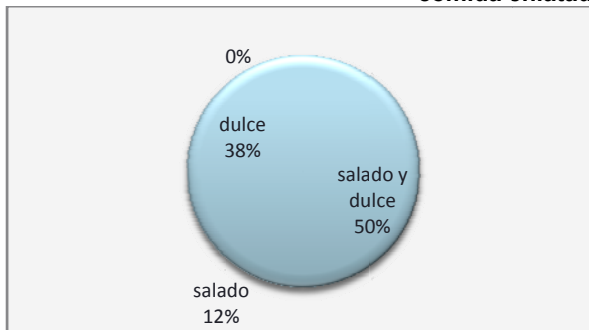
**Gráfico No. 3.3. Motivos de consumo de comida enlatada**



Elaborado por: Autora

- Sabores de preferencia.

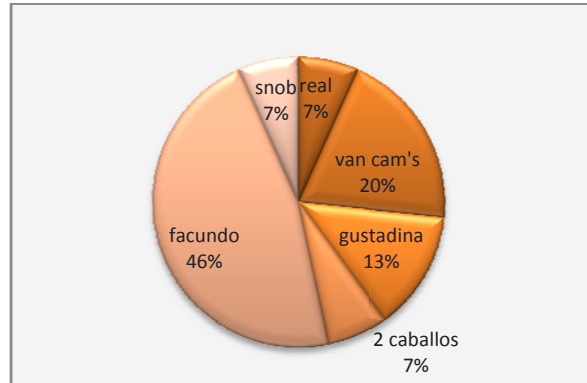
**Gráfico No. 3.4. Motivos de consumo de comida enlatada**



Elaborado por: Autora

- Marcas conocidas por los participantes.

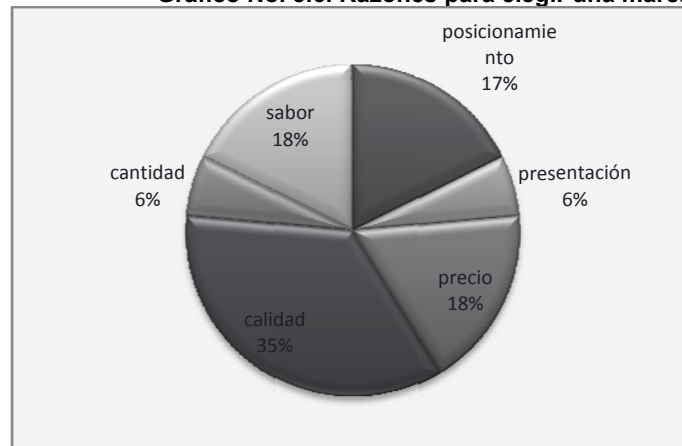
**Gráfico No. 3.5. Marcas conocidas**



Elaborado por: Autora

- Aspectos que se consideran al elegir una marca.

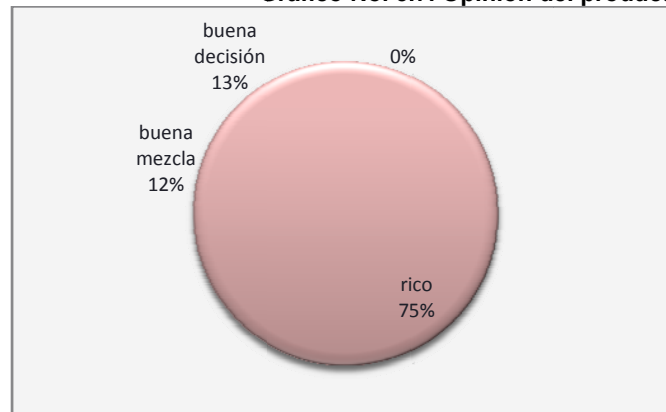
**Gráfico No. 3.6. Razones para elegir una marca**



Elaborado por: Autora

- Opinión del producto.

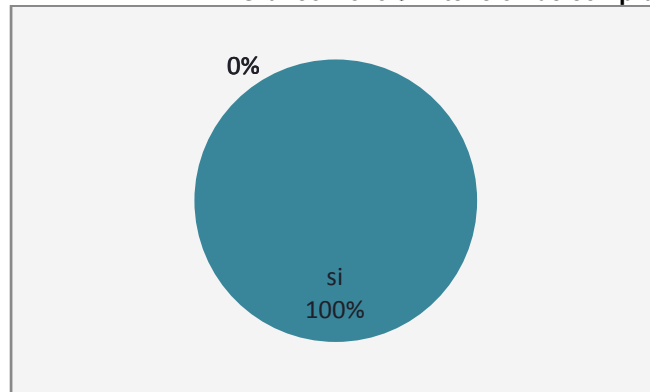
**Gráfico No. 3.7. Opinión del producto**



Elaborado por: Autora

- Personas que comprarían el producto.

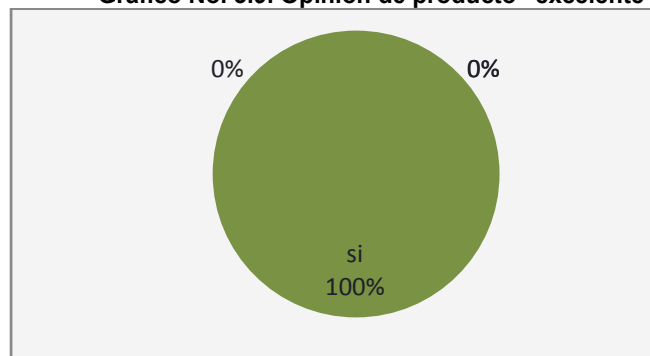
**Gráfico No. 3.8. Intención de compra**



Elaborado por: Autora

- Opinión acerca de si los ingredientes hacen un producto final excelente.

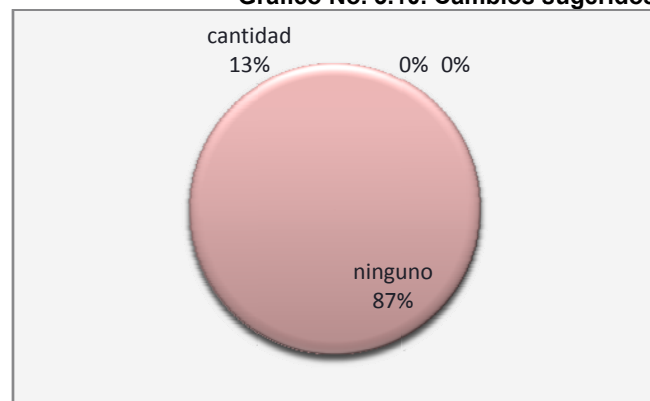
**Gráfico No. 3.9. Opinión de producto "excelente"**



Elaborado por: Autora

- Cambios sugeridos.

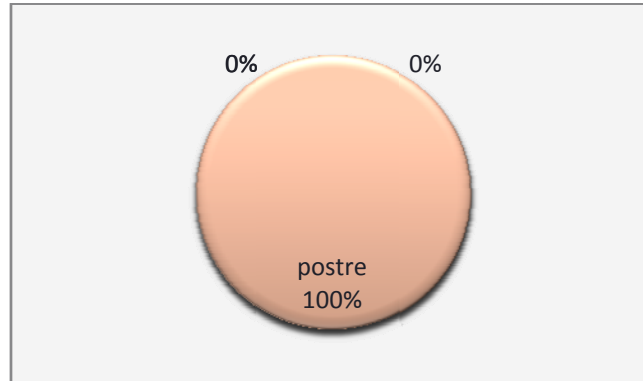
**Gráfico No. 3.10. Cambios sugeridos**



Elaborado por: Autora

- El producto sería mejor como: entrada, plato fuerte o postre.

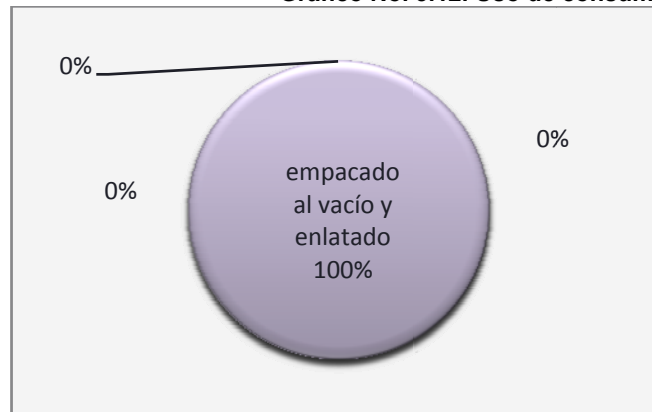
**Gráfico No. 3.11. Uso de consumo**



Elaborado por: Autora

- Empaque del producto.

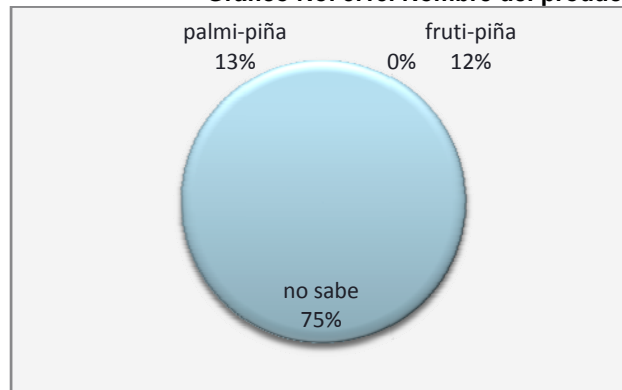
**Gráfico No. 3.12. Uso de consumo**



Elaborado por: Autora

- Nombre del producto

**Gráfico No. 3.13. Nombre del producto**



Elaborado por: Autora

- Lugares en donde se prefiere encontrar el producto.

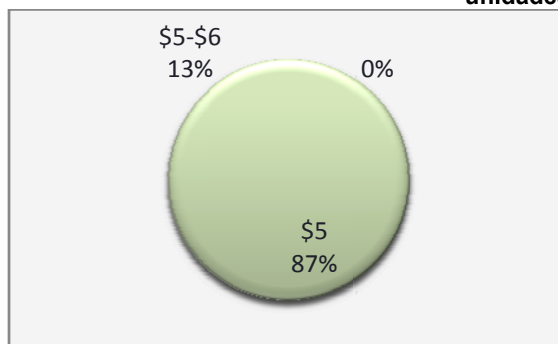
**Gráfico No. 3.14. Nombre del producto**



Elaborado por: Autora

- Precio que están dispuestos a pagar por una presentación de seis unidades.

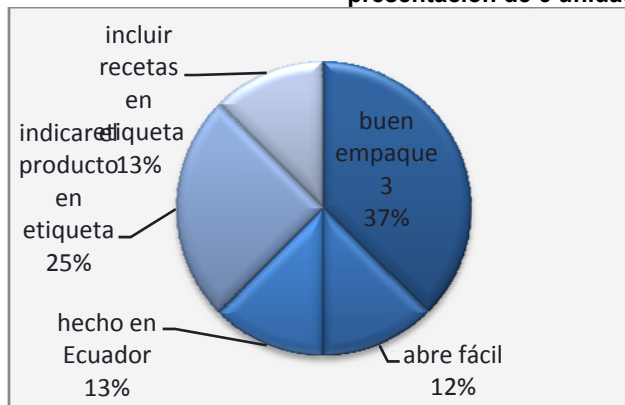
**Gráfico No. 3.15. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades**



Elaborado por: Autora

- Recomendaciones para el producto

**Gráfico No. 3.16. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades**

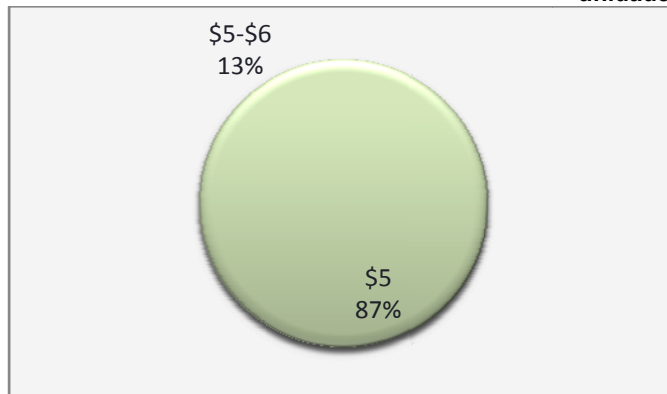


Elaborado por: Autora



- Precio que están dispuestos a pagar por una presentación de seis unidades.

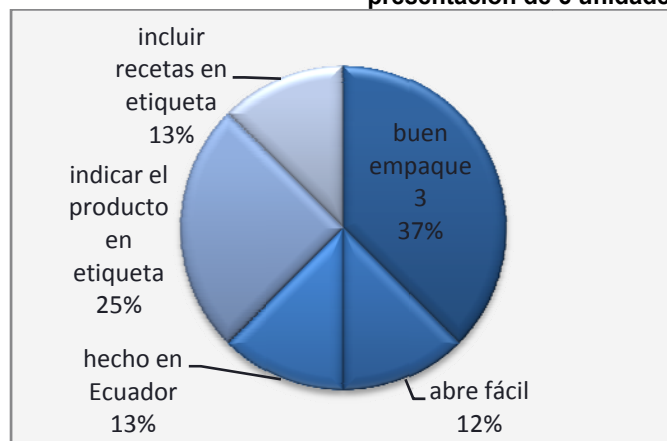
**Gráfico No. 3.15. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades**



Elaborado por: Autora

- Recomendaciones para el producto

**Gráfico No. 3.16. Disponibilidad de pago por presentación de 6 unidades**



Elaborado por: Autora

#### 3.5.2.4. Conclusiones

- Los factores que más llaman la atención de los consumidores en un producto son: precio, la presentación, calidad y cantidad
- Los productos de consumo frecuente, preparados, o semi-preparados son: atún, menestras, duraznos, frutas, sardina y mariscos.
- Los motivos por los que se consumen productos preparados o semi preparados son: el tiempo, durabilidad y facilidad de preparación.

- Los sabores que prefiere la mayoría de asistentes es el salado y dulce a la vez; las demás personas prefieren salado, y otros dulce.
- Las marcas de reconocimiento del mercado son: Real, Van Camp's, Gustadina, Facundo, Snob y Dos caballos.
- Los aspectos que se consideran relevantes al momento de elegir una marca son: posición en el mercado, presentación, precio, calidad, cantidad y sabor.
- Después de probar el producto, los asistentes opinaron que es delicioso y tiene buena mezcla de sabores.
- Todos los asistentes comprarían el producto y piensan que los ingredientes hacen un producto final excelente, que no necesita cambios, se consumiría como postre y debería ser empacado al vacío.
- Los mejores lugares para encontrar el producto es supermercados y tiendas.
- El precio a pagar por el producto (seis unidades) es de USD 6.30.
- Las recomendaciones para el producto son: elaborar un buen empaque, utilizar colores llamativos, presentación abre fácil.

### **3.5.3. INTELIGENCIA DE MERCADOS (Encuesta Exploratoria)**

#### **3.5.3.1. Definición**

Según Galindo (1998:38), la inteligencia de mercados significa tener un acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirve para identificar y establecer las características principales del trabajo.

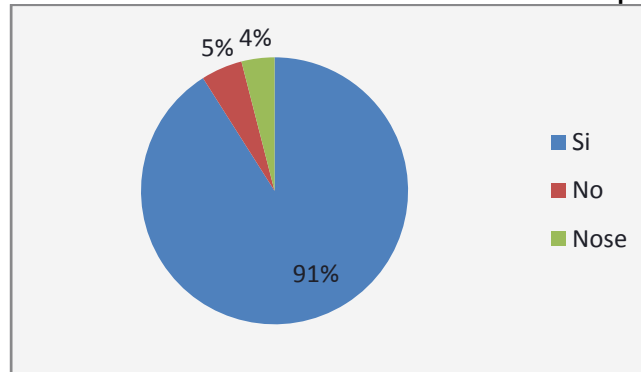
#### **3.5.3.2. Metodología**

Mediante contactos efectivos se aplicaron encuestas en Estados Unidos, en las ciudades de Arlington, Texas y en Miami, Florida; las cuales fueron digitalizadas y enviadas vía correo electrónico. El cuestionario realizado se puede ver en el Anexo No. 3.4 en idioma español e inglés.

### 3.5.3.3. Resultados

- Personas dispuestas a comprar el producto

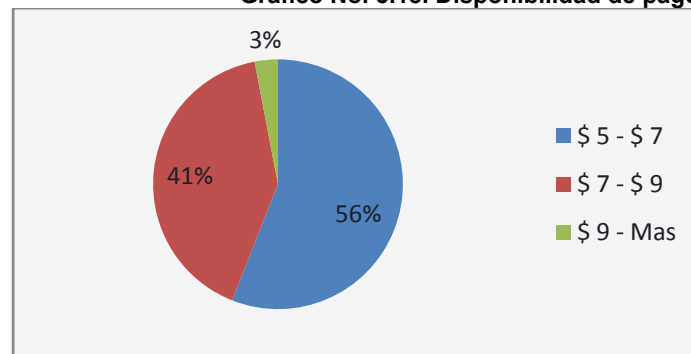
**Gráfico No. 3.17. Intención de compra**



Elaborado por: Autora

- Disposición a pagar por el producto.

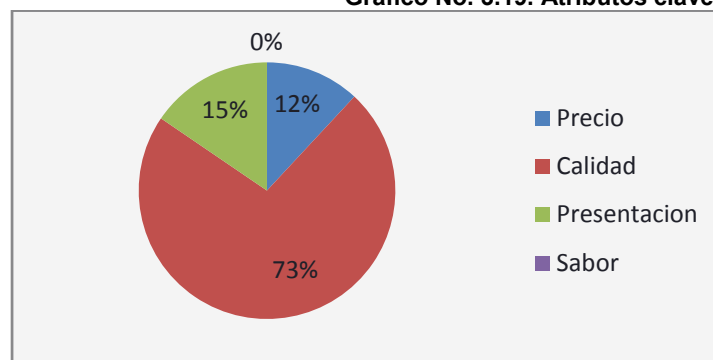
**Gráfico No. 3.18. Disponibilidad de pago**



Elaborado por: Autora

- Aspectos importantes en el producto.

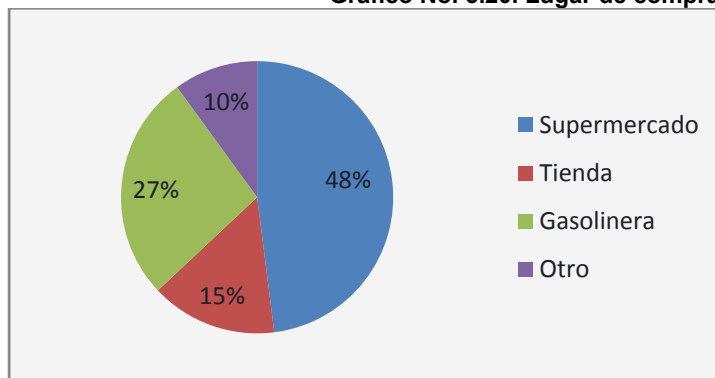
**Gráfico No. 3.19. Atributos claves**



Elaborado por: Autora

- Lugares en donde se realizan frecuentemente las compras.

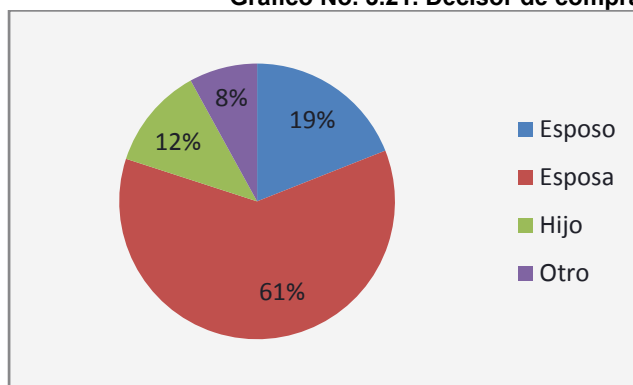
**Gráfico No. 3.20. Lugar de compra**



Elaborado por: Autora

- Persona que toma la decisión de compra en la familia.

**Gráfico No. 3.21. Decisor de compra**



Elaborado por: Autora

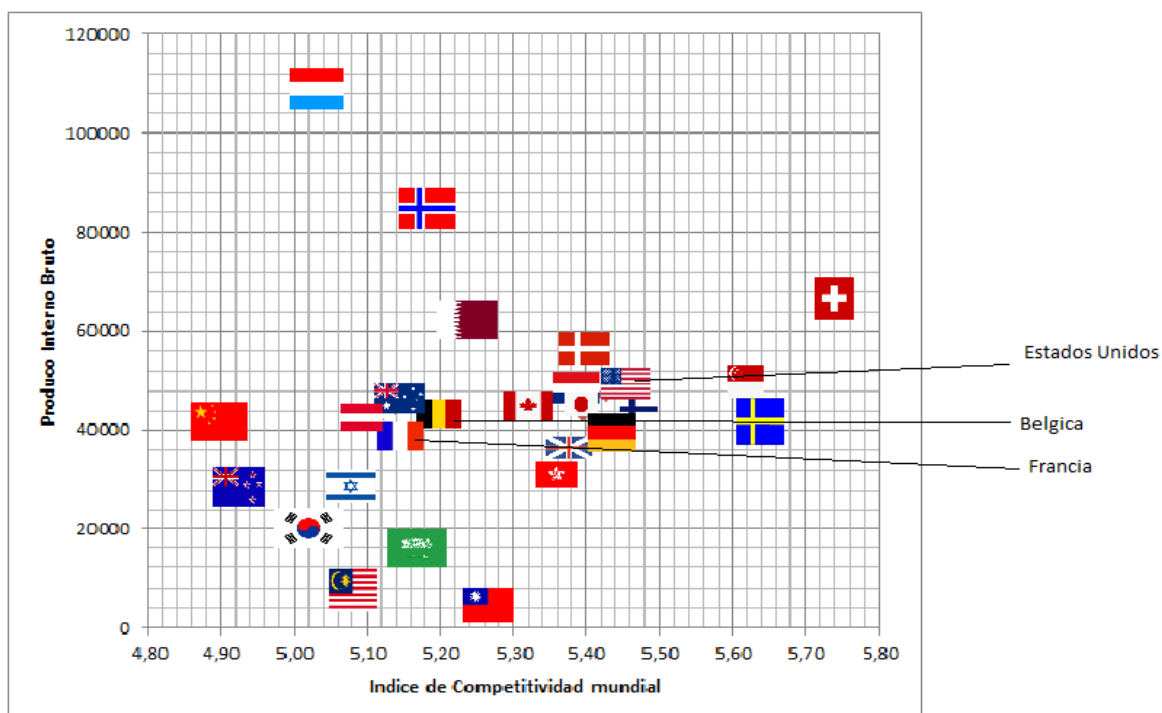
#### 3.5.3.4. Conclusiones

- El 91% de las personas encuestadas están dispuestas a comprar el producto; el 5% no lo haría; y, el 4% no sabe.
- El 56% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar de USD 5 a USD 7; el 41%, de USD 7 a USD 9; mientras que el 3% pagaría más de USD 9.
- El 10% de las personas consideran que lo más importante en la toma de decisión es el precio; el 61%, la calidad del producto; el 13%, la presentación; y, el 16% considera que el sabor es lo más importante al momento de comprar un producto.

- El 48% de las personas encuestadas compra frecuentemente en el supermercado; el 15%, en la tienda; el 27%, en la gasolinera; y, el 10% compra en otros lugares.
- El 19% de encuestados dice que el esposo es quien toma la decisión de compra en la familia; el 62%, la esposa; el 12%, los hijos; y, el 8% considera que otros integrantes de la familia.

### 3.5.4. SELECCIÓN DE PAÍSES

Gráfico No. 3.22. Matriz de selección de países



Fuente: Foro Económico Mundial, 2011  
Adaptado por: Autora

Para realizar la selección de países es necesario analizar las posibilidades de accesibilidad haciendo una comparación entre ellos. Luego se determinan los que están en mejor posición y representan una potencial oportunidad. El Gráfico No. 3.22. muestra una matriz en cuyo eje "Y" (vertical) se ubica el PIB *per cápita* anual de cada país y en el eje "X" (horizontal), el Índice de Competitividad Mundial de los primeros 25 países (Foro Económico Mundial, 2012), en donde se reúnen las características sobre condiciones de educación, economía y potencial de desarrollo humano de los habitantes del país. Los demás países se pueden ver en el **Anexo No. 3.5**.

#### **3.5.4.1. Mercado Objetivo**

En base a las importaciones mundiales, Estados Unidos se caracteriza por ser un mercado altamente consumista, principal país importador y consumidor; también es el principal socio económico del Ecuador. Se ubica en el quinto lugar en el índice de competitividad mundial y tiene una puntuación de 5.43 según el Foro Económico Mundial, por tener buenas condiciones de educación, economía y potencial de desarrollo humano de los habitantes del país. Al ser el mayor comprador y vendedor mundial tiene un alto PIB *per cápita* de USD 47184 (Banco Mundial, 2010) lo que hace que sea un mercado atractivo para invertir. Adicionalmente, el sector agroindustrial en este país es medianamente competitivo, por lo que a través de la inteligencia de mercados, se puede aprovechar su atractivo para la exportación del producto.

#### **3.5.4.2. Mercados alternativos**

El primer mercado alternativo para la exportación es Francia ya que se considera un mercado altamente gastronómico y consumidor de este tipo de postres. Es un país que se encuentra en el *ranking* número 18, con una puntuación de 5.14 según el Foro Económico Mundial y un Producto Interno Bruto *per cápita* de USD 39460 (Banco Mundial, 2010). Es un mercado atractivo por la cercanía al continente asiático y porque pertenece a la Unión Europea.

El segundo mercado alternativo para la exportación es Bélgica, país que cuenta con un PIB *per cápita* de USD 42969 (Banco Mundial, 2010). Es un mercado atractivo por la cercanía a Francia. Es un buen importador de piña, pero fresca. Uno de los principales problemas de este mercado es la distancia y los costos que representaría el envío.

#### **3.5.4.3. Características del Mercado Objetivo**

Estados Unidos tiene una población aproximada de 313.232.044 habitantes. En 2010 tuvo un PIB *per cápita* de USD 47.184.

Al estadounidense se lo puede calificar como consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Es exigente, bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Conoce sus derechos como consumidor y espera que los alimentos estén a su disposición todo el año.

Es un mercado con tendencia a lo natural y alimentos sanos que preserven la salud y que favorezcan a la comodidad. Los distribuidores son muy exigentes respecto al cumplimiento de las condiciones de venta y plazos estipulados de entrega. Los productos pueden asociarse a novedad u exclusividad, ya que son más sensibles a ser valorados por su calidad y no por su precio.

### 3.5.5. ACCESO AL MERCADO

#### 3.5.5.1. Partida arancelaria

La partida arancelaria para la exportación de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella es la siguiente:  
2005.20.00.121

Tabla No. 3.2. Partida Arancelaria

<b>Productos de la industria de Alimentos y Bebidas</b>
Preparación de Frutas y Hortalizas
2005.20.00.121

Elaborado por: Autora.

#### 3.5.5.2. Barreras arancelarias

Tabla No. 3.3. Barreras Arancelarias

País	especifico	Ad- valoren
Eeuu	0	0
Francia	0	0

Elaborado por: Autora

#### 3.5.5.3. Acuerdos comerciales

Tabla No. 3.4. Acuerdos Comerciales

País	Acuerdos
Estados Unidos	SGP* ATPDEA*
Francia	SGP

Elaborado por: Autora

\* SGP.- Sistema Generalizado de Preferencias

\* ATPDEA.- Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas

### 3.5.6. CONSUMO

El mercado de productos procesados en Estados Unidos es de tamaño considerable si se tiene en cuenta que el 52,9% del consumo *per cápita* corresponde a frutas y el 53,4%, a hortalizas; ambas, procesadas (conservas, jugos y deshidratados).

Siguiendo la tendencia hacia las innovaciones, recientemente han ganado espacio los sabores exóticos. En conservas de frutas, vale destacar el alto consumo de duraznos y piñas en almíbar enlatadas, cuyo comercio internacional es importante en tamaño. En los últimos años se han desarrollado nuevas tecnologías, presentaciones y empaques para comercializar la piña en rodajas en fresco, con miras a sustituir gradualmente el consumo de enlatados.

Las variables que afectan el consumo de frutas y vegetales enlatados son: la disponibilidad a lo largo del año, la tradición en el consumo y la comodidad en la preparación.

**Tabla No. 3.5. Consumo de Frutas Procesadas**

FRUTAS PROCESADAS DE MAYOR CONSUMO							
JUGOS (Galones /persona/año)		CONSERVAS (Kilogramos /persona/año)		SECAS O DESHIDRATADAS (kilogramos /persona/año)		CONGELADAS (Kilogramos /persona/año)	
Naranja	5,83	Durazno	2,37	Uva	0,73	Fresa	0,69
Manzana	1,85	Manzana	1,75	Ciruela	0,24	Cereza	0,33
Toronja	0,66	Pera	1,45	Albaricoque	0,07	Durazno	0,24
Uva	0,35	Piña	1,44	Higo	0,07	Arándano Azul	0,17
Piña	0,31	Olivas	0,49	Manzana	0,05	Manzana	0,17

Fuente:Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos, 2010



### 3.5.7. DIAGNOSTICO DE GLOBALIZACION SECTORIAL

Tabla No. 3.6 Macro entorno de los países seleccionados

Información General	Estados Unidos	Francia	Bélgica
<b>Nombre Oficial</b>	Estados Unidos de América	República Francesa	Reino de Bélgica
<b>Capital</b>	Washington, DC	Paris	Bruselas
<b>Superficie</b>	9.629.091 km <sup>2</sup>	675417	30528 km <sup>2</sup> .
<b>Población</b>	278.058.881 (Censo 2001)	65447374	10827000
<b>Idiomas</b>	Inglés, Español	Francés	Neerlandés, Francés
<b>Alfabetismo</b>	97,0% total	99% total	97,0% total
<b>Religiones</b>	Protestantes, Católicos	Católico, Islam	Católicos
<b>Expectativa de Vida</b>	Hombres: 74,37 años; mujeres: 80,05 años (est. 2001)	Hombres: 75,47 años; mujeres: 82,62 años (est. 2001)	Hombres: 75,47 años; mujeres: 82,62 años (est. 2001)
<b>Gobierno</b>	República Federal	República semipresidencialista	Monarquía parlamentaria
<b>Moneda</b>	Dólar	Euro	Euro
<b>PNB</b>	USD 41.557	34208 EUR	USD 24.803
<b>Industria</b>	Es la primera potencia industrial y tecnológica del mundo, altamente diversificada. Petróleo, acero, vehículos motorizados, industria aeroespacial, telecomunicaciones, químicos, industria electrónica, de alimentos, de consumo, productos de madera, minería.	Alrededor del 29% de la PEA trabaja en este sector, la fabricación de vehículos, aviones, aparatos Electrodomésticos, maquinaria	Telas y tejidos, ropa (incluyendo calzado), industrias de alimentos y bebidas, siderurgia, productos químicos, astilleros, automóviles, herramientas mecanizadas, turismo.
<b>Agricultura</b>	Trigo, otros granos, maíz, frutas, verduras; algodón; carne de res, cerdos, avicultura, productos lácteos; madera, pesca	trigo, lácteos, carne, manzana, ternera, frutas, verduras, vino	Granos, verduras, olivas, uvas para vino, remolachas azucareras, frutas cítricas, carne de res, carne de cerdo, avicultura, leche y queso, pescadería
<b>tierras de labrio</b>	19%	35%	30%
<b>Minerales y Recursos</b>	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, mineral de hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, cinc, petróleo, gas natural, recursos forestales	mineral de hierro y de carbón, antimonio, bauxita, magnesio, pirita, tungsteno, sal, potasio, minerales, radiactivos, plomo y cinc	Carbón, lignito, mineral de hierro, uranio, mercurio, piritas, fluoruros, yeso, cinc, plomo, tungsteno, cobre, caolín, potasa, poderío hidroeléctrico, tierra de labrantío

Elaborado por: Autora

Tabla No. 3.7. Micro entorno de los países seleccionados

FACTORES CRITICOS	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Francia		Mercado Alternativo Bélgica		
	Grado de Globalización Sectorial					
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
<b>1. FUERZAS DEL MERCADO</b>						
<b>Participación del Mercado</b>	El sector primario de la economía estadounidense no es representativo por lo que hace que este país realice importaciones de estos productos.	La industria francesa es la segunda en Europa y la cuarta más grande del mundo. La industria francesa posee una fama y prestigio muy importantes. Con una cuota de mercado de 0.56%	Orientada hacia los servicios. Tiene una economía abierta que está orientada hacia el comercio exterior, especialmente productos de alto valor añadido. Las principales importaciones son productos alimenticios, maquinaria, diamantes, petróleo y derivados y accesorios y tejidos			
<b>Disponibilidad de Materia Prima</b>	La Industria alimentos es estacional por lo que su producción no alcanza a satisfacer la demanda local; lo que indica o muestra cierto nivel de dependencia de las importaciones.	Diversidad de materia prima. Las oportunidades de exportación se concentran en frutas tropicales frescas y procesadas. Entre ellas la piña y melón que son altamente atractivas.	Las principales importaciones son de materia prima, los productos terminados y semi-terminados; por las escasas tierras cultivables, existentes en el sector. Su economía gira en la importación de materias primas y energía.			
<b>Márgenes de los Canales de Distribución</b>	Si se toma en cuenta la longitud del país y sus canales de distribución y comercialización en el mercado americano no se puede hablar de un margen de ganancia promedio, además todo depende del segmento de mercado y ciudades a las que se intente llegar, así como también las presentaciones a ofrecer	Cuenta con uno de los sistemas de distribución más desarrollados del mundo, con una extensa red que garantiza su distribución oportuna y en óptimas condiciones desde el productor hasta el minorista. Los precios en el canal detallista y específicamente en las grandes cadenas de supermercados se vienen regulando. La ley Galland prohibió a los grandes distribuidores, prácticas de deducción inmediata de descuentos recibidos de proveedores del precio final de los productos, con el fin de evitar distorsiones.	Bélgica y Luxemburgo constituyen un mercado compacto. Las compañías extranjeras contratan un representante exclusivo para toda el área, quien a la vez nombre subagentes para cubrir otros sectores; la legislación protege los intereses de los representantes.			
<b>Precios Internacionales</b>	Los precios internacionales que se ofrecen a los potenciales consumidores son muy accesibles y están fijados por las leyes de oferta y demanda, por lo tanto el mercado objetivo está regulado por el mercado.	El precio es principalmente fijado por los principales mercados de consumo y se basan en las leyes de mercado, tanto en lo que se refiere a la compra y venta del mismo	Los precios son fijados por el mercado y especialmente por los compradores con mayor poder de compra.			
<b>Costos y Accesos a los Servicios de Publicidad</b>	El acceso a los medios de comunicación masiva, y la evolución de la informática al Internet ha	Las nuevas oportunidades se están abriendo con la recién estrenada televisión	La inversión publicitaria ha aumentado en todos los países europeos desde 2004, y son la publicidad			

	<p>hecho que los medios publicitarios reduzcan sus precios y sea más fácil que las empresas masifiquen su publicidad llegando a lugares insospechados a precios aparentemente irrisorios, pero el sector se enfrenta a las políticas crediticias y decisiones de las grandes cadenas de tiendas y supermercados que dominan el canal de comercialización. Teniendo en cuenta la división estatal y el nivel de importancia de algunas ciudades el acceso a los medios publicitarios por parte de las empresas, se considera aceptable.</p>	<p>digital. Hay pocas agencias de tamaño mediano; muchas son pequeñas y unas pocas son muy grandes, como Havas y Publicis. La mayor fuente de su fuerza reside en que ambas son, no sólo agencias, sino compradores de espacios y tiempos. Ayudando a firmas a obtener una cuota apreciable del mercado europeo.</p>	<p>impresa y el medio televisivo los que acaparan la mayor inversión. Cada año se viene cambiándolas preferencias publicitarias.</p>
<p><b>Requerimientos de Calidad y/o Normas Internacionales</b></p>	<p>Las industrias norteamericanas tienen la obligación de proveer productos que cumplan con los estándares establecidos por el gobierno en cuanto a las materias primas, sanidad, uso de preservantes y químicos y la calidad final del producto. Adicionalmente el consumidor norteamericano está protegido por las leyes federales y exige que el producto cumpla exactamente con lo que se dice en el rotulo.</p>	<p>Los estándares de calidad son internacionalmente elevados, con lo que se hace que las empresas se sientan obligadas a que los productos tengan una alta calidad y fiel cumplimiento de la sanidad. Hay que cumplir estrictos estándares de calidad, este proceso debe ser tomado por organizaciones independientes de estandarización, que operan a nivel nacional, o internacional. Se promueve la participación de organizaciones no gubernamentales</p>	<p>El mercado belga se caracteriza por su gran apertura al exterior y por su perfil como mercado "test" para lanzar productos nuevos. A pesar de ello, hay que cumplir con Estándares dentro de la UE, ya que existen sectores en los que deben desarrollarse normalizaciones.</p>
<p><b>Poder de Compra de las Familias</b></p>	<p>Si consideramos que el ingreso norteamericano per cápita promedio anual es de \$41.000 anuales, se puede decir que dada la variedad de grupos sociales y económicos existe un nivel de ingresos diverso y unas estaciones que dan la posibilidad de consumir los productos del sector además los gustos y preferencias son determinantes muy importantes para realizar las compras cotidianas</p>	<p>El ingreso francés por persona es 27.740 euros lo que ofrece una gran oportunidad de satisfacer las necesidades de las personas, y a la vez una disponibilidad mayor para el consumo de cierto tipo de productos calificados como de elite, entre ellos la piña industrializada, que por su costo accesible no es un producto difícil de adquirir.</p>	<p>Si consideramos que el ingreso Belga per cápita anual es de 37900 euros, se puede decir que en el mercado existe un nivel de ingresos diverso y por la escasa diversidad de producción dan la posibilidad de consumir los productos del sector que se está ofreciendo</p>

<b>2.- FUERZAS ECONOMICAS</b>			
<b>Economías de Escala</b>	La gran facilidad de la industria en su capacidad de generar economías de escala en los procesos de transformación a través de la integración vertical y horizontal de las diferentes etapas involucradas en la industria	Las economías de escala es un fuerte , ya que su la industria de telecomunicaciones, turismo, aeronáutica, entre otras, las economías de escala son bastante fuertes, con altísimas barreras de entrada	las empresas de las naciones pequeñas, como las Belgas, al producir con materia prima importada y re-exportada como productos con un grado de industrialización
<b>Tecnología</b>	La condiciones de las empresas y la accesibilidad a la tecnología de las empresas, se puede decir que la industria es beneficiada por los avances que se han dado en diferentes áreas, intentando de esta manera ser competitivo en algún lugar de la cadena de valor.	La condiciones de las empresas y la accesibilidad a la tecnología es amplia, se puede decir que la industria es beneficiada por los avances que se han dado en diferentes áreas, intentando de esta manera ser competitivo.	Bélgica desde el siglo XVI ha realizado grandes Contribuciones al desarrollo de la ciencia y la tecnología en el mundo. Por lo que se puede decir que hay todos los accesos a las nuevas TIC's
<b>Finanzas</b>	La economía Estadounidense está sufriendo una desaceleración económica, pero muchos se mantienen confiados en que la economía más grande del mundo sigue aún con vida.	la economía Francesa tiene la capacidad de incrementar su empleo, lo que hace que genere suficiente volumen de inversión y tiene la posibilidad de encontrar el equilibrio de la finanzas públicas que es compatible con un gran crecimiento para la obtención de excedentes presupuestarios	la economía Belga mantiene un excedente comercial, a pesar que se está produciendo una desaceleración ya que se encuentra muy integrada dentro de la zona euro y por la apreciación del euro frente al dólar las importaciones están aumentando por el crecimiento del gasto en inversión.
<b>Esquema de Costos</b>	Las industrias americanas que intervienen en la cadena productiva tienen una clara estrategia de costos de sus productos respecto a sus competidores ya que el mercado es de libre competencia y los subsidios casi no existen.	Considera tres rubros de costos para el sector: materias prima, mano de obra y financiación que oscila entre el 50% y el 60% la Mano de Obra incide entre un 15% y un 20% la Financiación inciden entre un 20% y un 35%	Tienen una estrategia de costos ya que el mercado es de libre competencia y los subsidios casi no existen.
<b>Barreras Arancelarias</b>	la importancia del comercio bilateral ha hecho que se firmen tratados, los cuales benefician al Ecuador directamente, ya que por medio del SGP se puede exportar con un arancel del 0%	Por medio del SGP plus la Unión Europea lanzo el régimen especial de apoyo a países en desarrollo a partir del 1 de junio de 2005, a los cuales no se les graduara sus productos por el principio que no representan más del 1% su comercio con la UE	el SGP; 54% de los productos procedentes de los países fuera del acuerdo ACP se encuentran libres de aranceles

<b>Infraestructura</b>	La industria de Alimentos y Bebidas en EEUU, posee toda la infraestructura necesaria para poder producir, pero no cuentan con la materia prima base para poder industrializar los productos	Cuenta con una excelente infraestructura, pero por sus condiciones climáticas ven la necesidad de importar productos de consumo humano, ya que los suelos franceses no producen materia prima de calidad y por ende productos de calidad	Ha desarrollado su infraestructura para integrar su industria con la de los países vecinos. Pero no es suficiente para satisfacer la demanda del país
<b>Transporte y Logística</b>	Transporte y logística muy accesible, ya que se puede realizar por cualquier vía. Involucrando las nuevas tecnologías e innovación. Desarrollando nuevas estrategias de comercialización y mejorando su cadena logística de distribución y cumpliendo con las diferentes exigencias de los países de destino.	En este país la logística se realiza dependiendo si el producto es de poco valor y grandes distancias la modalidad es el transporte marítimo y si se trata de productos de alto valor, reducido peso y poco volumen, aun a largas distancias el transporte aéreo es el recomendable	La infraestructura portuaria de Bélgica está compuesta por 8 puertos y subpuertos para el intercambio comercial. También tiene aeropuertos que cuentan con zonas dedicadas exclusivamente a los asuntos concernientes a la logística tanto de importaciones como exportaciones. Por la vía terrestre hay que tener en cuenta los pesos máximos y mínimos de circulación.
<b>Diversificación de Mercados</b>	Las industrias estadounidenses se preocupan por la eficiencia en sus localidades, no es su prioridad la diversificación ya que el territorio es muy grande y los mercados internacionales acaparan todo el resto de mercado que la industria local no satisface	Al ser socio de la Unión Europea, Francia y los demás países dan prioridad al comercio entre países miembros, seguido por los mercados internacionales a los cuales se intenta suplir las necesidades y al mismo tiempo que después de hacer negocios con los países miembros, entran al comercio los demás países.	Después de dar prioridad a los países miembros de la Unión Europea, la accesibilidad de los demás países es mayor, lo que facilita la diversificación de los mercados, creando oportunidades para la economía, ayudados por poseer el puerto marítimo que posee lo que facilita a mayores intercambios.

### 3.- ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA SECTORIAL</b>	En Estados Unidos el sector de Alimentos Y bebidas no es competitivo, ya que la mayoría de productos con valor agregado son importados, por la ausencia de materia prima para ser industrializada	La calidad de la materia prima en los mercados internacionales hace posible la necesidad de importar a pesar que, es un mercado gastronómico por lo que el sector de los alimentos necesita del comercio	El sector de los Alimentos es alto debido al grado de industrialización del país, pero depende mucho de la situación climática del país.
<b>Seguir al Líder</b>	la existencia de un líder es escasa ya que el proceso de comercialización, venta y post venta varía entre estados, culturas y costumbres de los mismos., también por las diferentes leyes federales	El sector de Alimentos y Bebidas en Francia no posee un líder por la gran diversidad de nuevos productos nacionales e internacionales	En el sector de Alimentos y Bebidas los líderes existentes compiten en comercialización. Por la cantidad de transacciones comerciales poseen solo una parte del mercado pero con las condiciones de la Unión Europea

<b>Nivel de Diversificación de Productos o Servicios</b>	Existe una gran variedad de productos ofrecidos por las empresas nacionales e internacionales a los consumidores finales. Por el nivel económico los productos y servicios se hacen accesibles en cualquier temporada	Gracias a la globalización existe una amplia gama de productos con facilidad de adquisición durante todo el año.	El alto grado de diversificación en los productos está dado por los cambios en los gustos y preferencias en las culturas flamenca y francófona.
<b>Grado o Nivel de Innovación</b>	El grado de innovación en esta industria es bajo, ya que importa la comercialización y no la preparación. También las necesidades internas son suplidas por las importaciones	La innovación está dada por los cambios en las tendencias de consumo. Es alto el grado ya que es un mercado altamente gastronómico.	El mediano grado de innovación está dado por las plantas procesadoras y empacadoras según las tendencias de los consumidores y las exigencias de la UE.
<b>Productos Sustitutos</b> <b>Productos Complementarios</b>	Varios productos sustitutos y complementarios, ya que por el alto grado de globalización el consumidor puede escoger que comprar basado en parámetros como: calidad, cantidad, precio, entre otros.	La existencia de productos sustitutos y complementarios es bastante amplia y son de fácil adquisición y con opción a cambios en los deseos de compra	El bien ofrecido es un postre, lo que le hace que sea más variable a la amplia gama de productos sustitutos y también hace atrayente a los productos complementarios
<b>Contactos Internacionales Efectivos</b>	Por Internet, la lista de potenciales compradores es de acceso común y se encuentra información de contactos, preferencias, estándares de calidad, precios, entre otras. Es necesario saber que para poder comerciar hay que tener un alto poder de negociación	La lista de posibles consumidores es de fácil accesibilidad por los estudios realizados con anterioridad de contactos comerciales y traducidos al español.	Gracias a las tecnologías de la información es accesible una amplia gama de contactos comerciales traducidos al español, también con los requerimientos de compra de los mismos
<b>4.- RECURSO HUMANO</b>			
<b>Nivel Educativo</b>	Educación proporcionada por el sector público, con control y financiamiento de los tres niveles de gobierno. La educación infantiles obligatoria.	La escolarización en Francia es obligatoria hasta los 16 años. Y la educación superior es de fácil acceso.	Sistema educativo muy efectivo en donde, toda la población es bien educada, por lo que es un país muy industrializado.
<b>Grado de Internacionalización</b>	Frecuente dotación de empleo a inmigrantes legales (emplear a un ilegal es delito federal. El grado de internacionalización está dentro del promedio de sectores discriminados.	La mano de obra en especial en el sector de la manufactura es muy accesible por la presencia de inmigrantes siendo barata y con diversidad de culturas.	En Bélgica se nota un alto grado de regionalización e internacionalización por el hecho de reunir a tres culturas.
<b>Conocimiento</b>	Entidades públicas y privadas brindan conocimientos mediante capacitaciones en la	La industria de alimentos y bebidas francesa está en constante innovación pero depende mucho de las	En general las industrias Belgas tienen alto grado de conocimiento en la cadena productiva de los bienes, ya

	cadena productiva, con el objetivo que la industria crezca en el tiempo	leyes y políticas de la Unión Europea, tomando en cuenta que los trabajadores buscan la superación	que cuentan con apoyo gubernamental y no gubernamental.
<b>5.- ASPECTOS GENERALES DEL SECTOR</b>			
<b>Gremios Privados o Mixtos . Entidades Gubernamentales</b>	FDA (Food and Drug Administration). USDA (Departamento de Seguridad de Alimentos de Agricultura).Fast FoodNation	Invest in France Agency. Agencia Nacional de Seguridad Alimentaria, Seguridad y Trabajo.	Agencia Federal para la seguridad de la cadena Alimentaria.
<b>Ferias Sectoriales</b>	Philadelphia National Candy and Gourment Show. Confitexpo Exports Alaska Wholesale Food Show	Sandwich and Snack Show Successes Food .Pro Food France .	Tavola Intrafood Broodway
<b>Comercio Exterior: Importaciones Exportaciones</b>	<b>Exportaciones:</b> \$ 1.27 billones (2010 est.) Destinos: Canadá 19,37%, México 12,21%, China 6,58%, Japón 4,84%, UK 4,33%, Germany 4,1%. <b>Importaciones:</b> \$1,903 billones (2010 est.) Destinos: China 19,3%, Canadá 14,24%, México 11,12%, Japan 6,14%, Germany 4,53%	<b>Exportaciones:</b> \$508,7 miles de millones (2010 est.) Destinos: Alemania 15,88%, Italia 8,16%, España 7,8%, Bélgica 7,44%, Reino Unido 7,04%, US 5,65%. <b>Importaciones:</b> \$577,7 miles de millones (2010 est.)Destino: Alemania 19,41%, Bélgica 11,61%, Italia 7,97%, España 6,68%, Reino Unido 4,9%, US %, China 4,44%	<b>Exportaciones:</b> \$279,2 miles de millones (2010 est.) Destino: Alemania 19,58%, Francia 17,71%, Reino Unido 7,21%, USA 5,37%, Italia 4,77% <b>Importaciones:</b> \$281,7 miles de millones (2010 est.). Destino: Alemania 17,14%, Francia 11,69%, US 5,74%, China 4,09%

Elaborado por: Autora

Tabla No. 3.8. Análisis Competitivo Sectorial Internacional

<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>Mercado objetivo Estados Unidos</b>	<b>Mercado Alternativo Francia</b>	<b>Mercado Alternativo Bélgica</b>
<b>Normas Ambientales</b>	Por medio de varias instituciones gubernamentales y privadas se encarga de imponer y verificar las características de los productos. Existen varias exigencias pero por la calidad del producto se puede superar esas barreras no arancelarias	Para poder ingresar a un país miembro de la Unión Europea es necesario ajustarse a varias normas ambientales que otorgan certificadoras internacionales.	El gobierno Belga exige a los países exportadores que se ajusten a varias normas ambientales, necesarias para poder ingresar a la UE y sus países miembros.
<b>Cadenas de Almacenes</b>	Mantiene una estructura comercial muy fuerte y la existencia de grandes supermercados, mini mercados y canales de distribución que se encargan de la comercialización del producto en todos los estados.	En el mercado francés existe la presencia de grandes supermercados, tiendas a mayoristas y minoristas los cuales se encargan de la distribución y comercialización de los diferentes productos	Las cadenas de supermercados son de nivel internacional, los grandes distribuidores y las tiendas de venta directa al consumidor son encargados de comercializar y distribuir el producto en toda las provincias Belga

<b>Amenazas</b>			
<b>Perspectiva Financiera</b>	En Estados Unidos se habla sobre el mejoramiento de los números pero que no es una recuperación ya que el periodo actual es de lento crecimiento, por la economía mundial que está en crisis. Aun así este país sigue siendo una potencia mundial, en la que todos los países quieren invertir.	Es el primer país con alto gasto público en la zona Euro ya que Francia es actualmente uno de los países más débiles todavía con triple A. Su deuda llega al 85% del PIB y su déficit público está en torno al 6%. Tomando en cuenta que el país tiene los medios necesarios para responder.	Existe riesgo en la financiación que aumenta la percepción de las dificultades del sector, lo que eleva la probabilidad de que el sector requiera más apoyo soberano. Es posible que los objetivos fiscales del país se puedan ver perjudicados ante la desaceleración de la zona euro, ya que se trata de una economía muy abierta
<b>Perspectiva Cliente</b>	Amenaza relacionada con el cumplimiento por parte las empresas productoras de los requerimientos de calidad y ambientales exigidos por el gobierno federal.	Los clientes no poseen el mismo grado de accesibilidad a los productos y por costos pueden cambiarse a sustitutos o de gustos y preferencias	No es necesario que el consumidor de la opinión sobre el producto, sino que simplemente busca otro mejor que supere las expectativas de sus preferencias
<b>Oportunidades</b>			
<b>Perspectiva Financiera</b>	Primera potencia económica mundial y principal exponente del desarrollo capitalista. Genera alrededor del 25% del PIB mundial. Adquiere una dimensión que sobrepasa sus fronteras nacionales gracias a las numerosas multinacionales con capital estadounidense que operan en todo el planeta.	Perspectiva que refleja la fortaleza de su economía, la solidez del gobierno y una fuerza financiera muy elevada, basada en la confianza de los inversores y voluntad de abordar imprevistos a pesar que se ha debilitado, igual que en otros países de la zona euro, debido a la crisis financiera.	El crecimiento del PIB de Bélgica en los últimos años ha reflejado la buena salud de la economía belga en general. Esta se encuentra muy integrada dentro de la economía de la Unión Europea. Ha mantenido tradicionalmente un abultado excedente comercial.
<b>Perspectiva del Cliente</b>	En la economía norteamericana, la regulación indica que el cliente siempre tiene la razón y por lo tanto existe la costumbre y cultura empresarial de hacer valer	Las exigencias del consumidor y de los proveedores de la materia prima han llevado a que se registre un incremento del papel del gobierno como ente regulador que busca proteger los derechos del consumidor	El cliente tiene una perspectiva muy abierta, lo que da la oportunidad de incursionar con nuevos productos, ayudados por el gobierno que protege los derechos del exportador y consumidor

Elaborado por: Autora



Tabla No. 3.9. Matriz resumen Inteligencia De Mercados

Estudio de la Empresa	Análisis Macro Mercado Objetivo	Análisis Micro Sectorial Mercado Objetivo- DEMANDA	
Conocimiento del sector en el Ecuador	Estabilidad Política de los Estados Unidos	Análisis del Sector Aplicado al Producto Nicho de Mercado	Ferias y Misiones comerciales
<p>1.- crecimiento sostenido del sector</p> <p>2.- aparición de productos con alto valor</p> <p>3.- apoyo del gobierno para aumento de las exportaciones</p> <p>4.- Incremento de fábricas manufactureras</p>	<p>1.- potencia mundial</p> <p>2.- economía sostenida</p> <p>3.- estabilidad política</p> <p>4.- bajo riesgo país</p> <p>5.- calificación AAA</p>	<p>hombres y mujeres de 18 años en adelante, desde mediano poder adquisitivo, de clase social media, media-alta, alta</p>	<p>Philadelphia National Candy and Gourmet Show. Confitexpo Exports . Alaska Wholesale Food Show</p>
Conocimiento y Estudio del Producto	Estabilidad Macroeconómica de Estados Unidos	Estructura Competitiva del Sector	Gremios y Entidades Gubernamentales
<p>De gran calidad</p> <p>Mezcla homogénea de sabores</p> <p>Buena Textura</p> <p>Excelente sabor</p> <p>Excelente presentación y sabor tropical</p>	<p>Bajas tasas de inflación</p> <p>Baja tasa de interés</p> <p>calificación AAA de los bonos</p> <p>Moneda estable y fuerte</p>	<p>mayoristas</p> <p>cadena de supermercados</p> <p>detallistas</p>	<p>. FDA .USDA . Fast Food Nation</p>
Selección de Mercados Internacionales Potenciales	Políticas y Reglamentación de Inversión Extranjera	Aspectos de Distribución física internacional y logística	Estudios de Potenciales Contactos Sectoriales
<p>1.- Estados Unidos</p> <p>2.- Francia</p> <p>3.- Bélgica</p> <p>4.- Japón</p> <p>5.- China</p>	<p>1.- Licitación de Fondos</p> <p>2.- Migrantes</p> <p>3.- Destino de la Inversión</p>	<p>Se realizara mediante un distribuidor</p>	

#### Aspectos Legales, Tributarios y Arancelarios

- 1.- Leyes Anti-Dumping
- 2.- Bajos Aranceles
- 3.- Leyes de defensa al Consumidor
- 4.- Regulaciones Sanitarias y Fitosanitarias
- 5.- Certificaciones Internacionales

#### Aspectos Relacionados con la Cultura del Negocio

Producto destinado para consumo diaria y en ocasiones especiales, con un precio alto denotando calidad

#### Perspectiva del Sector y Estrategias de Penetración al Mercado Internacional

- 1.- Sector Estable, con crecimiento sostenido
- 2.- sector altamente competitivo
- 3.- país posicionado como el 4o en competitividad mundial
- 4.- Diversificación de mercados
- 5.- desarrollo del producto
- 6.- innovación constante

Elaborado por: Autora

### 3.5.8. DEMANDA

Los factores cualitativos y cuantitativos empleados en la investigación ayudan a determinar el amplio potencial de mercado de productos elaborados. Según datos del MIPRO y las conclusiones arrojadas por las entrevistas a expertos en el sector y el *focus group*, la demanda está insatisfecha en un 40%.

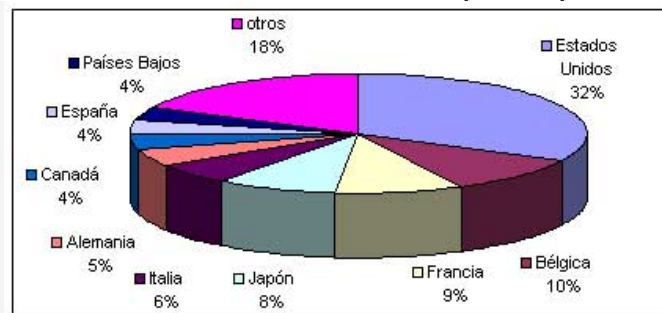
En base a la partida arancelaria 2005.20.00.121 se obtuvieron datos acerca de las importaciones de Estados Unidos, las cuales desde 2005 han aumentado en el 5% anual.

### 3.5.9. COMPETENCIA

Los principales importadores de piña, en volumen, son: Estados Unidos, Bélgica, Francia, Japón, Italia, Alemania, con porcentajes de: 32%, 10%, 9%, 8%, 6%, 5%, respectivamente. Paris, Nueva York y Londres están entre las capitales con el mayor *ranking* mundial de competitividad urbana.

Dentro del resto de países importadores de piña sobresalen Reino Unido, Portugal, Corea, Rusia, Singapur.

Gráfico No 3.23 Principales Importadores



Elaborado por: Autora

### 3.6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El estudio de la industria alimenticia, en el Capítulo II, enfoca su atractivo para ingresar en ella, pues en los últimos cinco años el Ecuador, con la ayuda del gobierno y programas de investigación, han apoyado al pequeño productor para que comercialice sus productos. *“Como signo de recuperación de la crisis económica, durante el periodo 2001–2007, la industria de alimentos experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33%”* (Naresh, 2008:7) lo cual indica que la industria alimenticia pocas veces se afecta con una crisis económica porque sus bienes son productos inelásticos.

## Capítulo IV PLAN DE MARKETING

El capítulo contiene las estrategias de lanzamiento y posicionamiento al mercado de piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella.

### 4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Se utilizará la estrategia de posicionamiento basada en los atributos específicos (Kotler, et al; 2006: 229) para poner el producto en el mercado. Esta estrategia se basa en crear algo que sea percibido en el mercado como único; en el caso del producto propuesto, es nuevo y su presentación es especial tomando en cuenta que un precio alto significa calidad de producto.

### 4.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

**Tabla No. 4.1. Estructura de precio**

Producto	Costo	Precio Unitario	Margen de Utilidad
Piña Rellena de Palmito en salsa de Sandía con acompañamiento de queso Mozzarella.	\$ 0.35	\$ 0.61	75%

Elaborado por: Autora

Las propiedades físicas más representativas son:

Calibre: Min. 5 cm Max. 10 cm

Peso: > 1.5kg

Según las exigencias del importador, se deben enviar cajas con cinco unidades, con un peso de 13.30kg. Se enviarán 1500 cajas, en 20 *pallets* de 75 cajas cada una.

**Tabla No. 4.2 Producción Anual**

Producto	Unidades	Cajas	1er envío	2do envío	3er envío	TOTAL ANUAL
Piña Rellena	5	1500	7500 uni	7500 uni	7500 uni	22500

Elaborado por: Autora

La meta que se quiere alcanzar será orientada al *status quo*<sup>2</sup> para estabilizar los precios y enfrentar a la competencia; así como para mantener o mejorar la participación del mercado y enfrentar o evitar la competencia.

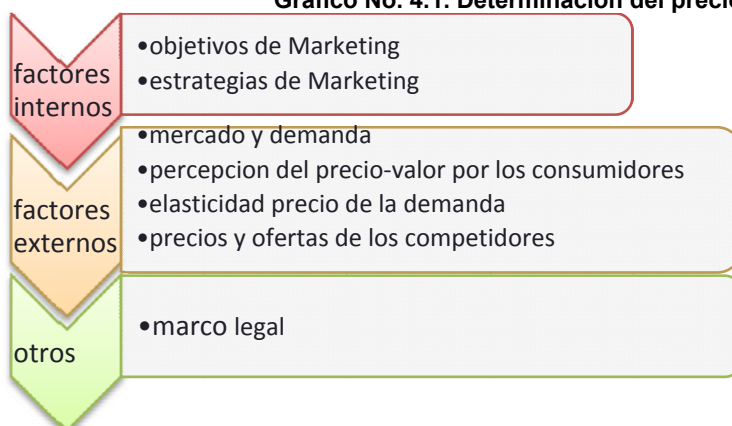
**Tabla No. 4.3. Precio Promedio**

Mercado Europeo	USD 6.20
Mercado de Estados Unidos	USD 6.70
Mercado en Rusia	USD 6.40
<b>Total Precio Promedio</b>	<b>USD 6.43</b>

Elaborado por: Autora

#### 4.2.1. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO

**Gráfico No. 4.1. Determinación del precio**



Elaborado por: Autora

#### 4.2.2. ESTRATEGIA

La estrategia de precios que se utilizará es de desceme, que consiste en fijar un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo en el mercado. Es decir, el precio se pone al más alto nivel posible, de forma tal que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto. A medida de que un producto avanza en su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes. La estrategia de desceme es conveniente cuando el producto ofrece

<sup>2</sup>Porter, 2006

beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores; cuando la demanda es bastante inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto; y, cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad alta.

El producto a comercializar se encuentra en la etapa de introducción o innovadora y está orientado a satisfacer una necesidad. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado y la competencia es limitada.

### **4.3. TACTICA DE VENTAS**

El producto se venderá en mercados internacionales, en este caso Estados Unidos, mediante exportación indirecta; es decir, a través de un intermediario. El departamento de marketing controlará que el proceso se realice con éxito.

### **4.4. POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTIAS**

Se realizarán constantes controles sanitarios y de calidad para verificar la eficiencia en los procesos, para cumplir los requerimientos del intermediario y lograr con ellos una buena relación de largo plazo que permita retenerlos logrando su fidelidad y satisfacción.

Hay que proporcionar al intermediario toda la información necesaria para obtener la mayor satisfacción a largo plazo, enfatizando la importancia de un análisis de satisfacciones.

### **4.5. PROMOCION Y PUBLICIDAD**

#### **4.5.1. PUBLICIDAD**

Se contribuirá al distribuidor con el 1% del valor de la primera compra del semestre.

#### 4.5.2. PROMOCIÓN EN VENTAS

Se realizarán promociones por cantidad de producto vendido, según los acuerdos que se haga con el cliente; también se enviarán periódicamente muestras del producto, para incentivar a la compra y dar a conocer la calidad, características y sabor del producto.

#### 4.6. DISTRIBUCION

Gráfico No. 4.2. Canal de Distribución



Fuente: Porter, 1998

Elaborado por: Autora

Las ventas se realizan a distribuidores; éstos, a mayoristas especializados; a su vez, los mayoristas compran y venden grandes cantidades de mercancías para venderlas a tiendas al detalle y otros comercios.

## Capítulo V

### PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

#### 5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

En el presente plan de negocios el área operativa es la más importante, ya que su principal actividad es la manufactura al crear el nuevo producto. Es fundamental adoptar estrategias de: procesos, localización y aprovisionamiento. Las estrategias son:

- Tener una capacidad superior a la demanda.
- La empresa se localizará en la ciudad de Guaranda, para aprovechar la disponibilidad de mano de obra.
- Mantener relaciones a largo plazo con los proveedores.

#### 5.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Gráfico No. 5.1. Características del producto

Características Técnicas	Características Funcionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forma:</b> De forma ovalada y gruesa,</li> <li>• <b>Color:</b> La pulpa de color amarillo y el acompañamiento se encuentra bañado en una salsa roja.</li> <li>• <b>Tamaño y peso:</b> 10mm de altura y tiene un diámetro de 15 cm. Su peso ronda 500g</li> <li>• <b>Sabor:</b> La pulpa es muy aromática y de sabor dulce.</li> <li>• <b>envase:</b> Debe ser resistentes a la manipulación, transporte, y almacenamiento.</li> <li>• <b>Requisitos:</b> Debe cumplir requisitos mínimos de calidad en el país de origen, como registros sanitarios y certificaciones internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de fibra dietética</li> <li>• Fuente de vitamina A, B, C</li> <li>• Fibra</li> <li>• Antioxidante</li> <li>• Diurético</li> <li>• Adecuada para la circulación, por su alto contenido de Bromelina</li> <li>• Potasio que neutraliza el sodio</li> <li>• Puede ser utilizado como plato de entrada o postre.</li> </ul>

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias del Perú (S.N.I.) 2010  
Elaborado por: Autora



### 5.2.1. COMPONENTES QUE LA COMPAÑÍA TIENE PLANEADO PRODUCIR Y SERVICIOS DE TERCEROS

La empresa tiene planeado producir piña rellena de palmito, con acompañamiento de queso mozzarella en salsa de sandía. La materia prima que se va a utilizar se consigue en el mercado ecuatoriano. En el caso específico de la piña y palmito, se puede conseguir en las provincias de Manabí y Los Ríos y en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; el queso mozzarella en las fincas del sur de la provincia de Pichincha y en la parroquia Salinas del Cantón Guaranda; y la sandía, en las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos.

### 5.2.2. MATERIA PRIMA REQUERIDA

Tabla No. 5.1. Materia prima

Materia Prima
piña
palmito
queso mozzarella
sandía
azúcar

Elaborado por: Autora

### 5.2.3. PRODUCTO EN PROCESO

El tiempo en planta máximo deber ser de tres horas por cada 500 piñas promedio. Dependiendo de la capacidad instalada de la planta.

### 5.2.4. PRODUCTO TERMINADO

El producto terminado se traslada a la bodega principal. Ingres a inventario y se controla por el método PEPS<sup>3</sup> (MAGAP, 2011), debido a que se trata de un producto de consumo humano.

---

<sup>3</sup>Método Primeras en Entrar, Primeras en Salir.- consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero.

### 5.2.5. PROVEEDORES

Tabla No. 5.2. Proveedores

Proveedores de Piña			
Empresa	Ciudad	Teléfono	Página web
Snob	Quito	02-2455606	Snobpbo@sipia.com.ec
Real	Ambato	03 2 843694	http://www.nirsa.com/conservas.p hp
Proveedores de Sandía			
JalleguiFruit	Guayaquil		http://www.quiminet.com/sh4/sh_ RsDFarmbcBuhgsAadv.c.htm
Mercado Mayorista	Guaranda		
Proveedores de Palmito			
Snob	Quito	02-2455606	Snobpbo@sipia.com.ec
Gustadina	Quito	3976400	www.pronaca.com
Proveedores de Queso			
Salinerito	Guaranda	593 3 2210 005	http://www.salinerito.com/
Proveedores de Azúcar			
Ingenio Valdez	Milagro	04- 2158111	http://www.azucareravaldez.com/
Micro mercados	Guaranda		- x -

Elaborado por: Autora

### 5.2.6. COSTOS, TIEMPO Y CANTIDADES DE LA MATERIA PRIMA

Tabla No. 5.3. Costos y tiempos de materia prima

producto	Costos del producto	Tiempo de envío	Cantidad es mínimas	Demora esperada
Piña	\$ 3.56	1 día	100 latas	8 días
Palmito	\$ 3.78	1 día	50 latas	8 días
Sandía	\$ 3.00	1 día	10 unidades	1 día
Queso	\$ 4.50	1 día	50 kg	8 días
Azúcar	\$ 46.00	1 día	1 qr	1 día

Elaborado por: Autora

### 5.3. CICLO DE OPERACIONES

1. Elaboración y solicitud del pedido de la materia prima
2. El proveedor recibe la solicitud del pedido
3. Realización de la factura por el proveedor
4. Envío de la factura por el proveedor
5. Producción recibe la factura

6. Producción pone el visto bueno
7. Finanzas recibe orden de pago
8. Finanzas elabora el cheque
9. Finanzas envía el cheque al proveedor
10. Finanzas envía copia de cheque a producción
11. Proveedor recibe el cheque
12. Proveedor remite la mercancía
13. Producción recibe la mercancía
14. Producción realiza control de calidad de la materia prima
15. Producción envía a almacén
16. Almacén hace la inspección técnica y sanitaria de la materia prima al momento de llegada
17. Limpieza de materia prima
18. Colocación de materia prima en estanterías
19. Disponibilidad de materia prima en mesas de trabajo
20. Corte de sandía
21. Separación de pulpa de sandía con la cáscara
22. Cernido de pulpa con semillas (pepas)
23. Colocación de pulpa de sandía en olla
24. Colocación de azúcar en la pulpa de sandía
25. Puesta a fuego alto hasta lograr consistencia de almíbar
26. Control de calidad
27. Colocación de piñas en mesas de trabajo
28. Corte de piña
29. Colocación de palmito en mesas de trabajo
30. Corte de palmito
31. Colocación de queso en mesas de trabajo
32. Corte de queso
33. Control de calidad
34. Unión de los ingredientes (piña, palmito, queso)
35. Puesta en pailas de teflón a fuego alto por tres minutos

36. Unión de las dos preparaciones anteriores (salsa de sandía y piña con palmito y queso)
37. Rociado de orégano sobre la preparación anterior
38. Control de calidad
39. Proceso de envasado y empaclado en latas de 500gr.
40. Control de calidad
41. Recepción, inspección y contabilización del producto terminado.
42. Almacenamiento del producto terminado.
43. Transporte y entrega de producto a canales de distribución.

### **5.3.1. TIEMPO DE MANUFACTURA**

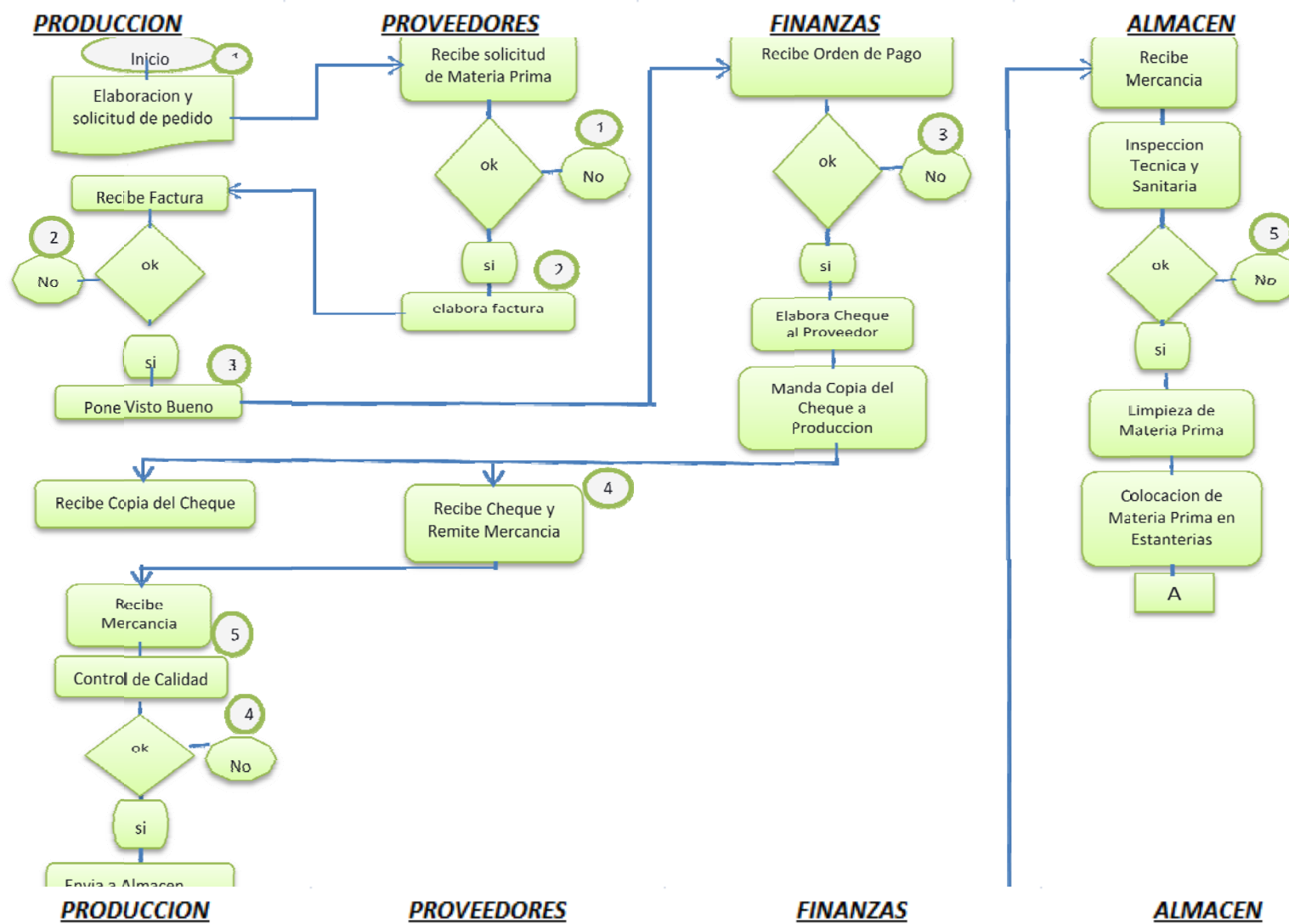
El tiempo de manufacturar el producto es de cinco minutos y doce segundos por una unidad.

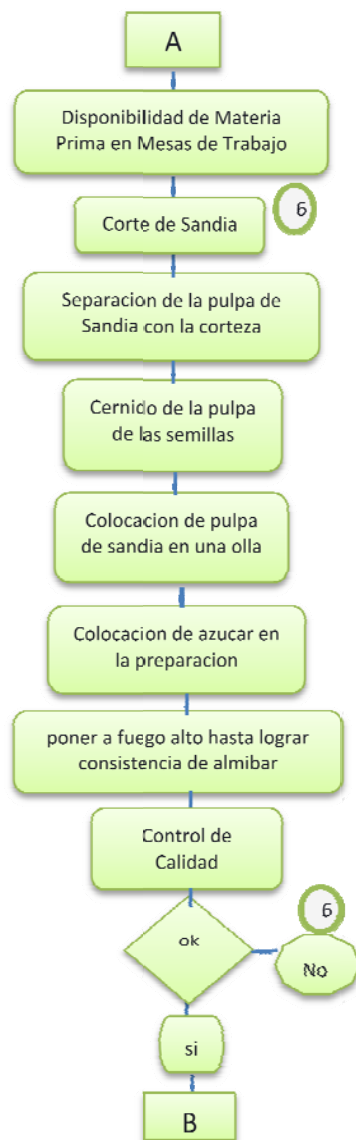
### **5.3.2. CUELLOS DE BOTELLA EN EL PROCESO**

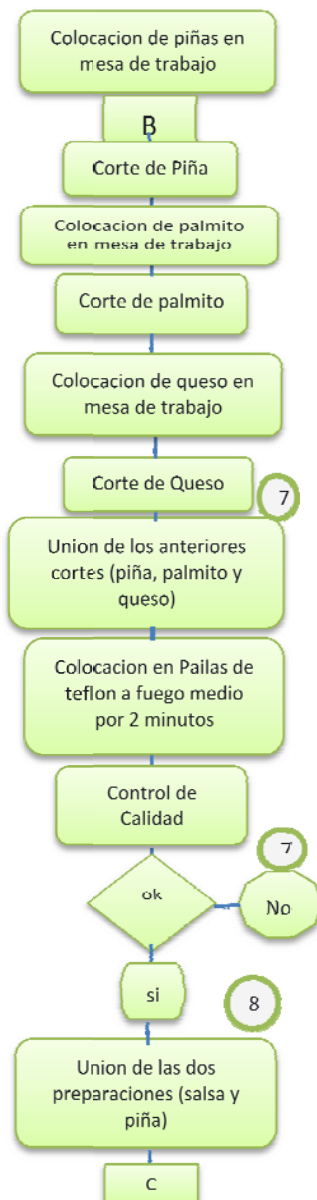
En el proceso productivo el cuello de botella presente es al momento de cernir la pulpa de la sandía junto con las semillas o pepas, ya que es lo que más tiempo demanda del ciclo. Los objetivos del proceso son:

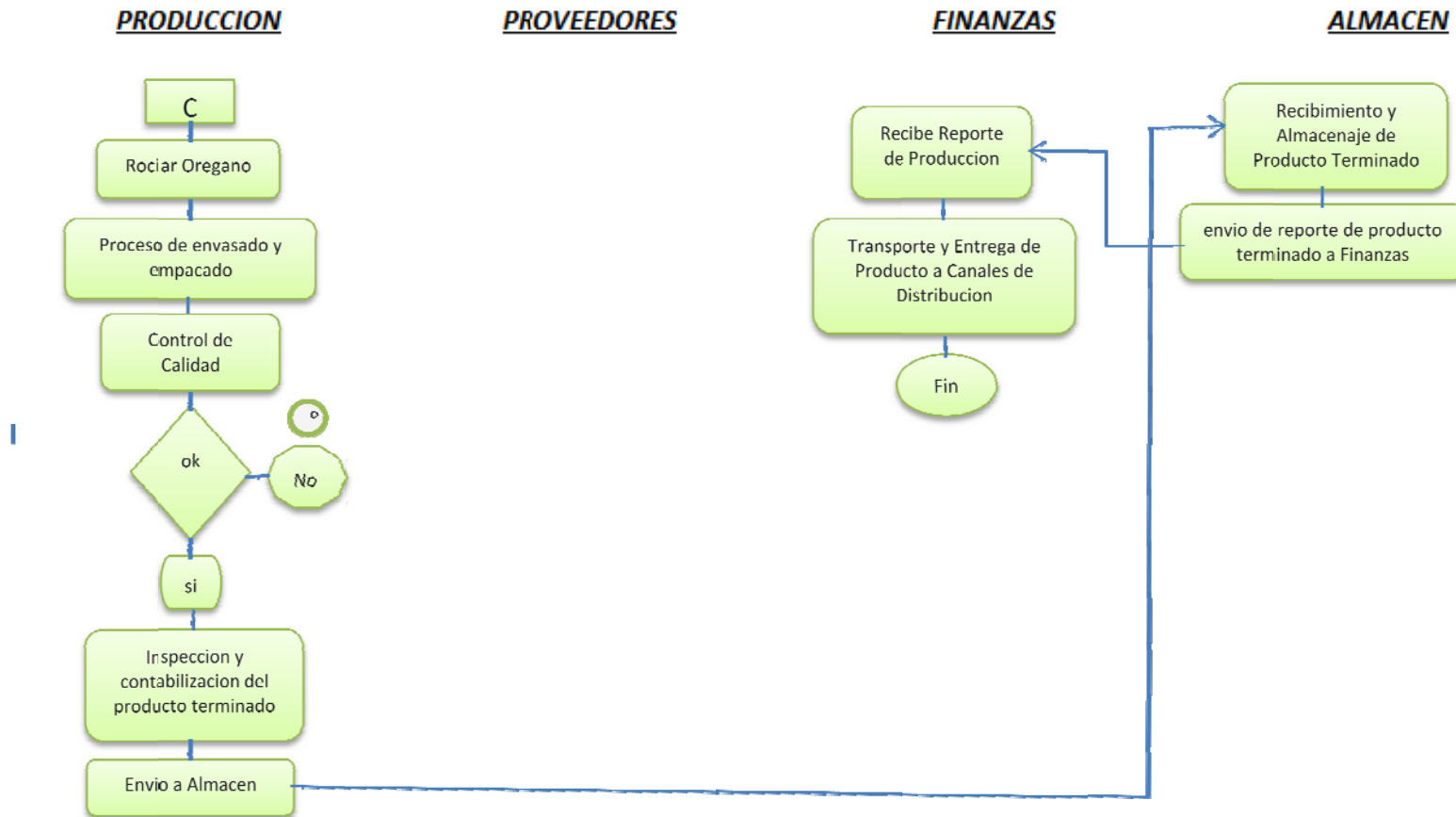
- Disminuir el tiempo en cernido
- Destinar el proceso a una o más personas
- Reemplazar proceso manual por mecanizado
- Buscar avances mecanizados, para combinar el trabajo manual con el mecanizado.

Gráfico No. 5.2. Flujo grama de procesos



**PRODUCCION****PROVEEDORES****FINANZAS****ALMACEN**

**PRODUCCION****PROVEEDORES****FINANZAS****ALMACEN**



Elaborado por: Autora



## 5.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

### 5.4.1. MAQUINARIA

Tabla No. 5.4. Maquinaria requerida

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Cuarto Frio	\$ 4500	\$4500
1	Cintas Transportadoras	\$ 4000	\$ 4000
<b>Total</b>			<b>\$ 8500</b>

Elaborado por: Autora

### 5.4.2. HERRAMIENTAS

Tabla No. 5.5.Herramientas requeridas

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Mesa de acero inoxidable	80	80
5	Paletas	30	150
1	Balanza	120	120
1	Abrelatas eléctrico	20.29	20.29
4	Sartén eléctrico	52.5	210
1	Gorros desechables	2.84	2.84
1	Cacerola	79.28	79.28
2	Tabla de cocina	7.7	15.4
3	Cuchillo de Legumbres	2.56	7.68
2	Cuchillo para frutas	4.77	9.54
<b>Total</b>			<b>695.03</b>

Fuente: Almacenes Montero, 2011  
Elaborado por: Autora

### 5.4.3. MUEBLES Y ENSERES

Tabla No. 5.6. Muebles y enseres requeridos

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

Elaborado por: Autora

#### 5.4.4. ARTÍCULOS DE OFICINA

Tabla No. 5.7. Material de oficina requerido

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

Elaborado por: Autora

#### 5.4.5. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Tabla No. 5.8. Equipos de computación requeridos

Cantidad	Descripción	PrecioUnitario	Precio Total
4	Accesorios de computadora	100	400
4	Computadora	500	2000
4	Software	400	1600
1	Impresoramultifuncional	500	500
5	Teléfono	80	400
<b>Total</b>			<b>4900</b>

Elaborado por: Autora

### 5.5. INSTALACIONES Y MEJORAS

Para el presente plan de negocios se contará con un terreno de 300 m<sup>2</sup>. Se construirán instalaciones que contarán con un área de recepción de materia prima, área de producción en sentido Noreste-Suroeste para que el sol no afecte la producción, área de empaque, almacenamiento, refrigerado, bodega, oficina y servicios higiénicos; además de los servicios públicos básicos: agua, luz y teléfono, y facilidad para vigilancia privada e Internet. Es un sector urbano que facilitará la distribución de los productos terminados y el acceso de transporte terrestre. Además de un amplio espacio a su alrededor con opción de compra. En la siguiente tabla se puede ver el espacio considerado para las instalaciones.

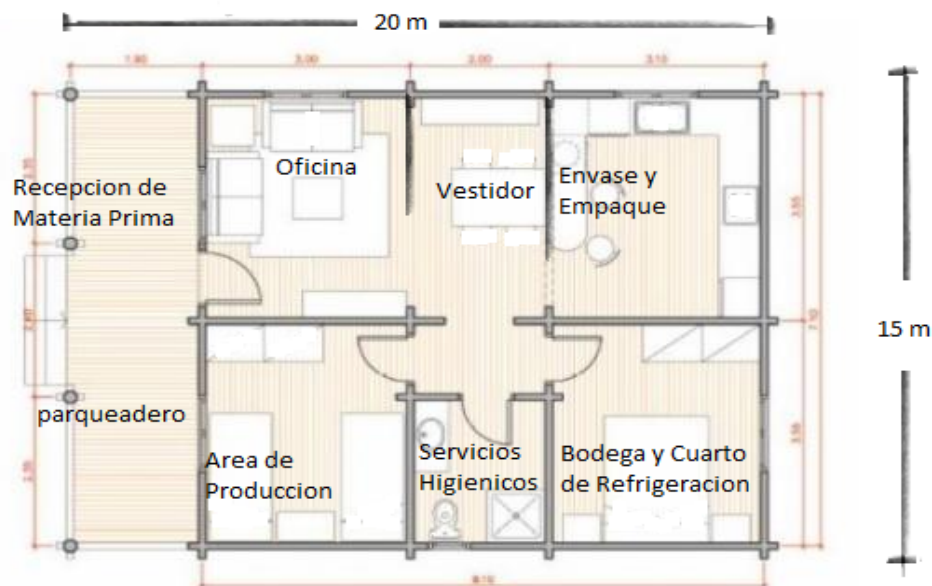
Tabla No. 5.9. Instalaciones.

Nombre	Medidas	Costo m <sup>2</sup>	TOTAL
Recepción de la materia prima	20 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Área de producción	100 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$15.000,00
Envase y empaque	40 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 6.000,00
Refrigeración	20 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Bodega	40 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 6.000,00
Oficinas	30 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 4.500,00
Parqueadero	30 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 4.500,00
Otros	20 m <sup>2</sup>	\$ 150,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL \$ 45.000,00</b>			

Fuente: Gaibor, P., 2009  
Elaborado por: Autora

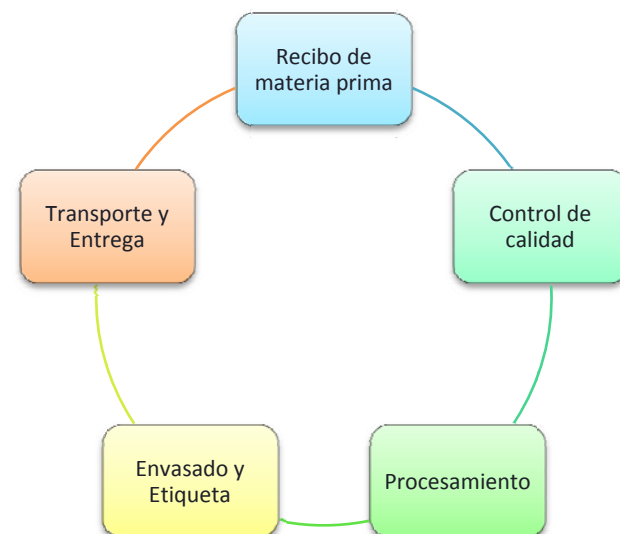
La distribución de la planta es proporcional y cuenta con condiciones de trabajo acorde con la finalidad del negocio, que permiten la correcta operación, a la vez mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Gráfico No. 5.3. Plano esquemático de la planta



Fuente: Gaibor, P., 2011  
Elaborado por: Gaibor, P., 2011

Gráfico No. 5.4. Flujo de materiales



Elaborado por: Autora

### 5.5.1. LOCALIZACION GEOGRAFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FISICO

El lugar escogido para la manufactura del producto es la provincia Bolívar, cantón Guaranda, parroquia Guanujo. El tamaño del terreno es de 300 m<sup>2</sup> que incluye todos los departamentos y partes de la planta, así también, el espacio para bodega, oficina, maquinaria, parqueadero, servicios higiénicos, entre otros. La localización de la planta es óptima, ya que está a cuatro horas del puerto principal del Ecuador que es el de Guayaquil y del aeropuerto José Joaquín de Olmedo, y a cuatro horas del aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, según el caso y requerimiento del cliente.

### 5.5.2. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

El objetivo es maximizar el empleo de los recursos, al mismo tiempo, satisfacer los requerimientos del cliente, para lo cual es necesario contar con un área de almacenamiento que tenga buen tamaño y correcta utilización del espacio, relevante gestión logística a través de la recolección de pedidos y políticas de inventario adecuadas que permitan planificar el nivel óptimo de inversión e inventarios y que deben mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles y un nivel

inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

El manejo de inventario se lo realizará mes a mes con la ayuda de un programa computarizado, clasificando los productos en tres tipos de inventarios: Materia prima, Producto en proceso, Producto terminado.

## **5.6. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

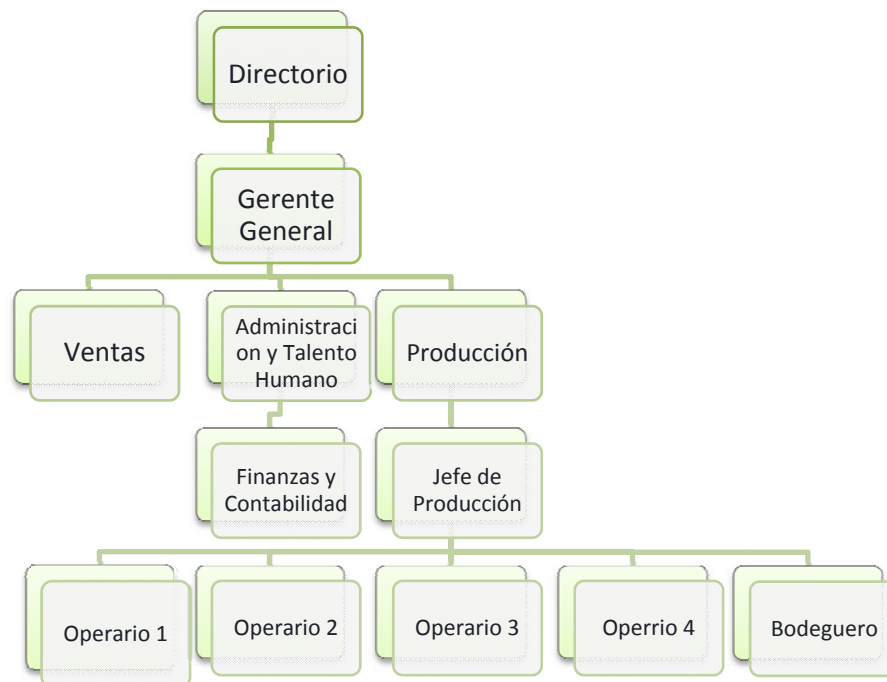
Cumplimiento de la norma NTE INEN 14000 y el respectivo control de calidad. Para efectos de dar un control a la calidad de los productos que van a ser elaborados, se contará con varios parámetros que permitirán conocer la correcta producción, lo que también mejorará la competitividad y productividad en mercados internacionales.

## Capítulo VI EQUIPO GERENCIAL

### 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El equipo gerencial es un grupo de personas al más alto nivel para dirigir las organizaciones; en el presente plan de negocios, tienen la tarea de gestionar la empresa ya que poseen la autoridad necesaria para la ejecución de las decisiones. La alta gerencia es responsable de autorizar la financiación de proyectos.

Gráfico No. 6.1 Organigrama



Elaborado por: Autora

El equipo de trabajo se conformará por tres socias, quienes a su vez, integran el directorio de la empresa. La primera socia estará a cargo de la gerencia general. Mientras que la segunda socia se encargará de los departamentos: Administrativo y Recursos Humanos y Finanzas y Contabilidad. La tercera socia se encargará de los departamentos de Producción, Marketing y Ventas. Se contará con cuatro operarios que estarán a cargo de la producción, empaque y almacenamiento del producto.

## **6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES**

### **6.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

#### **6.2.1.1. Gerente General**

Es un ejecutivo que está al frente de la gestión de la empresa, toma decisiones importantes para el bien común. Delega funciones y dirige la empresa.

**Reporta a:** Directorio

**Supervisa a:** Administrativo – Financiero, Ventas y Producción.

**Perfil:**

- De 23 a 50 años
- Sexo indistinto
- Estado civil de preferencia soltero
- Estudios profesionales en administración, ingeniería comercial; con especialización en Negocios Internacionales.
- Experiencia en actividades del puesto.

**Actitudes:**

- Acostumbrado a trabajar en equipo
- Ser objetivo
- Actitud de líder
- Tener don de mando

- Iniciativa propia
- Capacidad de toma de decisiones

**Funciones:**

El Gerente General dirigirá las actividades generales de la empresa, entre las cuales está: planeamiento estratégico de actividades, representación legal de la empresa, aprobación de presupuestos e inversiones, autorización de órdenes de compra y convenios a nombre de la empresa, resolución de problemas. Debe tener capacidad de análisis y síntesis, de comunicación, de trabajo y liderazgo, dotes de psicología y mando, espíritu de observación y lucha, perseverancia y constancia, fortaleza mental y física y sobre todo Integridad moral y ética.

**6.2.1.2. Administrativo y Talento Humano**

Coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

**Reporta a:** Gerencia General

**Supervisa a:** Asistente de Departamento

**Perfil:**

- De 23 a 50 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales en administración, ingeniería comercial; con especialización en Negocios Internacionales o Recursos Humanos.
- Experiencia en actividades del puesto

**Actitudes:**

- Alto grado de autoestima y responsabilidad
- Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
- Motivación para la búsqueda y el logro de metas
- Integridad y honestidad



- Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional
- Independencia, con una actitud crítica y constructiva
- Sensibilidad social y humanística
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes
- Asegurar el entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
- Responsabilidad

**Funciones:**

Entre las más importantes están: programar los pagos a proveedores; verificar los saldos de las cuentas bancarias de la administración; revisar solicitudes de materiales; participar en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos; revisar el pago de nómina y transferencias a las cuentas individuales del personal; participar en la elaboración del anteproyecto del presupuesto anual; revisar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; contratar los seguros de las instalaciones, equipo y servicios; coordinar y supervisar la implementación y funcionamiento de los sistemas de información; supervisar las actividades que realizan el personal a su cargo.

**6.2.1.3. Jefe de producción**

Se ocupa de supervisar el personal a cargo del proceso de producción y las materias primas. Implica conocer cómo administrar el personal haciendo equilibrio con los sindicatos.

**Reporta a:** Administrativo-Financiero, Gerente General

**Supervisa a:** Operarios

**Perfil:**

- De 23 a 50 años
- Sexo masculino
- Estado civil de preferencia soltero

- Estudios profesionales de ingeniería en alimentos o comercial.

**Actitudes:<sup>4</sup>**

- Alto grado de autoestima y responsabilidad
- Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología
- Motivación para la búsqueda y el logro de metas
- Integridad y honestidad
- Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional
- Independencia, con una actitud crítica y constructiva
- Sensibilidad social y humanística
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento de la importancia de la lealtad hacia la empresa y sus representantes
- Asegurar el entrenamiento para el desarrollo del liderazgo
- Responsabilidad

**Funciones:<sup>5</sup>**

Organizar y coordinar la producción estableciendo parámetros obtenidos en los cronogramas de actividades y seguimiento. Hacer una investigación en la cual se determinen los precios de los insumos. Planear una reunión con la junta directiva en la cual esté involucrado el Gerente Administrativo para así llegar a un acuerdo de que se necesita y donde se debe adquirir. También servir de nexo entre el departamento de producción y el área administrativa para así poder dar informes en los cuales se especifique el rendimiento de los empleados.

---

<sup>4</sup>Wikipedia, 2010

<sup>5</sup>Wikipedia, 2011

#### **6.2.1.4. Operarios<sup>6</sup>**

Se denomina operario a las personas, hombres o mujeres que realizan una tarea determinada, generalmente de carácter técnico y que es recompensada mediante el pago de un salario.

**Reporta a:** Jefe Administrativo

**Puestos:** cuatro

#### **Perfil**

- De 18 a 40 años
- Sexo masculino y/o femenino
- Estado civil soltero
- Estudios culminados de bachiller
- Experiencia laboral

#### **Actitudes:**

- Seguridad
- Conocimientos básicos
- Dominio de los métodos de trabajo
- Buena presencia, lenguaje, higiene y conducta adecuado
- Puntual, disciplinado, ordenado, solidario, cumplidor y honesto
- Valoración positiva del trabajo en equipo
- Perseverante, comunicativo, responsable y creativo
- De iniciativa personal y conductas positivas hacia las personas y cosas
- Expresar seguridad y espíritu de superioridad
- Identificación con el centro de trabajo

#### **Funciones:**

Un operador debe realizar el producto para la exportación, Operar equipos y herramientas propios del giro del negocio. Debe seguir normas de seguridad

---

<sup>6</sup>Wikipedia, 2012

pertinentes a fin de evitar accidentes, responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados, entregar oportunamente los elementos solicitados y cumplir con las demás funciones que le sean asignadas en razón a la naturaleza de su cargo.

#### **6.2.1.5. Bodeguero**

**Reporta a:** Jefe de Producción.

**Perfil:**

- De 25 a 40 años
- Sexo masculino
- Estado civil indistinto
- Estudios culminados de bachiller
- Experiencia laboral

**Actitudes:**

- Capacidad de diversificación
- Esfuerzo
- Entusiasmo y ambición
- Seguridad personal
- Necesidad de dirigir
- Agilidad en las decisiones
- Rapidez en la acción
- Necesidades de destacar
- Dedicación en las relaciones sociales
- Capacidad de planificación
- Síntesis – análisis
- Organización y método
- Conservador – innovador
- Control emocional
- Agresividad
- Dependencia del supervisor

**Funciones:**

Es responsable de los artículos de la bodega, de recibir los artículos que entran, acomodarlos en orden, llevar las fechas de vencimiento y despachar lo que le pidan, llevando el inventario. Por lo general, los bodegueros tienen que alzar peso; sin embargo, hay técnicas y equipos que ayudan para no tener lesiones. Deben recibir y constatar que los bienes que ingresen el almacén corresponden a las cantidades, calidades y especificaciones establecidas; responder por la seguridad del almacén y mantener correctamente almacenados y protegidos los bienes. Es responsable de llevar los inventarios actualizados de los bienes devolutivos existentes en cada una de las dependencias de la empresa.

**6.2.1.6. Finanzas y Contabilidad**

Responsable de la movilización y administración de los recursos financieros.

**Reporta a:** Gerente General

**Perfil:**

- Edad: 25 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales en contaduría pública o carreras afines
- Experiencia mínima de 1 año
- Ubicación organizacional: se encuentra en el tercer nivel jerárquico de la organización

**Actitudes:**

- Responsabilidad
- Liderazgo
- Ética
- entusiasmo y ambición
- seguridad personal

**Funciones:**

Se encarga de tomar las decisiones contables y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera de la organización. Participa en la creación del plan general de desarrollo anual, en coordinación con los demás departamentos. Es responsable de la sistematización de los procesos administrativos; también realiza y aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento y otros gastos relacionados con la actividad de la empresa. Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir información al Gerente.

**6.2.1.7. Ventas**

Se encarga de la distribución y venta de los productos; trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

**Reporta a:** Gerente General

**Perfil:**

- De 23 a 50 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales de ingeniería en comercial, especialización negocios o marketing.
- Experiencia laboral

**Actitudes<sup>7</sup>:**

- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente
- Actitudes positivas en las relaciones y liderazgo
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos
- Capacidad de toma de decisiones

---

<sup>7</sup>Wikipedia, 2011

**Funciones<sup>8</sup>:**

- Análisis del mercado
- Análisis de la competencia
- Planeación
- Diseño e implementación de estrategias
- Control y evaluación

**6.2.1.8. Equipo de trabajo****✓ Gerente General**

Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas o Negocios Internacionales, de preferencia graduado en la Universidad de las Américas. Joven, con experiencia en puestos similares o conocimientos del giro del negocio; que sea proactivo, con grandes dotes de liderazgo y trabajo en equipo.

**✓ Asistente de administración y recursos Humanos**

Ingeniero en Administración de Empresas o egresado de carreras afines. Joven, con experiencia en puestos similares o conocimientos del giro del negocio. Proactivo, con grandes dotes de liderazgo y trabajo en equipo.

**✓ Jefe de producción**

Ingeniero en alimentos o industrial. Joven, con experiencia en puestos similares o conocimientos del giro del negocio. Proactivo, con grandes dotes de liderazgo y trabajo en equipo.

**✓ Director de finanzas y contabilidad**

Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas o Finanzas. Joven, con experiencia mínima de tres años en puestos similares, llevando la contabilidad de empresas públicas o privadas.

---

<sup>8</sup>Crece negocios, 2011

✓ **Director de marketing y ventas**

Ingeniera Comercial con mención en Marketing o Ventas. Con alto espíritu de trabajo y superación. Experiencia en puestos similares. Disponibilidad de tiempo inmediata. Dotes de poder de convencimiento al momento de la venta. De ser posible, conocimientos de neuro -lingüística.

✓ **Operarios**

Bachiller en Ciencias Físicas, Químicas o Sociales. Joven, soltero, de personalidad extrovertida y responsable, con ganas de trabajar para la empresa, que tenga carisma y adaptabilidad al medio para poder rendir buenos resultados. De preferencia, con domicilio en la ciudad de Guaranda. Con conocimientos básicos de manufactura.

✓ **Bodeguero**

Hombre, soltero de 30 a 45 años de edad. Bachiller en Ciencias experimentales. Chofer Profesional. Experiencia laboral. Cursos y seminarios afines. Actitud y ganas de superación. Disposición para trabajar inmediatamente.

### **6.3. COMPENSACION A ADMINISTRADORES Y**

### **6.4. PROPIETARIOS**

El personal de la empresa estará sujeto a los beneficios de ley. El personal administrativo y propietarios reciben algunas compensaciones extras, en determinada época del año, según lo fije el directorio:

- ✓ Bonos económicos
- ✓ Seguro medico
- ✓ Capacitación constante

### **6.5. POLITICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

La compañía reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento futuro. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación permite a la compañía atraer, elegir y mantener al personal con las



cualidades y aptitudes necesarias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores. La compañía hará todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas y adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad y apoyando completamente el negocio principal de la compañía (Autor, año?).

Los empleados contarán con todos los beneficios de ley como:

- ✓ Sueldo mensual
- ✓ Horas extra ordinarias
- ✓ Horas suplementarias
- ✓ Horas extraordinarias
- ✓ Utilidades
- ✓ Fondos de reserva
- ✓ Vacaciones
- ✓ Décimo tercer sueldo
- ✓ Décimo cuarto sueldo

#### **6.5.1. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

##### **Derechos de los accionistas<sup>9</sup>**

- Voto en las asambleas
- Participación en las ganancias sociales y liquidación
- Información y fiscalización
- Preferencia y acrecimiento

##### **Restricciones de los accionistas**

- Transmisión de acciones al cónyuge

#### **6.5.2. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Para el presente plan de negocios se contará con:

---

<sup>9</sup>Wikipedia, 2012

✓ Contador

Profesional inscrito en el Colegio de Contadores; dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones, adecuado para la elaboración y cálculo de los impuestos y contribuciones al Estado.

Es capaz de elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión, y analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.

✓ Vigilante de seguridad

Es la persona encargada de proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa donde labora, teniendo a su disposición recursos técnicos y tecnológicos.

Tiene la función de vigilar y proteger bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos. Es responsable de efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados; poner inmediatamente a disposición de los miembros de la fuerza pública a los delincuentes que pudieran tratar de atentar contra los bienes y las personas.

Tabla No. 6.1. Nómina Administrativa y Operativa

NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 1 (USD)														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECA P 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% <sup>(1)</sup>	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	500	500	56	3	3	47	42	20	42	21	734	734	8808
Dr. de Finanzas y Contabilidad	1	400	400	45	2	2	37	33	20	33	17	589	589	7068
Dr. de Marketing y Ventas	1	400	400	\$ 45	2	2	37	33	20	33	17	589	589	7068
<b>TOTAL</b>		<b>1300</b>	<b>1300</b>	<b>146</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>121</b>	<b>108</b>	<b>80</b>	<b>108</b>	<b>55</b>	<b>1912</b>	<b>1912</b>	<b>22944</b>

NÓMINA DE PRODUCCION DEL AÑO 1														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECA P 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% <sup>(1)</sup>	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Operarios	4	264	1056	118	5	5	99	88	80	88	44	1583	395.75	18996
Director de producción	1	400	400	45	2	2	37	33	20	33	17	589	589	7068
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>664</b>	<b>1465</b>	<b>163</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>136</b>	<b>121</b>	<b>100</b>	<b>121</b>	<b>61</b>	<b>2172</b>	<b>984.75</b>	<b>26064</b>

Elaborado por: Autora

## **Capítulo VII**

### **CRONOGRAMA GENERAL**

El cronograma general ordena en el tiempo las actividades relevantes para el desarrollo del plan de negocios. En este esquema, se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de actividades necesarias para poner el negocio en marcha.

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

- Elaboración del plan de negocios
- Tiempo previo a la defensa de tesis
- Defensa del plan de negocios
- Constitución de la compañía
- Elaboración de plano
- Permisos municipales y licencias de construcción
- Aplanar el terreno
- Construcción de las instalaciones
- Compra de maquinaria
- Reclutamiento y selección de personal
- Adecuar la planta e instalaciones con equipos y herramientas
- Envío de muestras sin valor comercial
- Seleccionar proveedores
- Contratación de personal
- Provisión de materia prima, insumos y materiales
- Inicio de la producción
- Procesamiento
- Producto final
- Entrega y envío a los importadores

**Gráfico No. 7.1. Diagrama de Gantt**



Elaborado por: Autora

## **7.2. RIESGOS E IMPREVISTOS**

En el presente plan de negocios habrá el riesgo de que las actividades tomen mayor tiempo que lo proyectado, como por ejemplo:

- La construcción de la planta puede retrasarse más de los sesenta días previstos

## **7.3. PLAN DE CONTINGENCIA**

- En caso de que exista una demora con la construcción de la planta se puede negociar con la constructora para que brinde otra solución, con más personal o nueva distribución de tareas o tiempos.

## Capítulo VIII

### RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Se determinarán los supuestos y criterios utilizados, así como los principales riesgos y soluciones a ser tomadas en cuenta para el desarrollo del plan de negocios.

#### 8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla No. 8.1. Criterios utilizados

<b>Criterios Utilizados</b>	
Ventas Proyectadas	Se espera vender toda la producción de la planta y alcanzar un rendimiento constante. Se calcularon de acuerdo con la demanda potencial y la capacidad máxima de la planta.
Tamaño del Mercado Objetivo	Dado el gran territorio del Mercado objetivo existe una gran demanda insatisfecha, por lo que la empresa está desarrollando una visión de crecimiento que cubra en totalidad la demanda del mercado.
Personas necesarias para la Producción	Para la elaboración del producto son necesarios cuatro operarios y un jefe de producción que haga seguimiento del producto
Localización Geográfica	Se desarrollará en la parroquia de Guanujo, Provincia Bolívar a 15 km de la ciudad de Guaranda
Mercado Objetivo	Está enfocado en Estados Unidos como mercado principal y en Francia como mercado alternativo
Proyecciones de venta	Se realizaron a cinco años, en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.
Competidor directo	En el caso de que ingrese un nuevo competidor la empresa pagará patentes y registros sanitarios

Elaborado por: Autora

##### 8.1.1. SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección financiera se realiza considerando precios constantes a cinco años, en tres escenarios (esperado, optimista y pesimista), en dólares de los Estados Unidos de América.

- Los gastos de constitución representan todos los valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo; es el caso de

inversiones realizadas por el negocio y que en un lapso se convertirán en gastos. Esta empresa será constituida como una Compañía Limitada, mediante la suscripción de un contrato debidamente notariado.

***Ver Anexo No. 8.1.***

- Se tendrán gastos pre-operacionales por las adecuaciones de las instalaciones y el material de la imagen corporativa por un total de USD 11867, detallados en ***Anexo No. 8.2.***
- Para la construcción de la planta se considera la cantidad de metros cuadrados por edificar, lo cual está valorado de acuerdo con datos obtenidos por el Municipio de Guaranda. ***Ver Anexo No. 8.3.***
- Los Activos Fijos son bienes de propiedad de la empresa dedicados a la producción y distribución del producto ofrecido. Adquiridos en el tiempo y sin el propósito de venderlos.
  - Maquinaria, equipo y herramientas.- Representa el conjunto de máquinas que servirán para el proceso de producción y comercialización de piña rellena.
  - Equipos de computación.- Corresponden a los recursos tecnológicos de información que la empresa deberá adquirir.
  - Muebles y enseres.- Es el conjunto de muebles de una oficina o lugar de trabajo; son objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en oficinas y otro tipo de locales. ***Ver Anexo No. 8.4***
  -
- El crédito que se pedirá es el de pequeñas y medianas empresas. El monto total del crédito es de USD 73377.16 que será pagado en diez períodos semestrales, es decir, se concluye la deuda a los cinco años, con el 10% anual (5 % semestral). ***Ver Anexo No. 8.5.***
- La depreciación de la infraestructura, maquinaria, equipos de cómputo, muebles, enseres y equipos de oficina se realiza por el método de línea recta, con su respectivo porcentaje de depreciación de cada activo. La Amortización (Gastos de Investigación, Constitución de la empresa), parte integrante del proyecto, se realiza a cinco años conforme con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad. ***Ver Anexo No. 8.6***



### 8.1.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Tabla No. 8.2. Riesgos y problemas principales

<b>Riesgos y Problemas Principales</b>	<b>Soluciones</b>
Ventas Inferiores	Se buscarán mercados alternativos y se mandarán muestras sin valor comercial, para incentivar al consumo del producto. Se asistirá a ferias internacionales de alimentos procesados para dar a conocer el producto.
Ventas superiores	Se contratará más personal para que se pueda producir más y suplir a toda la demanda insatisfecha del mercado internacional.
Huelgas	Se acelerará la producción y se realizará un acaparamiento de materia prima, para no pasar por faltantes y se detenga la producción.

Elaborado por: Autora

## **Capítulo IX PLAN FINANCIERO**

Mediante este capítulo se muestra la proyección y evaluación financiera de la producción y exportación de piñas rellenas de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella.

### **9.1. INVERSION INICIAL**

El objetivo es definir el monto de recursos financieros necesarios para la creación del plan de negocios y ponerla en funcionamiento. Luego de los estudios realizados se procederá a iniciar la construcción, adquirir equipamiento, compra de materia prima y demás elementos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Estos elementos toman el nombre de inversiones fijas y de capital de trabajo, que es el medio por el cual se puede financiar la empresa, conocido como inversión de operación.

El total de la inversión inicial es de USD 97836.21, dividida en inversión fija USD82233.95 (Gastos Preoperacionales USD11607), Gastos Amortizables USD 2927 y Activos Fijos USD 67699,95) y Capital de trabajo USD 15602.26.

***Ver Anexo No 9.1.***

Para estimar el capital de trabajo en una empresa nueva, hay que empezar con el estudio y cuantificación de todos los elementos del costo y del gasto, que resultan del programa de producción previamente definidos en el estudio de factibilidad. El capital de trabajo necesario para realizar las operaciones en el plan de negocios es de USD 15602.26. ***Ver Anexo No. 9.2.***

### **9.2. FUENTE DE INGRESOS**

El total de ingresos que va a tener la empresa está relacionado directamente con las unidades exportadas y el precio de venta unitario del producto, de acuerdo con lo presupuestado por la venta del producto en base a la política de rentabilidad sobre costos unitarios variables. ***Ver Anexo No. 9.3.***

Según los ingresos presupuestados por la venta del producto, y a la política de rentabilidad sobre costos unitarios variables, se manejan los siguientes escenarios:

- Normal: Se obtienen utilidades con una proyección del 4.12% que es el promedio ponderado del crecimiento del PIB de la Industria.
- Pesimista: La proyección se realizó con el 1.0% que es el valor más bajo que experimentó el PIB de la industria en los últimos cinco años. En este escenario también existen utilidades.
- Optimista: Es el que genera mayor utilidad. Se proyectan ingresos con el 7.24%, que es el mayor crecimiento que experimentó la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador.

La cantidad base de producción se estableció de acuerdo al promedio ponderado de la capacidad de producción diaria de la empresa multiplicada por los días laborables del año y también por la producción anual de una empresa similar.

### **9.3. PRECIO DE VENTA**

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes. La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El precio de venta al establecido es de \$6.43 por cada paquete de 10 unidades de Piñas rellenas de palmito en salsa de sandía con acompañamiento de queso mozzarella. *Ver Anexo No. 9.4.*

### **9.4. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES**

#### **9.4.1. COSTOS FIJOS**

Se consideran: Internet, suministros y materiales, gastos de formalidades para la exportación, movilización, sueldos y salarios, depreciación de muebles y enseres, depreciación de equipos de oficina, amortización de interés, cuota de capital. *Ver Anexo No. 9.5.*

#### **9.4.2. COSTOS VARIABLES**

Varían en función del volumen producido o del tiempo de transformación.

#### **9.4.3. COSTO TOTAL**

Es el equivalente monetario de todos los factores consumidos en la obtención del bien o servicio, es decir, la suma de los costos fijos y los variables.

### **9.5. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

El margen Bruto indica la utilidad bruta sobre las ventas netas, en el primer año de producción en el escenario normal es de USD 157.168,60, con un porcentaje de 77.88. El margen operativo es de USD 117.876,45, con 58.41%. *Ver Anexo No. 9.6.*

### **9.6. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO**

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa. Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. *Ver Anexo No. 9.7.*

### **9.7. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO**

Según Fritz, *“el balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Este refleja la situación patrimonial de la empresa al momento de iniciarse las operaciones, es decir justo antes de comenzar a registrarse estas.”* (2010; 86). Se proyectó a cinco años con y sin financiamiento. Se reflejan como utilidades retenidas el 25% de la utilidad neta y el 75% restante en dividendos por repartir. *Ver Anexo No. 9.8.*

## 9.8. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta el flujo de caja proyectado mensual para el año 1 y anual para los siguientes cinco años, en el cual se determinarán los saldos disponibles para pagar dividendos y amortización de préstamos una vez descontados los costos y gastos. *Ver Anexo No. 9.9.*

## 9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Refleja el punto en el que las ventas cubrirán exactamente los costos sin generar utilidad o pérdida, expresándose en valores. Es decir, es el nivel de producción en el cual la utilidad o beneficio es cero.

El punto de equilibrio se logra al vender 4588 unidades del producto a un precio de USD 29.517,43 para el primer año de producción, y 13 unidades diarias para que los costos totales igualen a los ingresos totales. En el segundo año de producción, el punto de equilibrio se logra al vender 4371 unidades de producto al mismo precio promedio. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es de USD 28.116.88, vendiendo en promedio doce unidades diarias en el segundo año de producción. Para los siguientes años se detallan en el *Anexo No 9.10*

$$P.E = \frac{C.F}{PV-CV} \quad (10)$$

## 9.10. ÍNDICES FINANCIEROS

### 9.10.1. LIQUIDEZ

La empresa cuenta con una buena liquidez que cada año va mejorando. Se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo. En

---

<sup>10</sup>Roswell, 2008

activo corriente, se cuenta con casi USD 3.85 por cada dólar de pasivo circulante en el primer año de producción.

### **9.10.2. RENTABILIDAD**

A partir del primer año de producción el retorno sobre la inversión se incrementa considerablemente debido al aumento en las ganancias de la empresa.

Entre el primer y cuarto año de producción existe un incremento en la utilización de los activos de la empresa para generar utilidades. Debido a este aumento, los activos pueden rotar con mayor facilidad incluso en el quinto año donde hay un decremento. Los índices muestran un buen retorno, lo que asegura buenos réditos para los accionistas. *Ver Anexo No. 9.12.*

### **9.11. VALUACIÓN**

Determina si el plan de negocio es viable o no con el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) junto con el punto de equilibrio y los índices financieros.

El costo de oportunidad con apalancamiento es de 10.38% y sin apalancamiento, 14.26%. *Ver Anexo No. 9.13.*

El Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios es positivo en los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se muestra mayor al costo de oportunidad calculado; de esta forma, se determina la factibilidad y rentabilidad del proyecto, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No. 9.1. TIR y VAN

<b>PLAN CON APALACANMIENTO</b>			
<b>Escenarios</b>	<b>Normal</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
VAN	\$120235	\$126521	\$ 63335
TIR	120%	133%	105.74%
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			22,40%
<b>PLAN SIN APALACANMIENTO</b>			
<b>Escenarios</b>	<b>Normal</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
VAN	\$ 69882	\$ 88220	\$ 61501
TIR	40%	45%	38%
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			14,26%

Elaborado por: Autora

## **Capítulo X PROPUESTA DE NEGOCIO**

En este capítulo se establece el financiamiento deseado, el uso de los fondos y el retorno para el inversionista de la plantación.

### **10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO**

Para iniciar operaciones es necesario contar con el 75% de financiamiento de la inversión total, esto es USD. 73377.16. Para esto, se solicitará un crédito al Banco Nacional de Fomento, a una tasa anual de interés del 10% a un plazo de 5 años.

Con este apalancamiento, sumado al capital propio de USD 24459.05 que constituye el 25% del total de la inversión, se puede empezar la constitución y operaciones, ya que estarán cubiertas las necesidades de capital previstas.

Ver Anexo No. 8.5.

### **10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA**

La estructura de capital ideal es con apalancamiento del 75% y aporte propio del 25%; aportado por los tres socios de la empresa. Además de compartirse el riesgo de inversión, es necesario porque no se cuenta con el 100% del capital.

***Ver Anexo No. 10.1***

### **10.3. CAPITALIZACIÓN**

La empresa tendrá tres accionistas, quienes serán dueños y se dividirán la inversión en iguales proporciones, es decir cada uno aportara con el 8.33% del capital y también participarán de las utilidades generadas. Existe una política de reinversión del 25% de la utilidad generada y el 75% se repartirá en dividendos.

***Ver Anexo No. 10.1***



#### 10.4. USO DE FONDOS

La empresa tendrá tres accionistas o socios, los cuales contribuirán con un capital total de UDS 24459.05, más el aporte del préstamo de USD 73377.16 que justifica la compra de terreno, equipos y sistemas, muebles, enseres, instalaciones, herramientas, gastos de constitución y capital de trabajo.

#### 10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En los tres escenarios y en ambas estructuras de capital (con y sin apalancamiento), los inversionistas obtienen rendimientos positivos. Asimismo, su porcentaje de ganancias sobre el capital invertido es superior al de la tasa de descuento.

Tabla No. 10.1. TIR y VAN

<b>PLAN CON APALACANMIENTO</b>			
<b>Escenarios</b>	<b>Normal</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
VAN	\$120235	\$126521	\$ 63335
TIR	120%	133%	105.74%
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			22,40%
<b>PLAN SIN APALACANMIENTO</b>			
<b>Escenarios</b>	<b>Normal</b>	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
VAN	\$ 69882	\$ 88220	\$ 61501
TIR	40%	45%	38%
<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			14,26%

Elaborado por: Autora

Los escenarios apalancados ofrecen a los inversionistas la ventaja de una TIR superior y un VAN no muy diferentes en comparación con los escenarios sin apalancamiento; el pago de intereses por la deuda es lo que crea dicha ventaja gracias a los escudos fiscales que se generan.

## **Capítulo XI**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **11.1. CONCLUSIONES**

- Los consumidores de alimentos en los mercados internacionales buscan productos naturales y ricos en contenido nutricional, de buena textura y excelente calidad.
- La industria de alimentos y bebidas del Ecuador es la más importante de la rama dentro de la manufactura, pues representa el 48% del total. En los últimos años, los países latinoamericanos se han interesado por procesar la materia prima para exportar los productos terminados con alto valor.
- La tendencia actual de las exportaciones ecuatorianas no petroleras indica que los productos naturales con procesos de baja tecnología son de mayor acogida en países extranjeros.
- El mejor mercado para la comercialización del producto, según lo indica el proceso de inteligencia de mercados realizada, es Estados Unidos debido a su PIB, la cercanía geográfica, rentabilidad del mercado, beneficios arancelarios, grandes cadenas de supermercados y tiendas al detalle.
- Las variables del entorno que afectan al plan de negocios en términos generales son favorables y permiten que exista una oportunidad para incursionar en ese mercado.
- Los países alternativos para la exportación son Francia y Bélgica, debido a la necesidad del mercado de un producto con las características descritas. Son atractivos por el alto PIB que poseen, las condiciones de vida de la población urbana, porque son países importadores y socios comerciales del Ecuador, y se caracterizan por ser consumidores preocupados por su buena salud, alto poder adquisitivo y ganas de comprar el producto.

- La empresa se conformará como sociedad limitada, basada en valores institucionales y responsabilidad social, con el propósito de satisfacer a los consumidores con un producto de calidad y aporte nutricional.
- La empresa contará con tres socios.
- La comercialización se realizará bajo los términos del *incoterm* FOB.
- La inversión total del plan de negocios es de USD 96651.63, financiados en el 75% por un crédito que ofrece el Banco Nacional de Fomento, con una tasa del 10% anual a cinco años plazo, y el 25% con el aporte de los socios.
- Mediante el análisis financiero en el escenario normal con apalancamientos se demostró que el Valor Actual Neto es positivo (USD 120 235) y la Tasa Interna de Retorno (120%) es mayor que el costo de oportunidad (22.40%); sin embargo, se financia con deuda por el beneficio de los escudos fiscales. También muestra que la empresa proyecta valores de ventas por encima del punto de equilibrio, lo que indican que la empresa tendrá utilidades. Los índices financieros de utilidad sobre las ventas y retorno sobre la inversión señalan porcentajes positivos, por lo que se puede concluir que este plan de negocios es rentable financieramente.
- El plan de negocios es viable, positivo y atractivo además de ser rentable.

## **2.1. RECOMENDACIONES**

- Es recomendable establecer el negocio y ponerlo en marcha debido a la viabilidad financiera y comercial.
- Es importante que al realizar el análisis sobre el plan de negocio, se conozca sobre el mismo y las actividades que se realizan, ya sea mediante la experiencia u otras empresas similares ya existentes y posicionadas en el mercado.
- Cuando se realice la inteligencia de mercados es necesario conocer los detalles básicos y características del macro y micro entorno que incidan en la comercialización del producto.

- Después de seleccionar los proveedores y canales de distribución, es importante continuar investigando y analizando otras opciones, ya que se podrían encontrar alternativas con mayor poder de negociación, términos favorables para las dos partes y costos más bajos por la misma materia prima y de mejor calidad.
- Es de vital importancia estar informado acerca de las innovaciones e incursiones de la competencia, ya que permite anticiparse al cambio en el mercado.
- Es fundamental tener en cuenta la innovación y diversificación, puesto que permiten renovar el interés de los clientes por los productos, entrar en nuevos mercados y dejar que los productos entren en declive pero no la empresa.
- Es indispensable que, al entrar en funcionamiento y una vez que se haya constituido la empresa, se mantengan los valores institucionales, el respeto por el medio ambiente y se cumplan a cabalidad la misión y visión planteadas por medio de los objetivos.
- Es importante saber que la empresa va a cambiar al mismo tiempo que cambien las necesidades y tendencias de consumo, es por eso que puede ir variando la estructura de la empresa tomando en cuenta que el propósito debe ser mantenerse a través del tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Dirección General de Estudios, Información Estadística.
2. BESLES Y BRIGHAM, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, doceava edición, 2001.
3. BREALEY Y MYLERS, Principios de Finanzas Corporativas, Editorial Mc Graw Hill, séptima edición, 2004.
4. CAMARA DE COMERCIO ECUATORIANA, Folletos con información del sector.
5. DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROINDUSTRIALES Y DE ALIMENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, Documentos y Tesis de Producción.
6. EF Lenguaje School.
7. FRITZ NOBLE, Ibíd.
8. GALINDO EDWIN, Estadística Métodos y Aplicaciones, Prociencia Editores, segunda edición, 2006.
9. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador. Junio 2009.
10. KOTLER, ARMSTRONG. Marketing, Editorial Prentice Hall, 8va Edición.
11. MINISTERIO DE AGRICULTURA, Dirección de Exportaciones, Información con datos actualizados de las transacciones comerciales del Ecuador.

12. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. Panorama de la Industria Ecuatoriana, 2010.
13. NARESHK MALHOTRA, Investigación de Mercados, quinta edición, 2008.
14. ROSS WESTERFIELD JORDAN, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Editorial Mc Graw Hill, séptima edición, 2006
15. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

#### **Fuentes Personales**

1. CATEDRATICO DE LA MATERIA CULTIVO Y POST COSECHA DE LA UDLA. Ingeniero Agrónomo Hernán Naranjo.
2. COORDINADOR DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIAS.
3. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROINDUSTRIALES Y DE ALIMENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS.
4. INGENIERA CIVIL. Paola Gaibor
5. INGENIERO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD. Christian Chiguano
6. INGENIERO EN SISTEMAS. Roberto Rea
7. JEFE DEL OBSERVATORIO TECNOLOGICO INDUSTRIAL DEL MIPRO. Ingeniero Comercial Roberto Silvaña.

## Páginas web

1. <http://ar.answers.yahoo.com>
2. <http://camp.gob.mx>
3. <http://diversionacuatica.galeon.com>
4. <http://nestorchaves.8m.net>
5. <http://unstats.un.org>
6. <http://www.botanical-online.com>
7. <http://www.crecenegocios.com>
8. <http://www.ecuadorencifras.com>
9. <http://www.gestiopolis.com>
10. <http://www.inec.gov.ec>
11. <http://www.supercias.gov.ec>
12. [www.almacenesmontero.com](http://www.almacenesmontero.com)
13. [www.bce.com.ec](http://www.bce.com.ec)
14. [www.sni.org.pe](http://www.sni.org.pe)
15. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## **ANEXOS**



**ANEXO 3.1. Entrevista N° 1**

Nombre: Hernán Naranjo  
Profesión: Ingeniero Agrónomo  
Cargo: Catedrático de la materia cultivo y post cosecha  
Institución: Universidad de Las Américas  
Duración: 7'55"

**Preguntas realizadas:**

1. ¿Cómo es el cultivo de la piña actualmente?
2. ¿En qué condiciones y épocas se realiza la cosecha?
3. ¿Para una fábrica de productos alimenticios es fácil encontrar piña durante todo el año en el mercado?
4. ¿Cuál cree usted que sea la mayor oportunidad para establecer un negocio de piña industrializada?
5. ¿Cuál cree usted que sea la mayor amenaza?
6. ¿Usted, como experto que consejo daría a una empresa que desee incursionar en este tipo industria?
7. ¿Usted cree que el gobierno apoya a las nuevas industrias?

**ANEXO 3.2. Entrevista No. 2**

Nombre: Roberto Silvaña  
Profesión: Ingeniero  
Cargo: jefe del Observatorio Tecnológico Industrial  
Institución: Ministerio de Industrias y Productividad  
Duración: 7'30''

**Preguntas realizadas:**

1. ¿Cómo el gobierno está apoyando a las cadenas productivas a nivel industrial?
2. ¿Qué pasa en el caso específico de la piña?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece una normativa tanto nacional como internacional?
4. ¿Cuáles son los lineamientos básicos para incursionar en un nuevo mercado?

### ANEXO 3.3. Focus Group

Grupo focal realizado en la ciudad de Quito, con el objetivo de determinar la aceptación en el mercado del producto: Piña Rellena de Palmito en Salsa de Sandía con acompañamiento de queso mozzarella.

**Número de asistentes:** ocho (8) más un (1) camarógrafo.

**Datos de los asistentes:**

Asistente Número	Nombre del Asistente	Edad	Teléfono
1	Carlos Reina	22	02-2844436
2	Lorena Ayala	22	092530000
3	Lucia Revelo	35	092582351
4	Santiago Campoverde	22	092930505
5	Javier Torres	39	095077086
6	Irmita Naranjo	59	098544259
7	Ángela Limones	30	02-2848358
8	Carlos Sánchez	39	085840184
9	Paulo César Poma	23	093531445

*Elaborado por: Autora*

**Fecha:**

23 de enero de 2011

**Hora de inicio:**

2:30 pm

**Hora de término:**

3:05 pm

**Preguntas realizadas a los presentes.**

1. ¿Qué le llama la atención en un producto?
2. ¿Qué productos de comida enlatada, elaborada o semi-elaborada consume normalmente?
3. ¿Por qué motivos consume enlatados?
4. ¿Qué sabor prefiere?
5. ¿Qué marcas de productos enlatados o semi-elaborados conoce?
6. ¿Qué aspecto considera al elegir una marca?
7. ¿Qué opina de la publicidad?
8. En general, ¿qué opina del producto?

9. ¿lo compraría?
10. ¿usted cree que los ingredientes hacen de un producto final excelente?
11. ¿Qué cambios sugeriría?
12. ¿usted cree que este producto sería mejor como: entrada, plato fuerte o postre?
13. ¿En su opinión, como cree que debería ser empacado?
14. ¿Cómo le gustaría que se llame el producto?
15. ¿Rn dónde le gustaría encontrar este producto?
16. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a pagar por una presentación de 6 unidades?
17. ¿Qué recomendación sugeriría para este producto?

## ANEXO 3.4. Encuesta Realizada en Estados Unidos

### Encuesta en Idioma Español

Soy estudiante de la Universidad de las Américas del Ecuador, estoy realizando una inteligencia de mercados para saber si es posible la introducción de un nuevo producto en el mercado estadounidense.

#### Descripción del producto:

Piña rellena de palmito en salsa de sandía, con acompañamiento de queso mozzarella.

#### Imagen del producto:



#### Por favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Estaría dispuesto a comprar el producto?  
 Si (.....) No (.....)
2. ¿Cuánto pagaría por el producto?
  - USD 5.00 - USD 7.00 (.....)
  - USD 7.00 - USD 9.00 (.....)
  - USD 9.00 – Mas (.....)
3. ¿Qué considera importante en el producto?
  - Precio (.....)
  - Calidad (.....)
  - Presentación (.....)
  - Sabor (.....)
4. ¿En dónde frecuentemente realiza sus compras?
  - Supermercado (.....)
  - tiendas de barrios (.....)
  - gasolinera (.....)
5. ¿Quién toma la decisión de compra en su familia?
  - Esposo (.....)
  - Esposa (.....)
  - Hijos (.....)
  - Otros (.....)

Gracias

## Encuesta en Idioma Inglés

### Survey

I am a student at the University of the Americas in Ecuador, I am conducting a market research to know if it possible to introduce a new product to U.S. market.

#### Product Description:

Pineapple palm-filled watermelon sauce, accompanied by mozzarella cheese.

#### Product image:



#### Please answer the following questions:

1. Would you be willing to buy the product?  

Yes (.....)	No (.....)
-------------	------------
  
2. How much would pay for the product?
 

<input type="radio"/>	\$ 5.00 - \$ 7.00	(.....)
<input type="radio"/>	\$ 7.00 - \$ 9.00	(.....)
<input type="radio"/>	\$ 9.00 – More	(.....)
  
3. What do you consider important in the product?
 

<input type="radio"/>	Price	(.....)
<input type="radio"/>	Quality	(.....)
<input type="radio"/>	Presentation	(.....)
<input type="radio"/>	Taste	(.....)
  
4. Where do you frequently shop?
 

<input type="radio"/>	Supermarket	(.....)
<input type="radio"/>	Grocery	(.....)
<input type="radio"/>	Gas station	(.....)
<input type="radio"/>	Other	(.....)
  
5. Who makes the buying decision in your family?
 

<input type="radio"/>	Husband
<input type="radio"/>	Wife
<input type="radio"/>	Children
<input type="radio"/>	other

Thanks

### ANEXO 3.5. Índice de Competitividad Global 2011-2012

Country/Economy	GCI 2011-2012		GCI 2010-2011		2010
	Rank	Score	Rank	Change	PIB
Switzerland	1	5,74	1	0	66.934\$
Singapore	2	5,63	3	1	43.867\$
Sweden	3	5,61	2	-1	48.832\$
Finland	4	5,47	7	3	44.522\$
United States	5	5,43	4	-1	47.184\$
Germany	6	5,41	5	-1	40.509\$
Netherlands	7	5,41	8	1	47.159\$
Denmark	8	5,40	9	1	55.988\$
Japan	9	5,40	6	-3	43.137\$
United Kingdom	10	5,39	12	2	36.100\$
Hong Kong SAR	11	5,36	11	0	31.758\$
Canada	12	5,33	10	-2	46.148\$
Taiwan, China	13	5,26	13	0	4.393\$
Qatar	14	5,24	17	3	61.532\$
Belgium	15	5,20	19	4	42.969\$
Norway	16	5,18	14	-2	84.840\$
Saudi Arabia	17	5,17	21	4	15.836\$
France	18	5,14	15	-3	39.460\$
Austria	19	5,14	18	-1	44.863\$
Australia	20	5,11	16	-4	42.131\$
Malaysia	21	5,08	26	5	8.373\$
Israel	22	5,07	24	2	28.504\$
Luxembourg	23	5,03	20	-3	108.921\$
Korea, Rep.	24	5,02	22	-2	20.757\$
New Zealand	25	4,93	23	-2	29.352\$
China	26	4,90	27	1	40.919\$
United Arab Emirates	27	4,89	25	-2	33.183\$
Brunei Darussalam	28	4,78	28	0	27.390\$
Ireland	29	4,77	29	0	45.497\$
Iceland	30	4,75	31	1	39.679\$
Chile	31	4,70	30	-1	11.888\$
Oman	32	4,64	34	2	17.280\$
Estonia	33	4,62	33	0	13.939\$
Kuwait	34	4,62	35	1	41.365\$
Puerto Rico	35	4,58	41	6	\$ 16.300
Spain	36	4,54	42	6	30.542\$
Bahrain	37	4,54	37	0	17.609\$

Czech Republic	38	4,52	36	-2	18.257\$
Thailand	39	4,52	38	-1	4.613\$
Tunisia	40	4,47	32	-8	4.199\$
Poland	41	4,46	39	-2	12.271\$
Barbados	42	4,44	43	1	11.718\$
Italy	43	4,43	48	5	33.917\$
Lithuania	44	4,41	47	3	10.933\$
Portugal	45	4,40	46	1	21.473\$
Indonesia	46	4,38	44	-2	2.946\$
Cyprus	47	4,36	40	-7	31.298\$
Hungary	48	4,36	52	4	13.031\$
Panama	49	4,35	53	4	7.614\$
South Africa	50	4,34	54	4	7.275\$
Malta	51	4,33	50	-1	19.326\$
Sri Lanka	52	4,33	62	10	2.375\$
Brazil	53	4,32	58	5	10.710\$
Mauritius	54	4,31	55	1	7.593\$
Azerbaijan	55	4,31	57	2	5.647\$
India	56	4,30	51	-5	1.477\$
Slovenia	57	4,30	45	-12	23.267\$
Mexico	58	4,29	66	8	9.166\$
Turkey	59	4,28	61	2	10.106\$
Montenegro	60	4,27	49	-11	6.340\$
Costa Rica	61	4,27	56	-5	7.419\$
Iran, Islamic Rep.	62	4,26	69	7	4.526\$
Uruguay	63	4,25	64	1	11.996\$
Latvia	64	4,24	70	6	10.705\$
Vietnam	65	4,24	59	-6	1.191\$
Russian Federation	66	4,21	63	-3	10.440\$
Peru	67	4,21	73	6	5.291\$
Colombia	68	4,20	68	0	6.225\$
Slovak Republic	69	4,19	60	-9	16.386\$
Rwanda	70	4,19	80	10	530\$
Jordan	71	4,19	65	-6	4.560\$
Kazakhstan	72	4,18	72	0	8.764\$
Morocco	73	4,16	75	2	2.808\$
Bulgaria	74	4,16	71	-3	6.325\$
Philippines	75	4,08	85	10	2.140\$
Croatia	76	4,08	77	1	13.754\$
Romania	77	4,08	67	-10	7.538\$
Albania	78	4,06	88	10	3.678\$
Macedonia, FYR	79	4,05	79	0	4.425\$



Botswana	80	4,05	76	-4	7.403\$
Trinidad and Tobago	81	4,00	84	3	15.206\$
Ukraine	82	4,00	89	7	3.007\$
Namibia	83	4,00	74	-9	5.330\$
Guatemala	84	4,00	78	-6	2.863\$
Argentina	85	3,99	87	2	9.124\$
Honduras	86	3,98	91	5	2.026\$
Algeria	87	3,96	86	-1	4.495\$
Georgia	88	3,95	93	5	2.620\$
Lebanon	89	3,95	92	3	9.262\$
Greece	90	3,92	83	-7	26.934\$
El Salvador	91	3,89	82	-9	3.519\$
Armenia	92	3,89	98	6	2.996\$
Moldova	93	3,89	94	1	1.631\$
Egypt	94	3,88	81	-13	2.699\$
Serbia	95	3,88	96	1	5.366\$
Mongolia	96	3,86	99	3	2.207\$
Cambodia	97	3,85	109	12	802\$
Syria	98	3,85	97	-1	\$ 4.800
Gambia, The	99	3,84	90	-9	467\$
Bosnia and Herzegovina	100	3,83	102	2	4.491\$
Ecuador	101	3,82	105	4	4.073\$
Kenya	102	3,82	106	4	775\$
Bolivia	103	3,82	108	5	1.993\$
Benin	104	3,78	103	-1	750\$
Tajikistan	105	3,77	116	11	820\$
Ethiopia	106	3,76	119	13	358\$
Jamaica	107	3,76	95	-12	5.179\$
Bangladesh	108	3,73	107	-1	673\$
Guyana	109	3,73	110	1	2.945\$
Dominican Republic	110	3,73	101	-9	5.195\$
Senegal	111	3,70	104	-7	1.042\$
Suriname	112	3,67	n/a	n/a	6.255\$
Zambia	113	3,67	115	2	1.253\$
Ghana	114	3,65	114	0	1.283\$
Nicaragua	115	3,61	112	-3	1.132\$
Cameroon	116	3,61	111	-5	1.143\$
Malawi	117	3,58	125	8	343\$
Pakistan	118	3,58	123	5	1.007\$
Cape Verde	119	3,58	117	-2	3.323\$
Tanzania	120	3,56	113	-7	527\$
Uganda	121	3,56	118	-3	509\$

Paraguay	122	3,53	120	-2	2.862\$
Belize	123	3,52	n/a	n/a	4.153\$
Venezuela	124	3,51	122	-2	13.451\$
Nepal	125	3,47	130	5	524\$
Kyrgyz Republic	126	3,45	121	-5	860\$
Nigeria	127	3,45	127	0	1.222\$
Mali	128	3,39	132	4	602\$
Côte d'Ivoire	129	3,37	129	0	1.154\$
Madagascar	130	3,36	124	-6	421\$
Timor-Leste	131	3,35	133	2	623\$
Zimbabwe	132	3,33	136	4	595\$
Mozambique	133	3,31	131	-2	410\$
Swaziland	134	3,30	126	-8	3.073\$
Lesotho	135	3,26	128	-7	982\$
Burkina Faso	136	3,25	134	-2	536\$
Mauritania	137	3,20	135	-2	1.051\$
Yemen	138	3,06	n/a	n/a	1.130\$
Angola	139	2,96	138	-1	4.423\$
Burundi	140	2,95	137	-3	192\$
Haiti	141	2,90	n/a	n/a	671\$
Chad	142	2,87	139	-3	676\$

Fuente: Foro Económico Mundial (World Economic Forum)


[www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)

Banco Mundial

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Elaborado por: Autora

ANEXO 5.1. Proformas



# DECORA

MUEBLES DE OFICINA

MUEBLES DE OFICINA Y PARA EL HOGAR

**VALLE LÓPEZ YOLANDA DEL ROCÍO**

R.U.C. 1802726834001

**PROFORMA**

**Nº 0000130**

Ambato, 28 de Diciembre del 2011

Sr. (es): Hansoth Chavez

Dirección: Guacacabo

R.U.C.: \_\_\_\_\_ Telf: 2980500 Guía de Remisión Nº: \_\_\_\_\_

Cant.	DESCRIPCION	P. Unit.	TOTAL
4	Escritorio en L 160x160. metalico.	240.00	960.00
	tablero metalico (25) 3 gavetas.	-	-
4	Archivadores metalicos y gavetas.	155.00	620.00
4	Sillas	-	-
4	Sillones Ejecutivo doble tapiz, nuevo modelo.	160.00	640.00
4	Sillas. Seda 160x160.	25.00	100.00
4	Papeleiras 2 servicios.	15.00	60.00
		<b>Subtotal \$</b>	
		<b>Descuento \$</b>	
		<b>I.V.A. 0 % \$</b>	
		<b>I.V.A. 12 % \$</b>	
		<b>TOTAL \$</b>	<u>1760.00</u>

DECORA - MUEBLES DE OFICINA

Recibi conforme - cliente





Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: Margoth Chavez

Dirección: Guaranda

Teléfono: 2980500

Fecha: 23 10 2011

Proforma #: 9300

Cantidad	Descripción	P. Unitario	TOTAL
4	<b>Computador Core I3</b> Procesador Intel Core i3 3.10 GHz Mother Board Intel DH61WW Socket V,S,R Disco Duro de 500 GB 7200 RPM SATA Quegador de DVDs Samsung /LG Memoria RAM 4 GB DDR3 Monitor de 18.5" LCD Pantalla Plana Teclado Español Multimedia , Mouse Read Card Lector de Tarjetas Parlantes 120Watts de Salida Puertos: 6 USB Regulador de Voltaje de 1200VA	580,00	2320,00
<b>Sub-Total</b>			<b>\$ 2.320,00</b>
<b>IVA</b>			<b>278,40</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.598,40</b>

**Observaciones**

**Garantía:** 1 año contra defectos de fabricación  
**Pago :** Contra Entrega  
**Validez :** 15 Días Laborables  
**Entrega:** Inmediata  
**Nota :** Las Garantías se lo Realizaran en la ciudad de Guaranda

MIKEWEB  
 S. de Soluciones Informáticas  
 R.U.C. 298059977001  
 TEL: (03) 2981-277

Ing. Roberto Rea Guamán  
 Gerente Propietario

Dirección Convención de 1884 # 614 y Espejo · Telefax: (03) 2981 277  
 Guaranda · Ecuador

**ANEXO 8.1. Gastos de Constitución****EN DOLARES**

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>				
<b>Ca nt.</b>	<b>Unid ad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Unid ad	Elaboración de minuta de constitución de sociedad	500,00	500,00
1	Unid ad	Cancelación de derechos notariales	30,00	30,00
1	Unid ad	Aprobación de la Superintendencia de Compañías	45,00	45,00
1	Unid ad	Derecho de marca aprobado por la IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)	38,00	38,00
1	Unid ad	Registro en la Cámara de Comercio	100,00	100,00
1	Unid ad	Permisos Municipales	500,00	500,00
1	Unid ad	Solicitud de Código de Barras	74,00	74,00
1	Unid ad	Registro en el MAGAP	40,00	40,00
1	Unid ad	Permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente	-	-
1	Unid ad	SRI Obtención de RUC	-	-
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>			<b>1.327,00</b>	<b>1.327,00</b>

Elaborado por: Autora

## **ANEXO 8.2. Gastos Preoperacionales**

<b>Gastos preoperacionales</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Adecuaciones Instalaciones	\$ 11.607,00	\$ 11.607,00
Material imagen corporativa	\$ 269,00	\$ 269,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>\$ 11.876,00</b>

<b>PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>	
<b>Descripción y características</b>	<b>Total</b>
Cubierta	\$ 6.250,00
Piso de vinil	\$ 3.571,00
Pintura interna y externa 2	\$ 1.786,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES</b>	<b>\$ 11.607,00</b>

Elaborado por: Autora

**ANEXO 8.3. Terreno**

CONCEPTO	Costo Unitario \$	Área en metros m2	Costo Total
Terreno	\$ 23,06	\$ 300,00	\$ 6.918,00
Gasto de legalización y escritura	14% del valor del terreno		\$ 968,52
<b>Total</b>			<b>\$ 7.886,52</b>

Elaborado por: Autora

**EDIFICACIÓN**

Nombre	Medidas	Costo m <sup>2</sup>	TOTAL
Recepción de la materia prima	20 m2	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Área de producción	100 m2	\$ 150,00	\$ 15.000,00
Envase y empaque	40 m2	\$ 150,00	\$ 6.000,00
Refrigeración	20 m2	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Bodega	40 m2	\$ 150,00	\$ 6.000,00
Oficinas	30 m2	\$ 150,00	\$ 4.500,00
Parqueadero	30 m2	\$ 150,00	\$ 4.500,00
otros	20 m2	\$ 150,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 45.000,00</b>

Elaborado por: Autora

### ANEXO 8.4. Inversión Activos Fijos

ITEM	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO TOTAL \$
1	Equipos de Computación	Und. Fisc	\$ 4.598,40
2	Muebles y enseres	Und. Fisc	\$ 2.700,00
3	Maquinaria y Herramientas	Und. Fisc	\$ 9.115,03
<b>TOTAL GASTOS EQUIPOS MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 16.413,43</b>

Elaborado por: Autora

#### Maquinaria y Herramientas

Maquinaria y Herramientas	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Paletas	5	\$ 30,00	\$ 150,00
Balanza	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Cuarto frio	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Cintas transportadoras	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Abrelatas eléctrico	1	\$ 20,29	\$ 20,29
Sartén eléctrico	4	\$ 52,50	\$ 210,00
Gorros desechables	1	\$ 2,84	\$ 2,84
Cacerola	1	\$ 79,28	\$ 79,28
Tabla de cocina	2	\$ 7,70	\$ 15,40
Cuchillo de Legumbres	3	\$ 2,56	\$ 7,68
Cuchillo para frutas	2	\$ 4,77	\$ 9,54
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>\$ 8.819,94</b>	<b>\$ 9.115,03</b>

Elaborado por: Autora

#### Equipos de Computación y Software

Equipos de Computación y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
accesorios de computadora	4	\$ 100,00	\$ 400,00
computadora	4	\$ 649,60	\$ 2.598,40
software	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMP.</b>	<b>12</b>	<b>\$ 1.149,60</b>	<b>\$ 4.598,40</b>

Elaborado por: Autora



### Muebles y Enseres

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mesa de acero inoxidable	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sillas	4	\$ 160,00	\$ 640,00
Escritorios	4	\$ 240,00	\$ 960,00
Archivadores	4	\$ 255,00	\$ 1.020,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>13</b>	<b>\$ 735,00</b>	<b>\$ 2.700,00</b>

Elaborado por: Autora

### Suministros de Oficina

Suministros de Oficina	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Folders y Accesorios de Archivo	12	\$ 5,00	\$ 60,00
Agenda y Maletines	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Papeles y Sobres	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Accesorios de Oficina	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Artículos de Limpieza	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Accesorios de Escritorio	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Otros	1	\$ 10,00	\$ 10,00
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>\$ 75,00</b>	<b>\$ 190,00</b>

Elaborado por: Autora

**ANEXO 8.5. Préstamo**

Monto de Crédito	USD \$	\$	73.377,16		
Plazo	5 años				
Tipo de Pago	Semestral				
Tasa de Interés	10,00%				
Tasa de Interés Semestral	0,05				
Periodos Semestrales	Deuda o Saldo Inicial	Anualidad	Interés	Capital	Saldo Final Deudor
0	73.377,16				73.377,16
1	73.377,16	9.502,68	3.668,86	5.833,82	67.543,34
2	67.543,34	9.502,68	3.377,17	6.125,51	61.417,83
3	61.417,83	9.502,68	3.070,89	6.431,79	54.986,04
4	54.986,04	9.502,68	2.749,30	6.753,38	48.232,67
5	48.232,67	9.502,68	2.411,63	7.091,04	41.141,62
6	41.141,62	9.502,68	2.057,08	7.445,60	33.696,02
7	33.696,02	9.502,68	1.684,80	7.817,88	25.878,15
8	25.878,15	9.502,68	1.293,91	8.208,77	17.669,38
9	17.669,38	9.502,68	883,47	8.619,21	9.050,17
10	9.050,17	9.502,68	452,51	9.050,17	0,00
<b>Total</b>		<b>95.026,78</b>	<b>21.649,62</b>	<b>73.377,16</b>	

Elaborado por: Autora

### ANEXO 8.6. Tabla de Depreciaciones

GASTOS DEPRECIACIÓN				Adquisición de equipos		
EQUIPOS	COSTO	VIDA UTIL ANOS	DEP. ANUAL	AÑO 5	Vida útil	DEP. ANUAL
Instalaciones	\$ 52.886,52	20	\$ 2.644,33	-	-	-
Equipos de Computación	\$ 2.400,00	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	3	\$ 800,00
Muebles y Enseres	\$ 9.840,00	10	\$ 984,00	\$ 9.840,00	10	\$ 984,00
Total equipos de computación	\$ 9.115,03	10	\$ 911,50			

PROYECCIÓN						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Instalaciones	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	33.750
Equipos de Computación	999,47	999,47	999,47	-	999,47	1.998,93
Muebles y Enseres	270	270,00	270	270	270	1.350
Maquinaria y Herramientas	911,50	911,50	911,50	911,50	1.823,01	4.557,52
<b>TOTAL</b>	<b>4.430,97</b>	<b>4.430,97</b>	<b>4.430,97</b>	<b>3.431,50</b>	<b>5.342,47</b>	<b>41.656,45</b>
<b>COSTO TOTAL DEPRECIACIÓN</b>						<b>41.656,45</b>

### AMORTIZACIÓN DE LOS ACTIVOS DIFERIDO

AMORTIZACIÓN									
Detalle	Valor	Años vida	Amortización Anual	1	2	3	4	5	Total Amortización
Constitución de la empresa	1.327	5	265	265	265	265	265	265	1.327
Gastos preoperacionales	11.607	5	2.321	2321	2321	2321	2321	2321	11.607
<b>TOTAL</b>	<b>12934</b>		<b>2586</b>	<b>2586</b>	<b>2586</b>	<b>2586</b>	<b>2586</b>	<b>2586</b>	<b>12934</b>

Elaborado por: Autora

## ANEXO 9.1. Inversión Inicial

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
<b>Gastos amortizables</b>		
<b>Gastos de constitución</b>		
Elaboración de minuta de constitución de sociedad	500,00	500,00
Cancelación de derechos notariales	30,00	30,00
Aprobación de la Superintendencia de Compañías	45,00	45,00
Derecho de marca aprobado por la IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)	38,00	38,00
Registro en la Cámara de Comercio	100,00	100,00
Permisos Municipales	500,00	500,00
Solicitud de Código de Barras	74,00	74,00
Registro en el MAGAP	40,00	40,00
Permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente	0,00	0,00
SRI Obtención de RUC	0,00	0,00
<b>Total Gastos de constitución</b>		<b>1327,00</b>
<b>Gastos de licencias de software</b>		
Software integrado	1600,00	1600,00
<b>Total gastos para licencias de software</b>		<b>1600,00</b>
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>		<b>2927,00</b>
<b>Gastos preoperacionales</b>		
Adecuaciones Instalaciones	11607,00	11607,00
		0,00
<b>TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES</b>		<b>11607,00</b>
<b>Activos Fijos</b>		
<b>Instalaciones</b>		
Instalaciones	52886,52	52886,52
<b>Total instalaciones</b>		<b>52886,52</b>
<b>Equipos de computación</b>		
Accesorios de computadora	400,00	400,00
Computadora	2598,40	2598,40
<b>Total equipos de computación</b>		<b>2998,40</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Mesa de acero inoxidable	80,00	80,00
Sillas	640,00	640,00
Escritorios	960,00	960,00
Archivadores	1020,00	1020,00
<b>Total Muebles y Enseres</b>		<b>2700,00</b>

<b>Maquinaria y Herramientas</b>		
Paletas	150,00	150,00
Balanza	120,00	120,00
Cuarto Frio	4500,00	4500,00
Cintas transportadoras	4000,00	4000,00
Abrelatas eléctrico	20,29	20,29
Sartén eléctrico	210,00	210,00
Gorros desechables	2,84	2,84
Cacerola	79,28	79,28
Tabla de cocina	15,40	15,40
Cuchillo de Legumbres	7,68	7,68
Cuchillo para frutas	9,54	9,54
<b>Total Maquinaria y Herramientas</b>		<b>9115,03</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>67699,95</b>
<b>Resumen de inversion inicial</b>		
<b>Concepto</b>		<b>Costo Total</b>
<b>Gastos preoperacionales</b>	11607,00	
<b>Gastos amortizables</b>	2927,00	
<b>Terreno</b>	7886,52	
<b>Edificaciones</b>	45000,00	
<b>Maquinaria y Herramientas</b>	9115,03	
<b>Muebles y enseres</b>	2700,00	
<b>Equipos de computación</b>	2998,40	
<b>Inversión en activos fijos tangibles e intangibles</b>		<b>82233,95</b>
<b>Total de Inversión Fija</b>		<b>82233,95</b>
<b>Capital de trabajo</b>		<b>15602,26</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>97836,21</b>

Elaborado por: La Autora

**ANEXO 9.2. Cálculo Capital de Trabajo****FORMULA:**

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{CT} - \text{DEPRE} - \text{AMORTIZ}}{12} \times 2$$

$$\text{CAPITAL TRABAJO} = \frac{93843.87 - 4430.97 - 2906.80}{12} \times 2$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = 15602.26$$

### ANEXO 9.3. Ingreso Proyectado

Escenarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	146.197,50	147.659,48	149.136,07	150.627,43	152.133,70
Normal	150.713,70	156.923,10	163.388,34	170.119,94	177.128,88
Optimista	155.229,90	166.468,54	178.520,87	191.445,78	205.306,45

### Cantidad de Producción

Proyecciones sobre la Producción					
Producto	CAPACIDAD			45,33%	
	Unidades	Cajas	Total Unidades	Envíos	Total Anual
Piña Rellena	5	1.500	7.500	3	<b>22500</b>

Mercado potencial	22500						
Escenarios	Base	% Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	22500	1,00%	22725	22952	23182	23414	23648
Normal	22500	4,12%	23427	24392	25397	26444	27533
Optimista	22500	7,24%	24129	25876	27749	29758	31913

Elaborado por: Autora

**ANEXO 9.4. Precio de Venta**

<b>Año</b>	<b>Producto</b>	<b>Producción Anual</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Producción Final</b>
1	Piña Rellena	23.355	\$ 6,43	150250,5
<b>Total</b>				<b>150250,5</b>

Mercado Europeo:	USD 6.20
Mercado de Estados Unidos:	USD 6.70
Mercado en Rusia:	USD 6.40
<b>Total Precio Promedio</b>	<b>USD 6.43</b>

Elaborado por: Autora



## ANEXO 9.5. Gastos

Resumen de gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$20.482,20</b>	<b>\$19.162,20</b>	<b>\$ 19.762,20</b>	<b>\$ 20.362,20</b>	<b>\$ 20.962,20</b>
Gasto nómina	\$14.842,20	\$14.842,20	\$ 14.842,20	\$ 14.842,20	\$ 14.842,20
Gasto suministros y materiales	\$ 2.880,00	\$ 1.260,00	\$ 1.560,00	\$ 1.860,00	\$ 2.160,00
Gasto servicios básicos	\$ 2.760,00	\$ 3.060,00	\$ 3.360,00	\$ 3.660,00	\$ 3.960,00
<b>Gasto depreciación</b>	<b>\$ 4.430,97</b>	<b>\$ 4.430,97</b>	<b>\$ 4.430,97</b>	<b>\$ 3.431,50</b>	<b>\$ 5.342,47</b>
<b>Gasto amortización</b>	<b>\$ 2.906,80</b>	<b>\$ 2.906,80</b>	<b>\$ 2.906,80</b>	<b>\$ 2.906,80</b>	<b>\$ 2.906,80</b>

Elaborado por: Autora

**MATERIA PRIMA DIRECTA PROYECTADA**

Materia Prima Por Unidad	Cantidad	Precio Unidad	Cantidad	Costo Anual
Piña	6 uni.	\$ 1,78	23355,00	\$ 41.571,90
Palmito	50 uni.	\$ 0,08	23355,00	\$ 1.765,64
Sandía	80 uni.	\$ 0,04	23355,00	\$ 875,81
Queso	50 Kg.	\$ 0,05	23355,00	\$ 1.050,98
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,94</b>		<b>\$ 45.264,33</b>

Elaborado por: Autora

**Escenario Pesimista**

Materia Prima Por Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piña	\$ 40.194,18	\$ 40.338,88	\$ 40.484,10	\$ 40.629,84	\$ 40.776,11
Palmito	\$ 1.707,12	\$ 1.713,27	\$ 1.719,44	\$ 1.725,63	\$ 1.731,84
Sandía	\$ 846,79	\$ 849,84	\$ 852,90	\$ 855,97	\$ 859,05
Queso	\$ 1.016,15	\$ 1.019,80	\$ 1.023,47	\$ 1.027,16	\$ 1.030,86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.764,24</b>	<b>\$ 43.921,79</b>	<b>\$ 44.079,91</b>	<b>\$ 44.238,59</b>	<b>\$ 44.397,85</b>

Elaborado por: Autora

### Escenario Normal

Materia Prima Por Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piña	\$ 41.571,90	\$ 43.151,63	\$ 44.791,39	\$ 46.493,47	\$ 48.260,22
Palmito	\$ 1.765,64	\$ 1.832,73	\$ 1.902,38	\$ 1.974,67	\$ 2.049,70
Sandía	\$ 875,81	\$ 909,09	\$ 943,64	\$ 979,50	\$ 1.016,72
Queso	\$ 1.050,98	\$ 1.090,91	\$ 1.132,37	\$ 1.175,40	\$ 1.220,06
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 45.264,33</b>	<b>\$ 46.984,37</b>	<b>\$ 48.769,78</b>	<b>\$ 50.623,03</b>	<b>\$ 52.546,70</b>

Elaborado por: Autora

### Escenario Optimista

Materia Prima Por Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Piña	\$ 42.949,62	\$ 46.059,17	\$ 49.393,86	\$ 52.969,97	\$ 56.805,00
Palmito	\$ 1.824,15	\$ 1.956,22	\$ 2.097,85	\$ 2.249,74	\$ 2.412,62
Sandía	\$ 904,84	\$ 970,35	\$ 1.040,60	\$ 1.115,94	\$ 1.196,73
Queso	\$ 1.085,81	\$ 1.164,42	\$ 1.248,72	\$ 1.339,13	\$ 1.436,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46.764,41</b>	<b>\$ 50.150,16</b>	<b>\$ 53.781,03</b>	<b>\$ 57.674,78</b>	<b>\$ 61.850,43</b>

Elaborado por: Autora

### MATERIA PRIMA INDIRECTA PROYECTADA

### Escenario Pesimista

Descripción	Valor Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartones	\$ 0,10	\$ 2.258,10	\$ 2.266,23	\$ 2.274,39	\$ 2.282,58	\$ 2.290,79
Azúcar		\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.258,10</b>	<b>\$2.266,23</b>	<b>\$ 2.274,39</b>	<b>\$ 2.282,58</b>	<b>\$ 2.290,79</b>

Elaborado por: Autora

### Escenario Normal

Descripción	Valor Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartones	\$ 0,10	\$ 2.335,50	\$ 2.424,25	\$ 2.516,37	\$ 2.611,99	\$ 2.711,25
Azúcar		\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.335,50</b>	<b>\$ 2.424,25</b>	<b>\$ 2.516,37</b>	<b>\$ 2.611,99</b>	<b>\$ 2.711,25</b>

Elaborado por: Autora

### Escenario Optimista

Descripción	Valor Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartones	\$ 0,10	\$ 2.412,90	\$ 2.587,59	\$ 2.774,94	\$ 2.975,84	\$ 3.191,29
Azúcar		\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00	\$ 552,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.412,90</b>	<b>\$2.587,59</b>	<b>\$ 2.774,94</b>	<b>\$ 2.975,84</b>	<b>\$ 3.191,29</b>

Elaborado por: Autora

## GASTOS SERVICIOS BASICOS Y ADMINISTRATIVOS

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	50,00	12	600,00	660,00	720,00	780,00	840,00
Agua Potable	25,00	12	300,00	360,00	420,00	480,00	540,00
Telefonía fija y móvil	100,00	12	1.200	1.260	1.320	1.380,00	1.440
Seguridad (alarma)	30,00	12	360,00	420,00	480,00	540,00	600,00
Internet	25,00	12	300,00	360,00	420,00	480,00	540,00
Subtotal			2.760	3.060	3.360	3.660,00	3.960
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	190,00	12	2.280	480,00	600,00	720,00	840,00
Gastos varios	50,00	12	600,00	780,00	960,00	1.140,00	1.320
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			-	-	-	-	-
<b>TOTALES</b>			<b>5.640</b>	<b>4.320</b>	<b>4.920</b>	<b>5.520</b>	<b>6.120</b>

Elaborado por: Autora

### ANEXO 9.6. Margen Bruto y Operativo

Ventas de Productos	201801,6	
(-) EGRESOS		
Gastos de Administración	30848,6	
Gastos de Ventas	13784,4	
<b>Margen Bruto</b>	<b>157168,6</b>	77.88 %
<b>Margen Operativo</b>	<b>117876.45</b>	58.41 %

Elaborado por: Autora

## ANEXO 9.7. Estado de Resultados

### Escenario Pesimista con Apalancamiento

	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	146197,50	147659,48	149136,07	150627,43	152133,70
Ventas de Activos					
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	70750,67	71213,83	71681,62	72154,09	72631,28
Gastos de Administración	20482,20	19162,20	19762,20	20362,20	20962,20
Gastos financieros	7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	46591,60	51463,25	53223,54	55132,44	57204,25
(-)15% Participación Trabajadores	6988,74	7719,49	7983,53	8269,87	8580,64
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	39602,86	43743,76	45240,01	46862,57	48623,61
(-) 25% Impuesto a la Renta	9900,72	10935,94	11310,00	11715,64	12155,90
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>29702,15</b>	<b>32807,82</b>	<b>33930,00</b>	<b>35146,93</b>	<b>36467,71</b>

### Escenario Pesimista sin Apalancamiento

	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	146197,50	147659,48	149136,07	150627,43	152133,70
Ventas de Activos					
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	70750,67	71213,83	71681,62	72154,09	72631,28
Gastos de Administración	20482,20	19162,20	19762,20	20362,20	20962,20
Gastos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	53637,63	57283,45	57692,25	58111,14	58540,23
(-)15% Participación Trabajadores	8045,64	8592,52	8653,84	8716,67	8781,03
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	45591,99	48690,93	49038,41	49394,47	49759,19
(-) 25% Impuesto a la Renta	11398,00	12172,73	12259,60	12348,62	12439,80
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>34193,99</b>	<b>36518,20</b>	<b>36778,81</b>	<b>37045,85</b>	<b>37319,39</b>

### Escenario Normal con Apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	150713,70	156923,10	163388,34	170119,94	177128,88
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	72181,42	74148,58	76196,78	78329,37	80549,83
Gastos de Administración	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos Financiero	6960,71	5749,72	4414,61	2942,64	1319,80
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	49762,37	56542,61	62294,75	68365,72	74777,05
(-)15% Participación Trabajadores	7464,36	8481,39	9344,21	10254,86	11216,56
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	42298,01	48061,21	52950,54	58110,86	63560,49
(-) 25% Impuesto a la Renta	10574,50	12015,30	13237,63	14527,72	15890,12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	31723,51	36045,91	39712,90	43583,15	47670,37

### Escenario Normal sin Apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	150713,70	156923,10	163388,34	170119,94	177128,88
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	72181,42	74148,58	76196,78	78329,37	80549,83
Gastos de Administración	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos de Ventas	6960,71	5749,72	4414,61	2942,64	1319,80
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	49762,37	56542,61	62294,75	68365,72	74777,05
(-)15% Participación Trabajadores	7464,36	8481,39	9344,21	10254,86	11216,56
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	42298,01	48061,21	52950,54	58110,86	63560,49
(-) 25% Impuesto a la Renta	10574,50	12015,30	13237,63	14527,72	15890,12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	31723,51	36045,91	39712,90	43583,15	47670,37

### Escenario Optimista con Apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	155229,90	166468,54	178520,87	191445,78	205306,45
Ventas de Activos					
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	73612,16	77172,60	80990,81	85085,47	89476,57
Gastos de Administración	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos Financiero	7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	52762,51	62993,55	72579,14	82899,40	94011,70
(-)15% Participación Trabajadores	7914,38	9449,03	10886,87	12434,91	14101,76
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	44848,14	53544,52	61692,27	70464,49	79909,95
(-) 25% Impuesto a la Renta	11212,03	13386,13	15423,07	17616,12	19977,49
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	33636,10	40158,39	46269,20	52848,37	59932,46

### Escenario Optimista sin Apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>					
Ventas de Productos	155229,90	166468,54	178520,87	191445,78	205306,45
Ventas de Activos					
<b>(-) EGRESOS</b>					
Gastos de Producción	73612,16	77172,60	80990,81	85085,47	89476,57
Gastos de Administración	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos de Ventas	7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>					
Gastos de constitución	1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>	52762,51	62993,55	72579,14	82899,40	94011,70
(-)15% Participación Trabajadores	7914,38	9449,03	10886,87	12434,91	14101,76
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	44848,14	53544,52	61692,27	70464,49	79909,95
(-) 25% Impuesto a la Renta	11212,03	13386,13	15423,07	17616,12	19977,49
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	33636,10	40158,39	46269,20	52848,37	59932,46

Elaborado por: Autora

### ANEXO 9.8. Balance General

Balance General					
Plan de Negocios					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>27101,95</b>	28457,05	29879,90	31373,90	32942,59
Caja/Bancos	27101,95	28457,05	29879,90	31373,90	32942,59
<b>ACTIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>63268,98</b>	<b>63268,98</b>	<b>63268,98</b>	<b>64268,45</b>	<b>63268,98</b>
Instalaciones	52886,52	52886,52	52886,52	52886,52	52886,52
Depreciación	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00	2250,00
Equipos de computación	2998,40	2998,40	2998,40	2998,40	2998,40
Depreciación	999,47	999,47	999,47	0,00	999,47
Muebles y enseres	2700,00	2700,00	2700,00	2700,00	2700,00
Depreciación	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
Maquinaria y Herramientas	9115,03	9115,03	9115,03	9115,03	9115,03
Depreciación	911,50	911,50	911,50	911,50	911,50
		0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Depreciación acumulada	4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	4430,97
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>11627,20</b>				
Gastos preoperacionales	11607,00				
Gastos Amortizables	2927,00				
(-) Amortización acumulada	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>101998,13</b>	<b>91726,03</b>	<b>93148,88</b>	<b>95642,34</b>	<b>96211,57</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>7046,02</b>	<b>6634,84</b>	<b>5094,20</b>	<b>3395,64</b>	<b>1522,97</b>
Interes Préstamo	7046,02	6634,84	5094,20	3395,64	1522,97
		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>73377,16</b>	<b>73377,16</b>	<b>73377,16</b>	<b>73377,16</b>	<b>73377,16</b>
Préstamo	73377,16	73377,16	73377,16	73377,16	73377,16
		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>80423,18</b>	<b>80012,00</b>	<b>78471,35</b>	<b>76772,79</b>	<b>74900,13</b>
		0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Social	-5527,00	18484,49	17836,50	15025,25	59384,10
Utilidades / pérdida retenidas	27101,95	30198,52	32514,03	33894,80	80695,54
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>21574,95</b>	<b>11714,03</b>	<b>14677,53</b>	<b>18869,55</b>	<b>21311,44</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>101998,13</b>	<b>91726,03</b>	<b>93148,88</b>	<b>95642,34</b>	<b>96211,57</b>

Elaborado por: Autora



<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	42298
Depreciación y amortización	7338
variación en el capital de trabajo	20.055,93
CAPM	29.579,86

Elaborado por: Autora

## ANEXO 9.9. Flujos de Caja

### FLUJOS DE CAJA CON APALANCAMIENTO

#### Escenario Pesimista

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		146197,50	147659,48	149136,07	150627,43	152133,70
Ventas de Activos						
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		70750,67	71213,83	71681,62	72154,09	72631,28
Gastos de Administración		20482,20	19162,20	19762,20	20362,20	20962,20
Gastos financieros		7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		46591,60	51463,25	53223,54	55132,44	57204,25
(-)15% Participación Trabajadores		6988,74	7719,49	7983,53	8269,87	8580,64
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		39602,86	43743,76	45240,01	46862,57	48623,61
(-) 25% Impuesto a la Renta		9900,72	10935,94	11310,00	11715,64	12155,90
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>29702,15</b>	<b>32807,82</b>	<b>33930,00</b>	<b>35146,93</b>	<b>36467,71</b>
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	3431,50
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>37039,92</b>	<b>40145,59</b>	<b>41267,77</b>	<b>26671,80</b>	<b>100064,72</b>
Préstamos						
(+) Crédito	73377,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	0,00	11959,33	13185,16	14536,64	16026,65	17669,38
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-24459,05</b>	<b>25080,59</b>	<b>26960,43</b>	<b>26731,13</b>	<b>10645,15</b>	<b>82395,34</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	22,40%					
<b>VAN</b>	63335					
<b>TIR</b>	105,74%					

## Escenario Normal

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		150713,70	156923,10	163388,34	170119,94	177128,88
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		72181,42	74148,58	76196,78	78329,37	80549,83
Gastos de Administración		20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos Financiero		6960,71	5749,72	4414,61	2942,64	1319,80
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		49762,37	56542,61	62294,75	68365,72	74777,05
(-)15% Participación Trabajadores		7464,36	8481,39	9344,21	10254,86	11216,56
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		42298,01	48061,21	52950,54	58110,86	63560,49
(-) 25% Impuesto a la Renta		10574,50	12015,30	13237,63	14527,72	15890,12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		31723,51	36045,91	39712,90	43583,15	47670,37
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	5342,47
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>39061,28</b>	<b>43383,68</b>	<b>47050,67</b>	<b>35108,02</b>	<b>113178,35</b>
Préstamos						
(+) Crédito	73377,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	0,00	11959,33	13185,16	14536,64	16026,65	17669,38
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-24459,05</b>	<b>27101,95</b>	<b>30198,52</b>	<b>32514,03</b>	<b>19081,37</b>	<b>95508,97</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>22,40%</b>					
<b>VAN</b>	<b>111829</b>					
<b>TIR</b>	<b>119%</b>					

## Escenario Optimista

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		155229,90	166468,54	178520,87	191445,78	205306,45
Ventas de Activos						
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		73612,16	77172,60	80990,81	85085,47	89476,57
Gastos de Administración		20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos Finaciero		7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		52762,51	62993,55	72579,14	82899,40	94011,70
(-)15% Participación Trabajadores		7914,38	9449,03	10886,87	12434,91	14101,76
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		44848,14	53544,52	61692,27	70464,49	79909,95
(-) 25% Impuesto a la Renta		11212,03	13386,13	15423,07	17616,12	19977,49
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		33636,10	40158,39	46269,20	52848,37	59932,46
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	5342,47
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>40973,87</b>	<b>47496,16</b>	<b>53606,97</b>	<b>44373,24</b>	<b>125440,44</b>
Préstamos						
(+) Crédito	73377,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	0,00	11959,33	13185,16	14536,64	16026,65	17669,38
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-24459,05</b>	<b>29014,54</b>	<b>34311,00</b>	<b>39070,33</b>	<b>28346,60</b>	<b>107771,06</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	22,40%					
<b>VAN</b>	126521					
<b>TIR</b>	133%					

## FLUJOS DE CAJA SIN APALANCAMIENTO

### Escenario Pesimista

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		146197,50	147659,48	149136,07	150627,43	152133,70
Ventas de Activos						
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		70750,67	71213,83	71681,62	72154,09	72631,28
Gastos de Administración		20482,20	19162,20	19762,20	20362,20	20962,20
Gastos de Ventas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		53637,63	57283,45	57692,25	58111,14	58540,23
(-)15% Participación Trabajadores		8045,64	8592,52	8653,84	8716,67	8781,03
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		45591,99	48690,93	49038,41	49394,47	49759,19
(-) 25% Impuesto a la Renta		11398,00	12172,73	12259,60	12348,62	12439,80
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>34193,99</b>	<b>36518,20</b>	<b>36778,81</b>	<b>37045,85</b>	<b>37319,39</b>
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	3431,50
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>41531,76</b>	<b>43855,97</b>	<b>44116,58</b>	<b>28570,73</b>	<b>100916,41</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-97836,21</b>	<b>41531,76</b>	<b>43855,97</b>	<b>44116,58</b>	<b>28570,73</b>	<b>100916,41</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	14,26%					
<b>VAN</b>	61501					
<b>TIR</b>	38%					

## Escenario Normal

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		150713,70	156923,10	163388,34	170119,94	177128,88
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		72181,42	74148,58	76196,78	78329,37	80549,83
Gastos de Administración		20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos de Ventas		6960,71	5749,72	4414,61	2942,64	1319,80
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		49762,37	56542,61	62294,75	68365,72	74777,05
(-)15% Participación Trabajadores		7464,36	8481,39	9344,21	10254,86	11216,56
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		42298,01	48061,21	52950,54	58110,86	63560,49
(-) 25% Impuesto a la Renta		10574,50	12015,30	13237,63	14527,72	15890,12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		31723,51	36045,91	39712,90	43583,15	47670,37
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	5342,47
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>39061,28</b>	<b>43383,68</b>	<b>47050,67</b>	<b>35108,02</b>	<b>113178,35</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-97836,21</b>	<b>39061,28</b>	<b>43383,68</b>	<b>47050,67</b>	<b>35108,02</b>	<b>113178,35</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	14,26%					
<b>VAN</b>	69882					
<b>TIR</b>	40%					

## Escenario Optimista

FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
FLUJO DE BENEFICIOS		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
<b>(-) INGRESOS</b>						
Ventas de Productos		155229,90	166468,54	178520,87	191445,78	205306,45
Ventas de Activos						
<b>(-) EGRESOS</b>						
Gastos de Producción		73612,16	77172,60	80990,81	85085,47	89476,57
Gastos de Administración		20482,20	20482,20	20482,20	20482,20	20482,20
Gastos de Ventas		7046,02	5820,19	4468,71	2978,71	1335,98
<b>OTROS GASTOS</b>						
Gastos de constitución		1327,00				
<b>(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%</b>		52762,51	62993,55	72579,14	82899,40	94011,70
(-)15% Participación Trabajadores		7914,38	9449,03	10886,87	12434,91	14101,76
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		44848,14	53544,52	61692,27	70464,49	79909,95
(-) 25% Impuesto a la Renta		11212,03	13386,13	15423,07	17616,12	19977,49
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		33636,10	40158,39	46269,20	52848,37	59932,46
- Depreciación		4430,97	4430,97	4430,97	3431,50	5342,47
- Amortización		2906,80	2906,80	2906,80	2906,80	2906,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	82233,95				14813,43	
(+) Valor de rescate						41656,45
(-) Inversión de capital de trabajo	15602,26					
(+) Recuperación capital de trabajo						15602,26
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-97836,21</b>	<b>40973,87</b>	<b>47496,16</b>	<b>53606,97</b>	<b>44373,24</b>	<b>125440,44</b>
Préstamos						
(+) Crédito CFN	0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-97836,21</b>	<b>40973,87</b>	<b>47496,16</b>	<b>53606,97</b>	<b>44373,24</b>	<b>125440,44</b>
<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>14,26%</b>					
<b>VAN</b>	<b>88220</b>					
<b>TIR</b>	<b>45%</b>					

Elaborado por: Autora

### ANEXO 9.10. Punto de Equilibrio

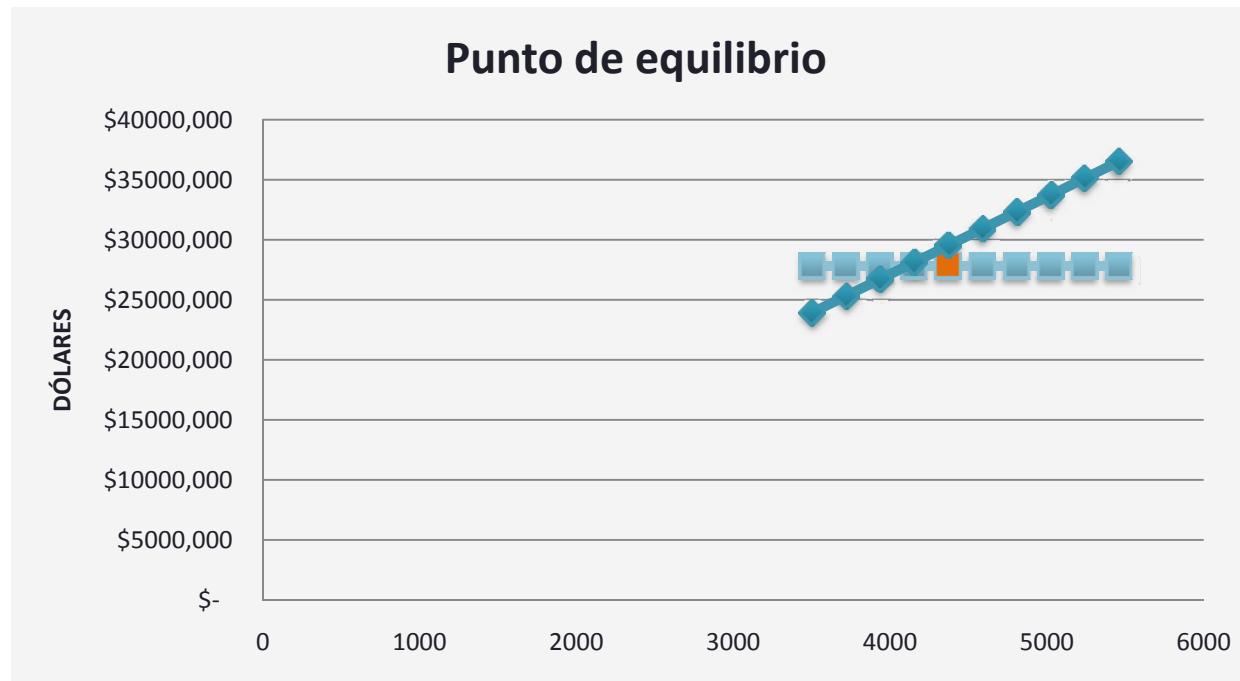
Cálculo del punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos totales	27.819,97	26.499,97	27.099,97	26.700,50	29.211,47
Precio de venta promedio	6,43	6,43	6,43	6,43	6,43
Costo de ventas	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
<b>Margen de contribución</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>	<b>6,06</b>
Punto de equilibrio en cantidad	4588	4371	4469	4404	4818
No. Productos diarios vendidos	13	12	12	12	13
Punto de equilibrio en dólares	29.517,43	\$ 28.116,88	\$ 28.753,49	28.329,65	30.993,83

Punto de equilibrio en el año 1			
Año 1		Variación unidades	218
Ingresos totales	Costo fijo	Costos totales	no. unidades
23.915,26	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	3717
25.315,80	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	3935
26.716,34	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4153
28.116,88	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4371
<b>29.517,43</b>	<b>\$ 27.819,97</b>	<b>\$ 27.819,97</b>	<b>4588</b>
30.917,97	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4806
32.318,51	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5024
33.719,05	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5241
35.119,59	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5459
36.520,13	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5677

Punto de equilibrio en el año 2			
Año 2		Variación unidades	218
Ingresos totales	Costo fijo	Costos totales	no. unidades
22.514,72	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	3500
23.915,26	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	3717
25.315,80	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	3935
26.716,34	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4153
<b>28.116,88</b>	<b>\$ 27.819,97</b>	<b>\$ 27.819,97</b>	<b>4371</b>
29.517,43	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4588
30.917,97	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	4806
32.318,51	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5024
33.719,05	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5241
35.119,59	\$ 27.819,97	\$ 27.819,97	5459

Elaborado por: Autora



**ANEXO 9.11. Grafico del Punto de Equilibrio**

Elaborado por: Autora

## ANEXO 9.12. Índices Financieros

### LIQUIDEZ

		<b>Año 1</b>		
<b>Razón Corriente =</b>	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 27.101,95}{\$ 7.046,02}$	=	<b>\$ 3,85</b>
<b>Prueba Ácida=</b>	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{\$ 27.101,95}{\$ 7.046,02}$	=	<b>\$ 3,85</b>

### RENTABILIDAD

<b>ROI=</b>	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	$\frac{\$ 31.723,51}{\$ 97.836,21}$	=	<b>\$ 0,32</b>
<b>ROA=</b>	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	$\frac{\$ 49.762,37}{\$ 101.998,13}$	=	<b>\$ 0,49</b>
<b>ROE=</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	$\frac{\$ 31.723,51}{\$ 21.574,95}$	=	<b>\$ 1,47</b>

Elaborado por: Autora

### ANEXO 9.13. Costo de Oportunidad

#### COSTO DE OPORTUNDAD CON APALANCAMIENTO

Cálculo del CPPC		
D	75%	73.358,81
E	25%	24.452,94
Inversión total		97.811,75
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		10,00%
Tasa de interés de la deuda		10,00%
CPPC		10,38%

Cálculo de $K_{eap}$ y $K_{ed}$	
Rf	4,61%
B d	0,72
Rm-rf	13,40%
EMBI Ecuador	0,00%
$K_{ed}$	14,26%
$K_{eap}$	22,40%

#### COSTO DE OPORTUNDAD SIN APALANCAMIENTO

Cálculo del CPPC		
D	0%	0,00
E	100%	97.811,75
Inversión total		97.811,75
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		0,00%
Tasa de interés de la deuda		0,00%
CPPC		14,26%

Cálculo de $K_{eap}$ y $K_{ed}$	
Rf	4,61%
B d	0,72
Rm-rf	13,40%
EMBI Ecuador	0,00%
$K_{ed}$	14,26%
$K_{eap}$	14,26%

Elaborado por: Autora

### ***ANEXO 10.1. Estructura de Capital***

Financiamiento Deseado	75%	\$ 73377.16
Capital Social	25%	\$ 24459,05
<b>Inversión Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 97836.21</b>

### **CAPITALIZACION**

Aporte de Socias	
Socia No. 1	8153.02
Socia No. 2	8153.02
Socia No.3	8153.01
<b>Total Aportes</b>	<b>24459.05</b>

**Elaborado por:** Autora