



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HOJUELAS DE CEREAL A  
BASE DE AMARANTO”

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

Profesora Guía:

MBA. Irma Padilla

Autora:

Alejandra Gabriela Pombosa Constante

Año

2016

## DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

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

---

Irma Padilla

MBA

1709198178

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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.”

---

Alejandra Gabriela Pombosa Constante

172194007-8

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre por ser el pilar fundamental de mi vida, para lograr mi crecimiento y desarrollo personal.

A cada uno de mis profesores por ser quienes me impartieron sus conocimientos y experiencias enriquecedoras que han aportado a mi desarrollo profesional.

***Gabriela Pombosa C.***

**DEDICATORIA**

A mi madre por el apoyo incondicional, siendo mi guía y ejemplo de perseverancia en cada etapa de mi vida.

***Gabriela Pombosa C.***

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad, determinar la factibilidad financiera y comercial para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de hojuelas de cereal a base de Amaranto en la ciudad de Quito. Las Hojuelas de Cereal de Amaranto, de acuerdo a la clasificación CIIU hacen referencia a la elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados o macerados, para el desayuno y snacks a base de cereales. En la industria se encuentran posicionadas dos marcas, sin embargo existe potencial para la industria local que propone una innovación del producto y segmento de mercado al cual se dirige. En base a la investigación de mercado realizada, se determinó que el nicho al cual se debe enfocar el producto es padres de familia que se encuentran entre los 25 y 35 años de edad con hijos en etapa escolar y personas adultas de 55 años en adelante. La estrategia de marketing seleccionada es “Desarrollo de Producto”, con la misma se ofrece un producto con un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes. El proyecto requiere una inversión inicial de \$127.609,44 dólares en los cuales se toma en cuenta la inversión de activos corrientes, activos intangibles y capital de trabajo para que la empresa inicie sus operaciones. El monto de inversión será financiado el 75% con capital propio y el 25% restante se financiará con deuda a largo plazo. Al finalizar el estudio del proyecto, se obtiene que el proyecto es rentable, pues el Valor Actual Neto es de \$167.419,88 y la Tasa Interna de Retorno del 41,01 por ciento.

## **ABSTRACT**

This project aims to determine the financial and commercial feasibility for the creation of a company dedicated to the development of flakes based on Amaranth cereal in Quito's city. Amaranth Flakes, according to the CIU classification refers to food processing based on roasted cereal, insufflation or marinated, for breakfast and snacks from cereals. In the industry exist two positioned brands, but there is potential for the local industry that offers a product with innovation and a different market segment. Based on market research, it determined the niche which should focus product, and is parents who are between 25 and 35 years old with children in school age and adults 55 and older. The marketing strategy selected is "Product Development", the strategy is to give a change in the benefits that are offered to customers. The project requires an initial investment of \$ 127.609,44 in which takes into account the investment of current assets, intangible assets and working capital for the company to begin operations. The investment will be financed with 75% equity and the remaining 25% will be financed with long-term debt. At the end of studying the project, we find that the project is profitable, the Present Value Net is \$ 167.419,88 and the Internal Rate of Return is 41,01 percent.

## INDICE

1.	Introducción.....	1
1.1.	Justificación del Trabajo.....	1
1.1.1.	Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2.	Objetivos Específicos del Trabajo.....	1
2.	Análisis del Entorno .....	2
2.1.	Análisis del Entorno Externo .....	2
2.1.1.	Entorno Externo.....	2
2.1.1.1.	Entorno Político .....	2
2.1.1.2.	Entorno Legal .....	3
2.1.1.3.	Entorno Económico .....	3
2.1.1.4.	Entorno Social .....	3
2.1.1.5.	Entorno Tecnológico.....	4
2.1.2.	Análisis de la Industria (Porter).....	5
2.1.2.1.	Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	5
2.1.2.2.	Ingreso Potencial de Nuevos Competidores .....	5
2.1.2.3.	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos .....	5
2.1.2.4.	Capacidad de Negociación de los Proveedores.....	5
2.1.2.5.	Capacidad de Negociación de los Consumidores.....	6
2.2.	Análisis FODA .....	6
2.2.1.	Fortalezas.....	6
2.2.2.	Oportunidades.....	6
2.2.3.	Debilidades.....	7
2.2.4.	Amenazas .....	7
2.2.4.1.	Conclusión Matriz EFE .....	7
2.2.4.2.	Conclusión Matriz EFI.....	7
3.	Análisis del Cliente.....	8
3.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa .....	8
3.1.1.	Encuesta .....	8
3.1.1.1.	Análisis de Resultados Encuesta.....	8
3.1.2.	Entrevista a expertos.....	8
3.1.2.1.	Nutricionista.....	8
3.1.2.2.	Ingeniero en Alimentos .....	9



3.1.3.	Focus Group.....	9
3.1.4.	Análisis del Cliente .....	10
3.1.5.	Conclusiones Cualitativas y Cuantitativas.....	10
4.	<b>Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>11</b>
5.	<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>11</b>
5.1.	<b>Estrategia General de Marketing.....</b>	<b>11</b>
5.1.1.	Mercado Objetivo .....	11
5.1.2.	Propuesta de Valor.....	12
5.2.	<b>Mezcla de Marketing.....</b>	<b>12</b>
5.2.1.	Producto .....	12
5.2.1.1.	Atributos .....	12
5.2.1.2.	Branding.....	12
5.2.1.3.	Etiquetado .....	13
5.2.2.	Precio .....	14
5.2.2.1.	Costo de Venta.....	14
5.2.2.2.	Estrategia de Precios.....	14
5.2.2.3.	Estrategia de Entrada.....	14
5.2.2.4.	Estrategia de Ajuste.....	14
5.2.3.	Plaza .....	14
5.2.3.1.	Estrategia de Distribución.....	14
5.2.3.2.	Puntos de Venta .....	14
5.2.3.3.	Estructura del Canal de Distribución .....	15
5.2.4.	Promoción .....	15
5.2.4.1.	Estrategia Promocional.....	15
5.2.4.2.	Publicidad.....	15
5.2.4.3.	Presupuesto Destinado a Publicidad .....	16
6.	<b>Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional.....</b>	<b>17</b>
6.1.	<b>Misión, Visión y Objetivos de la organización .....</b>	<b>17</b>
6.1.1.	Misión .....	17
6.1.2.	Visión .....	17
6.1.3.	Objetivos de la Organización .....	17
6.1.3.1.	Línea Base .....	17
6.1.3.2.	Objetivo Estratégico.....	17
6.2.	<b>Plan de Operaciones .....</b>	<b>18</b>
6.2.1.	Estrategia de operaciones .....	18

6.2.1.1.	Misión del área operativa.....	18
6.2.1.2.	Competencia distintiva.....	19
6.2.1.3.	Objetivos operacionales .....	19
6.2.1.4.	Políticas de operaciones.....	19
6.2.1.5.	Diagrama de operaciones.....	20
6.2.1.6.	Requerimiento de Equipos.....	20
6.2.1.7.	Tamaño de planta y localización geográfica .....	21
6.2.1.8.	Aspectos regulatorios y legales .....	22
6.3.	<b>Estructura Organizacional</b> .....	22
6.3.1.	Organigrama.....	22
6.3.2.	Personal Clave y sus responsabilidades.....	23
6.3.2.1.	Gerente General.....	23
6.3.2.2.	Asistente Administrativo Contable .....	23
6.3.2.3.	Operarios.....	23
6.3.2.4.	Equipo de asesores y servicios .....	23
6.3.2.5.	Tabla de Sueldos del Personal .....	24
7.	<b>Evaluación Financiera</b> .....	24
7.1.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	24
7.1.1.	Estado de Resultados.....	24
7.1.2.	Situación Financiera .....	24
7.1.3.	Estado de Flujo de Efectivo .....	25
7.1.4.	Flujo de Caja .....	25
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	25
7.2.1.	Inversión Inicial.....	25
7.2.2.	Capital de Trabajo .....	25
7.2.3.	Estructura de Capital .....	25
7.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4.	Índices Financieros.....	26
8.	<b>Conclusiones Generales</b> .....	26
	Referencias .....	27
	Anexos.....	31

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación del Trabajo

El presente proyecto tiene como fin la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Hojuelas de Cereal a base de Amaranto. El Amaranto es uno de los cereales más ricos en hierro, calcio y proteínas; su cultivo es más sencillo en comparación con otros cereales, utiliza aproximadamente el 50% menos de agua, convirtiéndose en un cereal económico y ecológico.

En el mercado ecuatoriano la oferta de hojuelas de cereal son importadas y no ofrecen un producto que tenga los niveles de azúcar, sal y grasas bajos. Las Hojuelas de Cereal de Amaranto, no sólo ofrecen un producto nutritivo orgánico y saludable sino también un producto con niveles bajos de azúcar, sal, grasas y libre de gluten, siendo una clara oportunidad de negocio en el país.

El Ecuador, actualmente tiene un programa de sustitución de importaciones, fomentando el cambio de la matriz productiva que abarca el apoyo de la producción nacional con el desarrollo de pequeñas industrias.

Actualmente el perfil del consumidor ecuatoriano se basa en la adquisición de productos alimenticios saludables que además aporten los nutrientes suficientes para mantener una dieta equilibrada, enfocado en un mercado objetivo de 25 a 35 años de edad, edad en la cual las personas cambian sus hábitos de consumo a una dieta más saludable pues empiezan a formar un hogar y a personas de 55 años de edad en adelante, puesto que con la edad desarrollan intolerancias a ciertas comidas y cuidan más de su salud.

El proceso de producción de las Hojuelas de cereal consta de X fases, en las cuales se inicia con una rigurosa selección de granos, que entran en un proceso de cocción, trituración y secado para dar forma a la hojuela; posterior a ello pasan a la fase de hornear en la cual se añade el sabor de vainilla. El siguiente paso es empaquetar junto con la fruta seca y almacenar el producto para su entrega y distribución.

La evaluación financiera del proyecto, es positiva pues el mismo tiene un Valor Actual Neto de \$167.419,88. El costo de venta al distribuidor es de \$3,43; valor que se ha determinado en función a los costos totales de producción y una utilidad del 35%.

### 1.1.1. Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Hojuelas de Cereal a base de Amaranto en la ciudad de Quito.

### 1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Realizar una investigación de mercado que se sustente en datos relevantes específicos de la oferta y demanda del producto para conocer el alcance del proyecto.
- Realizar un estudio técnico para la creación de la planta de producción del cereal, para conocer el proceso de elaboración del producto.
- Crear un plan de marketing para lograr que el producto se dé a conocer y sea atractivo a la venta.

- Evaluar mediante un estudio Económico-Financiero la viabilidad del proyecto.
- Consolidar un equipo de trabajo alineado a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Fomentar la competitividad de los planes estratégicos de la empresa para mantenerla en el entorno competitivo de la industria.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

#### 2.1.1. Entorno Externo

##### 2.1.1.1. Entorno Político

Ecuador, en los últimos 9 años ha mantenido una estabilidad política; desde las elecciones en 2006 hasta las últimas en 2013; en las que se ha mantenido el mismo presidente Rafael Correa, quien mantiene una ideología política firme de izquierda. Tiene como prioridad de erradicar la pobreza y modificar la matriz productiva, para así cambiar la estructura productiva del país y generar una economía orientada al conocimiento y la innovación, sostenible y diversificada.

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y Poder de Transparencia y Control Social.

##### 2.1.1.1.1. Riesgo País

De acuerdo al informe emitido por el Banco Central de Ecuador al 27 de Diciembre del 2015, el índice de Riesgo País tuvo un puntaje de 1267; el mismo que desde meses atrás ha presentado una tendencia creciente. Lo cual presenta un escenario difícil al país para atraer inversión extranjera o solicitar crédito. (BCE, 2015)

##### 2.1.1.1.2. Importaciones de Hojuelas de Cereal.

En las estadísticas del Banco Central del Ecuador, las importaciones de Hojuelas de Cereal con la partida arancelaria 1904200000 tiene un principal socio comercial desde 2010 a 2015 que es Estados Unidos, en 2013 Argentina y para el 2014 y 2015 Colombia; como se puede apreciar en la tabla 1, el valor importado ha disminuido en el transcurso de los años, debido al incremento de aranceles que deben pagar los productos para ingresar al mercado. (BCE, 2015)

**Tabla 1.** Volumen de importaciones de Hojuelas de Cereal desde el 2010 al 2013 (miles de dólares).

Exportadores	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Toneladas	CIF-DÓLAR	Toneladas	CIF-DÓLAR	Toneladas	CIF-DÓLAR	Toneladas	CIF-DÓLAR	Toneladas	CIF-DÓLAR	Toneladas	CIF-DÓLAR
Estados Unidos	30,97	117,68	17,91	103,53	20,15	116,49	5,90	47,89	-	-	7,87	42,12
Argentina	-	-	-	-	-	-	0,78	3,03	-	-	-	-
Colombia	-	-	-	-	-	-	-	-	0,26	0,38	0,78	1,23

Adaptado de: (BCE, 2015)

### **2.1.1.1.3. Políticas de Comercio Exterior**

El gobierno Ecuatoriano, tiene la potestad para incrementar medidas de protección al país en materia de comercio exterior, por lo que se emitió una nueva medida de Salvaguardas arancelarias, medida que se justifica como acción necesaria durante 15 meses, que entró en vigencia desde el 11 de marzo del 2015, para contrarrestar los efectos de la caída del crudo ecuatoriano. La resolución emitida por Comercio Exterior de sobretasas arancelarias que van del 5% al 45% que se aplicará para productos como frutas, carnes, lácteos, acabados para la construcción, entre otros, y que hacen parte de 32% de productos importados. La resolución N° 011-2015, emitida engloba a 2800 partidas, entre las cuales se encuentra la partida 1904200000 que hace referencia a Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar con mezclas de copos de cereales sin tostar y copos de cereales tostados o cereales inflados graba un arancel del 20% advalorem y una sobretasa arancelaria del 45%. (Ministerio de Comercio exterior, 2015)

### **2.1.1.2. Entorno Legal**

La constitución de empresas en Ecuador hoy en día, procura ser un proceso sencillo a través de internet que ahorra tiempo y dinero. El proceso inicia ingresando a la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en la parte de Portal de constitución de compañías; en la misma se encuentran detallados los pasos a seguir desde la reserva de denominación, hasta obtener el RUC. El valor aproximado de todo el trámite está entre los \$200 y \$300. (SuperCias, 2015)

### **2.1.1.3. Entorno Económico**

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas publicadas por el Banco Central del Ecuador en Diciembre del 2015, el PIB de Ecuador en el segundo trimestre del año fue de \$17,596 millones. La inflación anual a noviembre del 2015 se ubicó en 3,40%. La PEA Urbana a septiembre se ubicó en 54,4% de empleo adecuado y 39,4% de empleo inadecuado. (BCE, 2015) Adicionalmente, el crecimiento de la economía ecuatoriana hasta el segundo trimestre del año fue de 1,0%; las variables económicas que contribuyeron al crecimiento fueron el gasto del consumo final de hogares, exportaciones y gasto de consumo final de gobierno. (BCE, 2015) Una consideración importante, es que la baja del precio del petróleo que actualmente se presenta en la economía del país desacelera el crecimiento económico, pues las inversiones y proyectos se deben aplazar y en consecuencia el poder adquisitivo de los hogares tiende a disminuir.

### **2.1.1.4. Entorno Social**

#### **2.1.1.4.1. Demografía**

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda realizado en 2010, en el país hay 14'483.499 ecuatorianos, de los cuales el 71,95% se auto identificó como mestizo, el 7,35% como montubio, el 7,2% como afro ecuatoriano, el 7,05% como indígena, y el 6,05% como blanco. (INEC, 2014) En base a las proyecciones para el 2016, el INEC estima que la población ecuatoriana será de 16'528.730 habitantes. (INEC, 2015)

Los grupos socioeconómicos se dividen en: A (Alto), B (Medio alto), C+ (Medio típico), C- (Medio bajo), D (Bajo). Con el 1,9% 11,20% y 22,8%, respectivamente a los 3 primeros niveles.

#### **2.1.1.4.2. Educación**

De acuerdo al Tercer Estudio Regional y Comparativo (Terce), aplicado por el Laboratorio Latinoamericano de la Evaluación de la Calidad de la Educación (LLece) de la Unesco, el país ha mejorado significativamente en el sistema educativo. Los resultados obtenidos presentaron los avances, como es la universalización de la Educación General Básica en el año 2011 y la atención en la oferta educativa a los quintiles más bajos de la población. (MinisterioDeEducacion, 2014)

#### **2.1.1.4.3. Patrones de Consumo**

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) en la “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales”, presenta que el tamaño promedio del hogar ecuatoriano es de 3.9 personas y tiene un ingreso promedio de \$892.9. El 24.4% de los gastos de los ecuatorianos se destinan a alimentos y bebidas no alcohólicas. Dentro de los alimentos y bebidas no alcohólicas los productos más consumidos adquiridos son: pan, arroz, leche, pollo, aceite, carne y vegetales. El lugar donde los hogares ecuatorianos realizan sus compras varía de acuerdo al decil de población que pertenezcan, es decir mientras más bajo el decil las compras las realizan en tiendas de barrio, bodegas; mientras que los deciles más altos en supermercados e hipermercados. (INEC, 2013) Es importante recalcar que actualmente los consumidores tienden a buscar más productos saludables, pues desde que el semáforo comercial que consta en todos los empaques de los productos el hábito de las personas está cambiando, de acuerdo a Paúl Herrera, experto en mercado y economía agrícola, y profesor de la Espol. (ESPOL, 2015)

#### **2.1.1.4.4. Clima**

Ecuador tiene climas y microclimas diferentes. El modelo meteorológico varía según la geografía y las temperaturas son determinadas por su altitud, ubicación y, principalmente por la presencia de la cordillera de los Andes y la influencia marítima. Las Islas Galápagos y la costa están bajo la influencia de las corrientes del océano.

De acuerdo al INIAP en su publicación *“El Amaranto en Ecuador estado del Arte”* incluye al amaranto dentro de los granos andinos. El amaranto se produce en un ciclo corto que va de los 150 a 180 días, soporta la escasez e irregularidad del agua; y su producción es mejor en condiciones secas y templadas por lo que el clima de la región interandina es el ideal para su producción. Adicionalmente, en el *“Primer encuentro nacional del Amaranto”* realizado por el INIAP, El Ing. Eduardo Peralta Líder del Programa de Leguminosas y Granos Andinos señaló: *“se pretende es fortalecer la cadena productiva y ubicar al amaranto en el sitio que le corresponde en los sistemas de producción agrícola de la sierra, como en la alimentación de la sociedad ecuatoriana”* (Agronegocios, 2014)

#### **2.1.1.5. Entorno Tecnológico**

##### **2.1.1.5.1. Impacto de las Nuevas Tecnologías**

De acuerdo a la Agencia de Noticias Andes, Ecuador está un poco bajo en el promedio de la región en relación al acceso de la ciudadanía a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). A nivel mundial, el índice de desarrollo en torno a las nuevas tecnologías de la información es de 4,35 puntos y Ecuador que estaba en 3,73, subió a 4,08. A nivel mundial pasó del puesto 83 al puesto 81”, se atribuye el crecimiento, entre otros factores, a la inversión realizada por el gobierno en infraestructura tecnológica, ampliación en el acceso a banda ancha y cobertura. Los puntos miden el acceso informático de los ciudadanos. La calificación de 10 puntos

implica un alto índice en el desarrollo de estas tecnologías. (ANDES, 2013). De acuerdo con el Banco Mundial, en el Ecuador para el año 2013 existían 40 usuarios de internet por cada 100 personas y de la misma manera los abonados a teléfonos celulares eran 111 por cada 100 personas. (BancoMundial, 2015)

#### **2.1.1.5.2. Tecnología Utilizada para la agricultura**

En el Ecuador, la agricultura es ancestral, puesto que existe desde el origen convirtiéndola en tradición. Es por ello que su tecnificación aún no ha presentado un importante desarrollo, pues aún predomina la mano de obra del hombre. Sin embargo, la Universidad Agraria del Ecuador junto con el INIAP, han emprendido en proyectos tratando de modernizar la misma. Es importante enfatizar en la producción orgánica por medio de buenas prácticas agrícolas como: dosificación del riego, fertilizantes, patrones de cultivo, calendarios de siembra y cosecha. También se necesita mayor apoyo por parte de los gobiernos nacionales generando un estímulo a la producción con políticas que generen confianza a los inversores y agricultores. (AGRO, 2014)

### **2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)**

#### **2.1.2.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras**

El nivel de rivalidad con empresas competidoras es alto, puesto que en el mercado existen grandes firmas multinacionales que captan gran parte del mercado ecuatoriano por lo cuentan con economías de escala; además tienen gran parte de la cuota del mercado y sus marcas son posicionadas. (Revista Líderes, 2014)

En cuanto a la comercialización de hojuelas de cereal a base de cereales orgánicos como el amaranto, aún no está desarrollada en el país debido a que no existen empresas que se dediquen a la producción y comercialización de las mismas. (Revista Líderes, 2014)

#### **2.1.2.2. Ingreso Potencial de Nuevos Competidores**

El ingreso potencial de nuevos competidores es alto; debido a que existe facilidad de ingresar al mercado productos nacionales gracias a las regulaciones que el gobierno ecuatoriano está implementando como el cambio de la matriz productiva, la cual incentiva la producción nacional de pequeños y medianos productores con productos 100% ecuatorianos, puesto que, el país se encuentra en el sistema de sustitución de importaciones. Con ello, se facilita el ingreso de empresas que elaboran productos de cereales compuestos o cereales con niveles nutricionales altos como la quinua y la chíá. (SENPLADES, 2015)

#### **2.1.2.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

El desarrollo de productos sustitutos que existe en el mercado es alto, debido a que la oferta es muy amplia y son productos ya comercializados tradicionalmente en el mercado ecuatoriano. Es importante tomar en cuenta que las hojuelas de cereal a base de amaranto son un producto sustituto de los productos establecidos como: granola, las hojuelas de cereal a base de maíz y la creciente tendencia de barras energéticas. Las hojuelas de cereal también se consideraría como un producto complementario de: leche, yogurt y frutas.

#### **2.1.2.4. Capacidad de Negociación de los Proveedores**

La capacidad de negociación con los proveedores es medio, puesto que, el costo de exportación del quintal es más alto que el costo de venta en el mercado local; sin

embargo, el volumen requerido para exportación es mayor que el de la producción nacional, (TodoComercio, s.f.) es por ello que se recomienda crear un vínculo con los proveedores de amaranto desarrollándolos con la empresa, es decir capacitándolos con mejores prácticas de agricultura y cuidado del amaranto para que sus cultivos tengan mayor rendimiento, sean más productivos, y formar asociaciones para conseguir certificaciones de cultivos orgánicos y de esa manera reducir el riesgo de pérdida de proveedores.

#### **2.1.2.5. Capacidad de Negociación de los Consumidores**

La capacidad de negociación de los consumidores es alta, ya que en el mercado existen empresas que venden hojuelas de cereal, en diversas presentaciones, variedades y sabores, por lo que el precio juega un papel determinante a la hora de decisión de compra. Es importante considerar que quienes toman la decisión de compra son los o las jefas de hogar, en base a los valores nutricionales que los productos aportan a sus hijos en etapa escolar. (Revista Líderes, 2014)

## **2.2. Análisis FODA**

### **2.2.1. Fortalezas**

- El amaranto es un cereal fuerte, que no se afecta con un mal clima, soporta escasez de agua y es resistente a plagas.
- Empresa nueva en el mercado, con un producto diferente de alto contenido vitamínico.
- Las cajas de hojuelas de cereal a base de amaranto, serán un producto con niveles bajos de azúcar, sal y grasas.
- El amaranto no contiene gluten, convirtiéndose en un producto ideal para personas que presentan intolerancia al gluten.
- Crear un vínculo con los proveedores, por medio de capacitaciones para que mejoren la calidad de sus cultivos y sea sostenible en el largo plazo.
- Formar asociaciones de los proveedores de amaranto para obtener la certificación de cultivos y productos orgánicos.
- La estrategia de precio basada en el valor, se enfoca en presentar los beneficios del producto y que el precio que se paga por él es justo.
- Las hojuelas de cereal de amaranto, presentan mayores beneficios al consumo frente a los productos sustitutos como granola y barras energéticas.
- Las hojuelas de cereal de amaranto garantizan ser un producto orgánico, pues los proveedores deberán contar con las certificaciones.
- Contar con un equipo de trabajadores y colaboradores comprometidos con el trabajo, buscando brindar siempre productos con los más altos estándares de calidad.

### **2.2.2. Oportunidades**

- Las actuales políticas de comercio exterior, dificultan la importación de varios productos, entre ellos las hojuelas de cereal.
- El amaranto es un cereal que se cultiva con mayor facilidad en zonas interandinas, por tanto las empresas multinacionales establecidas en el mercado ecuatoriano que importan sus productos desde Norteamérica no tienen la facilidad de producción ni de compra del Amaranto.



- Apoyo existente por parte del gobierno para la creación de empresas locales que produzcan y comercialicen productos dentro del territorio ecuatoriano.
- El actual cambio de la matriz productiva, promueve el desarrollo de emprendimientos, debido a que se facilita el acceso a créditos, capacitaciones y acompañamiento en el desarrollo del negocio.
- La actual tendencia de consumo de las personas por alimentos más nutritivos y saludables.
- El precio del producto juega un papel importante en la decisión de compra de los clientes; sin embargo están dispuestos a pagar un valor más elevado por un producto con mayor nivel nutricional y orgánico.
- En la actualidad, en el mercado no existe hojuelas de cereal de amaranto.
- El destino del presupuesto de las familias para alimentación y bebidas no alcohólicas representa el 24,4%, del cual los alimentos preferidos son los nutritivos y saludables.
- El apoyo del INIAP y la Universidad Agraria, con proyectos para mejorar la producción y productividad de las plantaciones por medio de la tecnificación.
- El apoyo de CONQUITO, para promocionar productos nuevos a través de ferias y eventos, en los cuales existe un acercamiento con los consumidores.

### **2.2.3. Debilidades**

- Falta de capital para realizar fuertes inversiones de publicidad en medios de comunicación masivos como radio, televisión y prensa escrita.
- Nueva empresa en la industria, dedicada a la elaboración de hojuelas de cereal a base de amaranto, un cereal poco conocido.
- La planta producción es pequeña en comparación con las de la competencia.
- En la actualidad no existen asociaciones de productores de amaranto que cuenten con una certificación de cultivo orgánico.

### **2.2.4. Amenazas**

- Empresas multinacionales que abarcan la mayor cuota de mercado y se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores.
- No crezcan las ventas en el mercado debido al desconocimiento de las personas.
- El ingreso al mercado de nuevos competidores con productos sustitutos como las barras energéticas u otros.
- Empresas multinacionales establecidas en el mercado utilicen estrategias ofensivas, como bajar sus precios para reducir el impacto de la competencia.
- Propuesta de compra de la empresa por parte de la competencia.

#### **2.2.4.1. Conclusión Matriz EFE**

En el Anexo 1, se puede observar que la matriz tiene una puntuación ponderada de 3,64 lo que indica que las amenazas están controladas con las oportunidades de la industria y que se puede aprovechar todas las oportunidades existentes en el mercado ecuatoriano.

#### **2.2.4.2. Conclusión Matriz EFI**

En el Anexo 2, la matriz EFI presenta el resultado de las puntuaciones ponderadas de 3,61 lo cual indica que existe una gran ventaja en el mercado pues la empresa cuenta con buenas fortalezas y oportunidades; pese a que la empresa no se encuentre en

funcionamiento y de pueda determinar la participación de mercado, activos financieros reales, los cuales son importantes para analizar la situación interna de la empresa.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1. Encuesta**

###### **3.1.1.1. Análisis de Resultados Encuesta**

La encuesta fue realizada a una muestra de 50 personas, entre las cuales se tuvieron a personas entre 25 y 60 años de edad, y se puede concluir que el consumo de hojuelas de cereal no se encuentra como la primera opción, sin embargo existen una preferencia a su consumo semanal y mensual; lo cual es una gran oportunidad de crecimiento para la industria. La información recopilada muestra que el consumo ya no es sólo a la hora del desayuno, está creciendo a otras horas del día como media mañana y merienda. Con respecto a los atributos preferidos en cuanto a marca, precio y sabor; dentro de la escala se sumó los porcentajes arrojados puntuados del 1 al 3 obteniendo que la marca del cereal es muy importante, con un 78%, seguida del precio 72% y finalmente el sabor del cereal con un 66%, lo cual hace evidenciar que las marcas de hojuelas de cereal están posicionadas en el mercado pero se puede competir en base a un buen sabor y un precio diferenciado. De acuerdo a la muestra encuestada se obtuvo que el 80% de las personas no conoce los beneficios del consumo de Amaranto, al ser un cereal desconocido tiene un gran potencial porque al preguntar si consumirían hojuelas de cereal a base de amaranto un 54% indica que "Tal vez" lo que deja un gran oportunidad por explotar porque es una consecuencia del desconocimiento que tienen las personas frente al cereal. Al preguntar cuáles son las características que debe tener el cereal de amaranto para ser consumido el precio, al igual que el sabor encabezan la lista y que sea un producto saludable consideran que es muy importante en la decisión de compra, dejando de lado el tamaño y el diseño. Finalmente, los lugares más aceptados para la comercialización del producto son los supermercados, junto con las tiendas de barrio. El detalle de las preguntas formuladas se encuentra en el Anexo N° 3.

##### **3.1.2. Entrevista a expertos**

###### **3.1.2.1. Nutricionista**

Se entrevistó a Belén García, Licenciada en Gastronomía de la Universidad de las Américas y actualmente se encuentra realizando sus estudios en Nutrición en la Universidad Católica, cursando su último año de carrera.

En la entrevista realizada, la Lic. Belén explica que el Amaranto posee un alto valor nutricional y la capacidad de cubrir las necesidades de proteína de una persona; además de poseer fibra que ayuda al sistema digestivo y cardiovascular, es rico en vitaminas: D y C, algunas del complejo B y minerales como calcio, magnesio y hierro. Al compararlo con otros cereales destaca su cultivo, tiene una alta tasa de supervivencia frente a los demás cereales. El Amaranto, no tiene colesterol, tiene un bajo contenido de grasa y sodio; no posee gluten lo que lo hace ideal para personas con alergias o intolerancias al gluten. Con respecto a los usos actuales y futuros del Amaranto, comenta que actualmente se lo conoce en harina, granola y como cereal reventado, sin embargo tiene un gran futuro pues se adapta a todo tipo de

preparación. El Amaranto se caracteriza por tener una mínima cantidad de azúcar, por lo que se lo puede mezclar con frutas dulces para lograr un equilibrio en el dulzor.

### **3.1.2.2. Ingeniero en Alimentos**

La entrevista se realizó al Ingeniero en Alimentos Darío Posso, Docente de la Carrera de Ingeniería en Alimentos de la UDLA. En la entrevista explicaba que en el Ecuador existen 2 empresas muy consolidadas y establecidas dedicadas a la comercialización de hojuelas de maíz, que es Kellogs, Mcdugals que es parte de Kellogs y Nestlé. La mayor parte de las Hojuelas de Cereal son importadas, pero estas empresas están iniciando con pequeñas plantas de producción. Sin embargo la industria nacional no está desarrollada, una empresa que se destaca es Schullo, que se encuentra posicionada con sus productos de granolas y otros productos naturales. También comenta que en los últimos 10 años la industria se ha desarrollado, actualmente existe mayor consumo de hojuelas de cereal a cualquier hora del día. Inclusive hoy en día se puede ver el desarrollo que ha tenido en países que no lo consumían, como China. Un aspecto fundamental en las hojuelas de cereal es la calidad, en la cual va inmersa la crocancia del producto, el sabor, la dureza del producto y la resistencia al complementarlo con leche o yogurt. Actualmente la industria está desarrollando empaques mucho más grandes, ahora se pueden encontrar cajas de hojuelas de cereal hasta de 750 gramos, lo cual va asociado a los actuales hábitos de compra de las personas que va en función al espacio y frecuencia de compra; lo cual no garantiza que mientras más grande sea el producto sea más barato. El amaranto es fácil de cultivar, pues no es fácil que le den plagas, no necesita agua en grandes cantidades, se da en zonas altas y no quita espacio a cultivos de maíz o ganadería. La maquinaria principal para la elaboración de las hojuelas de cereal es el Estusor, la cual muele y cocina a la vez y saca la hojuela. Para la crocancia necesita ser horneada, posterior a ello se requiere un proceso de añadir sabor, envasar y encajar. En el envasado es necesario contar con maquinaria especial la cual la llena de aire en el empaque modificando una atmósfera para garantizar la frescura y crocancia del producto. La maquinaria es importada, y el personal necesario para operar la máquina debe ser calificado. La vida útil de las máquinas es de 15 a 20 años; sin embargo cada vez automatizan los procesos, y es mucho más fácil cambiar partes en caso de que la maquinaria sufra algún daño, los repuestos pueden ser difíciles de conseguir debido a la distancia de los proveedores. La maquinaria no funciona igual en todas las partes, y necesita adaptarse a las condiciones locales para poder funcionar. El monto inicial para iniciar una producción mediana, rodea los \$ 100 mil a \$150 mil dólares con toda la maquinaria; la infraestructura necesaria no es espaciosa, basta con un espacio de 30 m<sup>2</sup>.

### **3.1.3. Focus Group**

El Focus Group fue realizado a personas adultas, padres y madres de familia entre 35 a 45 años de edad y a sus hijos entre 15 y 20 años de edad. De los cuales se obtuvo como resultado que, la comida preferida de lunes a viernes antes de salir al trabajo debe ser rápida y fácil de preparar como: aguas aromáticas, jugo, yogurt con cornflakes y los fines de semana o feriados cuando cuentan con más tiempo prefieren comida mucho más preparada o elaborada como encebollado, arroz o desayunos completos que incluyen jugo, café, pan, huevo, etc. Entre comidas como el break a

media mañana prefieren fruta picada o snacks los cuales son comprados en tiendas cercanas o a los trabajos o en los bares del colegio. Los elementos que deben tener los productos son de buena calidad, bajo precio, producto ecuatoriano, que en el sistema de semaforización no tenga contenidos altos sea de azúcar, grasa o sal; con promociones y que sean buenos para la mente. Con respecto a la granola, cornflakes y barras energéticas se prefieren la granolas debido al precio. Entre los padres de familia al preguntar en que piensan cuando se dice cornflakes, se puede concluir que no existe una marca posicionada, más buscan productos que sean saludables, el producto complementario es yogurt, leche o fruta, sin embargo también lo consideran como golosina, debido a que la oferta existente en el mercado contiene un alto contenido de azúcar. Por otro lado entre los jóvenes, si se encuentra posicionada la marca y el logo del producto. El corn flakes ideal debería tener menos químico, sin mucho azúcar, buen sabor; el empaque debe ser llamativo con colores vivos, que sea fácil de abrir y cerrar, para cuando no se lo use no pierda su sabor y textura después de haber abierto el empaque. Las presentaciones preferidas son de todo tamaño, pues necesitan para el consumo del hogar en cajas grandes, y pequeñas para llevar en la cartera o en loncheras. La forma preferida para enterarse de un nuevo producto en el mercado es volantes, medios de comunicación masivos, pruebas gratis en supermercados, y las promociones que ofrezcan; si sólo se escucha de un producto por medio de medios de comunicación el precio es un papel muy importante.

#### **3.1.4. Análisis del Cliente**

En base a las encuestas y focus group realizado, se considera que las hojuelas de cereal son producto versátil y fácil de usar, no necesita una preparación previa y se lo puede mezclar con yogurt, fruta o leche (fría o caliente). El consumo de las hojuelas de cereal es preferido en la hora del desayuno de días ordinarios de escuela y trabajo y también por las noches. Algunos de los padres de familia consideran que las hojuelas de cereal son golosinas debido al alto contenido de azúcar que poseen, y no las consideran como nutritivas ni beneficiosas para el consumo de sus hijos; por lo que su consumo no es recurrente pese a ser rápido y fácil de consumir. Los padres de familia acotan que, si en el mercado existieran hojuelas de cereal con niveles de azúcar, sal y grasas bajos no dudarían en consumirlos más de dos veces por semana, y no solo para el desayuno sino también entre comidas, como las colaciones de sus hijos y el break de la mañana. El precio es un factor importante para la decisión de compra; sin embargo, cuando se trata de alimentos orgánicos, nutritivos y saludables están dispuestos a pagar un valor superior.

#### **3.1.5. Conclusiones Cualitativas y Cuantitativas**

- De los resultados presentados del estudio del cliente, se concluye que las personas buscan que las hojuelas de cereal sean un producto más nutritivo.
- El precio que buscan los clientes, es un precio que sea justo y equitativo en base a los aportes que reciben del producto.
- Los clientes esperan que el producto que van a adquirir contribuya con una nutrición adecuada y balanceada, que aporte los nutrientes que el cuerpo necesita dentro de una dieta diaria y equilibrada.
- Las hojuelas de cereal deben tener menores niveles de azúcar para que sea saludable al consumo tanto de niños como de adultos.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se puede evidenciar una oportunidad de negocio en la industria de Hojuelas de cereal, pese a que existen empresas ya establecidas en el mercado y abarcando gran cuota de mercado; ninguna de ellas ofrece hojuelas de cereal con niveles bajos de Azúcar, Grasas y Sal, además de ser Libre de Gluten, Orgánico y Nutritivo. Adicionalmente, la investigación previa del entorno, demostró que las hojuelas de cereal son importadas y tienen un arancel del 20% advalorem y una sobretasa arancelaria del 45%, lo que ha hecho el producto más caro; además que, la oferta existente en el mercado sólo se basa en hojuelas de maíz. En los consumidores existe una creciente tendencia a consumir productos más saludables, orgánicos y nutritivos. En base a todos los factores mencionados, se puede concluir que Hojuelas de Cereal de Amaranto tienen una gran oportunidad de mercado, en base a sus propiedades y beneficios a la salud de las personas frente a las hojuelas de cereal tradicionales, las Hojuelas de Amaranto cuentan con 16% más de proteína, aminoácidos, lisina, calcio hierro, magnesio, fósforo y vitaminas A y C. En un inicio el mercado potencial de clientes al cual se busca atender son niños en etapa escolar (de 6 a 13 años de edad) a través de sus padres que son quienes tienen el poder de decisión de compra, en base a los atributos presentados por el producto, también se espera llegar a personas adultas que se encuentran en los 55 años de edad en adelante de la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

Para la empresa será importante tener una conexión directa con toda la cadena de valor, es decir desde sus inicios en la selección de proveedores de Amaranto hasta los distribuidores. La estrategia a utilizar con los proveedores, será formar asociaciones con el fin de obtener certificaciones orgánicas como "USDA Organic" y la "Regulación Orgánica 2092/91" de la Unión Europea, con el fin de estrechar los lazos de familiaridad y compromiso de los proveedores hacia la empresa y demostrar en el mercado que los cultivos y las Hojuelas de Cereal de Amaranto son totalmente orgánicas.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia General de Marketing

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Se espera crear valor para los clientes Meta por medio de 2 importantes enfoques de acuerdo a los rangos de edades seleccionados. La segmentación de mercado determinó que el número de clientes a atender como población objetiva es 27635 personas, que han sido determinadas bajo valores obtenidos del INEC. (INEC, 2011). Las variables seleccionadas son: personas que viven en la ciudad de Quito, de Nivel Socio Económico B y C+, de 25 a 35 años de edad y de 55 años en adelante.

Se ha seleccionado ese grupo de personas debido a los hábitos de consumo que presentan; pues en esas edades muestran un cambio de tendencia hacia los productos orgánicos y saludables. De acuerdo a la Revista Líderes en su artículo "*El Cereal Ecuatoriano crece con Sello Propio*", se demuestra que el primer rango de edades denominado también nido lleno 1, pertenece a padres que buscan dar la mejor

alimentación para sus hijos en etapa escolar y el segundo segmento denominado nido vacío, son personas que buscan alimentos saludables, que cuiden y aporten beneficios a su salud. (Revista Líderes, 2014). En el anexo 4 se muestra a detalle la segmentación de mercado junto con las variables utilizadas.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

	MERCADOS EXISTENTES	NUEVOS MERCADOS
PRODUCTOS EXISTENTES	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
NUEVOS PRODUCTOS	Desarrollo de Producto	Diversificación

**Figura 1.** Matriz de Extensión de Producto

**Adaptado de:** (Lambin, 2008)

De acuerdo a la tabla presentada, se puede observar que la Estrategia utilizada es “*Desarrollo de Producto*”, de acuerdo a Lambín (2008) p291; se trata de una innovación discontinua, que consiste en lanzar un nuevo producto con un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes; por lo que las hojuelas de cereal de amaranto, presentan mayores beneficios nutricionales no existentes en el mercado.

La propuesta de valor se enfoca en “El Amaranto”, cereal originario de Ecuador que ofrece los niveles más altos de vitaminas, proteínas y aminoácidos, los mismos que se conservarán en la producción de las hojuelas de cereal. Al combinarlos con frutas típicas de la región interandina, se garantiza una mezcla exótica de sabor en el paladar de quien lo consume. Se buscará crear un vínculo con pequeños y medianos agricultores para obtener materia prima de calidad, a través de capacitaciones de buenas prácticas en la producción y cosecha de amaranto, pensando siempre en entregar lo mejor al cliente a un precio justo; sin dejar de lado el compromiso con la sociedad, promoviendo una producción orgánica y amigable con el ambiente con los más altos estándares de calidad.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto

#### 5.2.1.1. Atributos

Hojuelas de cereal de amaranto, pese a tener un bajo contenido de azúcar, grasa y sal, no pierde su sabor y la fusión con frutas deshidratadas propias de la región, hacen un producto saludable con altos valores nutricionales como vitaminas, minerales y aminoácidos. El sabor de las presentaciones será de vainilla.

#### 5.2.1.2. Branding

##### Logotipo



**Figura 2.** Logotipo del producto

El nombre seleccionado para las hojuelas de cereal es “Amarantos”, el mismo que se identifica con la materia prima del producto. Es un nombre corto y fácil de recordar en la mente de los consumidores, captando la atención de niños y adultos.

La fusión de colores utilizados reflejan, la pureza y frescura del grano representada por el color blanco; el verde inspira el renacer de lo natural y cuidado por la salud de las personas y finalmente el concho de vino, color que mantiene la esencia del amaranto representada en su flor; a demás que el color está compuesto por el rojo, negro y azul que representan la vida, pasión, fuerza, elegancia, tranquilidad y confianza.

### Slogan

**“Mismo sabor, mayor nutrición”**

**Figura 3.** Slogan del Producto

El slogan es “Mismo sabor, mayor nutrición”, con el cual se desea transmitir que pese a ser un cereal poco conocido, el sabor de las “Hojuelas de Cereal de Amaranto” no varía; sin embargo serán más nutritivas que las tradicionales.

A través del logotipo y slogan se desea conferir al producto características como ser confiable y saludable, cumpliendo a cabalidad con los requerimientos del consumidor.

### Empaque



**Figura 4.** Diseño de empaque del producto

El empaque del producto será un caja de cartón en forma rectangular. En la parte frontal lleva el nombre del producto, el etiquetado de semaforización y el slogan de la marca; en la parte posterior los valores nutricionales junto con el slogan, y en la parte lateral el código de barras. En el interior del empaque estará una funda de aluminio, la misma que contendrá a las hojuelas de cereal.

#### 5.2.1.3. Etiquetado

El etiquetado del producto será de acuerdo a la legislación vigente que consta en el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos procesados para el consumo humano” en el cual consta el idioma que debe tener todo empaque que es español, la declaración de propiedades saludables, etiquetado nutricional, el registro sanitario, la marca del producto, la etiqueta de semaforización, código de barras, información de

contacto de la empresa y la cantidad de calorías por porción recomendada para el consumo. (Ediciones Legales, 2014).

## **5.2.2. Precio**

### **5.2.2.1. Costo de Venta**

El costo de venta se lo ha determinado en base a los costos totales de producción que suman \$2,54 por una caja de 280 gramos, más la utilidad del 35%; dan un valor de \$3,43 para entrega al distribuidor.

### **5.2.2.2. Estrategia de Precios**

La estrategia para la fijación de precios se basa en el valor, la cual se enfoca en el valor que el producto crea para el cliente. De acuerdo a Kotler en su libro Fundamentos de Marketing (2008. p.264), la fijación de precios basada en el valor se dirige a la percepción que el comprador tiene con respecto al producto, más no se basa en el costo del mismo para determinar el precio.

### **5.2.2.3. Estrategia de Entrada**

La estrategia de precios de entrada seleccionada es de “Penetración de Mercado”, ya que de acuerdo a Lambin en su libro Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado (2008. p.330), La estrategia de penetración consiste en establecer un precio bajo del mercado para captar a mayor número de clientes desde el principio. (Lambin, 2008) A medida que la empresa adquiera mayor participación de mercado, el precio se ajustará acorde a la demanda.

### **5.2.2.4. Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste a utilizar, será la estrategia de fijación de precios psicológica, la misma que se ajustará en el mercado en base a los atributos percibidos por el cliente, los cuales determinarán que así el precio esté más elevado, los beneficios recibidos por el mismo son mayores que los esperados. (PearsonEducación, 2012)

## **5.2.3. Plaza**

### **5.2.3.1. Estrategia de Distribución**

La estrategia de distribución seleccionada es la “Distribución Selectiva”, debido a la capacidad de producción inicial. La estrategia, se basa en las características del producto, pues busca el diferenciador en calidad y beneficios aportados del producto. (Gestiopolis, 2007)

La empresa que llevará a cabo la distribución del producto es “Quifatex”; empresa que cuenta con un amplia trayectoria en el mercado. Para productos nuevos se encargan de generación de demanda y construcción de marcas; también planifican el abastecimiento, coordinación y disponibilidad de inventarios en los locales comerciales en los cuales se comercializa el producto. (Quifatex, 2016)

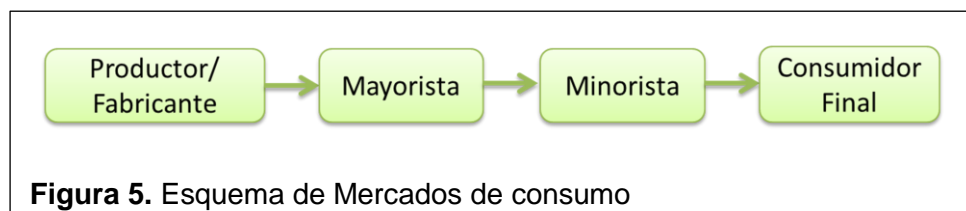
### **5.2.3.2. Puntos de Venta**

Debido a la capacidad inicial de producción del producto, se opta por puntos de venta posicionados en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano. Los puntos de venta deben tener ubicaciones estratégicas, facilidades de pago, horarios extendidos y sobre todo contar con una amplia gama de productos, entre los cuales están alimentos, bebidas y alternativas de comida rápida.



Quifatex, ofrece llegar a tiendas de autoservicios, minoristas, puntos de consumo, y tiendas de conveniencia. (Quifatex, 2016). La negociación con Quifatex consta de presentar un plan de mercado, evaluación del producto, entrega de una muestra, lista de precios, y registro sanitario. Las políticas de pago son de un negocio B2B, el cual se acuerda un porcentaje en base a los puntos de venta y evolución en ventas. (Quifatex, 2016)

### 5.2.3.3. Estructura del Canal de Distribución



La estructura del canal de distribución es “Canal Mayorista”, en el cual interviene el productor, el mayorista, el detallista y al final el consumidor. (PromonegocioS, 2007) La estructura del canal de distribución es la utilizada acorde al punto de venta seleccionado, Quifatex. El cual se encarga de la recepción del producto en sus bodegas y la distribución a los puntos de venta minoristas o seleccionados, en base a la negociación acordada, dando acceso al consumidor final para adquirir el producto.

## 5.2.4. Promoción

### 5.2.4.1. Estrategia Promocional

La estrategia promocional utilizada es de “Marketing Directo”. A través de los canales de CONQUITO, el cual realiza ferias y eventos para dar a conocer emprendimientos y proyectos creativos de pequeños y medianos productores con los posibles consumidores en las líneas de alimentos procesados, productos de aseo personal y limpieza; con el fin de implementar espacios de testeo para obtener una retroalimentación real de los productos y modelo de negocio. (CONQUITO, 2016)

Los requisitos para participar en las ferias y eventos que realiza CONQUITO, es ser ecuatoriano de nacimiento o nacionalizado, mayor de edad, autor o promotor de la idea de negocio y capacidad de contar con volumen de producto para comercializarlo durante los días que duren las ferias. (CONQUITO, 2016)

La publicidad para puntos de venta será la publicidad POP, la cual de acuerdo a investigaciones realizadas por el “Instituto de la Publicidad del Punto de Venta” (POPAl) han dado mejores resultados en tiendas especializadas, tiendas de conveniencia y supermercados. (PILM, 2016)

Adicionalmente, para reforzar la estrategia de “Marketing Directo” se realizará a través de las redes sociales como Facebook y Google +. En los cuales se puede diferenciar la publicidad, de acuerdo al segmento de mercado al cual va dirigido el mensaje promocional. En redes sociales se pretende crear un vínculo con el consumidor y potencial cliente con publicaciones que muestren la importancia y preocupación de la empresa por la salud y la calidad de vida de las personas.

### 5.2.4.2. Publicidad

La publicidad que se realizará en ferias, será por medio de un stand promocional en el cual se entregará degustaciones y muestras pequeñas gratis; además de comercializar el producto. En la interacción con los clientes, se buscará crear un vínculo de familiaridad e invitarlos a ser parte de la página web y redes sociales; con el fin de impartir educación acerca del Amaranto y los beneficios de consumirlo.

En el caso de la “Publicidad POP”, se realizará conjuntamente con Quifatex, de acuerdo a los puntos de venta que necesitan reforzar el poder de decisión final de compra. Puntos de venta que tienen un crecimiento acelerado y aquellos que presenten ventas bajas, pero se espera que con un adecuado enfoque de publicidad y promoción incrementen las ventas.

En lo que respecta a la publicidad en redes sociales, se realizará a través de la puja recomendada de Facebook y Google +; la cual será utilizada como recordatorio de marca y un canal de comunicación con los consumidores en el cual se posteará información relevante de los valores nutricionales, formas de consumo y demás. En el caso de Facebook el presupuesto inicial diario es de \$2 de acuerdo a un conjunto de anuncios; dentro de los cuales cada click o me gusta que realice una persona tiene un costo de \$0,01 centavo. Facebook garantiza que el anuncio estará en circulación mientras se encuentre dentro del presupuesto contratado y una vez terminado el presupuesto, el conjunto de anuncios sale de circulación. (Facebook, 2015)

En Google +, el precio por clic en la publicación está relacionado con la importancia de lo que se desee publicar y puede ser variable dependiendo de la campaña seleccionada. El presupuesto seleccionado no varía, pues una vez terminado el presupuesto la campaña publicitaria deja de publicarse. (Google, 2015)

En conclusión el presupuesto utilizado para publicidad en redes sociales es controlado en base al presupuesto deseado, con la garantía que el mensaje publicitario llegará al segmento de mercado deseado.

#### **5.2.4.3. Presupuesto Destinado a Publicidad**

El presupuesto destinado a degustaciones, muestras pequeñas gratis y “Publicidad POP”, dependerá del número de ferias en las que se decida participar durante el año, y de la programación mensual de los puntos de venta a los cuales se decida realizar “Publicidad POP”. En promedio para ésta publicidad se estima un presupuesto del 12% de las ventas durante el año, con incrementos y ajustes llegando al año quinto con el 17%.

El presupuesto destinado a publicidad por medio de redes sociales, será controlado y dirigido al segmento de mercado escogido. Durante el primer año, la publicidad a través de redes sociales, contará con un presupuesto mensual de \$120 dólares, distribuidos en un 50% para Facebook y el otro 50% para Google +. A partir del segundo año, a medida que las ventas se incrementen, el presupuesto destinado a publicidad será del 5% del total de las ventas, con un incremento parcial hasta llegar al año 5 con el 10% de las ventas destinado a la publicidad.

**Tabla 2.** Presupuesto Destinado a Publicidad Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Degustaciones, Muestras y Publicidad POP	1734,52	2207.68	3457.48	6023.72	8165.55
Redes Sociales	722.71	919,86	1440.61	2509.89	3402.31
<b>Total</b>	<b>2457.23</b>	<b>3127,54</b>	<b>4898.09</b>	<b>8533.61</b>	<b>11567.86</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

#### 6.1.1. Misión

Entregar productos que promuevan un estilo de vida saludable, para personas con tendencias alimentarias saludables y bajas en azúcar, junto con el compromiso de los trabajadores para brindar un producto con la mejor calidad y sostenible en el tiempo. Creando un vínculo de confianza y cercanía con el cliente de la ciudad de Quito.

#### 6.1.2. Visión

Llegar a ser en los próximos 5 años un referente de la industria de cereales a nivel nacional, en el cual la innovación sea el eje principal para brindar soluciones de alta calidad a los consumidores.

#### 6.1.3. Objetivos de la Organización

##### 6.1.3.1. Línea Base

- Las hojuelas de cereal tienen una sobretasa de 45% a su importación, lo que ha hecho el producto más caro y la oferta existente en el mercado sólo se basa en hojuelas de maíz.
- Una creciente tendencia a consumir productos más saludables a un precio más equilibrado.
- Existen empresas ya establecidas en el mercado que cubren gran cuota de mercado.
- El Amaranto cuenta con 16% más de proteína, aminoácidos, lisina, calcio hierro, magnesio, fósforo y vitaminas A y C que otros cereales.
- El Amaranto no contiene gluten, por lo que es apto para personas que presentan intolerancia al mismo.

##### 6.1.3.2. Objetivo Estratégico

- Cubrir la demanda de Hojuelas de Cereal en el Distrito Metropolitano de Quito.

##### 6.1.3.2.1. Perspectiva Financiera

###### Objetivo funcional

- Distribuir eficientemente el capital inicial para realizar inversiones a nivel de todas las áreas tanto operativas como administrativas de la empresa en el lapso de 1 año.

###### Objetivos Operativos

- Incrementar el nivel de liquidez en un 5%, y destinar los recursos para mantenimiento de la maquinaria y nuevas adquisiciones, en el periodo de 1 año.
- Reducir los costos de almacenamiento de materia prima en un 7% en un año utilizando el sistema Just in Time.
- Cumplir con los pedidos de los nuevos clientes y aumentar activos corrientes en 9% al término del primer trimestre.

#### **6.1.3.2.2. Perspectiva de Clientes**

##### **Objetivo funcional**

- Diseñar un plan de distribución más eficiente mediante el uso de nuevos canales de distribución para ampliar la disponibilidad del producto y elevar su participación de mercado y la percepción de marca en un año.

##### **Objetivos Operativos**

- Realizar alianzas con nuevos distribuidores minoristas al menos una cada semestre.
- Aumentar en un 50% el nivel de satisfacción de los clientes en un periodo máximo de un año.

#### **6.1.3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos**

##### **Objetivo Funcional**

- Optimizar procesos que permitan elevar la productividad y reducir los costos, con el fin de garantizar la eficiencia operativa y lograr la introducción del producto en el mercado local en el plazo de un 1 año.

##### **Objetivos Operativos**

- Incrementar la producción en un 10%, reduciendo el desperdicio de recursos en un 3%.
- Alcanzar un nivel entre 80% y 85% de Eficiencia General de los Equipos.

#### **6.1.3.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

##### **Objetivo Funcional**

- Capacitar a los empleados del área de producción en el uso de nueva maquinaria y ofrecerles incentivos no económicos para crear fidelidad hacia la empresa de manera que mejore la productividad y por ende la calidad del producto.

##### **Objetivos Operativos**

- Aumentar el número de agentes capacitados al 90% del personal del área de producción mediante una capacitación de 20 horas cada trimestre.
- Reducir el índice de ausentismo al 1% durante el primer año trabajo.

### **6.2. Plan de Operaciones**

#### **6.2.1. Estrategia de operaciones**

##### **6.2.1.1. Misión del área operativa**

Elaborar productos que tengan un estándar de calidad muy riguroso para asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, por medio de colaboradores totalmente comprometidos con su labor y los objetivos de la empresa.

#### **6.2.1.2. Competencia distintiva**

El enfoque está en la diferenciación del producto por contener menor grado de azúcar que cualquier otra hojuela de cereal en el mercado y al mismo tiempo apto para personas intolerantes al gluten. Es por esto que el área operativa es fundamental para cumplir esta meta. Se trazará un plan de incentivos donde los colaboradores se sientan parte de la organización y no solo empleados, esto permitirá que día a día trabajen para la organización y no para su salario. Con lo que se espera obtener productos de la mejor calidad otorgándoles a los colaboradores poder de decisión y así ahorrando costos cómo supervisión o controles de calidad más estrictos.

Con respecto al producto, se debe asegurar que todo el proceso esté estandarizado para obtener productos homogéneos y garantizados que tengan los mismos componentes nutritivos, esto se hará por medio de un ingeniero en alimentos con experiencia en el área.

La planta de operaciones tendrá suficiente espacio para poder ir incrementando la producción y con esto la maquinaria; conforme los recursos y la demanda así lo requieran.

#### **6.2.1.3. Objetivos operacionales**

- Al finalizar el primer año de operación, todos los colaboradores entre operativos y administrativos deben tener capacitación en el manejo de hojuelas de cereal.
- Implementar tecnología de punta para controles de calidad al término del segundo año.
- Diseñar un plan de incentivos para los colaboradores por medio de bonificaciones, reuniones fuera de trabajo, seguro privado, facilidades de comunicación, alimentación saludable, acceso a consultas con un nutricionista, entre otras que se irán implementado acorde a la disponibilidad de recursos pero no a mayor plazo de 2 años.

#### **6.2.1.4. Políticas de operaciones**

##### **Capacidad**

La capacidad máxima de un extrusor para la elaboración de hojuelas de cereal es 20kg/hr, por lo cual los empleados harán dos turnos para emplear al máximo la capacidad y no sobrepasar las 8 horas diarias de los empleados.

##### **Instalaciones**

Se mantendrán todos los equipos y áreas de trabajo en una disposición que permita automatizar los procesos y hacer que los colaboradores puedan trabajar de manera eficiente. La limpieza será fundamental para garantizar la calidad de los productos, por lo que habrá una clara separación entre cada área productiva. No habrá ningún elemento que pueda generar contaminación del producto dentro de las distintas áreas y los insumos estarán dispuestos para que sean accesibles fácilmente y no se pierda tiempo en la preparación de las maquinarias y los procesos.

## **Tecnología**

Las máquinas a usarse en un principio tendrán una tecnología bastante limitada, la producción será manual, pero se la hará de una manera eficiente controlando tiempos y mejorando la calidad y reduciendo los tiempos de producción. A partir del tercer año de operación, se reemplazarán los procesos manuales con máquinas automatizadas en las áreas donde sea posible y esto no interfiera con la política de calidad.

## **Mano de obra**

El personal estará en formación constante para garantizar la calidad y mejorar los tiempos de producción. La remuneración será la mínima al comienzo de las operaciones, pero conforme aumente la rentabilidad, los salarios irán incrementando con el objetivo de brindar una remuneración que permita una buena calidad de vida para cada uno de los colaboradores.

## **Calidad**

El control de calidad será estricto, conforme los colaboradores sea sido capacitados, se les otorgará mayor poder de decisión y su compromiso para tener productos de alta calidad. El ingeniero en alimentos establecerá la mejor fórmula para la elaboración de las hojuelas de cereal, y se la revisará cada año y se realicen cambios y ajustes de ser necesario.

## **Planificación de la producción**

Se presupuestará cada mes las ventas, en base a los contratos que se den con los clientes, se presupuestará la producción y las reservas de inventarios. La capacitación en manejo de alimentos será fundamental. En un futuro, conforme se pueda observar los niveles de ventas cada mes, se podrá estimar con mayor precisión las ventas y así generar una reserva de inventarios menor. La producción estimada diaria de 150 kg diarios, los cuales serán almacenados en un espacio de 4 m<sup>2</sup>.

### **6.2.1.5. Diagrama de operaciones**

El diagrama de operaciones, se encuentra detallado en el Anexo 4. El cual ilustra detalladamente las funciones de cada trabajador dentro de la cadena productiva de las hojuelas de cereal.

### **6.2.1.6. Requerimiento de Equipos**

#### **6.2.1.6.1. Descripción de equipos**

Los equipos y herramientas necesarias son:

##### **6.2.1.6.1.1. Extrusor**

Equipo que permite efectuar diversas operaciones tales como: moler y cocinar a la vez. Está construida en acero inoxidable, es una unidad compacta con tapa; posee una capacidad de 20kg/hr. Motor trifásico, reductor importado. Tiene agitador a 30 RPM con raspadoras de resina de alta resistencia, es volcable con manija; tiene cámara doble para aceite o agua. El sistema de calentamiento puede ser a gas o vapor, que la hojuela de cereal necesita.

El proveedor es "Fischer Agro" con un costo de \$15000, cuenta con garantía de 1 año e instalación de la maquinaria. (FischerAgro, 2015)

**Tabla 3.** Datos Técnicos de Extrusor

<b>Producción</b>	Producción aproximada: 20kg/hr
<b>Motor</b>	2.0 HP (1,5 KW) de 220, 380, 440v./50-60 Hz/ trifásico
<b>Ancho</b>	1100 mm
<b>Largo</b>	1100 mm
<b>Altura</b>	1150 mm
<b>Adicional</b>	Dos ductos como compuerta lateral para descarga del producto
<b>Material</b>	Acero inoxidable AISI 304 (material en contacto con el producto)

**Adaptado de:** (FischerAgro, 2015)

#### 6.2.1.6.1.2. Tostadora de Cereales

Equipo que permite efectuar el tostado y secado de la hojuela de cereal. Está construida en acero inoxidable; posee una capacidad de 100kg/hr. Motor trifásico, reductor importado.

El proveedor es "Fischer Agro" con un costo de \$8000, cuenta con garantía de 1 año e instalación de la maquinaria. (FischerAgro, 2015)

**Tabla 4.** Datos Técnicos Tostadora de Cereales

<b>Producción</b>	100 kg/hr
<b>Motor</b>	1,5 HP (1,12 KW) de 220/380/440v.50/60 Hz/ trifásico
<b>Interior</b>	Sistema de chimenea para evacuación de humos
<b>Ancho</b>	1100 mm
<b>Largo</b>	1100 mm
<b>Altura</b>	800 mm
<b>Adicional</b>	Combustión a gas propano con hornillas y válvula de acondicionamiento y regulación de flama
<b>Material</b>	Construido en acero al carbono

**Adaptado de:** (FischerAgro, 2015)

#### 6.2.1.6.1.3. Mesa de Aluminio Industrial

La mesa industrial de Aluminio, mide 3,5 metros de largo por 1,5 metros de ancho. La misma es necesaria para colocar los granos de amaranto para su selección y posterior ingreso al extrusor. El costo de la misma es de \$800 dólares. (FischerAgro, 2015)

#### 6.2.1.6.1.4. Paletas Industriales

Las paletas industriales tienen un precio de \$10 dólares. Son necesarias para mover los granos de amaranto y colocarlos en el extrusor. (FischerAgro, 2015)

#### 6.2.1.7. Tamaño de planta y localización geográfica

La localización de la planta de producción es en la zona de Calderón, es espacio de terreno con el cual se cuenta es de 500m<sup>2</sup>; avaluados en \$40000 dólares. El costo de la construcción de la planta y oficinas es de \$20.000 dólares que se incluirán más

adelante en la viabilidad financiera como parte de la inversión inicial al igual que el costo estimado de construcción.

El espacio de producción se hará en una sola planta, contando con espacio de almacenamiento para los productos (bodega), espacios administrativos, así como accesos peatonales, estacionamientos (donde estará incluida la zona de descargue) y las correspondientes áreas destinadas a la elaboración y producción de las hojuelas de cereal.

#### 6.2.1.8. Aspectos regulatorios y legales

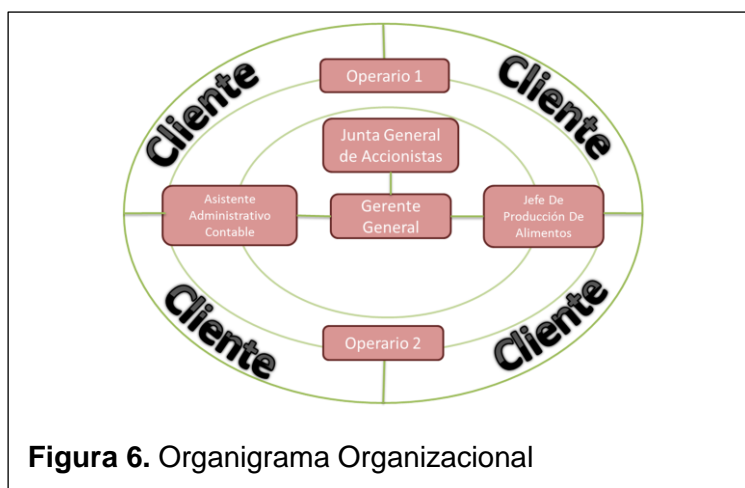
Dentro de los aspectos regulatorios y legales se debe considerar el permiso de funcionamiento el cual es emitido por el ARCSA, entidad adscrita al Ministerio de Salud. El procedimiento consta de: llenar los formularios que se encuentran en la página web y enviarlos al ARCSA, junto con el RUC, la cédula de identidad, categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, documentos que acrediten como persona jurídica y comprobante de pago del derecho de funcionamiento. El ARCSA tiene 72 horas para dar trámite a la solicitud. (MSP, 2015)

El permiso de funcionamiento de los bomberos tipo A necesita: la solicitud de inspección local, informe favorable de la inspección, copia del RUC y la copia de la calificación artesanal (artesanos calificados). (Bomberos, 2015)

El procedimiento para obtener el registro sanitario se lo realiza vía la página web del ARCSA, en el cual se debe enviar la documentación escaneada junto con los formularios que se encuentran en la página web; después de 7 días llega una notificación del monto que se debe cancelar y posterior a ello se debe enviar el comprobante de pago y después de cinco días se obtiene el certificado del registro sanitario. (MSP, 2015)

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Organigrama



El organigrama escogido es un modelo funcional en forma circular, en el cual los niveles jerárquicos se encuentran dentro de los círculos concéntricos, los mismos que se deben interpretar de adentro hacia afuera. El organigrama busca crear confianza en los trabajadores, eliminando la imagen de subordinación de los organigramas verticales. Al centro del círculo se encuentra la Junta General de Accionistas y el



Gerente General que son las máximas autoridades de la empresa. En el siguiente nivel de la organización se encuentran la Asistente Administrativa Contable, Jefe de Producción de Alimentos, los cuales tendrán una constante interacción, debido a que se elaborarán informes, balances y estados de resultados en base a la información proporcionada del departamento de producción. En el siguiente nivel se encuentran los operarios, los cuales son el eje principal de producción y trabajan en conjunto con el jefe de producción para elaborar el producto y alcanzar las metas; con el departamento de contabilidad para el programa de bonificaciones en base a metas cumplidas. Al final del organigrama, se encuentran los clientes que son la razón de ser de la empresa, el cual se encuentra identificado en la misión de la empresa.

### 6.3.2. Personal Clave y sus responsabilidades

#### 6.3.2.1. Gerente General

Misión del Puesto
¿Para qué existe el puesto en la organización, cuál es su propósito?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la asistente administrativa y al jefe de producción en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.</li> <li>• Contactar a los proveedores y establecer relaciones a largo plazo.</li> <li>• Crear vínculos con los distribuidores y ampliar la cartera comercial.</li> </ul>

#### 6.3.2.2. Asistente Administrativo Contable

Misión del Puesto
¿Para qué existe el puesto en la organización, cuál es su propósito?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar soporte a las actividades administrativas</li> <li>• Determinar los costos y presupuestos.</li> <li>• Evaluar nuevos proyectos.</li> </ul>

#### 6.3.2.3. Operarios

Se contratará un operario y el segundo cuando la capacidad productiva lo requiera, bajo el siguiente perfil:

Misión del Puesto
¿Para qué existe el puesto en la organización, cuál es su propósito?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y conducir las operaciones de recepción, almacenamiento y tratamientos previos del amaranto, y de las frutas secas.</li> <li>• Conducir y controlar las operaciones de elaboración de las hojuelas de cereal.</li> <li>• Conducir y controlar las operaciones de envasado y acondicionamiento de producto.</li> </ul>

#### 6.3.2.4. Equipo de asesores y servicios

Los servicios de limpieza serán realizados por la empresa “Integral Clean”, la misma que brinda un horario de atención en la mañana, tarde y horarios extendidos; el costo es de \$250 dólares mensuales. La empresa presenta facilidades de pago como lo son: efectivo, cheque y transferencia; además que el servicio que brindan también se encuentra enfocado a la limpieza de equipos tecnológicos, eléctricos y de química industrial. (IntegralClean, 2015)

### 6.3.2.5. Tabla de Sueldos del Personal

La asignación de los salarios del personal con el que contará la empresa, está basado en el escalafón salarial que consta en el ministerio de relaciones laborales, de acuerdo al cargo ocupado, las funciones desempeñadas y la industria en la cual se encuentra.

**Tabla 5.** Salarios de los trabajadores

CARGO	SALARIO
Gerente General	650,00
Asistente Administrativo Contable	400,00
Jefe de Producción	578,32
Operario 1	373,33
Operario 2	373,33

Adaptado de: (MRL,2015)

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.1.1. Estado de Resultados

En base a los datos obtenidos de la investigación realizada, el estado de resultados proyectados anual de la compañía presenta valores positivos. En el primer año se estima que las ventas lleguen a \$182.016,74; de acuerdo a las estimaciones con un costo de venta al distribuidor de \$3,43 considerando que la venta efectiva sea del 10% de los clientes meta. La tasa de crecimiento de la industria de acuerdo al Banco Central del Ecuador ha tenido crecimientos importantes en los últimos años; en 2012 la tasa de crecimiento fue del 2,39% y al 2014 la tasa de crecimiento fue del 7,13%. (BCE, 2015). Con respecto al margen bruto, operacional y neto en el año 1 se tuvo 27,93%, 13,76% y 7,88% respectivamente, el cual presentó crecimientos llegando así en el año quinto con el 43,04% para margen bruto, 38,78% margen operacional y 25,67% margen neto. El Anexo 6, se presenta el estado de resultados proyectado anual.

#### 7.1.2. Situación Financiera

El estado de situación financiera, presenta que el valor de los activos asciende a \$135.018,88 dólares en el año 0, debido a la maquinaria necesaria para iniciar el proceso productivo; mientras que los pasivos tienen \$39.311,80 dólares y el patrimonio \$95.707,08 dólares. Con relación a la estructura de capital en el año 0 la deuda representa el 29,12% y el capital propio el 70,88%. Al analizar todos los valores obtenidos al final de los 5 años, en las cuentas de los activos, tomando en cuenta el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios de materia prima el valor es de \$602.798,02 dólares; para los pasivos \$8.963,49 y la estructura de deuda capital cierra el quinto año con 1,55% de deuda y 98,45% de capital. Se puede concluir que el negocio es rentable, pues a pesar de tener una inversión inicial alta, durante se encuentra en

operaciones y al culminar los cinco años cumple con todas las obligaciones correspondientes; como se presenta en el Anexo 7.

### **7.1.3.Estado de Flujo de Efectivo**

El estado de Flujo de efectivo proyectado de las actividades operacionales presenta un primer año negativo, debido a los valores que deben salir para el pago de salarios, impuestos, amortizaciones, cuentas por pagar a proveedores, las cuentas por cobrar y la materia prima necesaria para iniciar el proceso productivo. La situación financiera cambia en el siguiente año, e incrementa paulatinamente en función al crecimiento obtenido; el resultado de efectivo al final del período es positivo, pues el valor es de \$402.880,99 dólares recuperando la inversión inicial. (Anexo 8).

### **7.1.4.Flujo de Caja**

El Flujo de Caja proyectado anual presenta valores positivos durante los cinco años en los cuales se evalúa a la empresa, gracias a que el costo de producción es inferior en función al precio de venta y al crecimiento que presenta la industria de cereales, las ventas de los mismos incrementan paulatinamente. Como se aprecia en el Anexo 9.

El flujo de caja del inversionista presenta los valores obtenidos dando un escenario alentador para el inversionista; el resultado obtenido de las ventas, menos los costos de venta, gastos e inversiones, dan como resultado un primer periodo \$2988,85 dólares; en los períodos siguientes el valor continúa incrementando. En el Anexo 9 se puede apreciar los valores netos de los cinco años.

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1.Inversión Inicial**

La inversión inicial asciende a \$127.609,44 dólares, en los cuales se encuentra considerado el valor del terreno, planta de producción, equipo y maquinaria necesaria, el costo de la materia prima, gastos de constitución y requisitos necesarios para el funcionamiento y los software necesarios para llevar la contabilidad y el inventarios de materia prima, productos terminados, y productos en proceso.

### **7.2.2.Capital de Trabajo**

El capital de trabajo conformado por el activo circulante y el pasivo circulante, se encuentra detallado de la siguiente manera: Terreno, Planta de Producción, Equipos de Cómputo y Maquinaria necesario da un total de \$104850 dólares. Las inversiones intangibles que son los programas de software para manejo de inventario y contabilidad \$1350 dólares y el gasto en el cual se debe incurrir para que la empresa inicie operaciones que bordea los \$14000 dólares.

### **7.2.3.Estructura de Capital**

La estructura de Capital se encontrará constituida por dos partes. De las cuales el 75% será propio sumando \$95.707,08 dólares y el 25% restante suma \$31.902,36 dólares será con deuda de largo plazo.

## **7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto**

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera del proyecto son positivos tanto para el valor del proyecto como para el inversionista, el VAN obtenido es de \$167.419,88 dólares y \$173.661,30 dólares respectivamente; lo que deja notar que la inversión es viable, pues tras restar ingresos y egresos y descontar la inversión, el proyecto es positivo. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es 41,01% y la del

inversionista 46,75%, que pese a ser un poco elevadas da a notar la viabilidad y factibilidad del proyecto. IR es de 2,31 y 2,81 correspondientes a la inversión del proyecto y del inversionista. (Anexo 10).

#### **7.4. Índices Financieros**

Los índices financieros obtenidos demuestran la rentabilidad del proyecto, la valoración del proyecto al final de los cinco años es de \$576.848,02 dólares, al inicio del proyecto el valor era de \$135.018,88 dólares, dejando a notar el crecimiento que tendrá y su viabilidad. El estado de endeudamiento se mantiene equilibrado durante la valoración del mismo porque inicia en 29,12% y al término del quinto año presenta el 1,55%.

### **8. CONCLUSIONES GENERALES**

- La industria de cereales está creciendo en el país, debido a los nuevos hábitos alimenticios que las personas están adoptando, en los cuales se promueve un estilo de vida saludable.
- En la actualidad, las personas están creando consciencia de consumir productos orgánicos, y amigables con el medio ambiente que promuevan un comercio justo.
- La industria de los cereales, pese a ser una industria ya captada y posicionada con marcas establecidas, es una industria atractiva; ya que la oferta existente es de hojuelas con alto contenido de azúcar.
- El segmento de mercado al cual se desea llegar con las hojuelas de cereal de amaranto, es personas entre 25 y 35 años de edad y de 55 años en adelante, las cuales demostraron un cambio en el hábito de consumo de alimentos procesados por uno más saludable.
- El amaranto es un cereal poco conocido en el mercado, sin embargo cuenta con un gran potencial debido a sus propiedades nutricionales.
- Las hojuelas de cereal de amaranto además de ser un producto orgánico, tendrán contenido bajo en azúcar, sal y grasas.
- Gracias a las propiedades del Amaranto, las hojuelas de cereal de amaranto serán un producto libre de gluten.
- En la actualidad los consumidores buscan productos que sean saludables y más que una comida, desean que aporten beneficios nutricionales para ellos y toda su familia.
- El precio establecido en el mercado es competitivo frente a las marcas; el mismo está alineado con la estrategia general de marketing que es “Desarrollo de Producto” con el fin de brindar un producto existente con atributos diferentes para una necesidad no satisfecha de las personas.
- El análisis financiero del proyecto determinó la factibilidad y viabilidad del mismo, dado que los valores presentados son positivos y demuestran oportunidad de mayor crecimiento.

## Referencias

- AGRO. (2014). *Revista el Agro*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Mirando hacia la agricultura: <http://www.revistaelagro.com/2014/02/27/mirando-hacia-la-agricultura/>
- Agronegocios. (2014). *INIAP realizó el I encuentro nacional de amaranto*. Recuperado el 8 de 10 de 2015, de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/iniap-realizo-el-i-encuentro>
- ANDES. (2013). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sur América*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de Ecuador mejora el acceso a nuevas tecnologías de la información: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-mejora-acceso-nuevas-tecnologias-informacion.html>
- BancoMundial. (15 de 04 de 2015). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx>
- BCE. (2015). *Banco Central de Ecuador*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 29 de 12 de 2015, de Riego País (EMBI Ecuador) : [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 29 de 12 de 2015, de Consulta de Totales por NANDINA - País: <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp>
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BienPensado. (2013). *La psicología del Color en marketing (infografía)*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://bienpensado.com/la-psicologia-del-color-en-marketing/>
- Bomberos. (2015). *Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Permisos de Funcionamiento: [http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6](http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6)
- CONQUITO. (2016). *Noticias*. Recuperado el 06 de 02 de 2016, de <http://www.conquito.org.ec/>

- Ediciones Legales. (2014). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- El Telegrafo. (2015). *Ecuador es el primer exportador de pulpa de maracuyá del mundo*. Recuperado el 30 de 6 de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-es-el-primer-exportador-de-pulpa-de-maracuya-del-mundo.html>
- ESPOL. (2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de [http://www.espol.edu.ec/espol/docs\\_escribe/3789.pdf](http://www.espol.edu.ec/espol/docs_escribe/3789.pdf)
- Facebook. (2015). *2015*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <https://es-la.facebook.com/business/help/203183363050448>
- Gestiopolis. (2007). *Philip Kotler y sus estrategias de marketing*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/philip-kotler-y-sus-estrategias-de-marketing/>
- Google. (2015). *Presupuestos y Pujas*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de [https://support.google.com/adwords/topic/3119127?hl=es&ref\\_topic=3119122,3181080,3126923,](https://support.google.com/adwords/topic/3119127?hl=es&ref_topic=3119122,3181080,3126923)
- INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Fascículo Provincial de Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales : [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Hombres y Mujeres del Ecuador en cifras III : [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Proyecciones Poblacionales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- IntegralClean. (2015). *Servicios Integrales de Limpieza*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.integralclean.com.ec/#>

- LaHora. (2013). *Inec: Tamaño promedio del hogar ecuatoriano es de 3.9 personas*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101501635#.VTXXOdJ\\_Oko](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101501635#.VTXXOdJ_Oko)
- Lambin, G. S. (2008). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. Mexico: McGrawHill.
- Ministerio de Comercio exterior. (2015). *Resoluciones 2015*. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de [http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos\\_que\\_tendran\\_incremento\\_de\\_precio.pdf](http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf)
- MinisterioDeEducacion. (12 de 2014). *Ecuador mejoró su sistema educativo en los últimos 7 años*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://educacion.gob.ec/ecuador-mejoro-su-sistema-educativo-en-los-ultimos-7-anos/>
- MSP. (2015). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Permiso de Funcionamiento de Locales: <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
- MSP. (2015). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de Trámites, requisitos, reglamentos y directrices para la obtención del registro sanitario ARCSA: <http://www.salud.gob.ec/tramites-requisitos-reglamentos-y-directrices-para-la-obtencion-del-registro-sanitario-arcsa/>
- Passiflora Society. (2015). *Benefits of the Passion Fruit*. Recuperado el 30 de 6 de 2015, de [www.passiflorasociety.org/.../2012-Vol-22-Nr-1\\_Ma..](http://www.passiflorasociety.org/.../2012-Vol-22-Nr-1_Ma..)
- PearsonEducación. (2012). *Estrategias de Fijación de Precios*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de [http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion\\_de\\_precios-1.pdf](http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf)
- PILM. (2016). *Estrategias de Marketing-Publicidad POP-Qué es la Publicidad POP*. Recuperado el 06 de 02 de 2016, de [http://www.pilm.com/Que\\_es\\_Publicidad\\_POP.php?lgn=ES](http://www.pilm.com/Que_es_Publicidad_POP.php?lgn=ES)
- PromonegocioS. (2007). *Los Canales de distribución*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Quifatex. (2016). *Marketing de Consumo*. Recuperado el 06 de 02 de 2016, de <http://www.quicorp.com/quifatex/servicios-comerciales/marketing-consumo>
- Revista Líderes. (2014). *El cereal ecuatoriano crece con sello propio*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cereal-ecuatoriano-crece-sello-propio.html>
- SENPLADES. (2015). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 12 de 30 de 2015, de Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz

productiva: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>

SuperCias. (2015). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 29 de 12 de 2015, de Portal de constitucion de compañías:  
<http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

TodoComercio. (s.f.). *Ecuador pierde oportunidades de exportación de amaranto*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de  
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ecuador-pierde-oportunidades>

Trade Map. (s.f.). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador*. Recuperado el 15 de 07 de 2015, de Producto: 1904200000 Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar o con mezclas de copos de cereales sin tostar y copos de cereales tostados o cereales inflados:  
[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)



## **ANEXOS**

## Anexo 1.

Tabla 6. Matriz EFE

OPORTUNIDADES			
	PONDERACIONES	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Las actuales políticas de comercio exterior, dificultan la importación de varios productos, entre ellos las hojuelas de cereal.	0,075	3,02	0,2265
El amaranto es un cereal que se cultiva con mayor facilidad en zonas interandinas, por tanto las empresas multinacionales establecidas en el mercado ecuatoriano que importan sus productos desde Norteamérica no tienen la facilidad de producción ni de compra del Amaranto.	0,06	4	0,24
Apoyo existente por parte del gobierno para la creación de empresas locales que produzcan y comercialicen productos dentro del territorio ecuatoriano.	0,05	4	0,2
El actual cambio de la matriz productiva, promueve el desarrollo de emprendimientos, debido a que se facilita el acceso a créditos, capacitaciones y acompañamiento en el desarrollo del negocio.	0,045	3,03	0,13635
La actual tendencia de consumo de las personas por alimentos más nutritivos y saludables.	0,075	3,5	0,2625
El precio del producto juega un papel importante en la decisión de compra de los clientes; sin embargo están dispuestos a pagar un valor más elevado por un producto con mayor nivel nutricional y orgánico.	0,06	4	0,24
En la actualidad, en el mercado no existe hojuelas de cereal de amaranto.	0,05	4	0,2
El destino del presupuesto de las familias para alimentación y bebidas no alcohólicas representa el 24,4%, del cual los alimentos preferidos son los nutritivos y saludables.	0,045	3	0,135
El apoyo del INIAP y la Universidad Agraria, con proyectos para mejorar la producción y productividad de las plantaciones por medio de la tecnificación.	0,03	3	0,09
El apoyo de CONQUITO, para promocionar productos nuevos a través de ferias y eventos, en los cuales existe un acercamiento con los consumidores.	0,04	4	0,16
<b>AMENAZAS</b>			
Empresas multinacionales que abarcan la mayor cuota de mercado y se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores.	0,15	4	0,6
No crezcan las ventas en el mercado debido al desconocimiento de las personas.	0,06	4	0,24
El ingreso al mercado de nuevos competidores con productos sustitutos como las barras energéticas u otros.	0,07	4	0,28
Empresas multinacionales establecidas en el mercado utilicen estrategias ofensivas, como bajar sus precios para reducir el impacto de la competencia.	0,095	3,65	0,34675
Propuesta de compra de la empresa por parte de la competencia.	0,095	3	0,285
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,64</b>

## Anexo 2.

**Tabla 7. Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>			
	<b>PONDERACIONES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
El amaranto es un cereal fuerte, que no se afecta con un mal clima, soporta escasez de agua y es resistente a plagas.	0,05	4	0,2
Empresa nueva en el mercado, con un producto diferente de alto contenido vitamínico.	0,05	2,5	0,125
Las cajas de hojuelas de cereal a base de amaranto, serán un producto con niveles bajos de azúcar, sal y grasas.	0,2	4	0,8
El amaranto no contiene gluten, convirtiéndose en un producto ideal para personas que presentan intolerancia al gluten.	0,1	3,05	0,305
Crear un vínculo con los proveedores, por medio de capacitaciones para que mejoren la calidad de sus cultivos y sea sostenible en el largo plazo.	0,03	3	0,09
Formar asociaciones de los proveedores de amaranto para obtener la certificación de cultivos y productos orgánicos.	0,1	4	0,4
La estrategia de precio basada en el valor, se enfoca en presentar los beneficios del producto y que el precio que se paga por él es justo.	0,05	3	0,15
Las hojuelas de cereal de amaranto, presentan mayores beneficios al consumo frente a los productos sustitutos como granola y barras energéticas.	0,01	2,5	0,025
Las hojuelas de cereal de amaranto garantizan ser un producto orgánico, pues los proveedores deberán contar con las certificaciones.	0,09	3,5	0,315
Contar con un equipo de trabajadores y colaboradores comprometidos con el trabajo, buscando brindar siempre productos con los más altos estándares de calidad.	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de capital para realizar fuertes inversiones de publicidad en medios de comunicación masivos como radio, televisión y prensa escrita.	0,1	4	0,4
Nueva empresa en la industria, dedicada a la elaboración de hojuelas de cereal a base de amaranto, un cereal poco conocido.	0,05	3	0,15
La planta producción es pequeña en comparación con las de la competencia.	0,03	3	0,09
En la actualidad no existen asociaciones de productores de amaranto que cuenten con una certificación de cultivo orgánico.	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,61</b>

## Anexo 3.

### Encuesta



#### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

La siguiente encuesta tiene como objetivo la investigación sobre la comercialización y consumo de Hojuelas de Cereal a base de Amaranto.

El objetivo es conocer su opinión sobre este producto y si estaría dispuesto a consumirlo. Es por ello que le solicitamos responda con la mayor franqueza y seriedad para que la información obtenida sea de confianza, debido a que es para fines académicos, manteniendo la privacidad de la misma.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta, analice y conteste. Muchas gracias por su colaboración.

\*Obligatorio

Género \*

- Hombre  
 Mujer

A la hora del desayuno cuál de las siguientes opciones es su preferida: (puede seleccionar más de una opción) \*

- Leche o Café con pan acompañado de: queso, mermelada o mantequilla  
 Jugo de cualquier fruta  
 Yogurt con cereal  
 Otro:

¿Con qué frecuencia consume Hojuelas de cereal? \*

- De 1 a 2 días a la semana  
 De 3 a 5 días a la semana  
 Todos los días  
 Esporádicas veces al mes

¿En qué otra hora del día consume hojuelas de cereal (corn flakes)? (puede seleccionar más de una opción) \*

- a media mañana  
 a media tarde  
 en la merienda  
 Otro:

En una escala del 1 al 5 (siendo 1 el más importante y 5 el menos), que atributo es más importante a la hora de consumir hojuelas de cereal: \*

	1	2	3	4	5
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conoce usted los beneficios del consumo de Amaranto \*

- Sí  
 No

Usted estaría dispuesto a consumir hojuelas de cereal a Base de Amaranto \*

- Sí  
 Tal vez  
 No

¿Cuáles son las razones por las cuales no consumiría el producto? (responda sólo si su respuesta a la pregunta 5 fue No) (puede seleccionar más de una opción)

- Innecesario  
 Aversión a un sabor distinto  
 Producto desconocido en el Mercado  
 Otro:

Ordene de forma jerárquica, siendo 1 más importante y 5 el menos importante ¿qué características considera serían las más importantes en éste producto? \*

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mismo sabor que las hojuelas de cereal tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño del empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producto saludable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En qué lugares le gustaría que se comercialice el producto: (selecciones más de una opción) \*

- Supermercados  
 Tiendas de barrio  
 Mini market  
 Otro:

[Enviar](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

**Anexo 4.****Tabla 8.** Segmentación de Mercado

<b>Geográfica</b>		
País	Ecuador	16.528.730
Ciudad	Quito	2.505.344
<b>Demográfica</b>		
Nivel Económico	B (11,2%)	280.599
	C + (22,8%)	571.218
total		851.817
Edad	25-35 (17,4%)	148.216
	55-en adelante (10,3%)	87.737
total		235.953
<b>Psicográfica</b>		
Estructura de Gasto de Consumo Monetario	Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (24,4%)	57.573
	Estilo de Vida Saludable (48%)	27.635
<b>TOTAL</b>		<b>27.635</b>

Anexo 5.

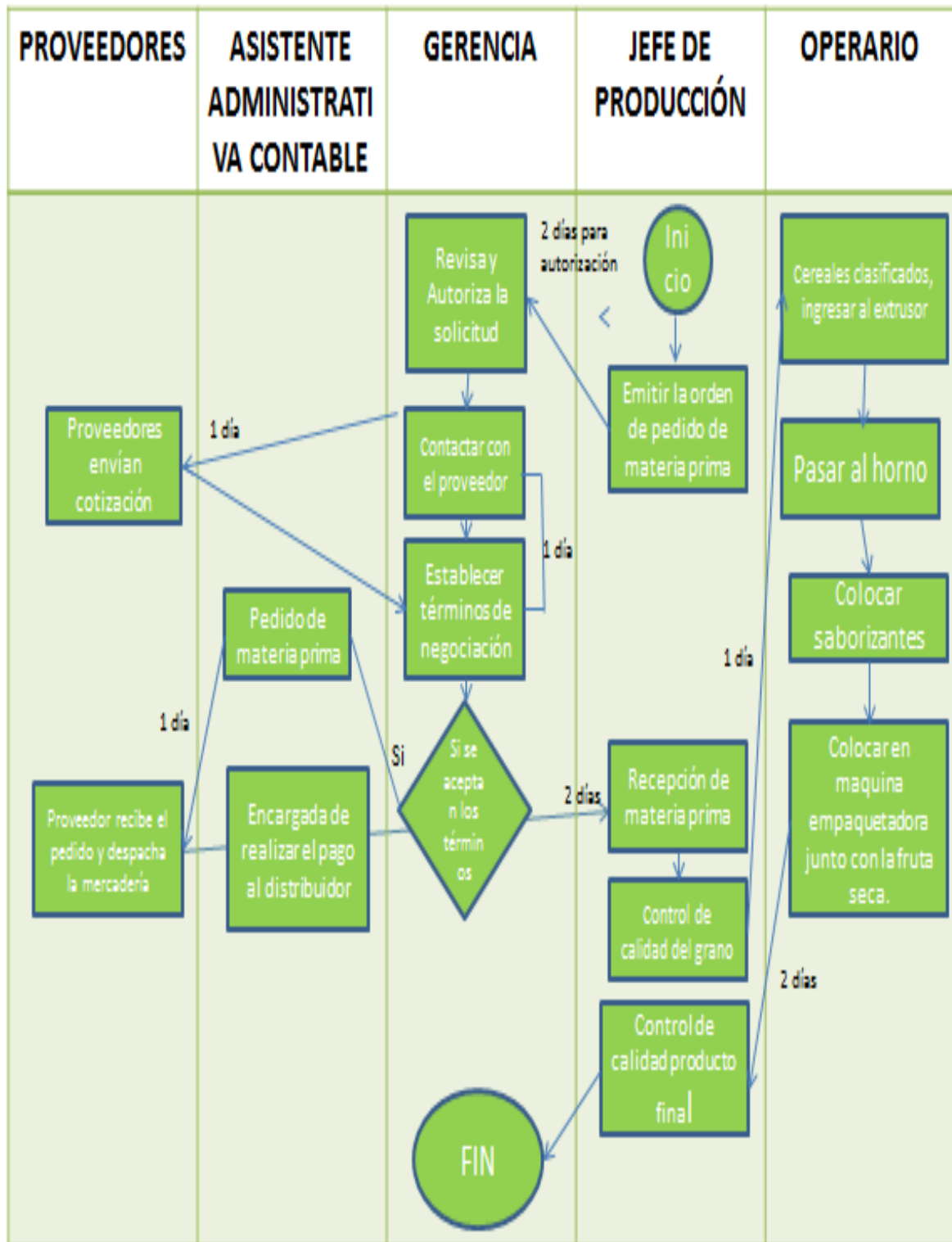


Gráfico 7. Diagrama de Operaciones

**Anexo 6.**

**Tabla 9.** Estado de Resultados Proyectado Anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	182.016,74	231.669,78	362.821,18	632.119,33	856.878,61
(-) Costo de los productos vendidos	131.172,98	157.746,83	242.603,36	377.769,75	488.096,81
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>50.843,76</b>	<b>73.922,96</b>	<b>120.217,82</b>	<b>254.349,57</b>	<b>368.781,80</b>
(-) Gastos sueldos	15.888,90	17.534,57	18.152,11	18.792,31	19.456,00
(-) Gastos generales	8.117,23	6.921,86	8.831,66	12.611,55	15.795,46
(-) Gastos de depreciación	1.516,67	1.516,67	1.516,67	976,39	983,33
(-) Gastos de amortización	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>25.050,97</b>	<b>47.679,85</b>	<b>91.447,39</b>	<b>221.699,33</b>	<b>332.277,01</b>
(-) Gastos de intereses	3.410,20	2.802,79	2.121,72	1.358,07	501,82
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>21.640,77</b>	<b>44.877,06</b>	<b>89.325,66</b>	<b>220.341,26</b>	<b>331.775,19</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.246,12	6.731,56	13.398,85	33.051,19	49.766,28
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>18.394,66</b>	<b>38.145,50</b>	<b>75.926,81</b>	<b>187.290,07</b>	<b>282.008,91</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	4.046,82	8.392,01	16.703,90	41.203,82	62.041,96
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>14.347,83</b>	<b>29.753,49</b>	<b>59.222,91</b>	<b>146.086,25</b>	<b>219.966,95</b>
MARGEN BRUTO	27,93%	31,91%	33,13%	40,24%	43,04%
MARGEN OPERACIONAL	13,76%	20,58%	25,20%	35,07%	38,78%
MARGEN NETO	7,88%	12,84%	16,32%	23,11%	25,67%

## Anexo 7.

**Tabla 10.** Estado de Situación Financiera Anual Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>135.018,88</b>	<b>146.601,35</b>	<b>174.855,33</b>	<b>264.686,06</b>	<b>420.562,43</b>	<b>602.798,02</b>
<i>Corrientes</i>	<b>28.818,88</b>	<b>42.188,01</b>	<b>72.228,66</b>	<b>120.846,06</b>	<b>276.118,82</b>	<b>459.607,74</b>
Efectivo	20.586,17	19.004,67	40.256,70	66.730,14	189.417,16	402.880,99
Cuentas por Cobrar	-	11.502,43	16.020,09	27.317,83	45.071,24	51.511,43
Inventarios Prod. Terminados	-	1.174,33	1.534,51	2.581,07	3.772,50	-
Inventarios Materia Prima	7.057,71	7.899,02	10.861,73	18.281,30	28.484,05	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.175,00	2.607,56	3.555,63	5.935,71	9.373,88	5.215,32
<i>No Corrientes</i>	<b>106.200,00</b>	<b>104.413,33</b>	<b>102.626,67</b>	<b>143.840,00</b>	<b>144.443,61</b>	<b>143.190,28</b>
Propiedad, Planta y Equipo	104.850,00	104.850,00	104.850,00	147.850,00	149.700,00	149.700,00
Depreciación acumulada	-	1.516,67	3.033,33	4.550,00	5.526,39	6.509,72
Intangibles	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
Amortización acumulada	-	270,00	540,00	810,00	1.080,00	1.350,00
<b>PASIVOS</b>	<b>39.311,80</b>	<b>36.546,43</b>	<b>35.046,93</b>	<b>38.754,74</b>	<b>46.694,86</b>	<b>8.963,49</b>
<i>Corrientes</i>	<b>7.409,44</b>	<b>9.653,27</b>	<b>13.770,36</b>	<b>23.775,85</b>	<b>38.777,29</b>	<b>8.963,49</b>
Cuentas por pagar proveedores	7.409,44	8.292,68	11.403,03	19.192,37	29.903,58	-
Sueldos por pagar	-	472,00	472,00	590,00	590,00	590,00
Impuestos por pagar	-	888,59	1.895,33	3.993,48	8.283,71	8.373,49
<i>No Corrientes</i>	<b>31.902,36</b>	<b>26.893,17</b>	<b>21.276,56</b>	<b>14.978,89</b>	<b>7.917,57</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	31.902,36	26.893,17	21.276,56	14.978,89	7.917,57	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>95.707,08</b>	<b>110.054,91</b>	<b>139.808,40</b>	<b>199.031,32</b>	<b>347.917,57</b>	<b>567.884,52</b>
Capital	95.707,08	95.707,08	95.707,08	95.707,08	98.507,08	98.507,08
Utilidades retenidas	-	14.347,83	44.101,32	103.324,24	249.410,49	469.377,44
<i>Comprobación</i>	-	-	-	26.900,00	25.950,00	25.950,00
<b>Valoración Empresa</b>	<b>135.018,88</b>	<b>146.601,35</b>	<b>174.855,33</b>	<b>237.786,06</b>	<b>394.612,43</b>	<b>576.848,02</b>
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Deuda</b>	29,12%	24,93%	20,04%	16,30%	11,83%	1,55%
<b>Capital</b>	70,88%	75,07%	79,96%	83,70%	88,17%	98,45%





**Anexo 9.****Tabla 12.** Flujo de Caja Proyectado Anual y del Inversionista

<b>Flujo de Caja del Proyecto Anual</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ (127.609,44)	\$ 10.259,00	\$ 33.541,43	\$ 41.987,83	\$ 136.090,86	\$ 301.520,06
	\$ 10.259,00	\$ 43.800,43	\$ 85.788,26	\$ 221.879,12	\$ 523.399,18
<b>Flujo de Caja del Inversionista Anual</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
\$ (95.707,08)	\$ 2.988,85	\$ 26.066,57	\$ 34.283,46	\$ 128.129,14	\$ 293.269,78
	\$ 2.988,85	\$ 29.055,42	\$ 63.338,88	\$ 191.468,01	\$ 484.737,79

**Anexo 10.****Tabla 13.** Valor Actual Neto, Índice de Rentabilidad y Tasa Interna de Retorno

WACC Simple	14,45%				
<b>Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple</b>					
<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>			<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>		
<b>VAN</b>	\$167.419,88		<b>VAN</b>	\$173.661,30	
<b>IR</b>	\$2,31		<b>IR</b>	\$2,81	
<b>TIR</b>	41,01%		<b>TIR</b>	46,75%	

