



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SOPAS
INSTANTANEAS DE QUINUA A SUECIA

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

Profesor Guía

Ing. MBA. Marco Vinicio Castillo Añazco

Autores

Verónica Valeria Molina Maya

Aldo Mateo Viscarra Guerra

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Marco Vinicio Castillo Añezco

C.I.:1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Aldo Mateo Viscarra Guerra

C.I.: 1714784038

Verónica Valeria Molina Maya

C.I.:1717481756

AGRADECIMIENTOS

Si tengo que dar las gracias a alguien por llegar a obtener este título sin duda alguna es a mis padres, quienes con gran esfuerzo y dedicación han hecho de mí una persona responsable y dedicada a cumplir cada meta que me he planteado. Les doy las gracias por formarme como soy, tanto en el ámbito personal como profesional. Quisiera también nombrar a nuestro tutor, quien a través de sus conocimientos, nos ha ayudado en el transcurso de la elaboración de este trabajo. Un especial agradecimiento hacia mi compañero de tesis, Aldo, por todo el apoyo y por la motivación que me supo transmitir durante la elaboración de este proyecto. Gracias por ser un excelente amigo y compañero de tesis. Finalmente quisiera agradecer a todas las personas que ayudaron en la ejecución de este plan: Darío Pozo, Eduardo Borrego, Patricia Quinteros, Dámaris Molina, Felipe Urresta y Jean Paul Valverde.

Verito

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mis queridos padres y tías, por ser mis pilares, mis guías y la fuente de mi fuerza e inspiración. Con este trabajo culmino una etapa más de mi formación y vida. Agradezco a todas las personas que colaboraron para que este proyecto saliera adelante: nuestros entrevistados, profesores y nuevos amigos. Un profundo agradecimiento a nuestro tutor Marco, sus enseñanzas y conocimiento fueron herramientas fundamentales para este trabajo, al igual que su amistad. A mis amigos más cercanos Emi, Camy, Sebas, Yadhi y Andre por estar siempre presentes a lo largo de esta travesía brindándome los mejores ánimos. A mi amigo Jean Poul, por su cooperación con sus habilidades de diseñador. Agradezco también a Vero, con quién logramos cumplir un reto más manteniendo el trabajo en equipo que durante nuestra carrera universitaria fue motivo de alegrías, motivaciones y admiración, además de una gran amistad.

Aldo Mateo

DEDICATORIA

Así como todo lo que hago en esta vida, este trabajo de grado quiero dedicar en primer lugar a mi hermano, quien es el eje principal de mi vida y la razón por la que cumplo mis metas. Espero seguir compartiendo muchas metas juntos a lo largo de nuestra vida. En segundo lugar dedico este trabajo a “Papa Vicente”, mi abuelito, porque es el ser humano que ha creído y ha estado pendiente de mí desde el momento que empecé mi vida estudiantil. Este es el resultado de la dedicación constante y perseverancia por cumplir ciertos objetivos.

Verito

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis queridos padres Elvira y Antonio, y mis queridas tías Mariana y Bolivia. Ustedes permitieron que mediante su apoyo constante, comprensión, aliento, amor y enseñanzas me perfilara como el ser humano que soy hoy en día. Ustedes fueron la principal motivación para concretar mi tesis con el fin de demostrarles cuan valioso ha sido su dedicación entregada a mi desde que era muy pequeño. Es así como quisiera demostrarles mi gratitud y la importancia que ustedes tienen en mi vida.

Aldo Mateo

Resumen

Con el paso del tiempo, el desarrollo de las ciencias ha contribuido al incremento de la investigación y el cambio en el estilo de vida a nivel mundial. La industria alimenticia ha sido una de las más dóciles a este tipo de cambios, modernizándose para cumplir con la demanda creciente, produciendo más y llevando sus ofertas a nivel mundial. Sin embargo, este cambio de costumbres también trae consigo más vulnerabilidad a la salud de las personas por el estilo de vida más globalizado y dinámico que se debe llevar y el tipo de alimentación que se ha adquirido.

Cada vez, son más los países en donde la consciencia por una alimentación más sana y nutritiva crece, y se vuelve una prioridad para sus habitantes. Este es el caso de Suecia, uno de los países que no ha dejado de lado su estilo de vida rápido o desmejorado su productividad por cuidar, buscar y retomar fuentes de alimentación sana, orgánica, nutritiva y de gran carga energética.

Ecuador, por su parte, es uno de los productores de quinua con más altos estándares de calidad y certificaciones orgánicas, además, que su ventaja radica en su posición geográfica y productividad de suelo, que lo hace acreedor de uno de los tipos de quinua con mayor carga nutricional. Es por ello que se crea Andimentos Cia. Ltda., una empresa dedicada a brindar alimentos saludables y de rápida preparación elaborados principalmente con cereales andinos, dirigidos especialmente para adultos y adolescentes europeos.

Quinopp, es la sopa instantánea con la cual la empresa busca iniciar su participación en el mercado internacional exportándola a Suecia. Bajo el lema “Rápido y nutritivo al instante”, Quinopp se perfila como la marca de sopas instantáneas a base de quinua orgánica, que con su envase individual para un consumo rápido y cómodo, entrega la carga nutricional y de energía necesarias para sobrellevar el desgaste diario, sin descuidar salud de sus consumidores. No está por demás decir que el producto es característico en la calidad y origen de sus ingredientes, ya que para la obtención de los certificados de Origen Orgánico dentro de la Unión Europea y el sello KRAV propio de Suecia, el

producto, así como todos los eslabones de la cadena de valor pasan por una estricta calificación bajo los estándares requeridos por ambos certificados. Por medio de un proceso productivo parcialmente tercerizado, Andimentos busca que sus productos cuiden el bienestar de sus consumidores y apoyen al desarrollo económico de los agricultores orgánicos ecuatorianos, sin descuidar el compromiso adquirido con el medio ambiente y sus inversionistas proponiéndoles un Van de \$30.545 y un TIR de 35,1% en base al análisis de las estrategias planteadas para los cinco primeros años.

Abstract

Over the time, the development of science has contributed to increase research and to change the lifestyle worldwide. The food industry has been one of the most flexible to such changes, modernizing its process to meet a growing demand, producing more and bringing their offers worldwide. However, this change of habits also brings more vulnerability to the people health, because of the globalized and dynamic life that we carry and the type of food that we have acquired.

There are more countries where consciousness for a healthier and nutritious food grows every day. Eating well with products from organic origin becomes a priority in households as well as each people. This is the case of Sweden. One of the countries that has not denied its fast lifestyle or decrease its productivity, in order to take care, to search and to resume sources of healthy, organic and nutritious food.

On the other hand, Ecuador is one of the producers of organic quinoa with high quality standards and organic certifications. Moreover, this advantage lies in its geographical position and soil productivity, which makes Ecuador a creditor of one of the types of quinoa with higher nutritional burden. That is why Andimentos Cia. Ltda. is a company dedicated to provide healthy fast food made primarily with Andean cereals, targeted especially for European adults and adolescents.

Quinopp is the instant soup with which the company aims to start participating in the international market by exporting to Sweden. Under the slogan "Fast and instantly nutritious", Quinopp is emerging as the brand of instant soups of organic quinoa, with an individual package, for quick and easy consumption, it delivers nutrition and the energy that is daily needed. Additionally, this product is characterized by the quality and origin of its ingredients, as for obtaining certificates of organic origin within the European Union and the own KRAV label of Sweden. The product, as well as all links in the value chain, passes through a

strict qualification under the standards required by both certifications. Through a partially outsourced production process, Andimentos is looking ahead with their products to take care of the welfare of its consumers and support the economic development of Ecuadorian organic farmers, without forgetting the commitment to the environment and its investors. That's why Andimentos propose to its investors a NPV of \$30.545 and an IRR of 35,1% according to the analysis of the strategies planned for the first five years.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Objetivos Generales	2
1.1.3. Objetivos Específicos	2
1.1.4. Hipótesis.....	3
2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1. La industria.....	4
2.1.1. CPC Clasificación Central del producto.....	5
2.1.2. Tendencias	5
2.1.3. Estructura de la Industria.....	12
2.1.4. Factores económicos y regulatorios	16
2.1.5. Canales de distribución	21
2.1.6. Canal indirecto internacional	22
2.1.7. Cinco fuerzas de Porter	23
2.2. La compañía y el concepto de negocio	26
2.2.1. Idea y modelo de negocio.....	26
2.2.2. Estructura legal de la empresa	28
2.2.3. Misión, visión y objetivos	28
2.3. El producto	30
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	31
2.5. Análisis FODA.....	32
2.5.1. Fortalezas.....	32

2.5.2.	Debilidades.....	32
2.5.3.	Oportunidades.....	33
2.5.4.	Amenazas.....	34
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS	35
3.1.	Introducción a la investigación de mercados	35
3.1.1.	Problema de gerencia.....	38
3.1.2.	Problema de investigación de mercados	38
3.1.3.	Diseño de la investigación	38
3.2.	Mercado Relevante y Cliente Potencial	63
3.2.1.	Mercado Objetivo y Segmentación de Mercado	63
3.3.	Tamaño de Mercado	64
3.4.	La competencia y sus ventajas.....	65
3.5.	Participación de mercados y ventas de la industria	67
3.6.	Oportunidad de negocio	68
4.	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	69
4.1.	Estrategia general de marketing.....	69
4.2.	Producto.....	69
4.2.1.	Beneficio básico.....	69
4.2.2.	Producto real	69
4.2.3.	Producto aumentado	73
4.2.4.	Clasificación del producto.....	73
4.3.	Política de precios	73
4.4.	Táctica de ventas	74
4.5.	Política de servicio al cliente y garantías	74

4.6. Promoción y publicidad	75
4.6.1. Publicidad	75
4.6.2. Promoción	76
4.6.3. Relaciones públicas.....	76
4.6.4. Fuerza de ventas o ventas personales	77
4.7. Distribución	77
5. CAPÍTULO V: DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	80
6. CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	80
6.1. Estrategia de operaciones.....	80
6.2. Ciclo de operaciones.....	82
6.3. Requerimiento de equipos y herramientas	86
6.4. Instalaciones y mejoras	87
6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.	87
6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	90
6.7. Aspectos regulatorios y legales	92
7. CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL	94
7.1. Estructura Organizacional	94
7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	95
7.3. Compensación a administradores y propietarios	99
7.4. Política de empleo y beneficios	100
7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	102
7.6. Equipo de asesores y servicios	102
8. CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL	103

8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .	103
8.2. Diagrama de Gantt	105
8.3. Riesgos e imprevistos	108
9. CAÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	110
9.1. Supuestos y criterios utilizados	110
9.2. Riesgos y problemas principales	110
10. CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	112
10.1. Inversión Inicial.....	112
10.2. Fuentes de ingresos	112
10.3. Costos Fijos, Variables y Semivariantes	113
10.4. Margen bruto y margen operativo.....	114
10.5. Estado de resultados actual y proyectado	115
10.6. Balance General actual y proyectado	116
10.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	117
10.8. Punto de equilibrio.....	117
10.9. Control de costos importantes	121
10.10. Valuación	121
11. CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO	123
11.1. Financiamiento deseado	123
11.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	123
11.3. Capitalización	124
11.4. Uso de fondos	124

11.5. Retorno para el inversionista	125
12. CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
12.1. Conclusiones.....	126
12.2. Recomendaciones.....	129
REFERENCIAS	130
ANEXOS	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de la Industria según CIIU 4	4
Figura 2. Clasificación Central de Productos.....	5
Figura 3. PIB Industria de Elaboración de Otros Alimentos	6
Figura 4 Componentes de la Industria de Alimentos.....	6
Figura 5 Exportaciones de Ecuador a Suecia	9
Figura 6 Distribución Geográfica de la producción de Quinoa 2014	13
Figura 7. Cadena de Valor industria de elaboración otros alimentos	16
Figura 8. Inflación Ecuador.....	16
Figura 9. Tipo de Cambio USD/SEK	17
Figura 10. Arancel para Sopas instantáneas en la UE.....	20
Figura 11. Canal de distribución internacional.....	22
Figura 12 Logo y nombre de la empresa.....	27
Figura 13 Prototipo del producto	28
Figura 14. Matriz Comparación Países Nórdicos	35
Figura 15. Consumo de Sopas Instantáneas	60
Figura 16. Frecuencia de consumo de sopas instantáneas	61
Figura 17. Consumo de quinoa	61
Figura 18. Frecuencia de consumo de quinoa	61
Figura 19. Conocimiento sobre beneficios nutricionales de la quinoa.....	62
Figura 20. Posible consumo de sopas instantáneas de quinoa	62
Figura 21. Edad encuestados.....	62
Figura 22. Demanda Proyectada del Mercado Sueco	65
Figura 23. Etiqueta Envase Sopa Quinopp	71
Figura 24. Etiqueta Tapa Sopas Quinopp	72
Figura 25. Slogan	72

Figura 26 Pasos para Exportar.....	78
Figura 27. Distribución y Cubicaje.....	79
Figura 29 Ciclo de Operaciones.....	83
Figura 30 Proceso Productivo Opción 1.....	84
Figura 31. Proceso Productivo Opción 2.....	85
Figura 32. Galpón de arriendo.....	88
Figura 33. Ubicación Inrcemar.....	89
Figura 34. Oficina de arriendo.....	90
Figura 35. Distribución Planta Propia.....	91
Figura 36. Instalaciones y oficinas Opción 2.....	92
Figura 37. Organigramas Andimentos Cia. Ltda.....	95
Figura 38. Diagrama de Gantt Opción 1.....	105
Figura 39. Diagrama de Gantt Opción 2.....	106
Figura 40. Punto de equilibrio opción 1.....	118
Figura 41. Punto de Equilibrio opción 2.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones de Ecuador de Preparados para Caldos y Sopas ..	7
Tabla 2 Exportaciones de quinua desde Ecuador	8
Tabla 3. Exportaciones de Ecuador a Suecia en Dólares Americanos.....	9
Tabla 4. Importaciones de Preparaciones de caldos y sopas a Suecia	10
Tabla 5. Importaciones de quinua a Suecia	11
Tabla 6. Precios y productos de la industria de la elaboración de otros productos alimenticios	11
Tabla 7. Ranking empresarial CIIU C1079.92	12
Tabla 8. Tipo de manejo del cultivo de quinua	14
Tabla 9. Tasas de interés Ecuador.....	18
Tabla 10. Retailers en Suecia	23
Tabla 11. Matriz de comparación de países	37
Tabla 12. Respuestas Entrevista N° 1.....	39
Tabla 13. Respuestas Entrevista N° 2.....	43
Tabla 14. Respuestas Entrevista N° 3.....	49
Tabla 15. Respuestas Entrevista N° 4.....	51
Tabla 16. Respuestas Entrevista N° 5.....	55
Tabla 17. Segmentación de mercado	63
Tabla 18. Tamaño de mercado	64
Tabla 19. Frecuencia de consumo	64
Tabla 20. Sopas Instantáneas del mercado ecuatoriano	66
Tabla 21. Sopas Instantáneas del mercado sueco	66
Tabla 22. Ventas Proyectadas	67
Tabla 23. Gastos Logísticos	79

Tabla 24. Proveedores de quinua orgánica.....	81
Tabla 25. Distribución de Funciones	97
Tabla 26. Salarios Brutos Andimentos Cia.Ltda.....	99
Tabla 27. Bono de resultados.....	101
Tabla 28 Actividades para la puesta en marcha de ANDIMENTOS CIA. LTDA.....	104
Tabla 29. Inversión Inicial.....	112
Tabla 30. Ingresos Anuales	113
Tabla 31. Costos Anuales Opción 1.....	113
Tabla 32. Costos Anuales Opción 2.....	114
Tabla 33. Margen Bruto.....	114
Tabla 34. Margen Operativo.....	115
Tabla 35. Estado de Resultados sin Apalancamiento.....	115
Tabla 36. Estado de Resultados con Apalancamiento.....	115
Tabla 37. Balance General sin Apalancamiento	116
Tabla 38. Balance General con Apalancamiento	116
Tabla 39 Flujo de Efectivo sin Apalancamiento.....	117
Tabla 40. Flujo de Efectivo Apalancado	117
Tabla 41. Punto de Equilibrio Opción 1	118
Tabla 42. Producción mensual del año 1 opción 1.....	119
Tabla 43. Punto de Equilibrio Opción 2.....	119
Tabla 44. Producción mensual año 1 opción 2.....	120
Tabla 45. Índices Financieros.....	121
Tabla 46. Costo de oportunidad.....	121
Tabla 47. Resumen Valoración Opción 1	122
Tabla 48. Resumen Valoración Opción 2	122

Tabla 49. Financiamiento inversión.....	123
Tabla 50. Amortización de la deuda.....	124
Tabla 51. Retorno para el inversionista.....	125

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Con el presente capítulo se da inicio al análisis, seguimiento e investigación para comprobar los objetivos, hipótesis y antecedentes del plan de negocio expuesto.

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1. Antecedentes

La demanda de quinua a nivel mundial ha crecido seis veces más de lo esperado en los últimos años. Sin duda, no solo la demanda por el cereal en bruto sino también por los productos con valor agregado en base a la misma. Entre otras razones se encuentra la búsqueda por alimentos más saludables para la dieta de los consumidores. Las exportaciones de quinua crecieron entre el 2012 y el 2014 en un 148% (Gestión, 2015) en promedio anual, así mismo, el precio de la quinua ha sido variable pero siempre al alza llegando a cotizar a \$7 USD por Kilogramo (Gestión, 2015).

Ecuador se constituye como el tercer exportador más grande de quinua de América Latina, a la par con Perú y Bolivia según el reporte de “Tendencias y Perspectivas del Comercio internacional de quinua” publicado por la FAO. Una de las principales razones, para que Ecuador ocupe este puesto es su localización geográfica y la abundancia de zonas adecuadas para el sembrío de la quinua.

Es así como Ecuador también se prepara para incrementar su producción mediante programas impulsados por el INIAP y el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Esto con el fin de poder abastecer con la gramínea a la demanda naciente en la región Europea, en donde la quinua es muy apetecida y cotizada, no solo como grano, sino también en forma de un nuevo producto con valor agregado.

1.1.2. Objetivos Generales

Al finalizar el plan de negocio, conocer la factibilidad de ingresar al mercado sueco y elaborar un plan para un producto de valor agregado, que son sopas instantáneas a base de un cereal andino llamado quinua.

1.1.3. Objetivos Específicos

- Analizar el estado de la industria de otros alimentos elaborados y los factores macroeconómicos con mayor influencia en la misma, así como las principales tendencias y comportamiento del comercio entre Ecuador y Suecia con el fin de tener un conocimiento más amplio del entorno para el producto propuesto.
- Investigar los gustos y preferencias del consumidor sueco mediante una inteligencia de mercados para una formulación efectiva de las características y estrategias del producto
- Desarrollar el plan de marketing basándose en estrategias que den soporte al concepto de producto, precio, plaza y promoción del mismo con el fin de tener un impacto positivo, efectivo y eficiente en el consumidor objetivo.
- Determinar el plan de operaciones óptimo para cumplir con la demanda esperada.
- Analizar la estructura empresarial, políticas y compensaciones correspondientes a las respectivas funciones para garantizar la eficaz ejecución y dirección de la organización.
- Definir las actividades y tiempos de acción en un cronograma para la consecución de los objetivos previstos en el plan de negocio.
- Establecer los riesgos críticos, problemas y supuestos que afectan la ejecución del presente plan.
- Elaborar un plan financiero para evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto durante los primeros cinco años.

1.1.4. Hipótesis

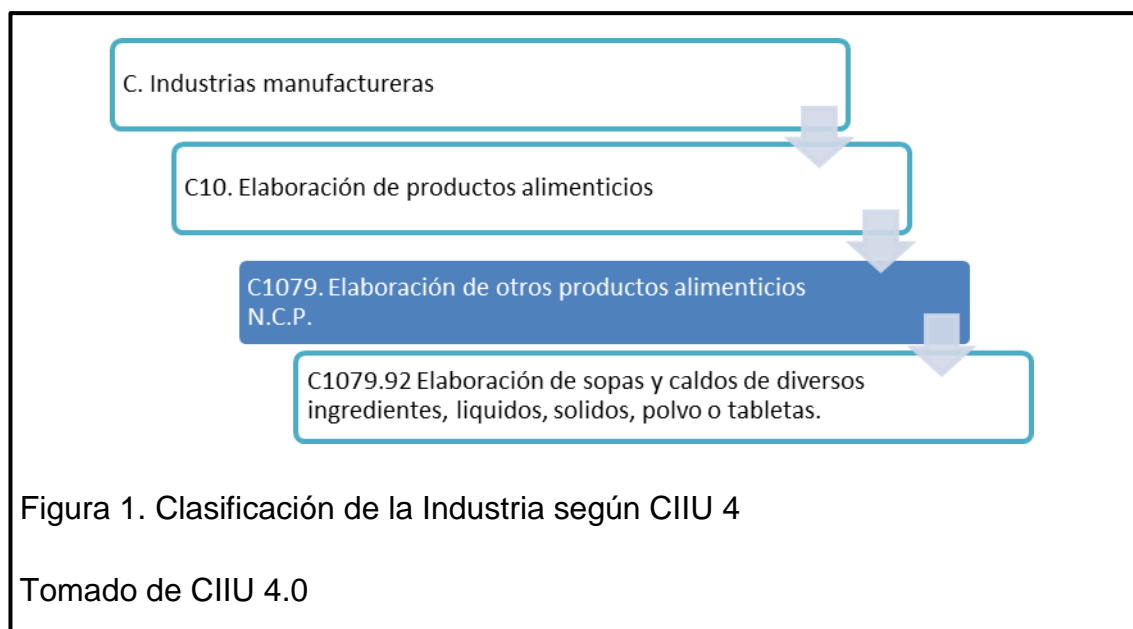
El creciente consumo de quinua, además de las condiciones climáticas y consumo de sopas instantáneas en Suecia son favorables para la creación de un plan de negocio para la exportación de sopas instantáneas de quinua a este mercado.

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

En el siguiente capítulo se desarrollará un análisis y evaluación de la industria que contiene el giro de negocio propuesto en este plan. Además, se proveerá una descripción de la compañía, productos y estrategias a utilizar, en función de determinar la viabilidad de ingreso.

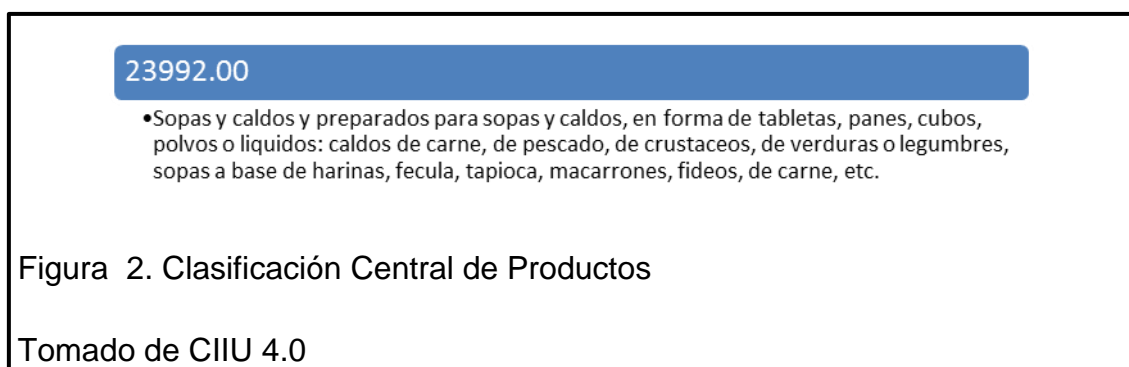
2.1. La industria

Acorde a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, la industria a la que pertenece el proyecto es la industria de elaboración de otros productos alimenticios. Esta industria lleva la nomenclatura C1079, la cual engloba a la elaboración de otros productos alimenticios como sopas y caldos de diversos ingredientes, líquidos, sólidos, polvo o tabletas, entre otros (INEC, 2012). En base al Boletín Anuario del Banco Central del Ecuador (2014), esta industria alcanzó un PIB de \$292.424 dólares en el 2013.



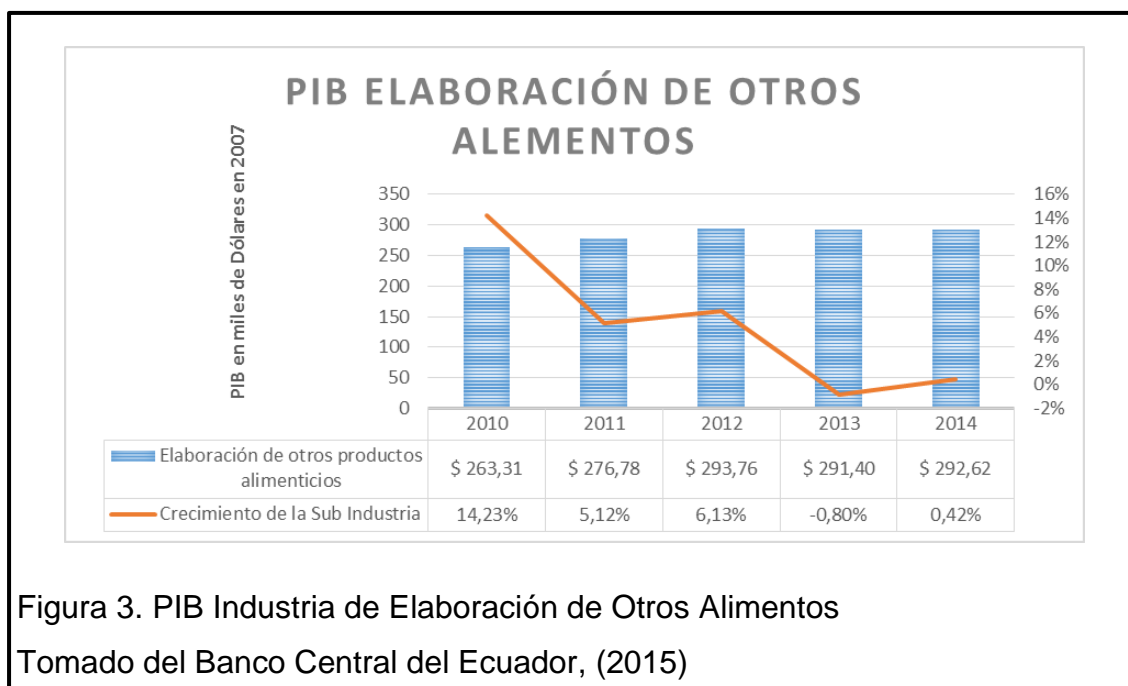
2.1.1. CPC Clasificación Central del producto

De igual manera, el producto a ofrecer se ubica dentro de la Clasificación Central de Productos (CPC) del INEC dentro de la numeración 239 de Otros productos alimenticios N.C.P. (INEC, 2012). Sin embargo, según el buscador de CPC del Portal de Compras Públicas del Ecuador, se pueden especificar que las sopas instantáneas se encuentran clasificadas bajo el número 23992.00.

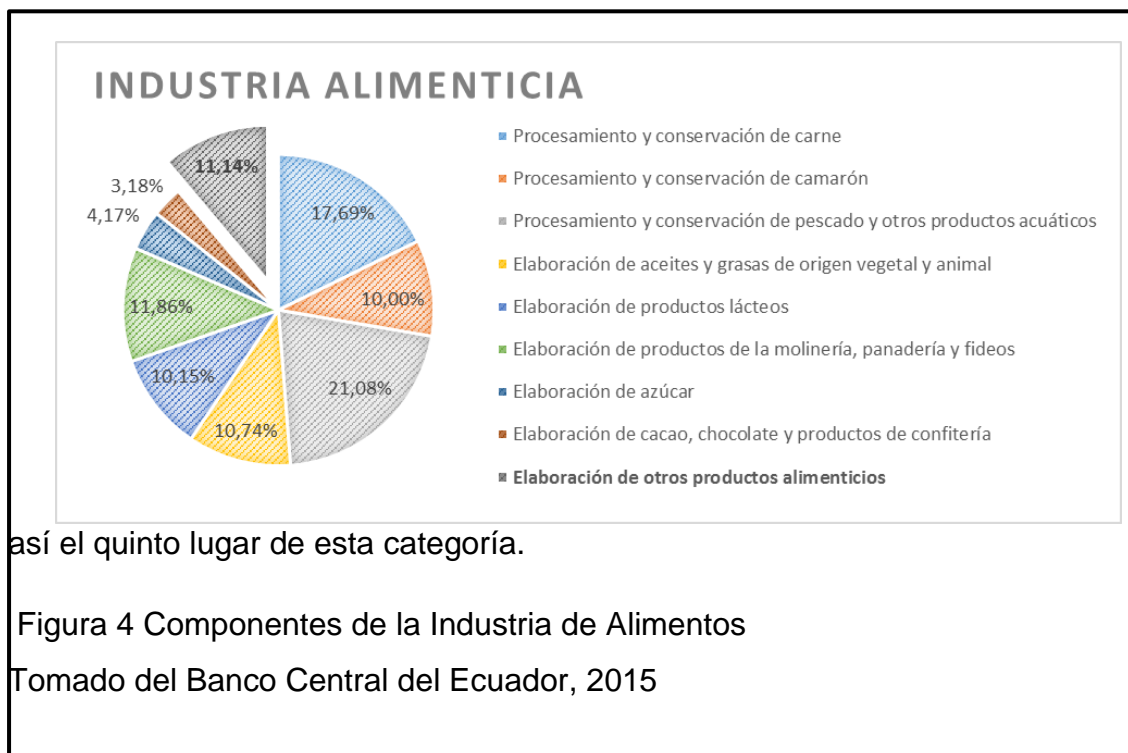


2.1.2. Tendencias

La industria de elaboración de otros productos alimenticios en el Ecuador presenta una tendencia creciente desde el año 2009 tomando en cuenta la evolución en el PIB de la misma. En los últimos cinco años la industria presenta en promedio un crecimiento del 5,02%, a pesar de que en el 2013 se produce un decrecimiento del 0,80% en relación al PIB logrado en el 2012. El crecimiento anual de la industria es variado y en su mayoría de manera siempre positiva, por lo que se puede concluir que la industria sigue en etapa de crecimiento y aún existe mercado por satisfacer.



A su vez, la industria de elaboración de otros productos alimenticios se encuentra dentro de la industria de alimentos y, en el 2013, alcanzó una participación del 11, 14% en el PIB total de la industria alimenticia ocupando



En cuanto a las exportaciones de preparados para sopas y caldos que ha realizado Ecuador, se puede observar que según Trademap la partida 210410, correspondiente a este producto, ha tenido una fluctuación importante aunque ésta más bien ha sido al alza con un promedio de 19 toneladas exportadas al año en los últimos cinco años, así como un crecimiento del 82%. Por otro lado, el valor de estas exportaciones ha tenido una tendencia siempre positiva con un ingreso promedio de 32,6 mil dólares al año y un crecimiento promedio del 38%.

Tabla 1. Exportaciones de Ecuador de Preparados para Caldos y Sopas

Año	Toneladas		Miles de Dólares	
	Mundo	Variación	Mundo	Variación
2009	5	0%	11	0%
2010	3	-40%	12	9%
2011	14	367%	26	117%
2012	27	93%	33	27%
2013	25	-7%	50	52%
2014	24	-4%	42	-16%

Adaptado de TradeMap, 2015.

Hay que tomar en cuenta que la materia prima principal a utilizar es la quinua, por lo que es importante resaltar que las exportaciones de este producto desde Ecuador son crecientes. Desde el 2013, la quinua fue categorizada dentro de la partida 100850.9 en la cual solo se encuentra este cereal. Anterior a esta fecha, la quinua estaba categorizada en un grupo donde no existe data individual para la misma. Sin embargo, las exportaciones de esta gramínea han sido al alza con un promedio de 410 toneladas al año. Obteniendo un crecimiento mayor al 100% en los últimos cinco años. Por otro lado, el valor de estas exportaciones ha tenido una tendencia siempre positiva, además, se debe tomar en cuenta que la quinua se ha revalorizado en estos últimos 5 años debido a su demanda mundial por lo que su precio se ha incrementado.

Tabla 2 Exportaciones de quinua desde Ecuador

Año	Toneladas	Variación	Valor FOB en miles de USD	Variación
2010	308		\$ 99	
2011	434	41%	\$ 252	155%
2012	481	11%	\$ 1.296	414%
2013	100	-79%	\$ 372	-71%
2014	728	628%	\$ 3.387	810%

Adaptado de TradeMap, 2015.

Al analizar las exportaciones que Ecuador ha realizado a Suecia en los últimos cinco años podemos visualizar que los productos exportados son claramente tradicionales como las hortalizas, brócolis, rosas, frutas en conserva, entre otras. De todas maneras se puede observar un incremento significativo en las exportaciones realizadas el año 2011, las cuales crecieron en un 117% en comparación al año 2010. A partir de ello, existió un crecimiento promedio del 27% en las mismas.



Si bien es cierto, la participación de las exportaciones a Suecia en el monto total de exportaciones que mantiene el Ecuador al mundo no tienen una participación tan elevada, el crecimiento de las exportaciones a este mercado es notorio. Además, en los últimos cinco años, Ecuador ha tenido un incremento anual promedio del 13,68% en sus exportaciones al mundo. Sin embargo, las exportaciones a Suecia han mantenido un crecimiento anual promedio de 27,35% en el mismo periodo.

Tabla 3. Exportaciones de Ecuador a Suecia en Dólares Americanos

Exportaciones	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total (mundo) en Millones	\$ 13,86	\$ 17,49	\$ 22,34	\$ 23,85	\$ 24,96	\$ 25,73
Crecimiento		26,16%	27,75%	6,76%	4,64%	3,10%
Suecia	\$ 7.214	\$ 7.651	\$ 16.645	\$ 14.779	\$ 14.897	\$ 18.408
Participación	0,05%	0,04%	0,07%	0,06%	0,06%	0,07%
Crecimiento Exportaciones a Suecia		6,06%	117,55%	-11,21%	0,80%	23,57%

Adaptado de Trademap, 2015

Por otro lado, las importaciones de Suecia de los productos considerados como preparaciones para caldos y sopas demuestran un incremento en los últimos

cinco años, tanto el valor como en la cantidad de dichos productos, logrando un incremento anual promedio del 5% en las cantidades importadas a este mercado. Actualmente, no existen importaciones desde Ecuador de dicha partida, siendo los principales proveedores de estos productos los provenientes de Dinamarca, Italia, Holanda, Austria y Alemania (TradeMap, 2015).

Tabla 4. Importaciones de Preparaciones de caldos y sopas a Suecia

Año	Toneladas	Variación	Valor FOB en miles de USD	Variación
2009	19.022		\$ 53.919	
2010	20.048	5%	\$ 53.754	0%
2011	18.179	-9%	\$ 57.571	7%
2012	19.591	8%	\$ 57.314	0%
2013	20.734	6%	\$ 63.612	11%
2014	19.787	-5%	\$ 62.265	-2%

Adaptado de Trademap, 2015

Así mismo, las importaciones de este mercado de quinua tienen una tendencia creciente y un promedio anual del 18%, es decir un promedio de 470 toneladas anuales en los últimos 5 años. Los principales mercados de origen de este producto son Alemania, Inglaterra, Perú, Noruega, e Italia. Cabe tomar en cuenta que la mayoría de estos países son puertos de tránsito para llegar a Suecia, en especial: Alemania, Noruega e Inglaterra. Actualmente Ecuador no exporta directamente quinua a Suecia, pero lo hace a través de intermediarios como Inglaterra y Alemania.

Tabla 5. Importaciones de quinua a Suecia

Año	Toneladas	Variación	Valor FOB en miles de USD	Variación
2010	612		\$ 1.383	
2011	727	19%	\$ 2.692	95%
2012	205	-72%	\$ 693	-74%
2013	293	43%	\$ 1.304	88%
2014	534	82%	\$ 3.548	172%

Adaptado de Trademap, 2015

Dentro de la industria de la elaboración de otros alimentos se pueden identificar a los productos descritos a continuación:

Tabla 6. Precios y productos de la industria de la elaboración de otros productos alimenticios

Producto	Rango de PVP en dólares
Café: instantáneo, tostado o en grano	0,90 – 10,00
Te	0,90 - 3,00
Papillas	2,50 – 4,00
Condimentos	1,00 – 3,00
Polvo de hornear	1,50 – 2,50
Sopas instantáneas	0,90 – 3,00
Salsas preparadas	2,00 – 6,00
Sal	1,00 – 3,00

Adaptado de: Investigación exploratoria de los autores en Supermaxi y Mi Comisariato (no publicado).

En la tabla 6 se puede observar a los principales productos característicos de la industria de la elaboración de otros productos alimenticios. Dentro de esta gama de productos, se puede observar que existen factores que influyen en el

precio de los mismos. El nivel de procesamiento o elaboración, refinamiento, cantidad de compuestos naturales, así como la marca o empresa de la cual proviene el producto son algunos de los diferenciadores al momento de fijar el precio de venta al público.

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, en especial el crecimiento de la industria de elaboración de otros productos alimenticios, se puede denotar que la industria se presenta atractiva al mantener un crecimiento continuo. Uno de sus aspectos a favor, es que al ser parte de la industria de los alimentos, pertenece a una de las industrias con mayor grado de importancia sobre el PIB total del Ecuador. Otro factor importante es que su crecimiento promedio se mantiene en los cinco puntos porcentuales, superando al promedio de crecimiento del PIB Ecuatoriano, el cual bordea los cuatro puntos porcentuales.

2.1.3. Estructura de la Industria

Según el ranking empresarial de la Superintendencia de Compañías basado en los estados financieros de las empresas en 2014. Existen tres empresas dentro del ranking por la utilidad neta anual del Balance General, cuya diversificación de negocio los ha llevado a producir sopas instantáneas dentro del país.

Tabla 7. Ranking empresarial CIU C1079.92

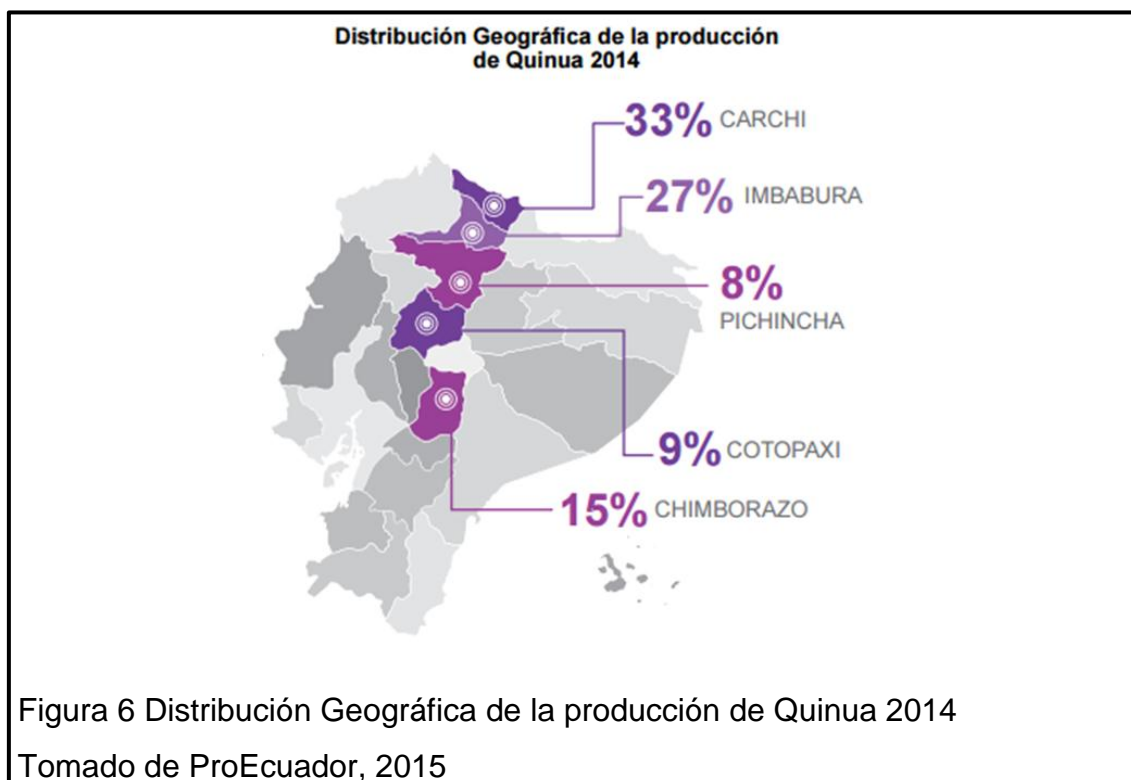
RAZON SOCIAL	UTILIDAD (en miles de dólares)
NESTLE	36,74
SUCESORES DE J. PAREDES	2,53
SUMESA	1,46

Adaptado de Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015.

Estas empresas se encuentran clasificadas dentro de la industria de la elaboración de otros productos alimenticios según su clasificación CIU: C1079.92 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014).

Por otro lado, la industria de la quinua en el Ecuador se ha desarrollado más rápidamente en los últimos años. A partir del 2000 al 2012 se registra un incremento de 52% en la producción alcanzando así para este año 1.453 TM. Sin embargo, el incremento más radical en la producción de quinua se dio entre el año 2013 y 2014 donde con un incremento del 412% el MAGAP ratificó que la producción alcanzó las 7.360 TM.

Este importante logro para la industria se debió en gran parte a los programas impulsados por el Gobierno para la recuperación de alimentos ancestrales o mega alimentos. La quinua ecuatoriana se caracteriza por tener un grado más alto de aminoácidos, calcio, fósforo, magnesio y potasio. Los principales productores de la quinua son agricultores minifundistas propietarios (94.2%), pero también existen arrendatarios o partidarios (5.8%) (INIAP, 2009).



La quinua en el Ecuador se produce en las provincias de la Sierra. Los principales productores se encuentran ubicados en Carchi, Imbabura y Chimborazo. Cabe mencionar que según los datos presentes en la ALADI, se destaca que la producción de quinua en el país aún se divide según el tipo de manejo de los cultivos.

Tabla 8. Tipo de manejo del cultivo de quinua

PROVINCIAS	TIPO DE MANEJO		
	MANEJO TRADICIONAL	ORGÁNICO	QUÍMICO
Carchi	X		X
Imbabura	X		X
Pichincha	X		
Cotopaxi	X		X
Bolívar	X		X
Tungurahua	X	X	
Chimborazo	X	X	
Cañar	X		X
Azuay	X		X

Tomando de Aladi, 2013

De esta información se puede destacar que la quinua orgánica se cultiva en su mayoría en las provincias de Tungurahua y Chimborazo como se puede observar en la figura 6.

Por otro lado, el reporte de la ALADI en conjunto con el MAGAP indica que dentro de la industria se encuentran los siguientes proveedores de diferentes tipos de quinua. Los tres principales proveedores de quinua orgánica en el país son: Maquita Cushunchi, Corprobich y Camari.

Además, como parte de la industria existe El Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua, el cual está conformado por cinco micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) como: Urcupac Trading, Cereales Andinos, Fundamyf, Fundación Maquita- empresa social de MCCH y Rogero & Franco. De las cinco empresas que conforman el consorcio, Maquita Cushunchi y Fundamyf son las más experimentadas. Estas representan el 30% de las 700 toneladas de quinua que se exportaron en 2012. Este Consorcio impulsa la promoción de este producto en los mercados extranjeros conjuntamente con la

gestión del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador).

Las asociaciones de la provincia de Cotopaxi han establecido un acuerdo comercial con las siguientes empresas locales:

- INAGROFA SCC (Industrial Agropecuaria Freund Arroyo)
- CAMARI
- LA PRADERA S.A
- DON VICHO S.A
- ALIMENTOS VITALES S.A
- SUPERMAXI S.A
- MI COMISARIATO

Un dato favorable que manejan los procesadores de quinua es que la producción en países con los que Ecuador compite, no alcanzan a cubrir la demanda internacional de quinua (El Comercio, 2013).

Es decir, la industria de alimentos, que contienen a la quinua como su materia prima, es una industria concentrada en pocos actores manejados por medio de los Consorcios y por asociaciones, como proveedores de supermercados o minoristas locales.

La cadena de valor de la industria tiene como base el modelo de la figura 7 donde se puede observar que es simple y tiene mayor concentración en los procesos productivos.

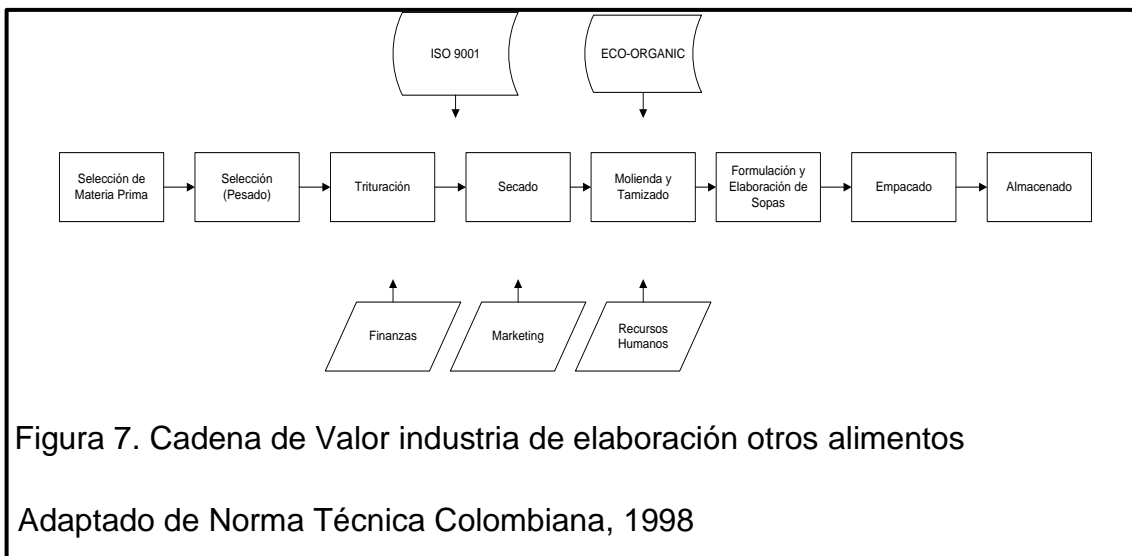


Figura 7. Cadena de Valor industria de elaboración otros alimentos

Adaptado de Norma Técnica Colombiana, 1998

2.1.4. Factores económicos y regulatorios

En el estudio de los factores económicos se estudiará principales indicadores que muestren el comportamiento de la industria.

Inflación

Desde que Ecuador ha adaptado el dólar como su moneda oficial, se puede observar en la gráfica, total estabilidad en cuanto al índice de la inflación. Este se ha mantenido bajo debido al poder que esta moneda posee.

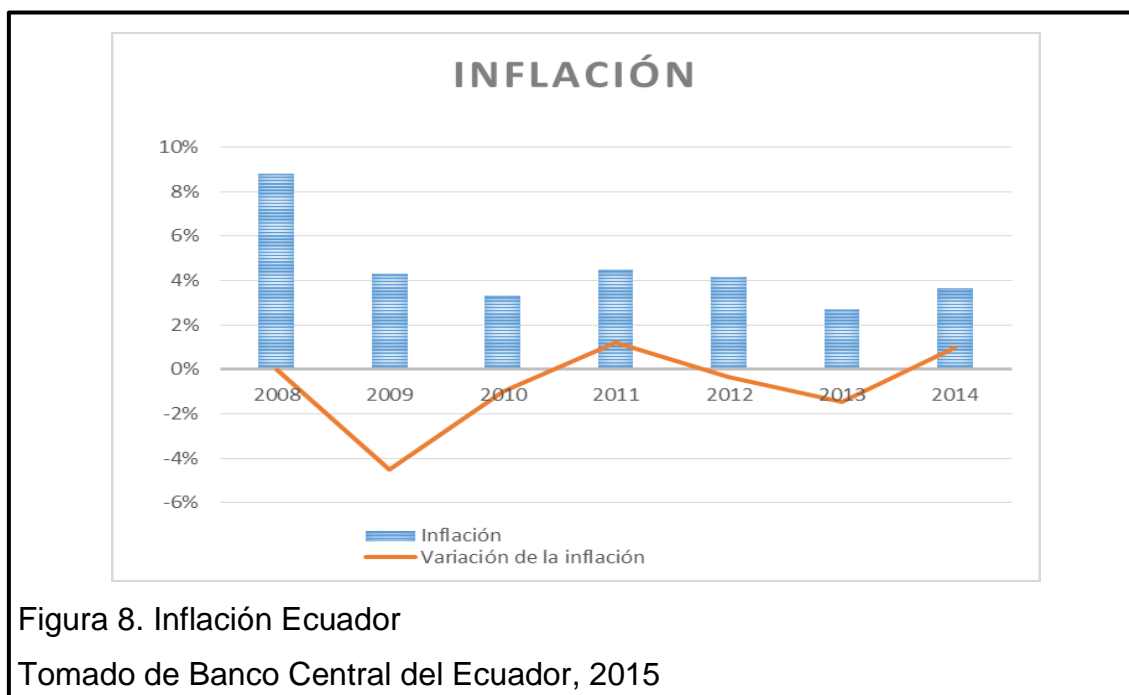


Figura 8. Inflación Ecuador

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015

La inflación en los últimos 5 años ha permanecido entre el 3,30% al 4,79%. No es una variable favorable ya que Ecuador es una economía que se encuentra dependiente del dólar. Por lo tanto, manejar una inflación del 4,79% comparado con Estados Unidos que se encuentra cerca al 2% se la puede calificar como alta. Esto podría afectar los costos de producción al alza durante el proyecto.

Tipo de cambio

A pesar de que Suecia es parte de la Unión Europea, este país todavía no cumple las condiciones para adoptar la moneda única. Una vez que lo haga, sustituirá su moneda nacional por el euro, mientras tanto se maneja con Coronas Suecas. (Comisión Europea, 2015). Para el 23 de julio del 2015 el tipo de cambio se encuentra en 8,56 coronas suecas por un dólar. Es importante tomar en cuenta estos datos, ya que los costos del proyecto se darán en dólares. Sin embargo, el precio del producto deberá estar establecido en coronas suecas. Este factor afecta a los ingresos por las ventas y al margen de rentabilidad del producto, es por ello que esta variable debe ser analizada periódicamente a pesar de que la variación del tipo de cambio es mínima.

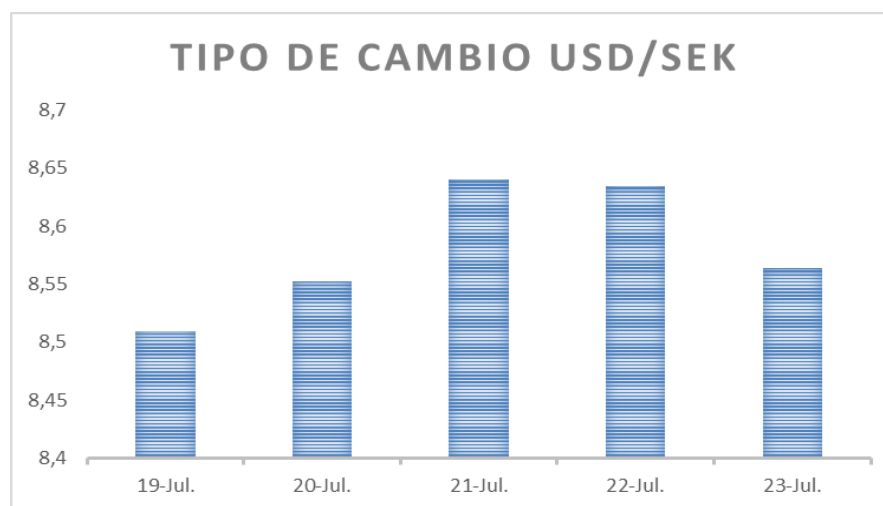


Figura 9. Tipo de Cambio USD/SEK

Adaptado de YahooFinance- USD-SEK, 2015

Tasas de Interés

Las tasas de interés activas son aquellas tasas con las que el banco otorga diferentes créditos. En la siguiente tabla se puede observar que a octubre del 2015 las tasas referenciales con las que se otorga un crédito productivo para pequeñas y medianas empresas (PYMES) es del 10,61%, la tasa máxima del crédito productivo PYMES es del 11,83%. Así también, las tasas pasivas son las que el banco otorga por los depósitos que se realizan en él. Estas tasas deberán ser tomadas en cuenta para los respectivos cálculos relacionados con el apalancamiento y evaluación del proyecto.

Tabla 9. Tasas de interés Ecuador

Tasas de Interés			
Oct-15			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.70	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.70	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.61	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.43	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.11	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	10.08	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.87	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.22	Consumo Ordinario	16.30
Consumo Prioritario	16.04	Consumo Prioritario	16.30
Educativo	7.20	Educativo	9.00
Inmobiliario	10.75	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.94	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.02	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.95	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	23.27	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.01	Inversión Pública	9.33

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2015

Factores Regulatorios

Los requisitos para exportar son más bien procedimiento de rutina que se deben realizar con cada uno de los embarques. El riesgo más latente radica en el certificado de origen, ya que es uno de los documentos que no están a cargo de la empresa y el tiempo de obtención del mismo es de 10 días laborables. Los demás requisitos son solventados por el agente aduanero y la empresa misma dentro del tiempo planificado para cumplir con la exportación.

Requisitos para exportar:

- Obtener un RUC
- Registro del Exportador
- Declaración de exportación:
 - Factura comercial original
 - Autorizaciones previas
 - Certificado de origen
- Documentos de transporte.
- Carta de porte
- Orden de embarque.

Barreras Arancelarias:

Actualmente, las sopas instantáneas están registradas bajo la partida 2104.10.0090 la cual no tiene carga arancelaria para el ingreso al mercado de la Unión Europea al que pertenece Suecia. Esto debido a preferencias arancelarias que posee Ecuador. Con el futuro tratado entre Ecuador y la UE, este arancel se mantendría en cero. Esto es favorable para el proyecto a que no encarece al producto.

Code	Product Description
21	MISCELLANEOUS EDIBLE PREPARATIONS
2104	Soups and broths and preparations therefor; homogenised composite food preparations
2104 10	-Soups and broths and preparations therefor
2104 10 00 10	--Containing tomato
2104 10 00 90	--Other

Origin	Measure Type	Tariff	Conditions	Footnote	EU Law
ERGA OMNES	Third country duty	11.5 %			R2204/99
ERGA OMNES	Import control - CITES		Show	CD370	R1320/14
Ecuador	Tariff preference	0 %			R1384/14

Figura 10. Arancel para Sopas instantáneas en la UE

Tomado de Comisión Europea, 2015.

Barreras No Arancelarias

Así también, la comisión Europea determina los siguientes requisitos para que un producto ingrese al mercado Sueco:

- Control de los contaminantes alimenticios en alimentos.

Esto se lo realiza con el fin de encontrar ciertos radicales que se encuentran en los alimentos. Consiste en registrar una tabla que contiene lo máximo y lo mínimo permitido de cada uno.

- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.

Dentro de este control se nombra el nivel máximo de contaminantes en los alimentos, el nivel máximo de residuos de pesticidas en los alimentos, el nivel máximo de contaminación radioactiva y los materiales que pueden estar en contacto con los alimentos.

- Etiquetado de productos alimenticios.

Para el etiquetado de productos alimenticios se debe tomar en cuenta la emisión, nombre de la comida, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones de almacenamiento, condiciones de uso, país de origen o el lugar de procedencia, instrucciones de uso y declaración de nutrición.

Para el cumplimiento de estos requisitos, que regulan el ingreso del producto al mercado, se plantea la vinculación dentro del organigrama de la empresa de un técnico de producción que realice los controles de calidad y proceda con la normalización del producto para obtener los certificados, que ayudará en la evaluación del producto para su ingreso. Con el cumplimiento de los estándares para las certificaciones internacionales se validan los procesos de producción y producto final.

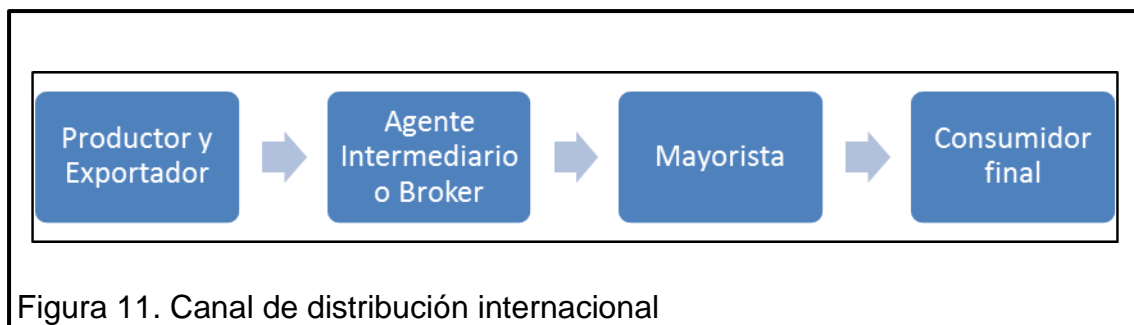
2.1.5. Canales de distribución

Según la Cámara de Comercio Sueca, en su análisis de mercado realizado en el 2013, destaca que para este mercado la participación de retailers en la venta de productos alimenticios es muy fuerte y es donde se centra el poder de negociación del mercado, ya que en su mayoría estos retailers y cadenas de abastecimiento son también distribuidores e importadores de los productos que ofrecen (Chamber Trade, 2013). Por otro lado, las cadenas de supermercados orgánicos forman un canal rápido de crecimiento de ventas con alto potencial para los proveedores de quinua. Estos compran muchos productos de importadores que se han especializado en productos orgánicos (Proecuador,

2015). Es por esto que el canal de distribución que se utiliza con preferencia en la industria es el canal indirecto para el mercado internacional.

2.1.6. Canal indirecto internacional

Dentro del ámbito de la exportación, las empresas pequeñas de presencia nacional, optan por utilizar una cadena de distribución indirecta, en donde ellos actúan como productores y exportadores ocupando un agente intermediario tanto para el ingreso del producto en el mercado extranjero como para su distribución al cliente final. Por lo general, se reconoce una tendencia en utilizar los autoservicios mayoristas para la distribución del producto dentro del país de destino. Es por ello que para el proyecto planteado se ha decidido por utilizar esta misma estrategia, es decir, utilizar un intermediario para llegar a las cadenas de abastecimiento en Suecia y así al cliente final.



Tomado de Consorcio de exportadores de Quinoa, 2015.

Para el 2013 en Suecia, según el reporte de la Cámara de Comercio, los distribuidores para la comercialización de alimentos se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 10. Retailers en Suecia

Retailer	Market Share %
ICA Gruppen	41
Coop Group	18
Axfood	14
Bergendahlsfood	6
Lidl	3
Netto	2
7 - Eleven	1
Other Grocery Stores	4
Speciality Food Stores	11

Adaptado de Sweden Chamber of Trade, 2013.

Para poder formar parte de este mercado la vinculación y negociación con un intermediario importador es fundamental. Simmo World Food AB, es una empresa sueca importadora de bebidas y alimentos procesados orgánicos, que son a su vez distribuidos en tiendas de especialidad u otras cadenas de abastecimiento dentro de Suecia y otros países nórdicos.

2.1.7. Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá evaluar la atractividad de la industria clasificándolas en baja, media y alta. A continuación se presenta el diamante de Porter como una perspectiva de la competitividad dentro de esta industria.

2.1.7.1. Nuevos participantes

Para calificar a esta fuerza se ha analizado dos industrias. La Industria de la quinua se encuentra afectada de forma mínima en cuanto a factores como la diferenciación y alto requerimiento de capital. Mientras que en la industria de la elaboración de otros productos alimenticios se mantiene un alto riesgo en cuanto al acceso de canales de distribución y el requerimiento de capital. La

inversión inicial es de aproximadamente 200.000 dólares. Esto se debe a que dentro de la industria se realiza una elaboración mucho más industrializada de los productos y se añade un alto valor agregado a la materia prima recibida. Para ello, el factor más importante, es la inversión en capital de trabajo, es decir maquinarias. Es por eso, que en esta industria se categorizaría como una inversión media alta.

La maquinaria que se adquirirá permitirá obtener costos de producción competitivos debido a economías de escala al largo plazo.

No existe lealtad de los consumidores hacia una determinada marca. Actualmente en el mercado sueco se encuentran marcas como: Cup Noodles, Dawtona y Knorr, por ende los costos de cambio de producto para el comprador es baja. Al ser un producto de consumo masivo no se registran patentes y licencias especiales. Además, las regulaciones gubernamentales se rigen a los requisitos de exportación de la Unión Europea. Por las razones detalladas anteriormente se clasifica a la amenaza de nuevos participantes como de intensidad media.

En conclusión, esta fuerza tiene un carácter de media alta, debido a la inversión que se debe hacer para el inicio del cualquier negocio y la alta posibilidad de diversificación que empresas ya posicionadas ya tienen en esta industria.

2.1.7.2. Amenazas de los sustitutos

Si se analiza la industria de la quinua se detecta que la ventaja principal de este cereal es que posee principalmente aminoácidos y proteínas en mayor cantidad que otros productos hechos a base de otros cereales. El trigo, por ejemplo, es fuente principal del gluten, lo cual es perjudicial para personas celiacas. Sin duda, dentro de la industria de la elaboración de otros alimentos existen varios sustitutos, ya que todos los productos de esta industria satisfacen la necesidad de alimentarse. En el mercado se puede observar productos que solventan las mismas necesidades como Ajinomén y otras sopas instantáneas. Estos se constituyen en un sustituto, ya que son un

alimento fácil de preparar y que brinda proteínas y carbohidratos a los consumidores. Así también, el precio de venta para las personas que son alérgicas al gluten no posee una alta sensibilidad ya que no pueden alimentarse de otros productos con este componente. Para las demás personas, si sería un precio sensible por la variedad de sopas instantáneas que existe en el mercado. Al ser el producto hecho de quinua no estaríamos contando con sustitutos directos en demasía, ya que aún no se ha desarrollado con fuerza dentro de esta industria marcas que se encarguen de dar un valor más agregado a la quinua. Debido a estas acotaciones se debería plantear como media la amenaza de los productos sustitutos.

2.1.7.3. Poder de negociación de los compradores

La forma en la que se piensa distribuir las sopas instantáneas será a través de un intermediario en Suecia, el cual se encargará de la distribución del producto en los principales autoservicios y mayoristas. Esto se traduciría en una amenaza baja por parte de los compradores, ya que, en primer lugar, es el intermediario quien direccionará y distribuirá el producto en las cadenas suecas. En segundo lugar, el comprador tendrá un poder de negociación medio, ya que el producto propuesto es un producto diferenciado debido a la materia prima que se utiliza para su elaboración, sobre la cual se garantiza calidad y legitimidad de los procesos mediante certificaciones.

2.1.7.4. Poder de negociación de los proveedores

A lo largo de la Sierra ecuatoriana se puede identificar que la producción de quinua orgánica se centra las provincias de Tungurahua y Chimborazo. De igual forma dentro del mercado se destacan tres principales proveedores de quinua con estas características y que la venden localmente (Camari, Coprobich y MCCH Maquita Cushunchic). Actualmente, por el boom en la demanda de este cereal se ha producido que por el precio internacional, los productores tiendan a exportar el producto al granel. Sin embargo, las tendencias de que los proveedores mantengan una estrategia de “fair trade” asegura el abastecimiento interno. Además, este cereal se deja almacenar sin inconveniente manteniendo una humedad ambiental estable. Por otro lado,

cabe mencionar que las nuevas políticas que apoyan a la producción agrícola, en especial los cereales andinos, son un punto a favor, ya que esto prevé duplicar y hasta triplicar la producción de quinua en el país para el 2017 (El Telégrafo, 2015). Es por ello que se calificaría como medio - bajo el poder de negociación de los proveedores.

2.1.7.5. Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad entre competidores es considerada media - baja localmente. Esto se debe a que la industria en la que se desarrolla el plan de negocio propuesto cumple con características y forma parte de una industria de demanda creciente. Si bien los competidores locales son estructuralmente similares, hablando del mercado objetivo, estos no presentan un alto posicionamiento de marca debido a que el desarrollo de los productos a base de quinua está empezando. Una forma de mitigar una posible rivalidad creciente y más bien aprovechar la demanda del mercado internacional es el Consorcio de Exportadores de Quinua. Este organismo facilita la negociación con proveedores y compradores; de esta manera, al negociar en conjunto la competencia local disminuye. Esta se convierte en una estrategia plausible con el fin de fortalecer la entrada en mercados extranjeros, ampliando el mercado y disminuyendo la rivalidad.

2.2. La compañía y el concepto de negocio

2.2.1. Idea y modelo de negocio

Andimentos Cia. Ltda. es una empresa productora y comercializadora de sopas instantáneas de quinua en empaques individuales para su fácil manipulación y consumo. Una de las principales oportunidades para la comercialización de este producto son los cambios existentes en las preferencias alimenticias, primordialmente iniciadas en Europa. Estas se centran actualmente en la búsqueda de una forma de alimentación rápida y saludable, volviendo al consumo de cereales como la quinua, el cual es un producto ya exportado desde Ecuador hacia el mundo.

Otro de los principales factores es el estilo ajetreado de vida de los europeos, adultos o estudiantes, el cual no les permite mantener una dieta balanceada y tienden a elegir comida que no les ocupe mucho tiempo en su elaboración. Es por ello que las sopas instantáneas de quinua no solo se adaptan a su ritmo acelerado de vida, sino que a la vez se convierten en un alimento rico en aminoácidos y proteínas encajando con su búsqueda por una dieta balanceada y nutritiva.

Actualmente, las empresas que se encuentran dentro de esta industria no se han enfocado en la producción de alimentos que sean saludables para el consumidor, sin tomar en cuenta sus nuevas preferencias alimenticias. Además, son pocos los autoservicios europeos que ofrecen productos a base de quinua, y si lo hacen lo ofertan en forma de cereal crudo. Andimentos Cia. Ltda. se presenta en el mercado como una empresa que busca dar valor agregado a productos típicos del Ecuador, elaborando alimentos con alto valor nutricional y de alta calidad, direccionados principalmente para el mercado europeo.



Figura 12 Logo y nombre de la empresa



Figura 13 Prototipo del producto

2.2.2. Estructura legal de la empresa

Acorde a las características antes mencionadas, la empresa con nombre Andimentos Cia. Ltda., será fundada bajo la estructura de una compañía limitada. Esto con el fin de utilizar las características de esta figura legal en pro de la consolidación de la empresa. Por un lado, se deberá tomar en cuenta que la limitación de entrada de nuevos socios quedará plenamente bajo la decisión de los socios fundadores, así como la responsabilidad de cada uno de ellos dependerá de su participación en la constitución de la empresa. Otro de los motivos principales, es que al mantener el control de la empresa en un entorno cerrado, se evita posibles cambios o alteraciones en la dirección estratégica de la misma y se podría perder la constancia en su desarrollo al involucrar a socios con distinto pensamiento en cuanto a los objetivos a corto plazo establecidos para la empresa.

2.2.3. Misión, visión y objetivos

Misión

La empresa Andimentos Cia. Ltda. se dedica a brindar alimentos saludables y de rápida preparación elaborados principalmente con quinua orgánica, dirigidos especialmente para adultos y adolescentes europeos. Sus productos apoyan al desarrollo económico de los agricultores, además de generar una rentabilidad óptima a sus inversionistas.

Visión

Andimentos Cia. Ltda. se convertirá para el 2020 en la empresa ecuatoriana líder en la producción y exportación a Suecia de productos de calidad elaborados a base de quinua orgánica, siendo promotores de la producción agrícola bajo certificaciones de trato justo y origen orgánico.

Objetivos

Objetivos a corto plazo

- Para el 2017, ser parte del consorcio ecuatoriano de exportadores de Quinoa.
- En el 2016, firmar el contrato con el intermediario en Suecia para cumplir con los objetivos de la estrategia comercial.
- Mantener ventas mínimas de alrededor de 1 contenedor mensual durante el primer año.

Objetivos a mediano plazo

- Obtener en el segundo año de operaciones un incremento del 5 - 10% en las ventas con respecto al año anterior.
- Alcanzar un margen de utilidad del 10% al finalizar el tercer año de funcionamiento de la empresa.
- Lograr un crecimiento anual a partir del segundo año de funcionamiento del 5% en las exportaciones de nuestro producto a Suecia.
- Posicionar al producto dentro de las cinco principales cadenas de autoservicios de Suecia al finalizar el tercer año de funcionamiento.

Objetivos a largo plazo

- Introducir las sopas instantáneas de quinua en el mercado alemán para el 2020.
- Conseguir un crecimiento en ventas del 3% en Alemania a partir del segundo año de empezar a distribuir en este mercado.

- Para el 2020 expandir nuestra línea de productos al amaranto logrando una mayor oferta al consumidor sueco.
- Para el 2025 lograr ser una de las veinte empresas ecuatorianas con mayor exportación dentro de la industria de los alimentos.
- Para el 2027 ser una de las diez primeras PYMES ecuatorianas exportadoras de la industria de alimentos en el país.
- Para el 2028 aumentar el valor accionario en un 10% con relación al valor conseguido tras los cinco primeros años de funcionamiento.
- Entrar en el mercado ruso a comienzos del 2027 por medio de las ventas en los principales autoservicios del país.

2.3. El producto

Inicialmente, Andimentos se concentrará en la producción de sopas instantáneas Quinopp, las cuales son elaboradas a base de ingredientes orgánicos, como lo es la quinua de alta calidad y carga nutricional que se produce en los Andes ecuatorianos. Su empaque en forma de vaso se enfoca en la necesidad de que sea un producto de fácil transportación y preparación. Esto tomando en cuenta que los estudiantes, trabajadores, y consumidores suecos, mantienen un estilo de vida rápido. De esta manera el consumidor solo deberá aumentar una tasa de agua caliente o poner agua y calentar la sopa en el mismo envase en el microondas para tener un almuerzo rápido y nutritivo al instante.

Dentro de los primeros años de presencia en el mercado, el consumidor solo tendrá la oportunidad de degustar sopas instantáneas de quinua. Sin embargo, la variación de sabores y presentación con otros cereales andinos permitirán al consumidor tener más capacidad de elección. Quinopp es un producto de conveniencia para el consumidor, por lo que adquirir este producto será una decisión rutinaria. En la perspectiva de desarrollo de las sopas instantáneas, se prevé una estrategia de profundidad basada en los atributos del producto, por lo que se procederá a incorporar sabores. Por otro lado, como una estrategia

de amplitud se proyecta la utilización de otros cereales andinos como la cebada, amaranto y morocho para una nueva variedad de sopas a futuro.

El envase se mantendrá como el detallado anteriormente, es importante mostrar en la etiqueta que la sopa de quinua es libre de gluten y que es un producto orgánico con el certificado Okö-Garantie. Se mostrará también los requisitos necesarios para el ingreso a la Unión Europea y las ventajas de la quinua, junto a las instrucciones de preparación y tips para complementar su sopa con productos orgánicos.

2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La base de la estrategia de ingreso al mercado va a ser la exportación de un producto diferenciado y orientado a las ventas (Lambin, 2009). Por un lado, el planteamiento de buscar un mercado externo al producto permite la posibilidad de llegar a un número mayor de consumidores que el que se podría encontrar localmente, además que esta es una de las estrategias de internacionalización en la cual no se requiere de una gran inversión de capital. Para este fin se entrará en contacto con Simmo World Food AB, el intermediario presentado anteriormente, para realizar una negociación para la venta del producto en el mercado sueco siendo este el distribuidor a tiendas de especialidad y cadenas de autoservicios. A esta estrategia se suma la dirección a las ventas. El producto como se lo planteó responde a las tendencias actuales del mercado con una presentación de consumo individual, uno de los primeros productos orgánicos de este tipo a un precio competitivo en el mercado, diferenciándose por su materia prima (quinua orgánica y selecta).

Como parte de las estrategias de soporte para el crecimiento de la demanda, mercado y rentabilidad del producto se prevé formar parte del Consorcio de Exportadores de quinua del Ecuador. Así mismo, como otra estrategia de crecimiento se plantea el desarrollo de mercado y desarrollo de producto (Kotler, 2008) mediante una expansión de la línea hacia otros países y luego la diversificación de línea, creando nuevas opciones de compra al consumidor.

Para lograr el desarrollo de otros mercados se entrará en contacto con otros intermediarios como Lidl o Netto, que aparte de ser importadores también cuentan con su propia línea de tiendas en Suecia y otros países de Europa. Así mismo, Aldi Nord, cadena de supermercados alemana, será un contacto especial para el ingreso en este mercado y cumplir con los objetivos de expansión y ventas en el mismo. La experimentación con otros cereales andinos como la cebada, morocho, amaranto, etc. es fundamental para poder ofrecer al consumidor otras opciones de consumo. Estas opciones mantendrán la característica de la empresa de ofrecer productos de origen orgánico y nutricional alto para sus consumidores. Estas estrategias van de la mano con los objetivos planteados previamente.

2.5. Análisis FODA

2.5.1. Fortalezas

- Alianza estratégica con el proveedor principal de quinua para asegurar abastecimiento y calidad del producto.
- Estructura organizacional mediana y plana, permite flexibilidad para adaptarse a nuevas tendencias del mercado y producción.
- Inversión y costo de producción bajo al manejar una estrategia de tercerización en la elaboración del producto.
- Los productos poseen diferenciador ya que son elaborados con materia prima orgánica.

2.5.2. Debilidades

- La quinua es un producto menospreciado en el país por lo que existe mayor oferta al mercado internacional, dejando de lado a los compradores del mercado local.
- La distancia entre Ecuador y Suecia puede afectar el margen de ganancia del comprador debido al alto costo del flete internacional.
- No existe presencia local de los productos de la empresa para una posible distribución de excedentes.
- Se inicia la introducción en el mercado sueco con un solo bróker

- No se tiene representación propia en Suecia ya que la base es en Ecuador, por lo que se tiene menor control sobre las actividades de publicidad.

2.5.3. Oportunidades

- El crecimiento de la demanda de quinua ecuatoriana es considerable en países como: Estados Unidos (56% de la exportación de quinua ecuatoriana, por un monto de \$1 200 000); Alemania (34%, con \$466 mil.); Francia (\$4'000.000 en el 2013).
- Un sector económico próspero en Suecia es el de productos de consumo. (Santander, 2013)
- Para el consumidor sueco una buena relación calidad-precio suele ser más importante que un precio bajo.
- Ecuador ha firmado el Acuerdo de la Unión Europea, lo que otorga preferencias arancelarias con Suecia, presentando el certificado de origen.
- Existe una alta producción de quinua, amaranto y cebada en las provincias de Chimborazo, Pichincha y parte de Cotopaxi.
- Ecuador cuenta con cultivos de quinua a un mínimo de 2.500 metros de altura por lo que la materia prima es de mejor calidad que en países europeos y de la región.
- A diferencia del trigo, la quinua no posee gluten. Sin embargo, satisface la necesidad de una dieta alimenticia a base de trigo.
- La quinua tiene posicionamiento como un alimento saludable en el mercado europeo.
- A nivel nacional existen 6 000 productores de quinua, lo que facilita la selección y negociación de un proveedor calificado.
- En el mercado internacional cada vez son más apetecibles y aceptados los productos: orgánicos, amigables con el ambiente y que se manejan con el lema de responsabilidad social o ambiental.

2.5.4. Amenazas

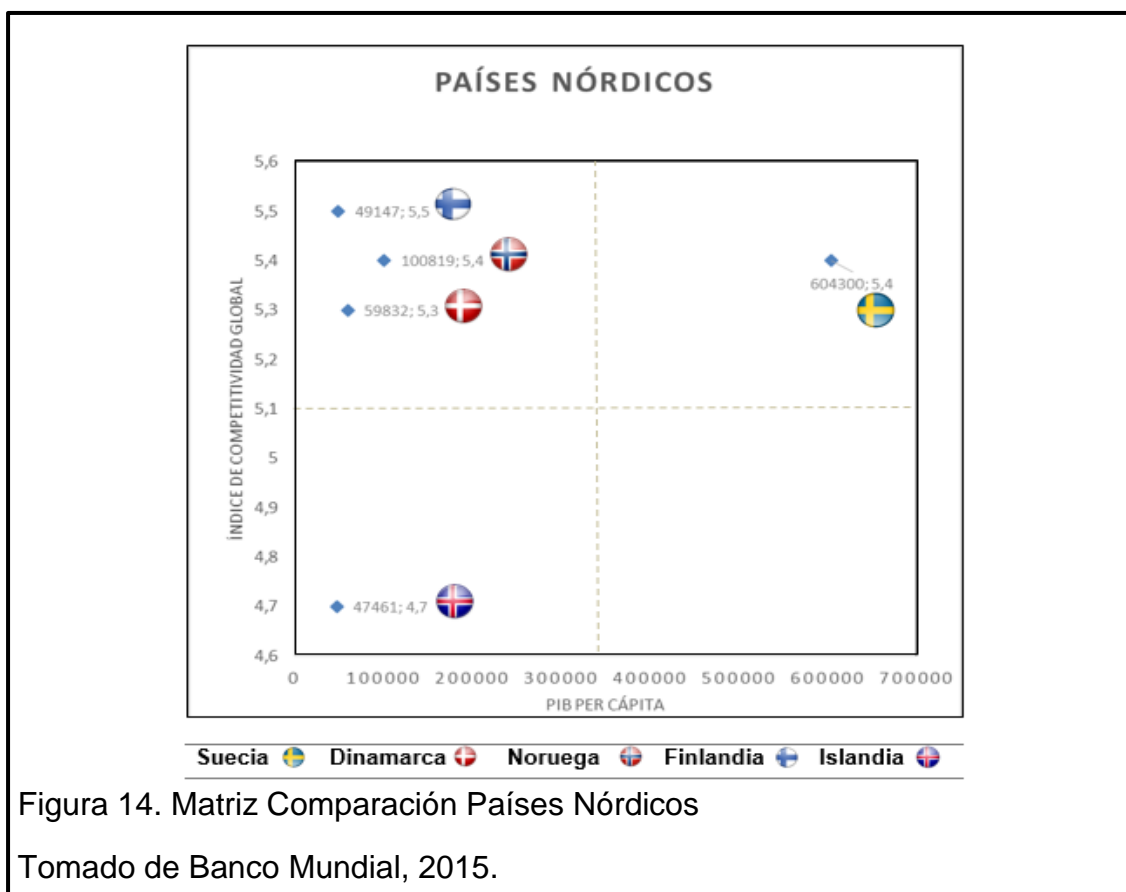
- El consumidor sueco suele elegir productos nacionales.
- Francia, Canadá, Argentina y Chile están generando semillas híbridas para poder sembrar quinua en áreas más bajas.
- Existe gran variedad de granolas, de barras de cereales, pasta, coladas y sopas instantáneas a base de quinua en el mercado europeo.
- Mayor involucramiento de los Institutos de Investigación Europeos en el desarrollo de productos a base de quinua.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

En este capítulo se desarrolla una inteligencia de mercado con el fin de determinar el mercado objetivo más óptimo para la comercialización de las sopas instantáneas de quinua, así también para clarificar los principales aspectos acerca de la producción y comercialización del producto hacia el país nórdico seleccionado.

3.1. Introducción a la investigación de mercados

En la siguiente matriz se puede encontrar una comparación entre el PIB per cápita y el ranking de competitividad mundial 2014 de países nórdicos: Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia e Islandia.



Producto de esta matriz se puede puntualizar que se debe descartar a Islandia como un posible país objetivo, ya que se encuentra en el cuadrante más bajo entre todos los países nórdicos.

Ya en esta instancia se puede observar que Suecia se aleja de los demás países al estar en el primer cuadrante y presentar el mayor PIB per cápita.

En la siguiente matriz se comparan distintos factores macro y micro de cada país con el fin de realizar una elección en base a más factores que afecten la puesta en marcha del proyecto propuesto.

Tabla 11. Matriz de comparación de países

Factores Críticos	Países Nórdicos			
	Suecia	Dinamarca	Noruega	Finlandia
Habitantes en millones	9,6 millones	5,6 millones	5,1 millones	5,4 millones
Crecimiento del PIB	2,30%	1,10%	2,20%	-1,40%
PIB per cápita	\$ 60.430	\$ 60.634	\$ 97.363	\$ 97.363
1. Fuerzas del Mercado				
- Participación de la industria alimenticia en PIB	Industria alimenticia: 2% del PIB			Industria alimenticia: 3% del PIB
- Disponibilidad de Materia Prima (Quinua)	50 hectáreas	45 hectáreas	-	20 hectáreas
- Márgenes de los Canales de Distribución	30-35% de ganancia	30-35% de ganancia	30-35% de ganancia	30-35% de ganancia
- Precios Internacionales	quinua: \$6.000 TM	quinua: \$6.000 TM	quinua: \$6.000 TM	quinua: \$6.000 TM
- Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales	Control sanitario de los alimentos de origen no animal -Control fitosanitario -Etiquetado de productos alimenticios -productos de producción ecológica	Control sanitario de los alimentos de origen no animal -Control fitosanitario -Etiquetado de productos alimenticios -productos de producción ecológica	Control sanitario de los alimentos de origen no animal -Control fitosanitario -Etiquetado de productos alimenticios -productos de producción ecológica	Control sanitario de los alimentos de origen no animal -Control fitosanitario -Etiquetado de productos alimenticios -productos de producción ecológica
- Poder de compra de las Familias en alimentos	12,30%	11,40%	12,70%	12,20%
2. Fuerzas Económicas				
Indicadores de gobernanza				
voz y rendición de cuentas	99	100	100	99
estabilidad política	93	90	98	99
efectividad de gobierno	95	99	96	98
Calidad Regulatoria	92	97	91	98
Estado de Derecho	97	97	98	99
Control de Corrupción	98	98	96	100
Easy Doing Business	9	3	9	10
Easy Doing Business - trading across borders	17	1	45	32
Índice de desarrollo humano	0.898	0.9	0.994	0.879
Gini	0.297	0.299	-	0.266
- Transporte, Logística				
3. Estrategia de la Empresa				
- Estrategia Competitiva Sectorial	Las grandes firmas comercializadoras del mercado de productos alimenticios elaborados son las que lideran la estrategia competitiva sectorial enfocada al desarrollo comercial.	Las grandes firmas comercializadoras del mercado de productos alimenticios elaborados son las que lideran la estrategia competitiva sectorial enfocada al desarrollo comercial.	Las grandes firmas comercializadoras del mercado de productos alimenticios elaborados son las que lideran la estrategia competitiva sectorial enfocada al desarrollo comercial.	Las grandes firmas comercializadoras del mercado de productos alimenticios elaborados son las que lideran la estrategia competitiva sectorial enfocada al desarrollo comercial.
4. Recurso Humano				
- Nivel Educativo	El nivel educativo del recurso humano es alto y cualificado.	El nivel educativo del recurso humano es alto y cualificado.	El nivel educativo del recurso humano es alto y cualificado.	El nivel educativo del recurso humano es alto y cualificado.
5. Aspectos Generales Sector				
- Gremios Privados o Mxtos	Asociación del consumidor	-	-	-
6. Mercado Minorista & Mayorista				
6.1 Consumidor				
- Nivel de Concentración de la población urbana	85,50%	87,30%	79,90%	84,00%
6.2 Competencia				
* Autoservicio	96% del comercio	85% del comercio	80% del comercio	85% del comercio
7. Comercio Exterior				
Balanza Comercial No Petrolera Con Ecuador	-11,083	2,455	503	43,348
Tipo de cambio	7.51 SEK/USD 0.13 USD/SEK	6.01 DKK/USD 0.16 USD/DKK	7.02 NOK/USD 0.14 USD/NOK	1.24 EUR/USD 0.80 USD/EUR
Tratados comerciales	GSP+; UE Complementación Económica	GSP+; UE Complementación Económica	no hay acuerdos	GSP+; UE Complementación Económica
Representantes comerciales	Proecuador	-	-	-
8. Consumo, importaciones y exportaciones				
Quinua - 100850				
importaciones	3591	1446	53	186
exportaciones	200	38	0	24
consumo interno	3391	1408	53	162
Preparaciones de sopa - 210410				
importaciones	62255	16343	1901	20761
exportaciones	23528	5919	1036	6708
consumo interno	38727	10424	865	14053

Adaptado de Banco Mundial, Doing Business, Trademap, 2015

Con la ayuda de esta matriz se ha determinado a Suecia como el mayor consumidor tanto de quinua como de sopas instantáneas. Suecia, tiene un índice Doing Business más alto que sus vecinos, por lo que se perfila como una

puerta de ingreso hacia los países nórdicos. Por esta razón, Suecia ha sido seleccionada como mercado objetivo.

3.1.1. Problema de gerencia

Determinar la rentabilidad de la producción y comercialización de sopas instantáneas de quinua exportadas a Suecia.

3.1.2. Problema de investigación de mercados

Determinar información acerca de la producción y el grado de aceptación de sopas instantáneas de quinua en los países nórdicos.

3.1.3. Diseño de la investigación

Tomando en cuenta los resultados de la inteligencia de mercado, es importante el desarrollo de una investigación de mercado para la resolución del problema de investigación. Es por ello que se utilizará el método cualitativo y técnicas de la investigación exploratoria para dilucidar aspectos esenciales del proyecto.

Método descriptivo cualitativo

Como parte del método cualitativo se desarrolla cinco entrevistas a expertos con el fin de aclarar aspectos relativos en cuanto a la producción y comercialización de sopas instantáneas de quinua, así como información acerca del mercado objetivo. Suecia resultó como el más apto de los países analizados en la inteligencia de mercado para la comercialización del producto en cuestión.

Entrevista N° 1

Nombre: Darío Pozo

Profesor de Agroindustrias de la Universidad de las Américas y experto especializado en cereales.

Tabla 12. Respuestas Entrevista N° 1

Pregunta	Hipótesis	Objetivo	Respuesta
Si pudiera elegir una sola característica de la quinua ecuatoriana, ¿Cuál sería?	La quinua ecuatoriana tiene más proteínas y aminoácidos que la producción de otros países.	Encontrar una característica clave de la quinua ecuatoriana para apoyar su consumo.	La quinua tiene más de una característica que la diferencia de otros productos, pero el alto contenido proteínico es el más relevante.
De acuerdo con la estructura de la quinua ¿Es factible la producción de sopas instantáneas de este cereal?	Se puede realizar el producto con un proceso industrializado.	Determinar la posibilidad de realizar el producto propuesto.	Por supuesto que es factible, lleva un proceso de lavado, secado, y cocción, el cual se ha empleado en otros productos.
¿Se puede desarrollar el producto en un envase individual que sirva para calentar en un micro ondas?	El envase que más se ocupa es el de tipo vaso. Se lo puede realizar tomando en cuenta que hay otros productos que ocupan este sistema.	Determinar si el concepto de producto es realizable con las características mencionadas.	Si es fácil crearlo, el envase hecho en espuma flex puede ser de gran ayuda. También pueden innovar en cuanto al envase. Todo sirve para la innovación.
¿Se puede desarrollar el producto en un sobre,	Se puede transformar la quinua en polvo para	Determinar si el concepto de producto	Si se podría crearlo, todo depende de las

el cual se pueda disolver en agua?	que solo se la disuelva en agua.	es realizable con las características mencionadas.	necesidades que quieran satisfacer.
Se ha investigado que para realizar sopas instantáneas se utilizan una variedad de químicos, entre estos el GLUTAMATO MONOSODICO. ¿Existe una manera de usar saborizantes naturales que cumplan con las funciones de estos químicos?	Si existen preservantes naturales.	Determinar la factibilidad de que las sopas instantáneas sean saludables.	Para que un producto contenga químicos, la Organización Mundial de la Salud realiza cantidad de pruebas que garantizan que la comida no es perjudicial para la persona. Ahora, si ustedes no desean usar GLUTAMATO MONOSODICO, si existen otros saborizantes naturales.
¿Qué tan perjudiciales resultan estos químicos?	Los químicos de por sí hacen daño a la salud, pero no en la manera en la que se los ha catalogado.	Determinar si a pesar de usar químicos, el producto sigue siendo saludable.	Esto ya ha sido determinado por la Organización Mundial de la Salud, quienes obligan a que los productos se rijan en base a ciertas especificaciones.
A breves rasgos ¿qué proceso se debe realizar para la elaboración de este producto?	Producto de la información secundaria se necesitaría un total de 28 máquinas para la elaboración del producto y su	Determinar una síntesis del proceso de producción y máquinas a utilizar.	-LAVADO -SECADO -COCCIÓN -CONTRACCIÓN. Un máximo de 5 máquinas estarán bien.

	empaquetado.		
Tomando en cuenta que se necesitan 5 máquinas para la elaboración del producto, cual podría ser un estimado de producción.	La producción puede ser rápida, ya que es bastante automatizada.	Determinar una posible producción mínima.	Tomando en cuenta los procesos a seguir y la parte artesanal de la fabricación, se podría hablar de 1850 sopas en un promedio de dos días.
¿Existe alguna forma de reducir el proceso de producción?	Se tiene que seguir el proceso investigado que involucra las 28 máquinas.	Determinar un proceso de producción más eficiente.	Si se pide que los proveedores ya otorguen la quinua lavada y secada, se reduciría estos dos primeros procesos.
¿En dónde se debería ubicar la planta, es necesario ubicarla cerca a proveedores de quinua?	Las provincias en donde se cultiva la quinua son Chimborazo, Bolívar, Tungurahua, Cotopaxi, Carchi e Imbabura.	Determinar posible ubicación de la planta tomando en cuenta la producción	Esto deberían determinarlo de acuerdo a los costos de logística entre proveedores-fábrica y puerto
¿En el proceso de secado y pre cocción de la quinua para la fabricación de las sopas instantáneas, se pierden propiedades de este cereal?	Se pueden perder un 40% de nutrientes por el proceso de secado y pre cocción.	Determinar cantidad de beneficios que aún se mantendrían en el producto final.	Si se pierde una cantidad de nutrientes, lo cual es menos del 40%. Pero las más relevantes no se pueden perder.
¿Se puede categorizar a este producto como un producto orgánico?	Mientras las semillas no sean transgénicas, la producción seguirá siendo orgánica.	Determinar si el producto puede aplicar para el sello orgánico y verde.	Dependerá de las semillas y las formas de cultivo que se quieran plantear. Existen varias

			certificadoras que los podrían aprobar.
¿El tiempo vegetativo de la quinua ha representado una amenaza para su producción?	El tiempo vegetativo de la quinua varía entre 150-240 días, lo cual representa una amenaza para su producción.	Establecer si el tiempo de cosecha representa una posible amenaza.	Para nada, si la quinua se encuentra secada puede aguantar fácilmente periodos de más de seis meses.

La producción de sopas instantáneas saludables es totalmente factible, el proceso de su producción es estilizado y las máquinas se pueden encontrar en el mercado. La quinua cuenta con alto contenido proteico y su periodo vegetativo no representa ninguna amenaza. La sugerencia del experto consiste en tener una correcta cadena de abastecimiento para no depender de un solo proveedor, también es importante que exista un control en cuanto a costos de logística y finalmente satisfacer las necesidades del mercado junto a la innovación en el envase.

Entrevista N° 2

Nombre: Eduardo Borrego

Jefe de la oficina comercial de Pro Ecuador en Suecia

El segundo entrevistado es Eduardo Borrego, quien es el encargado y jefe de la oficina comercial de Pro Ecuador en Suecia. Él ha desempeñado este cargo durante los últimos 5 años, por lo cual es un experto en el mercado sueco. Ha participado en negociaciones y promoción de la oferta exportable del Ecuador en este país.

Tabla 13. Respuestas Entrevista N° 2

PREGUNTA	HIPOTESIS	Objetivo	Respuestas
Según su experiencia ¿Cuáles son los productos potenciales de exportación de Ecuador?	La quinua se encuentra entre los productos potenciales de exportación del Ecuador.	Demostrar que la quinua tiene un alto potencial de exportación.	Los principales productos bananas, brócolis congelados y plásticos o sus materias primas para fabricar fundas plásticas.
¿Se ha escuchado de la quinua en Suecia?	Existe conocimiento de quinua en Suecia.	Determinar el grado de conocimiento que el mercado sueco tiene de la quinua.	La quinua está conocida como un súper alimento. Tiene presencia en el mercado sueco. Se dirige a un mercado específico. De preferencia

<p>¿Qué información se ha difundido acerca de la quinua?</p>	<p>La quinua ha sobresalido por las características en cuanto al poder proteico que posee.</p>	<p>Determinar las características por las que ha sobresalido la quinua en Suecia.</p>	<p>consumida en ciudades grandes. El consumidor podría ser de clase alta (a pesar de la estructura plana de sociedad) y educada. También consciente sobre el cuidado de la salud. También se presenta como un producto exitoso. La quinua en Suecia viene de Perú y Bolivia con distintas variedades.</p>
<p>¿Cómo calificaría a la idea de exportar sopas instantáneas de quinua?</p>	<p>La idea de exportar sopas instantáneas es de atracción para el consumidor sueco.</p>	<p>Determinar la aceptación de sopas instantáneas de quinua en Suecia.</p>	<p>Si es factible la introducción del producto en el mercado tomando en cuenta que ya existen otras marcas de sopas instantáneas y darle ese valor agregado a la quinua es importante e interesante. También hay que tomar en cuenta que sí existe la tendencia de consumir sopa en Suecia.</p>

<p>Hemos investigado acerca del mercado sueco y hemos obtenido que el factor determinante para los consumidores suecos es el precio, seguido por la calidad. En la práctica ¿Qué tan cierto considera esto en este mercado?</p>	<p>El mercado sueco posee referencia en cuanto a la relación precio-calidad.</p>	<p>Determinar que el primordial factor de compra del consumidor es la relación precio-calidad.</p>	<p>Por el poder adquisitivo de la población, la decisión de compra queda en cuanto a la percepción de calidad del producto.</p>
<p>Desde su punto de vista ¿Existe alguna marca posicionada en la industria de quinua?</p>	<p>No existe una marca posicionada en la industria de quinua.</p>	<p>Identificar una marca posicionada en la industria de quinua.</p>	<p>No existe una marca específica posicionada de quinua. Sin embargo, hay lugares específicos donde encontrarla, ya que su inserción en este mercado es lenta.</p>
<p>¿De qué manera Pro-Ecuador apoya para realizar negocios en Suecia?</p>	<p>Pro-ecuador asiste al exportador hasta ser considerado un exportador potencial.</p>	<p>Determinar el apoyo de Pro-Ecuador.</p>	<p>La oficina de Pro Ecuador se presenta como un agente intermediario que puede representar a los exportadores ecuatorianos en Suecia, ayudarlos a cerrar tratos y ofrecer sus productos en este país.</p>

¿Existe algún proceso de ser considerado como un exportador potencial?	Pro-ecuador posee un proceso para ser considerado exportador potencial.	Detallar el proceso para ser considerado un exportador potencial.	Lo único necesario es tener un proyecto en marcha. Ya que solo se toman en cuenta proyectos con una producción ya estable, no que busquen capital de inversión.
¿Qué requisitos se deben tomar en cuenta para ser considerado como un exportador potencial?	Los requisitos para ser considerado como un exportador potencial son tener ya una empresa en funcionamiento.	Determinar los requisitos para ser considerado un exportador potencial	
¿Cuánto tiempo se tarda el envío de productos desde el Ecuador?	El tiempo varía entre 25 a 30 días	Determinar tiempo de envío de producto de Ecuador a Suecia	Depende el producto, puede llegar a realizarse una parada en Holanda.
¿Talvez tiene conocimiento de las condiciones que exigen los intermediarios?	Regulaciones y pruebas de calidad	Determinar las condiciones que exigen los intermediarios	Se debe aplicar las regulaciones que impone la Unión Europea para el ingreso de productos a esa zona, ya que Suecia forma parte de la UE.
¿Son los principales autoservicios en el mercado Sueco ICA;	Los principales autoservicios en el mercado Sueco son: ICA;	Determinar cuáles son los principales canales de distribución de alimentos	Exactamente. Esos son los principales y hay que seleccionar bien al correcto ya que algunos compran para todos los países

Coop; Axfood?	Coop; Axfood	en Suecia.	nórdicos. Las negociaciones con los distribuidores pueden tomar algún tiempo.
¿Es preferible llegar con un producto con nombre en inglés o en sueco?	No importa el idioma en que esté el producto.	Consensar un nombre para el producto.	De preferencia en Sueco. Sin embargo, también tienen leyendas en otros idiomas por lo que los productos ya entran a la UE.
¿Según su conocimiento, que tendría mayor aceptación en el mercado, una sopa instantánea personal en envase de poliestireno o en un sobre para disolver?	Existen presentaciones variadas en el mercado sueco para sopas instantáneas.	Determinar la presentación más aceptada para este tipo de productos en Suecia.	Hay una diversidad de envases y formas en las cuales se expenden sopas instantáneas en Suecia. Knor, Nice, Nuddle soup e Indish son algunas de las marcas más importantes que se pueden encontrar en el mercado. Todo depende la imagen con la cual se quiera posicionar al producto en el mercado, ya que de esto dependerá como el consumidor perciba la calidad del producto.
¿Cuán arraigado está el consumo de sopa en el mercado sueco?	Es común el consumo de sopa en Suecia, debido a condiciones climáticas y culturales en la población.	Determinar si existe un consumo constante de este tipo de productos.	Existe el consumo de sopa, tanto como una costumbre, como por la temporada, así como el ritmo de vida que llevan los habitantes.

Tras la entrevista se pudo concluir la factibilidad de introducir el producto en el mercado sueco. Hay que tomar en cuenta algunos factores, como la presentación del producto, ya que Ecuador no es reconocido como un país que desarrolle productos industrializados, más bien primarios. Otro de los aspectos importantes son las regulaciones que existen para entrar al mercado. Definitivamente existe mercado para sopas instantáneas y se aportaría con una nueva forma de consumo o presentación de la quinua en este país. Hay que trabajar no solo en el posicionamiento del producto en el mercado, sino también impulsar un poco su consumo, ya que se puede encontrar quinua en el mercado y en sitios específicos.

Entrevista N° 3

Nombre: Rabih Hasson

Jefe de compras de SIMMO WORLD FOOD AB, principal importador y distribuidor de alimentos orgánicos en Suecia.

Tabla 14. Respuestas Entrevista N° 3

PREGUNTA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	RESPUESTAS
¿Cuáles son los mercados de dónde importan?	Tiene mercados en latino américa de donde importan alimentos.	Determinar si el bróker tiene conocimiento del mercado latino.	Actualmente los principales Libia, China, Turquía, Egipto, Dinamarca, entre otros. También importan productos de Perú y Brasil.
¿Qué línea o tipos de productos importan?	Dentro de la gama de alimentos importan desde enlatados hasta con congelados	Verificar que el producto propuesto si sea del interés del bróker	Realmente la gama de productos es muy amplia: Congelados, enlatados, fríos, bebidas, frutos secos, y alimentos rápidos de consumo diario.
¿Distribuyen ustedes quinua o algún producto con este cereal?	No tiene en su portafolio algún producto de este cereal.	Determinar posible competencia para el producto.	No, por el momento no cuentan con este producto en su portafolio, a pesar de que se ve que hay demanda por este tipo de producto en Suecia.
¿Cuán factible sería la comercialización de sopas instantáneas de quinua en Suecia?	Es factible, por lo hábitos del consumidor e incremento en el consumo de alimentos saludables.	Confirmar la atracción que podría tener el producto en el mercado.	Es un producto novedoso, y a la vez se apega a la tendencia de comida saludable que está existiendo en Suecia.

<p>Si se llegase a concretar un contrato, ¿cómo sería la negociación en cuanto a términos y pedidos?</p>	<p>Una cantidad de uno a dos container por mes, en términos FOB</p>	<p>Determinar una demanda inicial por parte del bróker.</p>	<p>La demanda del bróker se mantiene en bajo un container al mes, ya que son conscientes la duración del envío. Siempre se maneja un término de negociación FOB con el fin de ellos encargarse de la nacionalización de la mercadería. Los pagos los realizan 60 días después de que la mercadería se encuentre embarcada y en camino.</p>
--	---	---	--

Rabih nos indica que el producto puede ser bien aceptado en Suecia y como se toma en cuenta un tiempo de envío de aproximadamente 30 días, lo usual es mantener un envío contante casa mes de mínimo un contenedor. Por el tipo de producto, puede incrementar en los meses de invierno la demanda.

Entrevista N° 4

Nombre: Felipe Urresta

Estudiante y Profesional Ecuatoriano en Suecia.

Tabla 15. Respuestas Entrevista N° 4

PREGUNTA	HIPOTESIS	OBJETIVO	RESPUESTA
¿Ha observado productos ecuatorianos en Suecia? ¿Cuáles?	Los productos ecuatorianos poseen un alto posicionamiento en el mercado Sueco.	Determinar el posicionamiento que poseen productos ecuatorianos en Suecia	Hasta el momento me he encontrado con bananas ecuatorianas. Muchas veces no se puede saber de dónde provienen los productos.
¿Se ha escuchado de la quinua en Suecia?	Se tiene conocimiento de la Quinua en Suecia	Determinar el conocimiento de la quinua en Suecia	Si, se conoce a la quinua en Suecia, pero es un mercado o producto que está empezando a crecer y a diversificarse. No hay mucho que elegir.
¿Qué información se ha difundido acerca de la quinua?	La principal característica de la quinua es su alto contenido proteico/ nutricional	Establecer el grado de conocimiento que poseen las personas en Suecia con respecto a las principales características de la quinua	Es un alimento que contiene alto contenido nutricional.
¿Cuán importante son los productos orgánicos para el consumidor sueco?	Los productos orgánicos poseen alta relevancia en Suecia	Fijar la importancia que tienen los productos orgánicos para Suecia	Estos son de mucha importancia, ya que el consumidor sueco está muy consciente del medio ambiente y de productos que mejoren su estilo de vida

<p>Hemos investigado acerca del mercado sueco y hemos obtenido que el factor determinante para los consumidores suecos es el precio, seguido por la calidad. En la práctica ¿Qué tan cierto considera esto en este mercado?</p>	<p>El consumidor sueco se fija en la relación precio/calidad</p>	<p>Comprobar si la decisión de compra del consumidor sueco se basa en el precio seguido por la calidad</p>	<p>Mientras se garantice el contenido nutricional del producto, su origen orgánico o alguna característica que lo diferencie en el mercado, las personas se guiarán por esa calidad entregada antes que en el precio. Hay que tomar en cuenta que aquí los ingresos personales son mucho más altos.</p>
<p>Desde su punto de vista ¿Existe alguna marca posicionada en la industria de quinua en Suecia?</p>	<p>No existen marcas de quinua posicionadas en el mercado</p>	<p>Determinar el posicionamiento de la competencia en Suecia</p>	<p>No, de la quinua no existe una marca posicionada</p>
<p>¿Consume usted sopas instantáneas? ¿Cómo es el consumo de sopas en Suecia? ¿Es estacional?</p>	<p>Las sopas instantáneas en Suecia son de consumo masivo. Se encuentran entre los ítems principales</p>	<p>Establecer la frecuencia de consumo de sopas en Suecia</p>	<p>Si, consumí varias veces y se consume con frecuencia. No es un mercado diversificado en cuanto a macas pero si en presentaciones. Siempre se están consumiendo, se encuentran junto a los caramelos por lo que están dentro de los 5 primeros ítems para consumir cuando se va a un supermercado.</p>

¿Cómo calificaría a la idea de exportar sopas instantáneas de quinua?	Es una idea potencial utilizando los recursos adecuados	Obtener información acerca de posibles amenazas u oportunidades del mercado	Es un producto totalmente potencial, su presentación debe estar dirigida al cliente, resaltando sus características diferenciadoras y lo que aporta al consumidor.
¿Cómo preferiría la presentación de las sopas instantáneas? Individual y lista para servirse, o polvo en sobre para cuatro platos?	La presentación individual es atractiva para el mercado.	Determinar el diseño del producto	Es preferible individual, porque casi el 19 al 23% de las personas en Suecia viven solos, o llevan un estilo de vida individualista.
¿Hay alguna preferencia en el sabor? se utiliza algún acompañante (pan, picante, queso) en el consumo de sopas?	Las sopas deben poseer elementos de sabor fuerte para que sea del agrado de personas suecas	Establecer factores predominantes del producto como los sabores y modo de uso	Sabores un poco más fuertes. Preferible ningún acompañante. No se come mucho pan, por ejemplo, que puede ser un acompañante común al momento de tomar una sopa.
Si fuese una presentación individual como le gustaría que sea la forma del producto: un vaso, una tasa, un plato?	Las sopas instantáneas deberán poseer forma de vaso	Determinar el diseño del producto	Un vaso está bien, siempre y cuando sea reciclable. La gente está bien orientada al medio ambiente.
¿Es preferible llegar con un producto con nombre en inglés o en sueco?	Los idiomas que se usan para el etiquetado deberán ser inglés y sueco.	Establecer características del producto referente al etiquetado	Tiene que constar los dos idiomas: Sueco e Inglés

¿Cuál sería la cantidad que usted está dispuesto a invertir en un producto así? ¿Precio de la sopa? ¿Cuánto ha pagado por una sopa instantánea de estas cualidades?	El rango de precios se encuentra entre los 3-5 dólares para este tipo de productos	Determinar el rango de precios que el consumidor piensa pagar	De 3 a 5 dólares. Los productos orgánicos siempre tienen a ser más caros.
¿Qué lugar preferiría para adquirirlo?	Existen autoservicios de gran magnitud como ICA.	Determinar los lugares propicios para adquirir este producto	ICA, COOP, INSTAN
¿Cómo le gustaría conocer más sobre el producto? redes, publicidad, radio, televisión, en los centros de distribución?	Las redes sociales, forman parte importante de la promoción y publicidad de productos de consumo masivo	Determinar la forma de promoción y publicidad que requiere las sopas instantáneas de quinua	Redes sociales (Facebook, Spotify), también en los propios supermercados.

Tras la entrevista se pudo confirmar y visualizar ciertos aspectos del producto que el consumidor sueco apreciaría, como por ejemplo, el envase individual y reciclable y que se lo pueda encontrar en autoservicios o cadenas a un precio competitivo o similar a la competencia, ya que aprecian que un producto sea orgánico.

Entrevista N° 5

Nombre: Ingela Glantz

Ingeniera sueca, madre de familia. Trabaja en el área industrial. Vive en Estocolmo.

Tabla 16. Respuestas Entrevista N° 5

PREGUNTA	HIPOTESIS	OBJETIVO	RESPUESTA
¿Ha observado productos ecuatorianos en Suecia? ¿Cuáles?	Los productos ecuatorianos poseen un alto posicionamiento en el mercado Sueco.	Determinar el posicionamiento que poseen productos ecuatorianos en Suecia	No he podido diferenciarlos al momento de ir al supermercado. Sé que algunas frutas como el banano o el brócoli pueden ser de Ecuador.
¿Se ha escuchado de la quinua en Suecia?	Se tiene conocimiento de la Quinua en Suecia	Determinar el conocimiento de la quinua en Suecia	Si, últimamente gana fuerza ya que se empieza a conocer de sus características como uno de los alimentos más completos.
¿Qué información se ha difundido acerca de la quinua?	La principal característica de la quinua es su alto contenido proteico/ nutricional	Establecer el grado de conocimiento que poseen las personas en Suecia con respecto a las principales características de la quinua	Puede ser más sano que otros cereales como el trigo.
¿Cuán importante son los productos orgánicos para el consumidor sueco?	Los productos orgánicos poseen alta relevancia en Suecia	Fijar la importancia que tienen los productos orgánicos para Suecia	Es de mucha importancia, cada vez es más fuerte el incentivo de consumir productos orgánicos por parte del gobierno, así como porque se empiezan a difundir sus beneficios en especial para los niños.

<p>Hemos investigado acerca del mercado sueco y hemos obtenido que el factor determinante para los consumidores suecos es el precio, seguido por la calidad. En la práctica ¿Qué tan cierto considera esto en este mercado?</p>	<p>El consumidor sueco se fija en la relación precio/calidad</p>	<p>Comprobar si la decisión de compra del consumidor sueco se basa en el precio seguido por la calidad</p>	<p>Si es corrector, pero si por lo que pagas es algo con alto beneficio o calidad, el precio puede caer a segundo plano. Esto nos sucede a menudo con la comida orgánica, es un poco más cara pero es una inversión en nuestra propia salud.</p>
<p>Desde su punto de vista ¿Existe alguna marca posicionada en la industria de quinua en Suecia?</p>	<p>No existen marcas de quinua posicionadas en el mercado</p>	<p>Determinar el posicionamiento de la competencia en Suecia</p>	<p>No, se empieza ya a vender el grano, pero no es conocido con fuerza. Tampoco se puede encontrar muchos productos a base de este producto.</p>
<p>¿Consume usted sopas instantáneas? ¿Cómo es el consumo de sopas en Suecia? ¿Es estacional?</p>	<p>Las sopas instantáneas en Suecia son de consumo masivo. Se encuentran entre los ítems principales</p>	<p>Establecer la frecuencia de consumo de sopas en Suecia</p>	<p>Sí, no solo yo, sino también mi familia. Por nuestro estilo de vida, no contamos a veces con mucho tiempo para preparar todos nuestros alimentos por lo que si se busca un cierto nivel de procesamiento. Si bien nuestro invierno es más largo, nuestro verano no es tan cálido como en otras partes de Europa, por lo que no el consumo de sopa no se elimina en nuestro verano.</p>

			Además, las zonas de Suecia más al norte tienen un clima más fuerte.
¿Cómo calificaría a la idea de exportar sopas instantáneas de quinua orgánicas?	Es una idea potencial utilizando los recursos adecuados	Obtener información acerca de posibles amenazas u oportunidades del mercado	Es un producto interesante, la quinua gana más aceptación aquí, por lo que tener formas distintas de como consumirlo es atractivo. También se debe pensar que la sopa es algo común en nuestro menú.
¿Cómo preferiría la presentación de las sopas instantáneas? Individual y lista para servirse, o polvo en sobre para cuatro platos?	La presentación individual es atractiva para el mercado.	Determinar el diseño del producto	Preferiría la presentación individual. Es más fácil conseguir agua caliente o un microondas en los lugares de trabajo que una cocina completa como para comer una sopa de sobre. También me parece más conveniente para el transporte cuando se compra en el supermercado.
¿Hay alguna preferencia en el sabor? se utiliza algún acompañante (pan, picante, queso) en el consumo de sopas?	Las sopas deben poseer elementos de sabor fuerte para que sea del agrado de personas suecas	Establecer factores predominantes del producto como los sabores y modo de uso	Usualmente no acompañamos las sopas. Pero hay variedad de las mismas. Pueden ser líquidas o también pueden ser más espesas o consistentes.
Si fuese una presentación individual como le	Las sopas instantáneas deberán poseer forma de vaso	Determinar el diseño del producto	en forma de vaso sería muy útil, no quitaría mucho espacio de la bolsa

gustaría que sea la forma del producto: un vaso, una tasa, un plato?			de mano
¿Es preferible llegar con un producto con nombre en inglés o en sueco?	Los idiomas que se usan para el etiquetado deberán ser inglés y sueco.	Establecer características del producto referente al etiquetado	Si bien aquí el inglés es un idioma muy común y bien practicado. Se debería presentar el producto en ambos idiomas para ganar más confianza.
¿Cuál sería la cantidad que usted está dispuesto a invertir en un producto así? ¿Precio de la sopa? ¿Cuánto ha pagado por una sopa instantánea de estas cualidades?	El rango de precios se encuentra entre los 3-5 dólares para este tipo de productos	Determinar el rango de precios que el consumidor piensa pagar	Bueno una sopa instantánea bordea las 30 coronas. Al ser orgánica se es consciente que su precio puede ser más alto.
¿Qué lugar preferiría para adquirirlo?	Existen autoservicios de gran magnitud como ICA.	Determinar los lugares propicios para adquirir este producto	Coop. Ahí encuentro más productos orgánicos.
¿Cómo le gustaría conocer más sobre el producto? redes, publicidad, radio, televisión, en los centro de distribución?	Las redes sociales, forman parte importante de la promoción y publicidad de productos de consumo masivo	Determinar la forma de promoción y publicidad que requiere las sopas instantáneas de quinua	Por canales de música como spotify, o anuncios en las calles. Otra opción pueden ser las redes sociales. Aquí hay una buena inserción del internet en la sociedad y su vida diaria.

Ingela, por su parte, acentúa algunos aspectos como la identificación individual del envase, así como la promoción en redes sociales del producto, ya que al ser un producto que está ganando mercado se debe invertir en la promoción de

sus beneficios. La costumbre de tomar sopa en Suecia, más que por el frío o un tema estacionario, también se acentúa a que el consumidor sueco tiene un estilo de alimentación estricto, para ellos no es muy común comer entre comidas por lo que buscan alimentos que les de la energía suficiente para mantener una dieta balanceada y nutritiva. De ahí también nace su apego a la comida orgánica y son conscientes de que estos productos pueden tener un valor más alto, sin embargo, es la calidad y los beneficios los que los impulsa a comprarlos.

Los dos entrevistados, mencionaron que tanto el gobierno como algunas de las cadenas de supermercados, hacen mucho énfasis en el cuidado de la alimentación. Felipe comenta que suelen existir spots publicitarios donde se recalca mucho el beneficio de comer orgánico y cómo los suecos ven en los niños el foco de atención. Ingela, por su parte, mencionó que dentro de su cultura existe una mentalidad de buscar un balance entre las cosas, el ambiente y ellos mismos por lo que cuidar de su cuerpo mediante ejercicio y una saludable alimentación es una prioridad.

Investigación exploratoria

Para el método descriptivo cuantitativo se procedió a desarrollar una encuesta en Suecia, con el fin de encontrar otros factores importantes del consumidor.

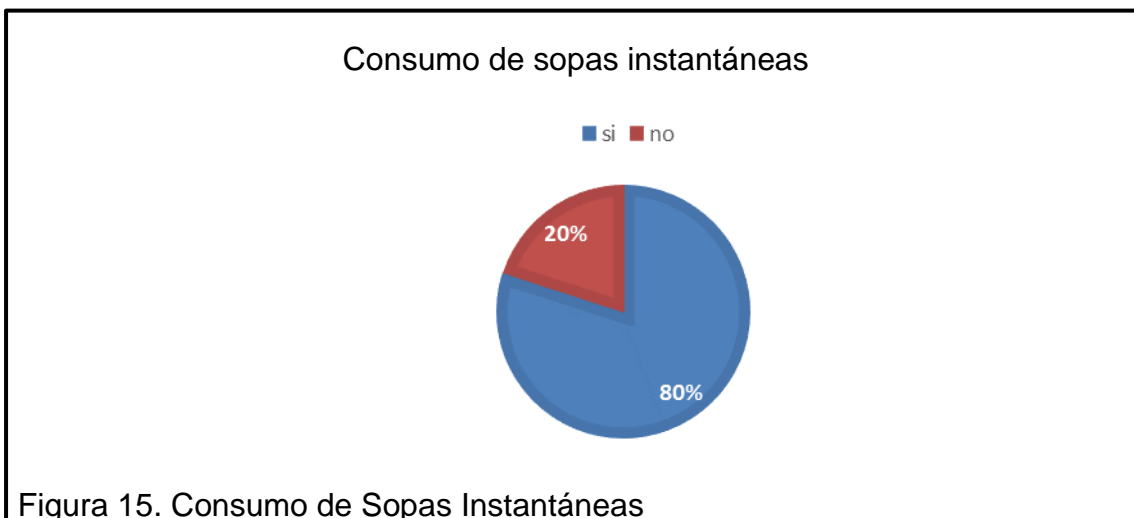
Encuestas

Se logró obtener la respuesta de 10 personas a las encuestas, las cuales se realizaron en Suecia utilizando la página de SurveyMonkey para el envío on line mediante un link.

Preguntas

1. ¿Consume usted sopas instantáneas?
2. ¿Con qué frecuencia consume usted sopas instantáneas?
3. ¿Ha consumido un cereal llamado quinua?
4. ¿Con que frecuencia consume quinua?
5. ¿Sabe usted algún beneficio nutricional de la quinua?
6. ¿Consumiría usted sopa instantáneas de quinua?
7. ¿Qué edad tiene?

Respuestas



Frecuencia de consumo de sopas instantáneas

- una vez a la semana ■ dos veces a la semana
- una vez al mes ■ 2-3 veces al mes
- una vez cada dos meses ■ una vez cada tres meses
- una vez cada seis meses ■ una vez al año

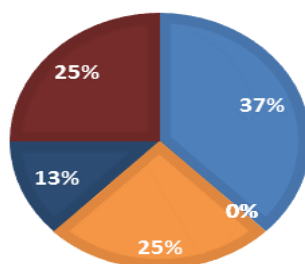


Figura 16. Frecuencia de consumo de sopas instantáneas

Consumo de quinua

- si ■ no

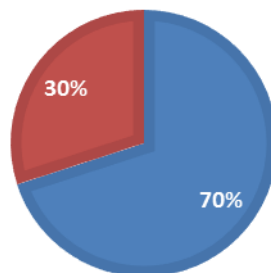


Figura 17. Consumo de quinua

Frecuencia de consumo de quinua

- una vez a la semana ■ dos veces a la semana
- una vez al mes ■ 2-3 veces al mes
- una vez cada dos meses ■ una vez cada tres meses
- una vez cada seis meses ■ una vez al año

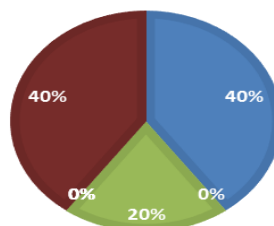


Figura 18. Frecuencia de consumo de quinua

Conocimiento sobre beneficios nutricionales de la quinua

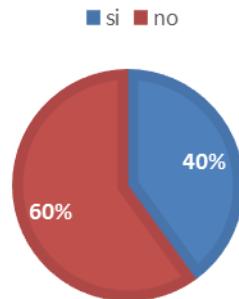


Figura 19. Conocimiento sobre beneficios nutricionales de la quinua

Posible consumo de sopas instantáneas de quinua

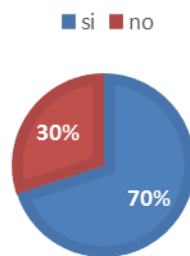


Figura 20. Posible consumo de sopas instantáneas de quinua

Edad encuestados

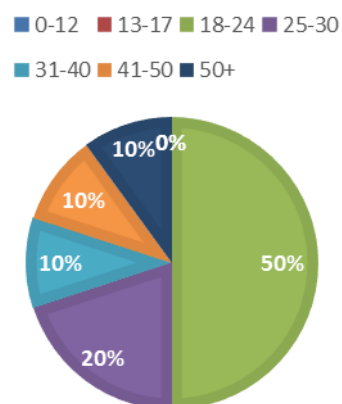


Figura 21. Edad encuestados

El 70% de los encuestados accederían al consumo de sopas instantáneas de quinua. Lo cual es un porcentaje razonable y que respalda la producción del producto propuesto. Hay que tomar en cuenta que el 80% de los encuestados consume sopas instantáneas en el lapso de un año y el 70% consume o ha consumido quinua. A pesar de que el porcentaje de consumo es alto en ambos casos, se debería trabajar en la promoción del producto, tanto quinua como la sopa instantánea a base de quinua, para incrementar la frecuencia de compra de los consumidores.

3.2. Mercado Relevante y Cliente Potencial

3.2.1. Mercado Objetivo y Segmentación de Mercado

El mercado objetivo, tras la inteligencia de mercado fue Suecia. Como mercados secundarios o alternativos se encuentran Dinamarca y Finlandia como los más aptos.

Es por ello que las características de nuestro cliente potencial en Suecia se basan en la siguiente segmentación de Mercado:

Tabla 17. Segmentación de mercado

Segmentación de Mercado	
Geográfica	
País	Suecia
Ciudades más pobladas	Estocolmo, Guthenburg, Malmo, Uppsala, Vasteras.
Zonas	Urbanas
Demográficas	
Edad	18 – 55 años
Género	Hombres y Mujeres
Ocupación	Económicamente activa; Estudiantes (63% entre 15 y 65 años)
Psicográficas	
Clase Social	Media; Media alto; alta

Es decir, el mercado objetivo para las sopas de quinua instantáneas son los hombres y mujeres de las zonas urbanas de Suecia, que se encuentren

catalogados como población económicamente activa o sean estudiantes universitarios (18 – 55 años). Se ha pensado en este mercado porque son quienes no poseen la oportunidad de trasladarse a su hogar para preparar alimentos saludables. Se segmenta el mercado a una clase social media hasta alta, donde la preocupación de una alimentación rápida pero saludable sea consiente en su estilo de vida cotidiano.

3.3. Tamaño de Mercado

En este punto se han analizado dos factores primordiales. En primer lugar el mercado objetivo, tomando en cuenta la población de Suecia. En segundo lugar, quienes consumirían este producto, según la segmentación realizada. Por esto se ha obtenido el siguiente tamaño de mercado:

Tabla 18. Tamaño de mercado

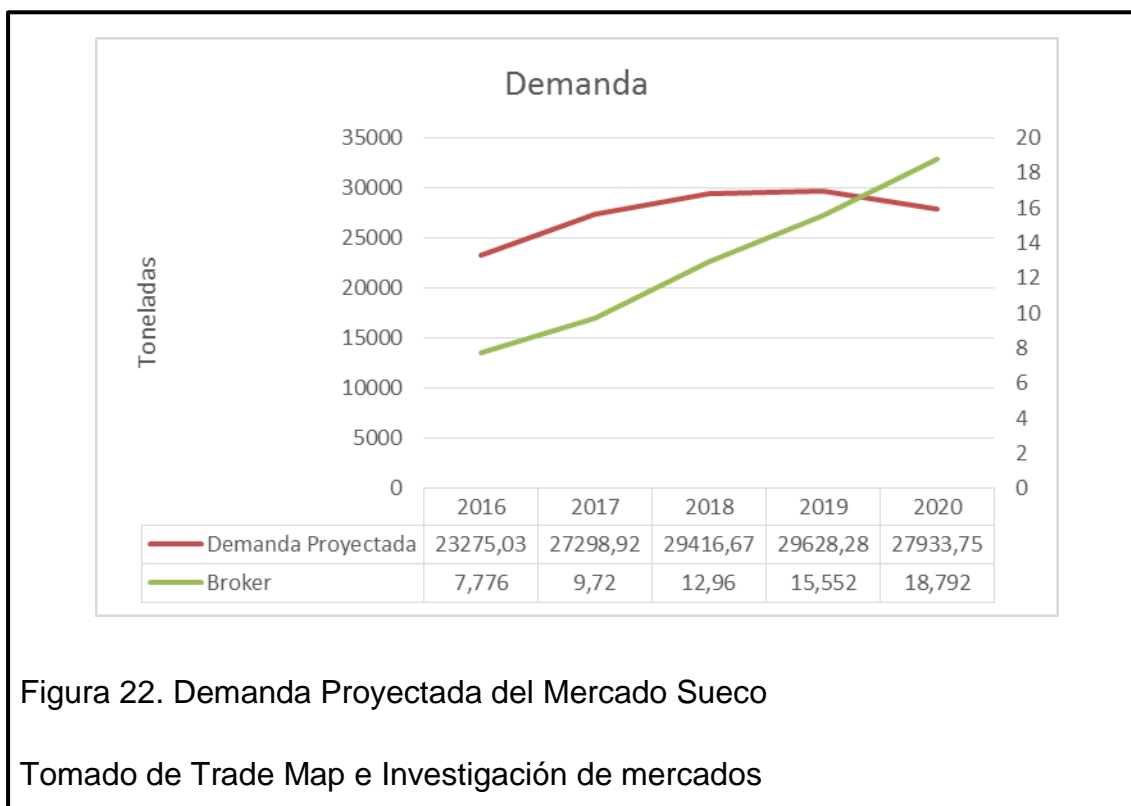
Mercado disponible	2114189
63% PEA	1331939
70% Aceptación (Encuestas)	932357

De esta población de 932.357 personas con aceptación del producto, se ha determinado según su frecuencia, la cantidad de sopas que se podrían comercializar anualmente.

Tabla 19. Frecuencia de consumo

FRECUENCIA	40% de los encuestados	372943	2 veces por semana	35802522
	40% de los encuestados	372943	1 vez cada dos meses	2237658
	20% de los encuestados	186471	1 vez al mes	2237658
			TOTAL	40.277.837

El segundo punto que se ha analizado es el hecho de que la venta de las sopas instantáneas se realiza a brokers. Por esto se ha calculado la demanda del mercado basándose en un análisis entre las importaciones de Suecia y la inteligencia de mercado. Las importaciones analizadas corresponden a la partida 2104, la cual se acredita a: Preparaciones para sopas, potajes o caldos. Después de este análisis, se procedió a realizar una proyección a los próximos cinco años, para que de esta manera se pueda comparar con las cifras arrojadas en la inteligencia de mercados acerca de los envíos mensuales que se realizan a Europa.



3.4. La competencia y sus ventajas

Como referencia en el mercado nacional se puede encontrar sopas instantáneas de quinua, y otra variedad de sabores o mezclas.

Tabla 20. Sopas Instantáneas del mercado ecuatoriano

SOPAS INSTANTÉNEAS MERCADO NACIONAL									
SUPERMERCADO	MARCA	Presentación		Quinoa			Otros sabores Instantáneas		
				Precio Afiliado	Precio No Afiliado	PVP	Precio Afiliado	Precio No Afiliado	PVP
MICOMISARIATO	Maggi	60 gr. / 5 platos	Sobre	\$ 0,78	\$ 0,84	\$ 0,90	\$ 0,60	\$ 0,66	\$ 0,71
MEGAMAXI	Maggi	60 gr. / 5 platos	Sobre	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,90	\$ 0,63	\$ 0,66	\$ 0,71
	Supermaxi	60 gr. / 5 platos	Sobre				\$ 0,59	\$ 0,68	\$ 0,69
	TOSCANA	60 gr. / 5 platos	Sobre				\$ 0,69	\$ 0,71	\$ 0,75
	El Ranchero	60 gr. / 5 platos	Sobre				\$ 0,68		
	Urcupac	170 gr	Caja			\$ 2,70			

Adaptado de MagaMaxi, Mi Comisariato, 2015

Como se puede observar en la tabla 20, las sopas instantáneas de quinua se las puede encontrar de dos marcas en particular: Urcupac y Maggi. De igual manera, este tipo de sabor es una parte muy pequeña dentro de la variedad de sabores que se puede adquirir. La ventaja que presentan estas marcas es su posicionamiento en el mercado nacional y capacidad de producción.

Tabla 21. Sopas Instantáneas del mercado sueco

MARCA	Presentación		PVP SEK	PVP USD
Lecora	500gr	"Forma de Salchicha"	14,95	1,83
Campbell	295gr	Lata	19,95	2,44
Kelda	500ml	Caja	25,95	3,17
Superlunch	475gr	Vaso	49,95	6,1
Knor	570ml	Sobre	26,95	3,29
Spoons	500gr	Envase plástico	49,95	6,1
Felix	350 gr	Envase plástico	26,95	3,29

Adaptado de ICA; Handla; Mathem, 2015.

El mercado sueco, por otro lado, es uno de los mercados en donde se puede encontrar sopas instantáneas de marcas conocidas a nivel mundial como Maggi y Knor. Una de las características más sobresalientes de este mercado es que presenta una gama más amplia de productos sustitutos como las sopas preparadas o semi preparadas. Estas pueden estar en forma líquida, congelada o semi sólida, pero no todas son para consumo individual. Lo más llamativo de este tipo de sopas es su presentación que puede ser en un envase de plástico, vidrio o en forma de embutido. Actualmente, solo las sopas semi preparadas y preparadas pueden ser reconocidas como orgánicas en Suecia, mas no en el caso de las instantáneas que viene en polvo. El precio de la sopa varia de un mínimo de \$1,83 hasta los \$6,10, dependiendo su presentación y tipo de sopa. Tras una comparación entre los principales retailers de Suecia no se pudo encontrar sopas instantáneas de quinua con la presentación como se propone en el presente plan.

3.5. Participación de mercados y ventas de la industria

La participación que poseen los productos orgánicos, según la Federación de Agricultura Orgánica (FAO), se espera que sea entre el 20%- 25% anual. Sin embargo, esta cifra sigue en crecimiento, lo que espera ser atrayente para el mercado sueco. En base a la información recopilada del bróker, se ha realizado las siguientes ventas:

Tabla 22. Ventas Proyectadas

Ingresos Anuales					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	129600	162000	216000	259200	313200
Precio	\$ 2,16	\$ 2,18	\$ 2,20	\$ 2,22	\$ 2,24
Total	\$ 279.936	\$ 353.157	\$ 475.231	\$ 575.553	\$ 701.892

3.6. Oportunidad de negocio

Se puede confirmar en base a la inteligencia de mercados realizada que Suecia, entre los países nórdicos analizados, es el mercado objetivo para la introducción y comercialización de las sopas instantáneas de quinua. Tanto los datos secundarios de la inteligencia de mercado, como los datos primarios que se obtuvieron en las entrevistas realizadas, permiten evaluar de manera integral las distintas aristas que componen el proyecto: la formulación y producción de las sopas instantáneas; el apego y adaptación de las características del producto a las preferencias del mercado sueco; el punto de vista de otros exportadores e importadores y, finalmente, la de los consumidores. Todos los resultados ratifican la aceptación del producto en el mercado.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En el siguiente capítulo se desarrolla el plan de marketing para la introducción de Quinopp en el mercado sueco, para lo cual se contempla la estrategia de precios, garantías, tácticas de ventas y distribución acorde para cumplir este objetivo.

4.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing para Andimentos Cia. Ltda. está basada en la estrategia de diferenciación para la introducción de las sopas instantáneas Quinopp en el mercado sueco. Para ello se prevé consolidar una alianza estratégica con el bróker a cargo de la distribución del producto, además de una alianza con los productores orgánicos nacionales, protegiendo así la característica diferenciadora de nuestra materia prima, asegurando su calidad para satisfacer al consumidor.

4.2. Producto

Andimentos Cia. Ltda. tiene como objetivo brindar a cada uno de los consumidores de sus sopas instantáneas una experiencia satisfactoria, entregándoles un producto de calidad basado en el modelo de los niveles de producto de Kotler & Armstrong (Kotler, 2008).

4.2.1. Beneficio básico

Quinopp son sopas instantáneas de quinua orgánica las primeras en su clase en venir en un envase individual para un consumo rápido y cómodo. Con su presentación, ahorra tiempo a sus consumidores, además, que les permite consumir el mega alimento que es la quinua acompañado de otros ingredientes de origen orgánico.

4.2.2. Producto real

Nombre de la marca

Quinopp, surge de la fusión de dos palabras:

- Quinoa: el cereal característico y clave de la diferenciación del producto
- Soppa: La traducción al sueco de la palabra sopa.

Slogan

El slogan a utilizar para la publicidad de la marca y el producto es “Rápido y nutritivo al instante”, resaltando así las dos características del producto:

- Rápido: por la fácil preparación de la sopa
- Nutritivo: por el valor nutritivo de la quinoa, y porque los demás ingredientes utilizados también son orgánicos.

En sueco el eslogan tiene la siguiente traducción:”snabb och näringsrik omedelbart”.

Nivel de calidad

De por sí, el producto es característico en su calidad, ya que para la obtención de los certificados de origen orgánico dentro de la Unión Europea y el sello KRAV propio de Suecia, el producto y el proceso de su elaboración pasan por una estricta calificación bajo los estándares requeridos por ambos certificados. Esto involucra a toda la cadena de abastecimiento hasta la obtención del producto final.

Características

Las características a resaltar son:

- Origen orgánico
- Preparación de sopa instantánea deshidratada
- Presentación individual
- Gran utilidad de su envase para su preparación y uso como recipiente.

Empaque

El empaque está conformado por un recipiente en forma de vaso de poli estireno que permite su utilización como recipiente de cocción ya sea al añadirse agua caliente o al introducirlo con agua fría al microondas. Este

envase permite que el calor se mantenga por mayor tiempo, por lo que irá recubierto con una protección de cartón para impedir que el calor traspase a la superficie del envase para comodidad del consumidor.

El envase cuenta con una tapa del mismo material la cual puede ser separada al momento de la cocción de la sopa. Junto con ello, el envase viene con una cuchara plástica.

Todo esto estará recubierto por una capa de plástico de polietileno transparente para la protección de la sopa instantánea y el producto en su conjunto, así se asegura su calidad y salubridad. Es por eso que la sopa es empacada al vacío.

El envase tiene 10 cm de diámetro superior, mientras que el diámetro inferior es de 9 cm. De esta manera el recipiente adquiere una abertura más amplia en la parte superior. Además, tiene 11 cm de alto, lo que permite que su forma se asemeje a la de un vaso.



Figura 23. Etiqueta Envase Sopa Quinopp



Figura 24. Etiqueta Tapa Sopas Quinopp



Figura 25. Slogan

Embalaje

En cuanto al embalaje, las sopas instantáneas se acomodarán en una caja de cartón corrugado de 58,5 cm x 38,5 cm x 22cm en donde entran 30 sopas instantáneas de 70g cada una.

Estas especificaciones son muy importantes, para mantener la calidad y apariencia del producto y deben ser tomadas muy en cuenta al exportarlo. De sobrepasar el número establecido de sopas por caja se corre el riesgo de que el producto pierda las características de fábrica.

4.2.3. Producto aumentado

Se brindará un servicio de post venta online. Logrando una participación activa con el consumidor y así poder resolver cualquier inquietud que existiese por parte de este, en cuanto a la preparación del producto.

Siendo el bróker el intermediario entre el distribuidor y el fabricante, se establecerá como una política de pago para el bróker un plazo de 30 días desde que el producto arribe a puerto y haya sido confirmado el estado del producto. De igual manera, el bróker tiene la posibilidad de llevar un registro online de sus pedidos, facturación y demás documentos administrativos que necesitare en el proceso de desaduanización en puerto de destino como el certificado de origen del producto.

4.2.4. Clasificación del producto

Quinopp son sopas instantáneas que se perfilan como un producto de conveniencia en el mercado sueco. Sin embargo, por ser un producto orgánico, también compite dentro de la categoría de los productos de especialidad, ya que este nicho de mercado no verá como un obstáculo el precio, sino que más bien serán atraídos por la calidad y selección de sus ingredientes orgánicos.

4.3. Política de precios

Al ingresar a un nuevo mercado se planea asignar el precio con la orientación a las ventas. El cual según Steven P. Schanaars (1993) consiste en que las empresas se centran en los volúmenes de ventas. Al depender del bróker se buscará que los volúmenes de ventas sean mayores a medida que transcurre el tiempo. Por esta razón, se espera que el precio sea menor al que posee la competencia calculando el margen de utilidad del bróker. No se ha elegido las estrategias de utilidades y de status quo ya que estas se enfocan principalmente en objetivos al corto plazo.

Los principales factores que influirán en la determinación del precio son la demanda, los costos y los márgenes de utilidad. Para determinar la demanda se ha realizado una estimación en la demanda que se obtendrá. Dentro del capítulo de investigación de mercado se ha encontrado que los pedidos del

bróker se encuentran entre los 24 contenedores el primer año, con un crecimiento en los años siguientes. Esto se identifica en la Tabla 22. Así también, para la producción de las sopas como tal, se procederá a subcontratar a la empresa Incremar, debido a que es una práctica común en esta industria. Los márgenes de utilidad deberán estar cubiertos por la diferencia entre el precio y los costos del producto.

La estrategia de precios que se seguirá será la de penetración ya que el producto se encuentra en la fase de introducción dentro del ciclo de vida. Es importante recalcar que Andimentos tendrá que acatar y preservar las negociaciones con el bróker a medida que el producto avance a la etapa de crecimiento, madurez y declive. De esta manera el producto será aceptado y en un futuro ganará participación de mercado.

4.4. Táctica de ventas

Andimentos es la empresa productora y distribuidora principal de las sopas instantáneas Quinopp al o los brokers dentro del mercado sueco, quienes son los clientes de la empresa y mediante los cuales el producto llega al cliente final o consumidor sueco.

Por un lado, la táctica de venta se manejará de manera personalizada entre el gerente comercial y el bróker vía online o telefónica. De esta manera se podrá mantener y estrechar el contacto con esta parte fundamental de la cadena de distribución de la empresa. De igual manera, así podrá tener Andimentos información de primera mano sobre el mercado sueco, y viceversa. El bróker podrá trabajar en conjunto con la empresa: creando estrategias y conociendo más acerca el producto para su correcta promoción por las fuerzas de ventas. Es por ello que la transmisión de la estrategia de marketing creada por Andimentos Cia. Ltda. deberá ser transferida por el bróker hasta el consumidor final.

4.5. Política de servicio al cliente y garantías

Dentro del servicio al cliente se tendrá un micro sitio que permitirá al bróker tener seguimiento del estado de sus pedidos con sus respectivos detalles. Para

ingresar a este micro sitio el bróker deberá crear su cuenta con usuario y contraseña. Se medirá este servicio debido a la cantidad de visitas que tenga la página, las dudas que el intermediario posea y la respuesta a estas dudas o dificultades.

4.6. Promoción y publicidad

En cuanto a la estrategia de promoción y publicidad, Andimentos Cia. Ltda. trabajará en realizar apoyo a las actividades que el bróker pueda utilizar con sus clientes para dar a conocer el producto. De igual manera, se podrá generar estrategias en conjunto con el bróker.

Siendo la distancia entre los dos países un limitante que podría incrementar el costo de las acciones de marketing para la empresa, se enfocará la estrategia de marketing en el ámbito digital. De este modo no solo se podrá controlar parte de la estrategia sino que también se aprovechará que Suecia es uno de los 10 países con mayor acceso a internet con una cifra del 92.5% de sus habitantes. (BM, 2015)

4.6.1. Publicidad

Como parte de las estrategias de publicidad para la penetración y fortalecimiento de la marca en el mercado se desarrollarán las siguientes herramientas:

- Micro sitio: página web en inglés y sueco para poder indicar beneficios característicos de la quinua, las características de las sopas instantáneas, su preparación y datos curiosos.
- Facebook:
 - .1. Creación de un fanpage con información relevante a la quinua y el producto, mediante publicaciones frecuentes en inglés o sueco que sirvan para la interacción con los fans, activar audiencias y dar a conocer el producto. Cada publicación estará brandeada con el logotipo del producto para que sean los fans los que generen más audiencia por compartir las publicaciones.

.2. Facebook ads: Se realizará una inversión mensual en anuncios en Facebook, para generar tráfico al fanpage, así como para la activación de audiencias al promocionar las publicaciones que se realicen en el fanpage. Ese se lo va a considerar uno de los principales medios de publicidad, ya que en Suecia la red social alcanza una participación del 68% (IIS, 2015) según el Instituto de Información de Suecia.

.3. Google Ads:

De igual manera se realizará una estrategia de SEO y SEM, es decir el posicionamiento en buscadores por palabras claves, para que el micro sitio salga entre los principales resultados de búsqueda por palabras como: quinua, sopas, sopas instantáneas, comida saludable en sueco o inglés.

4.6.2. Promoción

Como una estrategia en conjunto con el intermediario, se procurará realizar promociones de 10 más 1. De esta manera, esta bonificación podrá ser transmitida al cliente final del producto. Esa unidad extra que se entregue se descargará como un costo para Andimentos Cia. Ltda. como parte de su campaña de activación y promoción del producto. Cabe recalcar, que el envío corre por cuenta del bróker y se lo realizará una vez al año para la activación del producto al iniciar el invierno.

4.6.3. Relaciones públicas

Al estar en marcha el proyecto, las sopas instantáneas Quinopp califican como un producto innovador para formar parte de la oferta exportable del país. Es por ello que se podrá calificar y estar presente en ferias alimenticias en las cuales Pro Ecuador esté presente.

Además, como una iniciativa propia, luego de los 3 años de consolidación de la marca en el mercado sueco, se procurará asistir a ferias alimenticias en donde

otros países europeos estén presentes, como la Feria Alimentaria de Barcelona, en la cual se exponen productos de distintos países e industrias que se encuentran dentro de la categoría de productos de conveniencia.

4.6.4. Fuerza de ventas o ventas personales

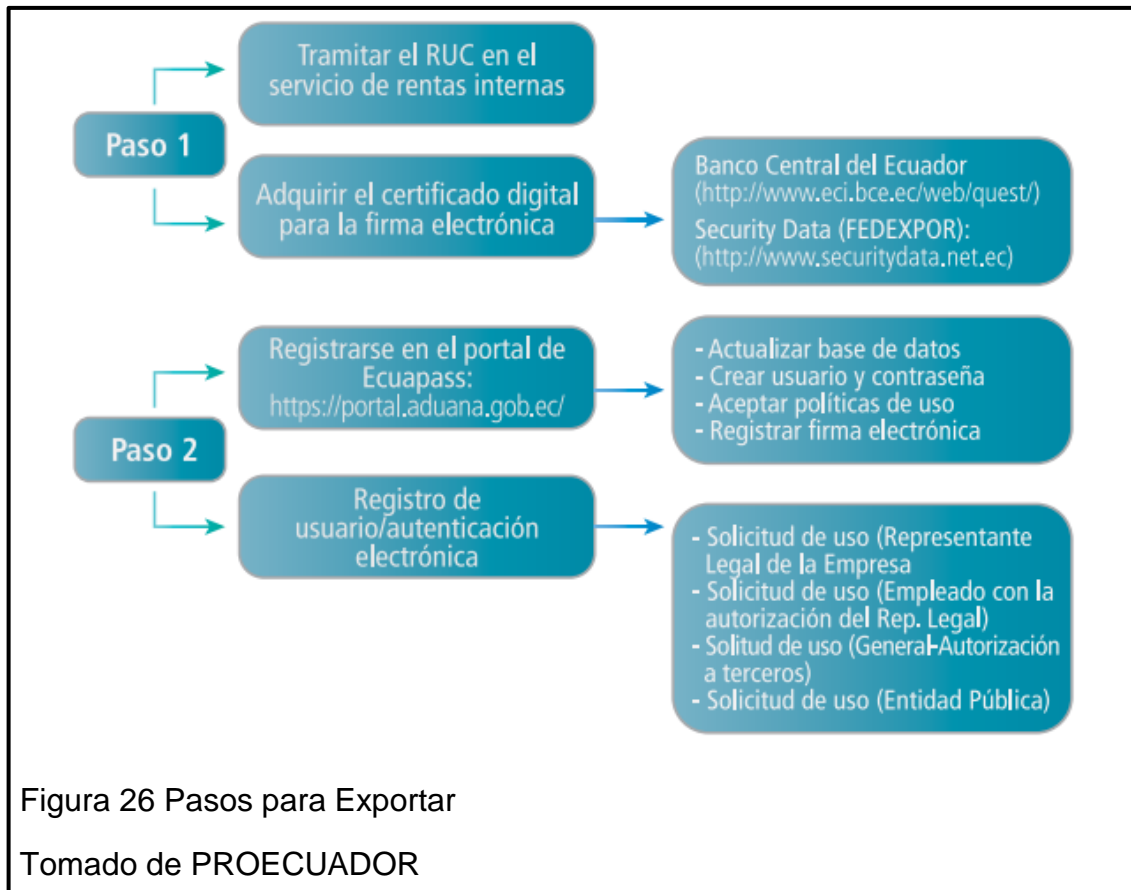
Debido a que el producto será manejado en gran parte por una estrategia de internacionalización, el empleo de una fuerza de ventas no se ve necesaria como complemento del mix de promoción y publicidad, ya que la empresa no tendrá contacto directo con sus consumidores, porque los productos se exportan directamente al bróker que los distribuirá.

4.7. Distribución

Para poder llegar con un producto a Suecia es necesario tener contacto con un intermediario. Si existiera un nuevo intermediario se podrá contactar con la empresa mediante correo electrónico donde se realiza el pedido y se procede a realizar la cotización. Después, se recibirá la orden de compra y se enviará la factura.

Los requisitos para ser exportador son:

- 1.- Contar con el Registro Único de Contribuyente
- 2.- Obtener el certificado de firma digital o Token
- 3.- Registrarse como Exportador en Ecuapass para actualizar datos en la base, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica. Los detalles se encuentran en el Anexo 1.



Las sopas instantáneas serán transportadas en cajas de 0,585m de largo, 0,385m de ancho y 0,22m de alto. Es por ello, que acorde a las estrategias de internacionalización, el producto después de ser dispuesto en las cajas de cartón deberá ser acondicionado sobre pallets de madera, para su mejor manipulación al momento de empezar el proceso de exportación. Para ello se deberá colocar 2 cajas a lo largo, 2 cajas a lo ancho y se podrá apilarlas en un total de nueve cajas hacia arriba. Partiendo de la demanda, en un envío se utilizarán 10 pallets de 36 cajas.

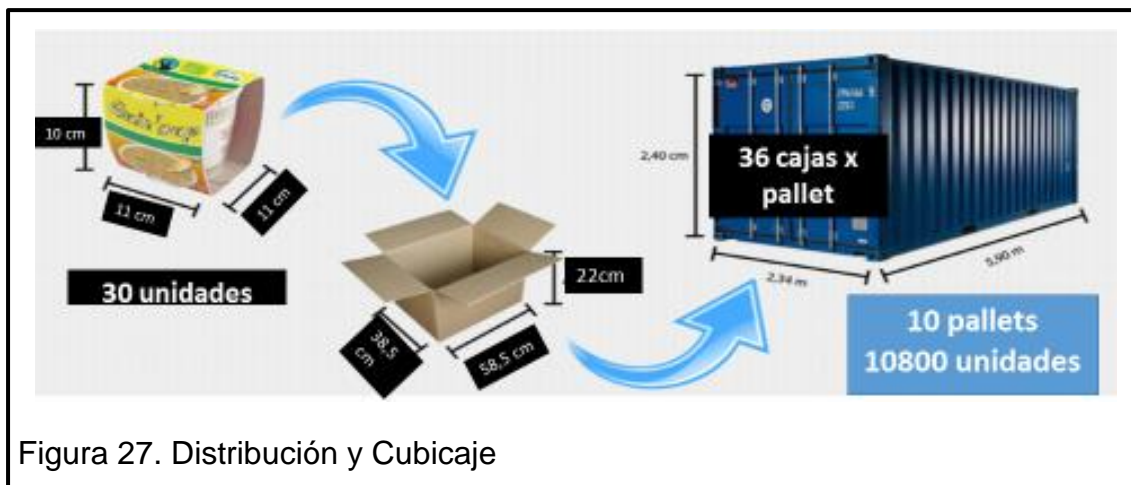


Figura 27. Distribución y Cubicaje

El incoterm en el que se negociará es el término FOB, es decir la responsabilidad cubierta por Andimentos es hasta que la carga llega al buque. El medio de transporte es marítimo por la naviera llamada MAERSK. El intermediario estará encargado de liberar la carga y contará con el permiso para distribuirlo en los principales mercados y supermercados. La información acerca de los respectivos gastos se encuentra en el Anexo 2. La forma de pago será a través de una carta de crédito del exportador. A continuación, se detallan los rubros de cada agente necesario para la exportación. El margen de ganancia previsto del intermediario es de alrededor del 40% del precio en término FOB.

Tabla 23. Gastos Logísticos

Gastos Logísticos	
Flete interno	350
Seguro interno	35
Almacenaje estimado	35,77
Agente aduanero	110
Certificado de origen	10
Trámites de la SENA	175,2
Comisión Carta de Crédito	204,95
Total	920,92

5. CAPÍTULO V: DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

Tomando en cuenta que el producto propuesto no es un producto nuevo o en el cual se deba hacer hincapié en el desarrollo de tecnologías o procesos, se da paso al siguiente capítulo.

6. CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se desarrolla las diferentes actividades operativas y relevantes dentro de la cadena de suministro para lograr la comercialización satisfactoria de las sopas instantáneas.

6.1. Estrategia de operaciones

Al realizar el estudio de mercado, el experto Darío Pozo, mencionó que Cereales Andinos, una empresa de la industria alimenticia, se encuentra tercerizando parte de su producción con INCREMAR y que esta práctica se ha vuelto común en la industria. Es por esta razón que para consolidar una cadena de valor óptima con la que se logre la comercialización del producto en el mercado sueco se tomará dos opciones en cuanto al proceso de producción. Estas dos alternativas afectan la cadena de valor de la empresa y los costos financieros difieren en cada una de ellas. Es por esto que a partir de este capítulo se realizará un análisis comparativo para determinar el modo de producción óptimo sin disminuir o afectar la calidad del producto propuesto.

Opción 1:

Como parte de la primera opción se contempla la producción propia de las sopas instantáneas. Es decir, la inversión de capital en la instalación de una planta propia para la producción del producto detallado anteriormente.

Opción 2:

La segunda opción contempla la tercerización de los procesos de producción a una empresa que ya cuente con capacidad instalada y esté calificada para

realizar el servicio bajo los estándares que el producto requiere, así como que cuente con las autorizaciones gubernamentales y sanitarias en orden.

Además de los parámetros que se van a evaluar, se debe tomar en cuenta las siguientes características dentro del análisis de la cadena de suministros:

- Origen orgánico de la materia prima de las sopas instantáneas.
- Operador logístico para el envío de las sopas instantáneas a Suecia.

Parte de la estrategia de operaciones al largo plazo es realizar una integración hacia atrás con los principales productores de quinua y verduras orgánicas, que sean elegidos como proveedores para Andimentos Cia. Ltda. con el fin de garantizar el suministro y calidad de la materia prima para las sopas instantáneas.

Independiente de ambas opciones, la base fundamental y por la cual se diferenciará el producto es el origen orgánico de los ingredientes, en especial, de la quinua.

Como se pudo determinar en capítulos anteriores, actualmente en el Ecuador existen tres principales productores de Quinua orgánica: Corprobich, Camari y Maquita Cushunchi.

Al realizar una evaluación, y en base a la información que cada uno de los proveedores pudo entregar, se llegó a la siguiente matriz de decisión:

Tabla 24. Proveedores de quinua orgánica

Características	Proveedores		
	Corprobich	Camari	Maquita Cusunchi
Quinua Orgánica	x	x	x
Catidad mínima	Quintal	Quintal	QQ; 50KG y 500g
Certificación	x	x	x
Lente óptico	-	-	x
Lavada	x	x	x
Precio por QQ	\$ 140	\$ 119,93	\$ 140

Tomando en cuenta los factores expuestos en la tabla 24, se decide que Maquita Cushunchi es el proveedor mejor calificado. Si bien la producción de los tres candidatos proviene de Chimborazo, es Maquita quien cumple con un proceso de calidad más riguroso al tener un lente óptico que permite la selección más minuciosa del grano, así como, el hecho de que cumple con la trazabilidad en cuanto al origen de su producto (Anexo 3).

Al optar por este proveedor, se está asegurando un eslabón muy importante del producto propuesto ya que se está asegurando la calidad del mismo.

Por otro lado, Camarí, es el mejor proveedor para las verduras orgánicas, ya que su venta no solo la hace al por mayor sino bajo el requerimiento que se le haga, lo que facilita el manejo de inventario para la empresa.

La política de pagos a proveedores será de 30 días después de haber recibido el producto. Esta política aplicará para todos los proveedores de Andimentos.

En el caso de seguir la opción 2, Incremar puede ser el proveedor más óptimo para el servicio de tercerización. Esto, ya que cuenta con la principal máquina para el proceso de secado (Spray Dryer) así como de los requerimientos sanitarios, regulatorios y de espacio necesario para cumplir con la demanda del proyecto.

6.2. Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones para la producción de las sopas instantáneas no conlleva procesos muy complejos de producción:

Opción 1:

Si toda la producción se la realiza por cuenta de Andimentos Cía. Ltda., se estaría a cargo de las actividades de recepción, lavado, secado de quinua, pesaje de ingredientes, cocción de sopa, deshidratación, envasado y embalaje. Estas actividades se detallan en el Anexo 4 con las debidas indicaciones para la realización de cada uno de los procesos.

Opción2:

Siguiendo esta alternativa, Andimentos tendría que mantener tres actividades principales las cuales son: Recepción, Lavado, Secado de la quinua y Pesaje de los ingredientes, para su posterior procesamiento en las instalaciones del tercero. Después se encargará del almacenaje del producto terminado para el envío al puerto.



A continuación se presenta el flujograma con el detalle del proceso, personas responsables y tiempo estimado para la producción de 10800 sopas mensuales.

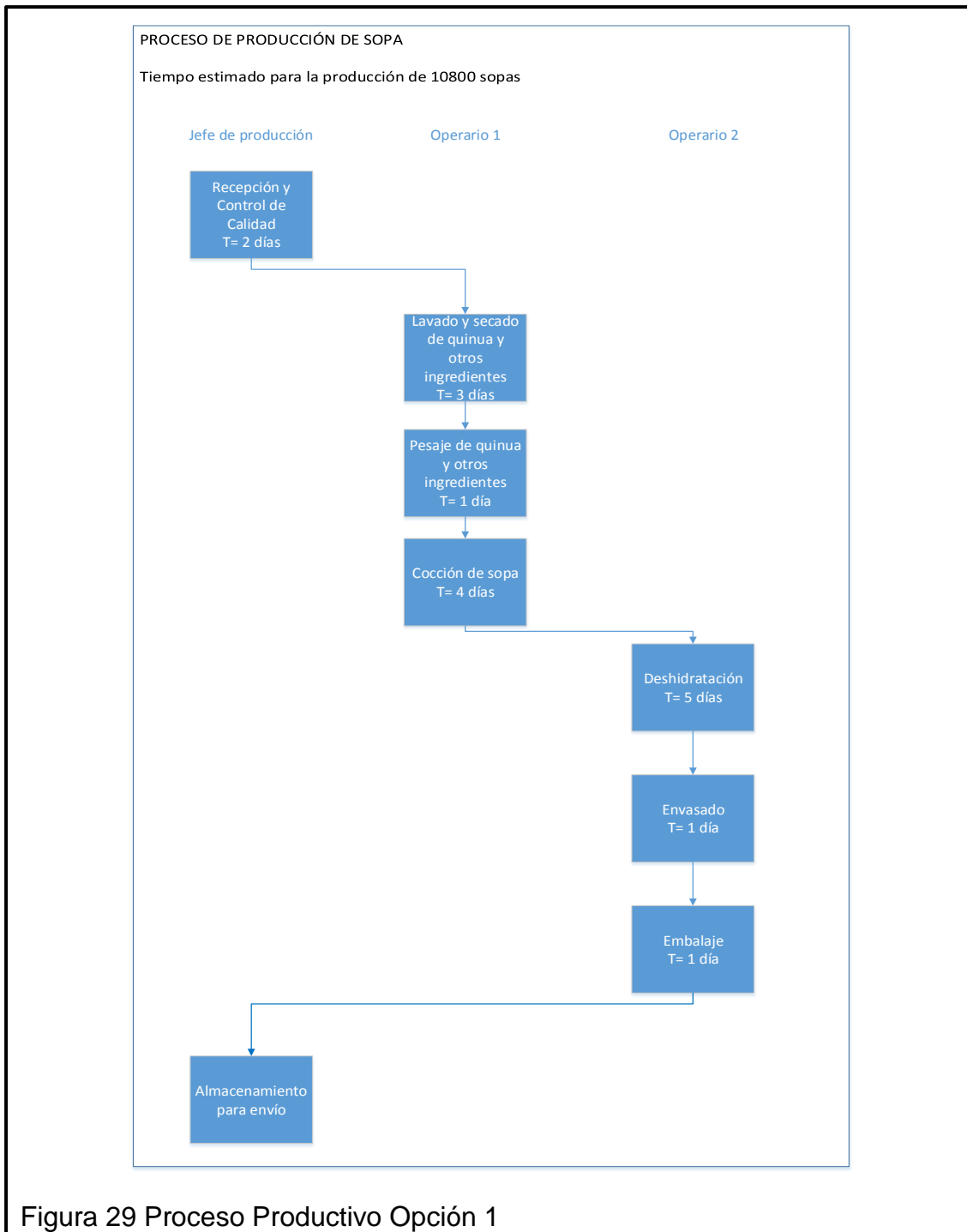


Figura 29 Proceso Productivo Opción 1

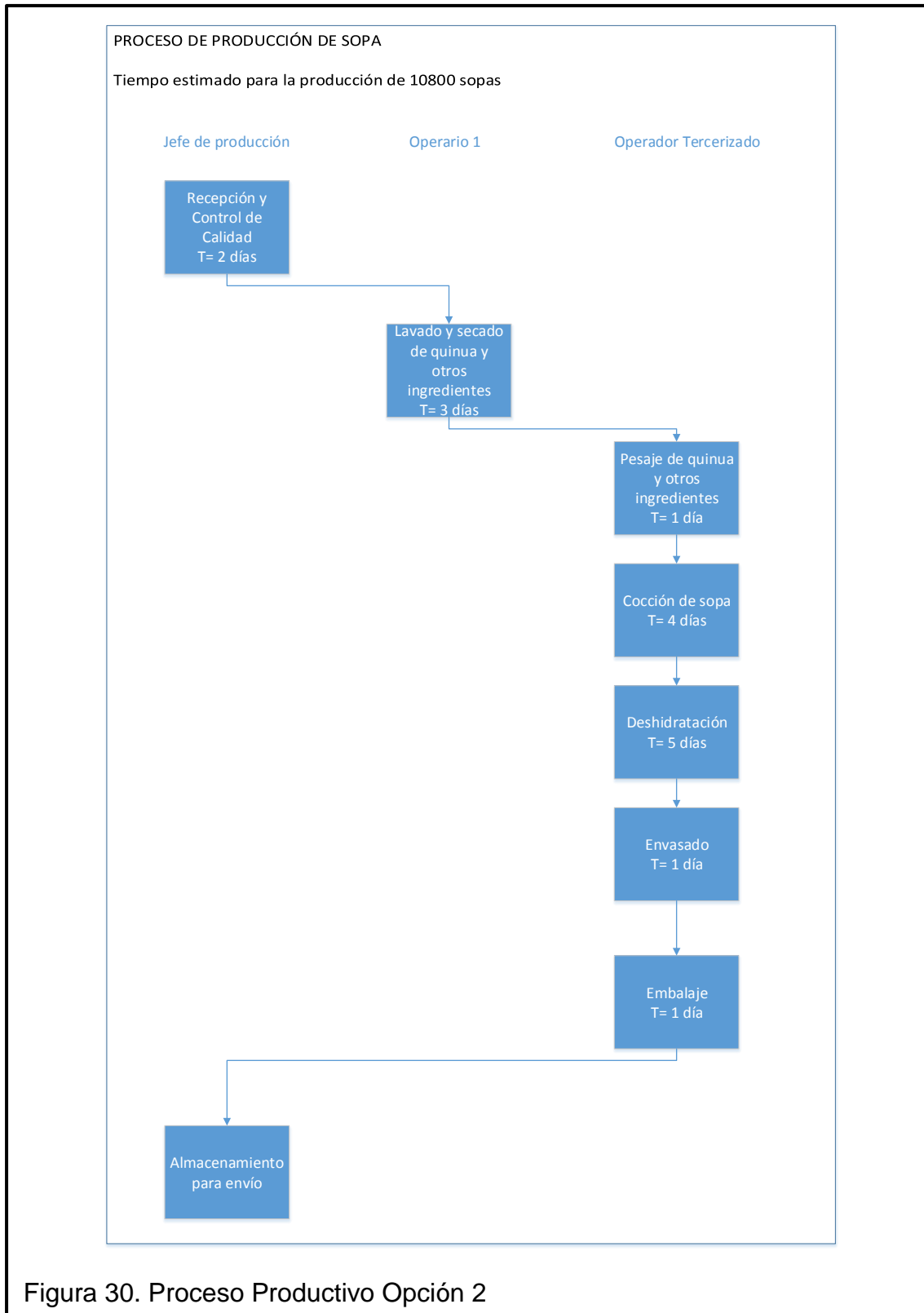


Figura 30. Proceso Productivo Opción 2

6.3. Requerimiento de equipos y herramientas

En cuanto a los equipos necesarios y herramientas se puede ver la siguiente diferencia entre las opciones mencionadas:

Opción 1:

Tomando en cuenta una producción propia de las sopas instantáneas se debe adquirir las siguientes maquinarias:

- 1 deshidratadora
- 1 envasadora
- 3 marmitas para cocción
- Cocina de acero de tres quemadores
- 1 balanza
- Mesas y repisas de acero quirúrgico
- Nevera o frigorífico mediano
- Lavadora de quinua
- Utensilios varios de cocina: Cucharas, paletas, cuchillos, tablas, etc.

Opción 2:

En el caso de la tercerización se necesitará realizar la compra de la envasadora, ya que este tipo de máquina tiene configuraciones especiales dependiendo el tipo de envase que se desee utilizar. También se deberá adquirir la lavadora de quinua porque ambos procesos seguirán siendo responsabilidad de Andimentos. Al igual que en la opción uno se requiere de contar con:

- Mesas de aceró quirúrgico
- Balanzas
- Frigorífico
- Utensilios de cocina

6.4. Instalaciones y mejoras

En cuanto a las instalaciones y mejoras se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Opción 1:

Debido a la mayor inversión en maquinaria que implica esta opción, los montos de mejora de estas máquinas están asociados al mantenimiento continuo de cada una de las mismas. Se ha calculado que este monto se encuentra en \$900 dólares anuales.

De igual manera, el espacio total de la planta en este caso sería de un aproximado de 300 metros cuadrados, espacio adecuado para la maquinaria y procesos detallados anteriormente.

Opción 2:

Mediante el servicio de terceros, se necesitaría únicamente la máquina de lavado, envasado y embalaje. Los rubros del mantenimiento de estas dos máquinas se reducirían a \$400 dólares anuales.

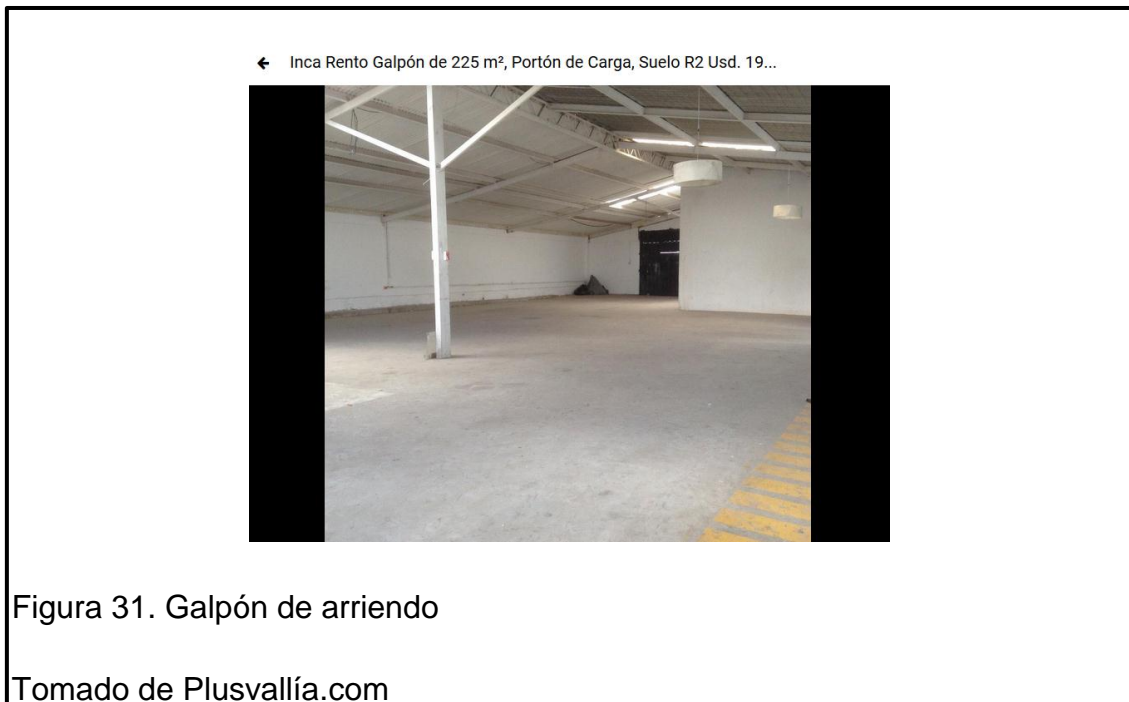
Así también, se arrendará un local de 44m² en el sector a Eloy Alfaro en donde funcionarán las oficinas y se realizará el almacenaje de la materia prima y el lavado de la quinua.

6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

En cuando a la localización geográfica del proyecto:

Opción 1:

En la primera opción se contaría con un galpón de 225m² en el sector del Inca con un arriendo mensual de 950 Dólares.



La planta se localizaría en Quito, ya que, por un lado, los proveedores no ven dificultad e incluso cotizan sus precios tomando en cuenta su distribución en Quito. Por otro lado, varias empresas de la industria alimenticia se encuentran en la zona y tienen sus instalaciones en la capital.

Opción 2:

Incrementar cuenta con sus instalaciones en la zona norte de Quito. Su planta está en la Av. Eloy Alfaro N73-74.

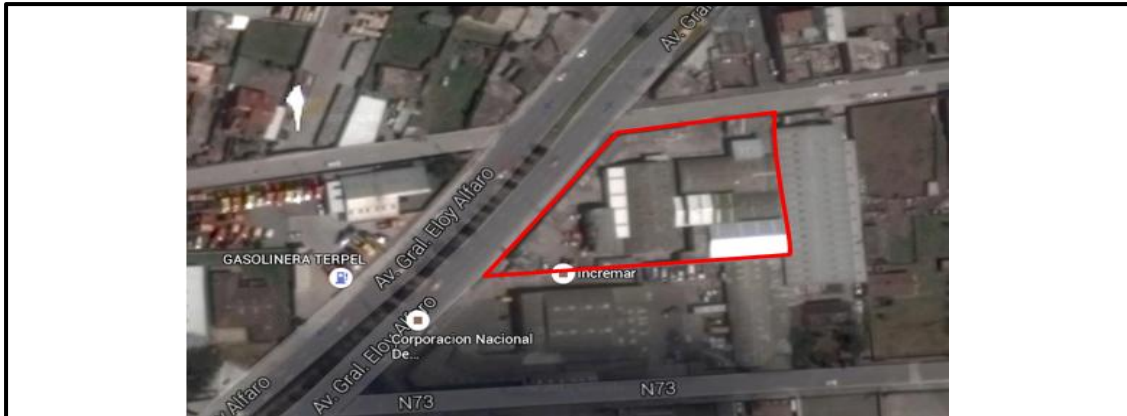


Figura 32. Ubicación Inrcemar

Tomado de Google maps

La oficina y el sitio de recepción de la materia prima se encontrarán en el sector de la Av. Eloy Alfaro con el fin de estar más cerca de instituciones financieras y donde se realizan los trámites de exportación. Uno de los puntos más importantes para ubicarse en esta zona es la cercanía que existiría entre la planta e Inrcemar. De igual manera, cabe mencionar que las vías de desfogue para tomar las carreteras hacia el puerto se encuentran aledañas a la zona. El valor de arriendo de estas instalaciones es de \$400 dólares más una alícuota de 60 dólares mensuales.



6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Opción 1:

Según como se encuentra la figura 35 se aprecia que el 60 % del espacio físico está destinado a la producción. El 20% se destina a la recepción de materia prima, el 12% es zona de almacenaje. El 8% restante se ocupa por las oficinas a carga del personal administrativo. Debido a ser un producto perecible se ha definido dentro de esta opción una política de inventario PEPS, lo que determina que los productos que primero entren serán los primeros en salir. Según la capacidad productiva y los envíos que se deben realizar se mantendrá un inventario de productos terminados del 33% de la producción mensual.

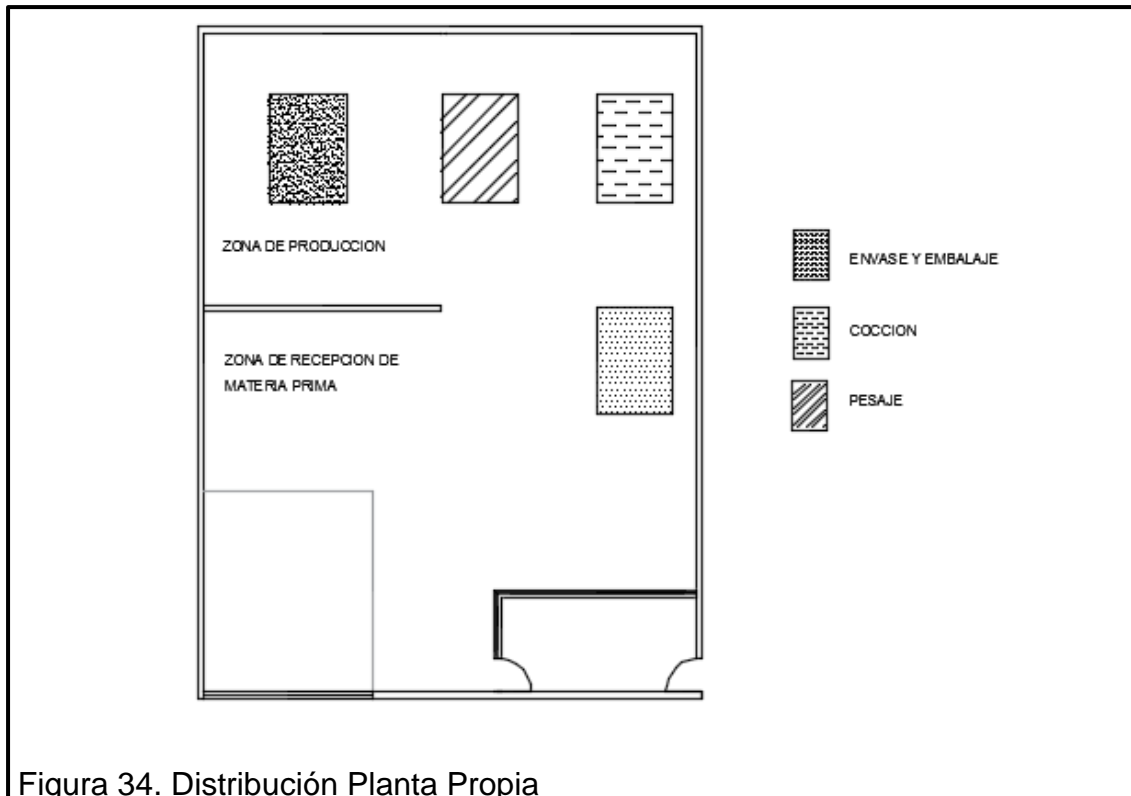
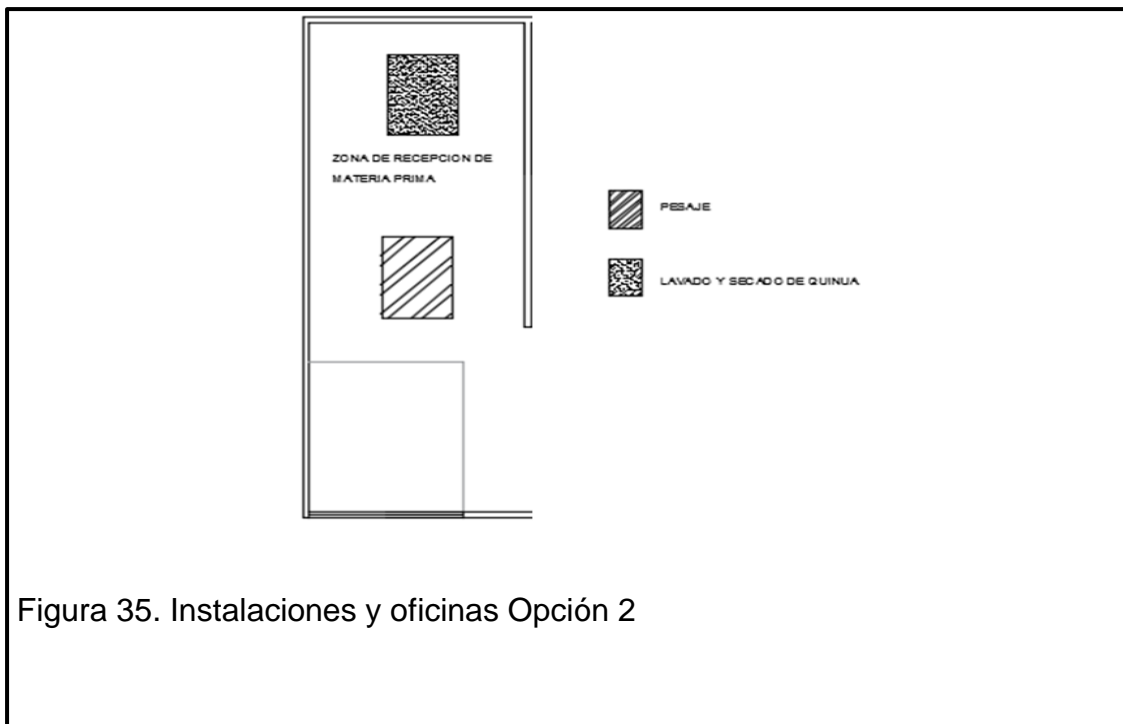


Figura 34. Distribución Planta Propia

Opción 2:

En la opción dos, el espacio del local arrendado estará destinado 46% a la zona de recepción de materia prima, lavado de quinua y pesaje. El otro 46% será para zona de almacenaje. El 8% faltante, al igual que en la opción 1, estará ocupado por el personal administrativo. El inventario se manejará de la siguiente manera: Cada 2 semanas se llevará la materia prima a la planta de Incremar y después de dos semanas se trasladará las sopas instantáneas embaladas para almacenar por 1 a 2 días en oficinas de Andimentos hasta su despacho a puerto. En este caso no se mantendrá inventarios de materia prima y producto terminado a final del mes en la oficina.



6.7. Aspectos regulatorios y legales

Dentro de los aspectos regulatorios que deben tomarse en cuenta para que la empresa pueda entrar en funcionamiento se necesita la siguiente documentación, según el portal del Banco Solidario “Cuida tu futuro” (Cuida tu futuro, 2015):

- RUC para que pueda ser una persona jurídica frente al SRI y pueda ser realizado el control tributario.
- Patente municipal
- Categorización empresarial según del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- Registro sanitario emitido por ARCSA (Anexo 5)
- Certificado del Ministerio del Ambiente
- Certificado de Origen del producto para que pueda obtener el descuento arancelario respectivo al momento de ingreso a Suecia.
- Firma electrónica del Banco Central y Token para la utilización del Ecuapass como herramienta online en el proceso de exportación del producto.

Estos requisitos deberán ser cumplidos tanto si se realiza una producción por mediante un tercero así como si se desearía realizar la inversión para la construcción de una planta propia.

7. CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL

En el siguiente capítulo se desarrolla la estructura organizacional de Andimentos Cia. Ltda. con el fin de crear un equipo eficiente de trabajo. De igual manera, en este análisis se toma en cuenta las dos alternativas de producción expuestas en el capítulo anterior.

7.1. Estructura Organizacional

Dentro de la estructura organizacional cabe mencionar que en Andimentos Cia. Ltda. se tiene la prioridad de mantener una estructura lo más plana posible, tomando en cuenta que es un emprendimiento categorizado como pequeña empresa – PYME. Por otro lado, en base a su constitución, la empresa debe contar con una Junta Directiva, conformada por los socios, de donde se elegirá un presidente del mismo quién será la persona a la cual reportará el Gerente General.

Opción 1:

En este caso toda la estructura organizacional está dentro de la nómina de la empresa. Un Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de producción y 4 operarios.

Opción 2:

Por otro lado, en el caso de la tercerización, solamente los dos gerentes, el jefe de producción y el operario quedarían como parte de la nómina de la empresa. Los procesos de la parte operativa, al estar tercerizados, obligan a que las personas empleadas para estos servicios estén bajo la nómina de Incrementar. De esta manera, el costo de estos empleados es parte del rubro que Incrementar cobra y que pasa a ser parte del costo variable del producto final.

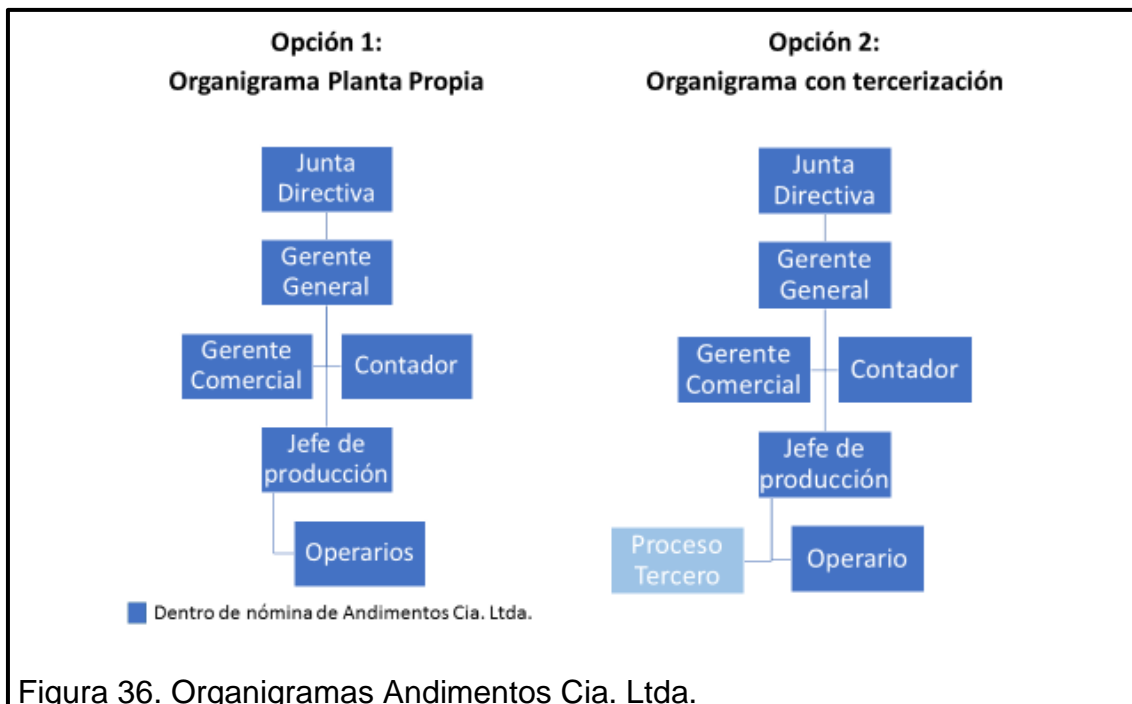


Figura 36. Organigramas Andimentos Cia. Ltda.

7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

- Gerente general

El Gerente General deberá poseer un Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o carreras afines. Así también, debe cumplir con 2 años de experiencia en cargos administrativos financieros o logísticos. Es importante que tenga habilidades para direccionar a la organización mediante cálculos y proyecciones del negocio. Fungirá como representante legal de la empresa y deberá reportar a al presidente de la Junta Directiva o a toda la Junta en pleno dependiendo el caso.

- Gerente Comercial

El coordinador comercial debe haber obtenido un Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o Carreras Afines. Debe cumplir con 2 años de experiencia en puestos administrativos relacionados con ventas

y logística. La principal habilidad que se busca en esta persona es la de tener facilidad para relacionarse y concretar negocios entre partes.

- Jefe de producción

Deberá tener un título de Tecnología en Producción o carreras afines. En cuanto a experiencia debe poseer un mínimo de un año desarrollando trabajos técnicos en una planta de producción de alimentos procesados. Deberá tener la habilidad de comunicar reportes acerca el estado de la producción y control de calidad.

- Contador

Deberá tener título de tercer nivel en contabilidad y auditoría. Deberá ser un contador público autorizado, es decir, tener certificación CPA para que pueda firmar los Balances que serán presentados a la Superintendencia de compañías. Deberá contar con mínimo dos años de experiencia de haber desarrollado procesos que involucren reportes a la Superintendencia y al SRI.

- Operarios

Los operarios deberán tener título de nivel secundario y habilidad para cumplir tareas operativas y regirse a control. Tener experiencia con la manipulación de alimentos y conocimiento de las buenas prácticas de manufactura.

Descripción de funciones:**Tabla 25. Distribución de Funciones**

OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
<p><u>Gerente General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte a la Junta Directiva • Representación legal de la empresa. • Supervisar los controles de calidad. • Llevar a cabo el control financiero y la función administrativa de la empresa • Reportar a Junta de Accionistas acerca de capacidad utilizada, tiempos, costos y recursos. • Gestión de RR.HH: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dar solución a los requerimientos del personal. ○ Reclutamiento y contratación del personal 	<p><u>Gerente General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte a la Junta Directiva • Representación legal de la empresa. • Supervisar los controles de calidad. • Llevar a cabo el control financiero y la función administrativa de la empresa • Reportar a Junta de Accionistas acerca de capacidad utilizada, tiempos, costos y recursos. • Gestión de RR.HH: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dar solución a los requerimientos del personal. ○ Reclutamiento y contratación del personal • Firmar y negociar contratos acerca del servicio de terceros y proveedores.

<p><u>Gerente Comercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la cadena de suministro. • Dar solución a los requerimientos del cliente • Reportar soluciones y nuevas oportunidades de mercado a Junta de Accionistas. • Gestionar la estrategia de marketing del producto. • Firmar y negociar contratos con bróker e intermediarios. • Firma de patentes y base legal relacionada con Propiedad Intelectual 	<p><u>Gerente Comercial</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la cadena de suministro. • Dar solución a los requerimientos del cliente • Reportar soluciones y nuevas oportunidades de mercado a Junta de Accionistas. • Gestionar la estrategia de marketing del producto. • Firmar y negociar contratos con bróker e intermediarios. • Firma de patentes y base legal relacionada con propiedad intelectual. • Firmar y negociar contratos acerca de los términos de propiedad intelectual en el servicio brindado por el tercero.
<p><u>Jefe de producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el proceso de acuerdo a los estándares de calidad. • Resolver problemas que se presenten en la planta. • Reportar semanalmente cantidades producidas y materia prima utilizada. • Capacitación a los operarios sobre las buenas prácticas de manufactura. • Realizar un muestreo de los lotes producidos. • Responsable de los trámites ante el ARCSA 	<p><u>Jefe de producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el proceso de acuerdo a la calidad estándar • Resolver problemas que se presenten en la planta • Reportar semanalmente cantidades producidas y materia prima utilizada. • Capacitación a los operarios sobre las buenas prácticas de manufactura. • Establecer controles en cuanto el proceso de producción del tercero. • Realizar un muestreo de los lotes producidos. • Responsable de los trámites ante el ARCSA.

<p><u>Contador</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la información contable de la empresa. • Llevar la información sobre los costos de mano de obra directa, materia prima directa y costos de indirectos de fabricación. • Consolidar información contable acerca de los inventarios. • Realizar Balances para presentar a la Superintendencia de compañías y al SRI. • Reportar al Gerente general • En ocasiones, participará en reuniones de la Junta general de accionistas. 	<p><u>Contador</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la información contable de la empresa. • Llevar la información sobre los costos de mano de obra directa, materia prima directa y costos de indirectos de fabricación. • Consolidar información contable acerca de los inventarios. • Realizar Balances para presentar a la Superintendencia de compañías y al SRI. • Reportar al Gerente general • En ocasiones, participará en reuniones de la Junta general de accionistas.
<p><u>Operarios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Encendido de maquinaria. • Cumplir las actividades detalladas en el proceso de producción. • Limpieza. • Apagado de maquinaria. • Almacenaje de materia prima y producto terminado. 	<p><u>Operario</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la materia prima. • Limpieza de ingredientes. • Almacenaje de materia prima y producto terminado.
	<p><u>Proceso de terceros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio tercerizado de producción.

7.3. Compensación a administradores y propietarios

De igual manera, las siguientes políticas de compensación y remuneraciones aplican para los colaboradores de la empresa que constan en el rol de pagos:

Tabla 26. Salarios Brutos Andimentos Cia.Ltda

Cargo	Salario
Gerente General	\$ 2.100
Gerente Comercial	\$ 1.400
Jefe de producción	\$ 850
Contador	\$500
Operarios	\$ 400

En la tabla 25 se muestran los salarios brutos iniciales para las personas dentro de la nómina de Andimentos Cia. Ltda.

A parte del sueldo establecido, los empleados recibirán los beneficios de ley como: décimo tercero, décimo cuarto, aporte al IESS por parte de la empresa, vacaciones, 15% de repartición de utilidades, fondos de reserva a partir del segundo año etc.

El sueldo será depositado en la cuenta bancaria asignada por los empleados el 28 de cada mes. En cargos directivos no se pagará horas extras por decisión de los socios.

7.4. Política de empleo y beneficios

El reglamento interno se regirá a la normativa legal vigente la cual contiene la Constitución de la República del Ecuador, el Código del Trabajo y las cláusulas específicas de cada contrato.

Para formar parte de la organización, los aspirantes deberán presentar los siguientes documentos:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- Copia de Record Policial
- Certificados de trabajos anteriores

- Si el aspirante es de nacionalidad extranjera deberá presentar su carnet ocupacional.

Los beneficios de la empresa estarán determinados por las responsabilidades y funciones de cada cargo. Los beneficios de cada cargo se muestran a continuación:

Tabla 27. Bono de resultados

CARGO	SUELDO FIJO	BONO RESULTADOS ANUAL
Gerente General	\$ 2.100	\$ 200
Gerente Comercial	\$ 1.400	\$ 150
Jefe de Producción	\$ 850	\$ 100
Contador	\$500	\$75
Operarios	\$ 400	\$ 75

Para el Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de Producción y Contador se compensará con un sueldo fijo de \$2.500, \$1.400, \$850 y \$500 respectivamente. A su vez, el operario tendrá un sueldo mensual de \$400 el cual ya es mayor al salario básico sectorial dispuesto por el Ministerio de Trabajo para 2016. Al final del año, se otorgará por única vez un bono de resultados que estará asociado al cumplimiento de metas y objetivos planteados. Como parte de los beneficios que recibirán los empleados serán capacitados constantemente con el fin de mantener los estándares de calidad dentro de la empresa, así como su eficiencia.

Toda la política de empleo y beneficios se calcula con el fin de que tanto los sueldos como los beneficios que recibirán los empleados sean atractivos en base a las funciones y perfiles buscados, el tamaño de la empresa, y los

sueldos mínimos sectoriales para la industria de elaboración de productos alimenticios que rige el código del trabajo.

7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Dentro de la estructura de Andimentos Cia Ltda. no se toma en cuenta a inversores. Es decir, el capital y la inversión se encuentra formada por un 50% de los accionistas y el otro 50% por un préstamo a una entidad financiera. Los derechos y restricciones de accionistas e inversores están totalmente atados a la normativa legal vigente de Ecuador. Los accionistas tienen voz y voto sobre las decisiones de la junta y estas serán tomadas por unanimidad. Al ser una compañía limitada, no se espera la entrada de un mayor número de accionistas durante los tres primeros años.

7.6. Equipo de asesores y servicios

Se recurrirá al equipo de asesores en temas netamente puntuales:

- Servicios legales: Estos serán referentes a trámites que se realicen para poner en marcha el negocio.
- Servicios tributarios: Se acudirá al uso de estos servicios para el control y cumplimiento de obligaciones con el fisco.
- Agente de aduanas: Se considera estos asesores para la ayuda de trámites de exportación y envío de carga.

8. CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se describe las actividades a llevar a cabo para poner en marcha el negocio, así como posibles riesgos o imprevistos que pudiesen afectar el arranque del mismo.

8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

De igual manera las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio hasta el primer pago a recibir están resumidas a continuación.

Tanto en la opción 1 como en la opción 2, se cuenta con 34 actividades principales similares. Solamente en el caso de la actividad de la opción 7 (Negociación con el Tercero) dependería de la elección del método de producción. De elegirse la planta propia, esta actividad se eliminaría y el tiempo de la misma pasaría a complementar a la actividad 8 que es la obtención del registro sanitario.

De igual manera, la actividad 15, depende del modelo a seguir, sin embargo el tiempo no se altera, solo que si se elige la opción 2, este tiempo se dividiría para que se pueda dar capacitaciones por parte de Andimentos y del tercero.

Tabla 28 Actividades para la puesta en marcha de ANDIMENTOS CIA. LTDA.

Año	#	Opción 1: Producción Propia	Opción 2: Producción con Tercero
0	1	Obtención del financiamiento	Obtención del financiamiento
	2	Constitución de la Empresa	Constitución de la Empresa
	3	Obtención de permiso de funcionamiento	Obtención de permiso de funcionamiento
	4	Compra de maquinaria	Compra de maquinaria
	5	Reclutamiento de personal	Reclutamiento de personal
	6	Contratación de jefe de producción	Contratación de jefe de producción
	7	Negociación arrendamiento de galpón	Negociación con tercero
	8	Obtención de registro sanitario	Obtención de registro sanitario
	9	Selección de proveedor de Quinua	Selección de proveedor de Quinua
	10	Selección de proveedor de insumos	Selección de proveedor de insumos
	11	Instalación de maquinaria	Instalación de maquinaria
	12	Contratación de operarios	Busqueda y arriendo para oficinas
	13	Adquisición de muebles, enceros y demás activos necesario	Adquisición de muebles, enceros y demás activos necesario
	14	Contacto con broker en Suecia	Contacto con broker en Suecia
	15	Inducción y capacitación al personal por parte de Andimentos	Inducción y capacitación al personal por parte de Andimentos
	16	Primeras muestras del producto	Primeras muestras del producto
	17	Envío de muestras al broker	Envío de muestras al broker
	18	Calificación como proveedor y firma de contrato con el broker	Calificación como proveedor y firma de contrato con el broker
	19	Creación de redes sociales	Creación de redes sociales
	20	Creación de micrositio	Creación de micrositio
	21	Inicio campaña de promoción y publicidad en facebook	Inicio campaña de promoción y publicidad en facebook
1	22	Inicio de actividades de producción // primer ciclo	Inicio de actividades de producción // primer ciclo
	23	primera compra de insumos	primera compra de insumos
	24	Pesaje y limpieza de materia prima	Pesaje y limpieza de materia prima
	25	Transporte de insumos a Incrementar	Transporte de insumos a Incrementar
	26	Inicio de producción #1	Inicio de producción #1
	27	Tramites de exportación #1	Tramites de exportación #1
	28	Embalaje de producción	Embalaje de producción
	29	Transporte a Aduana	Transporte a Aduana
	30	Primera exportación	Primera exportación
	31	Inicio del flete internacional	Inicio del flete internacional
	32	Arribo a Suecia container #1	Arribo a Suecia container #1
	33	desembarque y tramites de desaduanización	desembarque y tramites de desaduanización
	34	Pago del primer container	Pago del primer container

A su vez, las actividades dentro del año 0 son aquellas relacionadas a la constitución de la empresa, reclutamiento de personal, proveedores, contacto con el bróker y demás.

8.2. Diagrama de Gantt

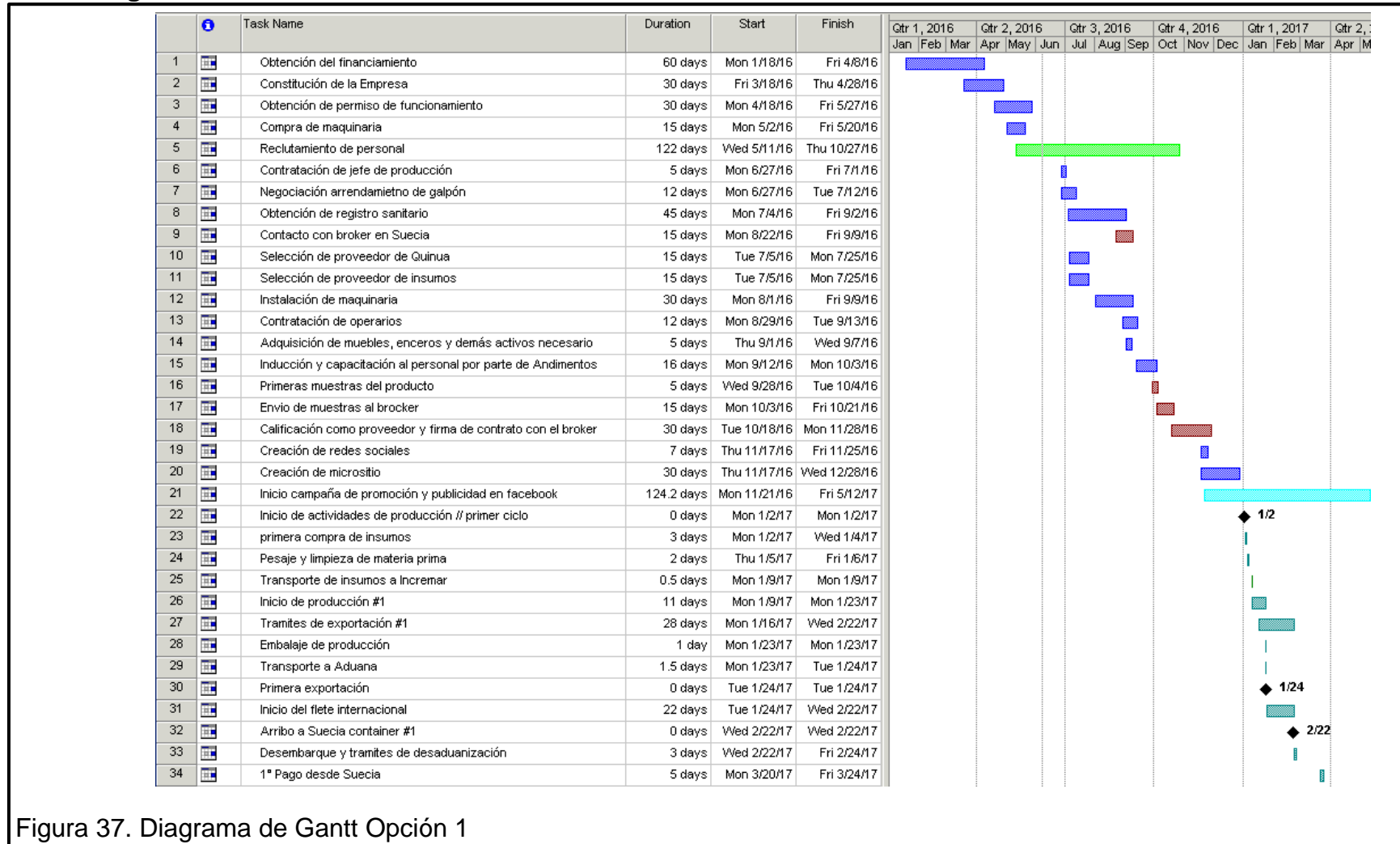


Figura 37. Diagrama de Gantt Opción 1

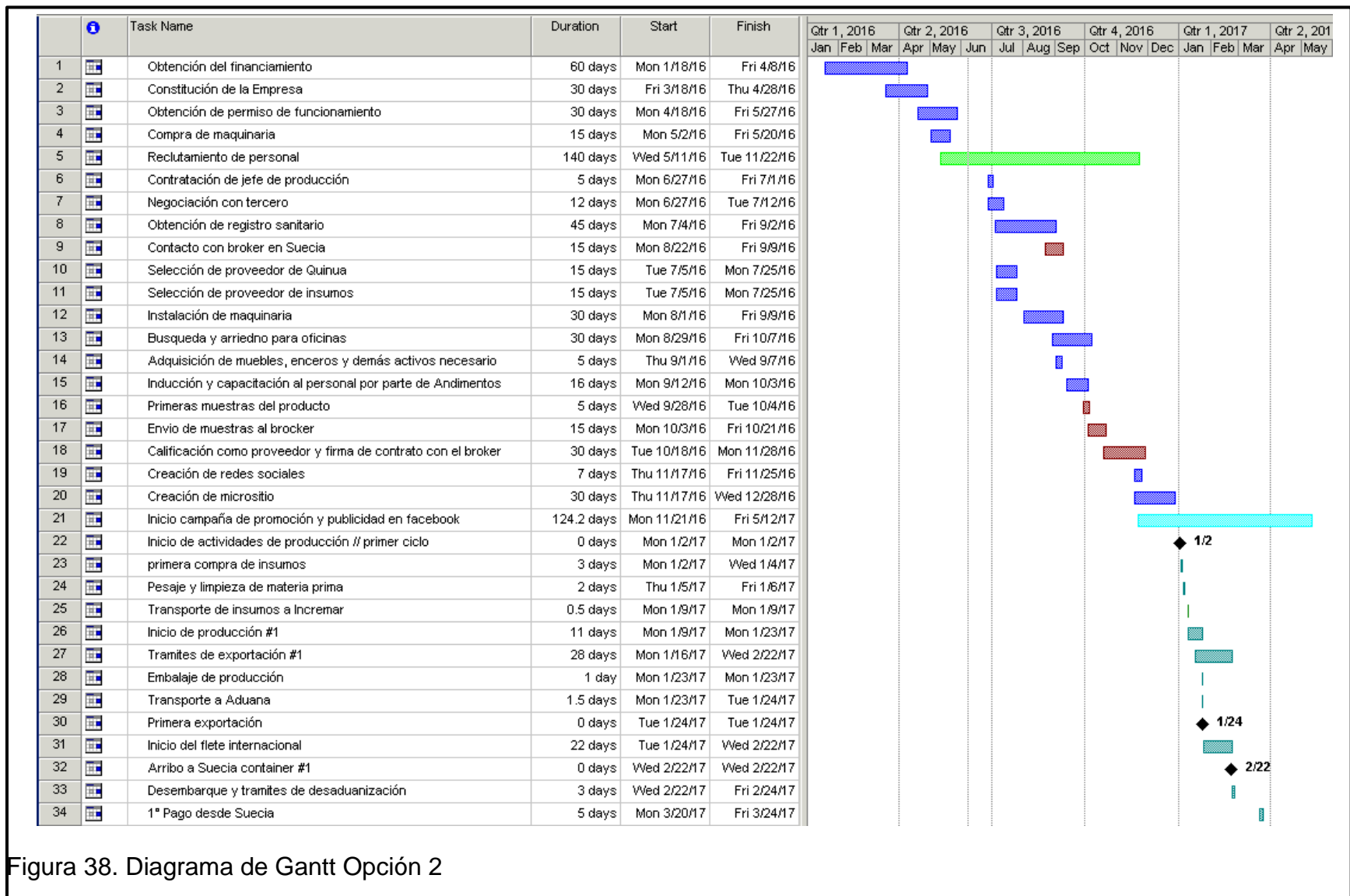


Figura 38. Diagrama de Gantt Opción 2

En los diagramas de Gantt se puede visualizar de manera más cronológica la consecución de las actividades hasta la puesta en marcha del proyecto. En el Anexo 6, sin embargo, se puede observar los cronogramas de los 5 años siguientes, tomando en cuenta las actividades principales y la consolidación de objetivos estratégicos. Una vez iniciada la producción, la consecución de las actividades y objetivos no dependen del método de producción seleccionado. Es por ello que solo se presenta una versión de los cronogramas en el anexo mencionado.

Las actividades clave que se debe tomar en cuenta son:

- La obtención del financiamiento faltante
- Constitución de la compañía
- Reclutamiento y contratación del jefe de producción y operarios
- Entrar en contacto con el bróker y proceder con el proceso para ser proveedor
- Muestreo de la elaboración del producto, para afinar la producción.
- Envío de la primera exportación.

Como fechas y tiempos clave se debe tomar en cuenta:

- El contacto e inicio del proceso de acreditación como proveedor debe empezar entre agosto y septiembre para que a más tardar a finales de noviembre se pueda firmar un contrato con el bróker confirmando la aceptación de Andimentos como proveedor.
- Se debe tomar en cuenta que los envíos marítimos a Suecia tiene una duración de casi 30 días, por lo que los envíos deben salir en el transcurso de la última semana del mes. De esta manera no afectará el flujo de ingresos, ya que después del envío se espera recibir el pago a los 60 días.
- Una vez ratificado el contrato se deberá proceder a poner en marcha el plan de marketing digital propuesto en capítulos anteriores en el mes de diciembre, ya que lo ideal es arrancar desde este mes a promocionar las sopas con mayor intensidad hasta que en febrero llegue el primer embarque a puerto de destino.

8.3. Riesgos e imprevistos

En el caso de ambas opciones, se debe tomar en cuenta las siguientes actividades como críticas y en las que se puede tomar un poco más de tiempo que el esperado, por lo que se plantea una estrategia paliativa:

a) Obtención del financiamiento faltante.

El capital inicial contempla inversión en maquinaria, capital de trabajo y gastos de puesta en marcha. Tomando en cuenta que solo se necesita financiamiento para el 50% de este monto. Se procederá a utilizar al capital disponible en la compra de la maquinaria principal (Spray Dryer en la opción 1 y lavadora de quinua en la opción 2). Ya que de este modo, al no conseguir el 50% restante no se afectará el tiempo establecido para las demás actividades por no contar con esta maquinaria.

b) Proceso de negociación con el bróker

El proceso de negociación con el bróker es una actividad crítica, ya que sin la firma de un acuerdo, no se podrá empezar con la producción. A pesar de que se estima que la negociación promedio con un empresario sueco es de 2 meses, se le ha dado a la actividad un tiempo estimado más prolongado de 4 meses. Además, según el cronograma si la negociación tomase más tiempo que el previsto, esto no perjudicaría a los demás eslabones, ya que son más bien procesos de regularización y contrato de personal, así mismo si no se ven avances con el primer bróker seleccionado, se tendrá tiempo para poder buscar otro bróker o entrar en contacto directo con un retailer.

c) Negociación con el Tercero

La negociación con el tercero se puede ver alargada, ya que con el tercero no solo se debe negociar costos del servicio, sino también temas de confidencialidad en cuanto al manejo de la receta o procesos propios de Andimentos. Esta tardanza puede provocar costos no previstos en el año 0, por lo que se ha planteado ya en el cronograma dejar la contratación de los operarios, ratificación de los contratos de arriendo y recepción de la maquinaria en la planta del tercero una vez este trato se haya firmado.

d) Permisos de funcionamiento

El permiso de funcionamiento es un requerimiento necesario para proceder con la obtención del registro sanitario. Es por ello que se le ha dado a este proceso un tiempo máximo de 1 mes, para que esto no afecte la consecución de las actividades. Además, las actividades posteriores a esta aún no requieren la obtención de este permiso para que puedan ser avanzadas. El permiso es fundamental para el momento en que se realice ya el contacto con el bróker, y por ello estas dos actividades tienen una distancia de 3 meses.

e) Problemas en la exportación

Uno de los problemas que se pudiere presentar al momento de exportar es alguna revisión imprevista en la aduana, que incremente el gasto de exportación debido al tiempo de almacenaje extra.

Otro posible inconveniente es perder el buque reservado por el importador para el envío. Es por ello, que se ha acordado que la carga siempre se encuentre en puerto entre 24 y 48 horas antes de la estiba y dependiendo la fecha de salida del buque.

f) Ambigüedad en la información del mercado

Tomando en cuenta que es un producto nuevo y de origen foráneo que está iniciando su introducción en el mercado sueco, se pueden presentar choques entre la información base para la creación del producto y la opinión del cliente. Esta es una reacción posible de esperar tomando en cuenta que la empresa no forma parte del mercado aún y la información de cambios de consumo o sugerencias puede tardar en llegar para tomar acciones correctivas. Es por ello que se plantea un canal de comunicación abierto al consumidor en Suecia y es fundamental profundizar la comunicación con el bróker para que sea una herramienta en el mejoramiento continuo del servicio y producto.

9. CAÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1. Supuestos y criterios utilizados

Se han tomado los siguientes criterios y supuestos en la construcción de este plan:

Opción 1 y Opción 2:

- a) Las ventas proyectadas se realizaron en base a la información proporcionada por el Bróker.
- b) El crecimiento del precio se da por la inflación de Suecia, la cual es constante en las proyecciones y está determinada por el promedio de los últimos cinco años (0,9250%)
- c) El crecimiento de los costos se da por la inflación de Ecuador, la cual es constante para los cinco años de evaluación (4%)
- d) La compra de maquinaria se realiza en el mercado local.
- e) Para evaluar los escenarios se ha calculado la desviación estándar promedio del crecimiento de las importaciones de sopas instantáneas en Suecia.
- f) No existirá repartición de dividendos hasta el quinto año.

9.2. Riesgos y problemas principales

Los riesgos y problemas principales que se podrían encontrar se han identificado según las dos opciones antes mencionadas.

Opción 1:

- a) Si Andimentos produce en su propia planta se rige principalmente a un riesgo de liquidez ya que después de iniciada la planta se tiene un periodo de 3 meses para el primer pago. Por esta razón se ha considerado poseer un capital de trabajo que cubra estos meses.

b) El segundo punto a considerar es el riesgo que existe por el hecho de que el incremento del precio en Suecia es menor al incremento en costos de Ecuador debido a la inflación. Es por esto que se prevé tener un crecimiento mayor en el volumen de exportación a partir del segundo año.

c) Según Santander Trade el mercado sueco busca variedad en los productos que consumen, lo que podría aumentar la competencia. En este caso, Andimentos ha fijado diversificación en línea de productos y expansión de mercado. Ambas estrategias fueron detalladas en el plan de marketing.

Opción 2:

Además de los riesgos considerados en la opción 1, el tener producción tercerizada causa un riesgo crítico en cuanto temas de propiedad intelectual. Es decir, los productos de la empresa se vuelven más vulnerables a copia y plagio por parte de la empresa tercera. En este caso, se obtendrá una patente internacional tanto para el producto como para el proceso. La OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) es el ente encargado de proveer este documento. Para tener una cobertura internacional se recurrirá al tratado PCT, en el que se encuentran 150 países incluidos Ecuador y Suecia. El sistema del PCT permite solicitar protección mediante la presentación de una solicitud internacional, en un idioma, y pagando las tasas en una única divisa. La extensión de este tipo de productos suele ser de 20 años desde haber presentado la solicitud. El proceso de otorgamiento de la patente se compone de la fase internacional y la fase nacional. Dentro de la fase primera se procede a enviar la solicitud con los campos llenos según la normativa del PCT, junto a las pruebas respectivas. Una vez que se haya completado estos pasos correctamente, la OMPI publica la aprobación de esta fase y se procede a la fase nacional. En esta fase se realiza la traducción de los documentos y el pago de las tasas generadas. En el Anexo 15 se encuentra en detalle los pasos a seguir.

10. CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

En el siguiente capítulo se desarrolla el plan financiero del negocio con el fin de determinar la rentabilidad y factibilidad del mismo.

Cabe mencionar que para este capítulo se mantiene la diferenciación entre la opción 1, producción propia, y la opción 2, tercerización de la producción.

10.1. Inversión Inicial

La inversión inicial se refiere al monto en dinero que es necesario para la puesta en marcha del negocio:

Tabla 29. Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Descripción	Opción 1	Opción 2
Activos Tangibles	\$ 167.020,00	\$ 82.115,00
Activos Intangibles	\$ 23.650,00	\$ 22.700,00
Capital de Trabajo	53.224,44	\$ 51.673,39
Total	\$ 243.894,44	\$ 156.488,39

La diferencia que se puede encontrará en el monto de inversión inicial entre ambas opciones radica principalmente en el monto de activos tangibles que cada una de estas requiere. Hay que tomar en cuenta que para la segunda opción la empresa requiere de la compra de menos maquinarias que en la opción 1.

En el caso del capital de trabajo, este rubro se calculó tomando en cuenta el valor necesario para el funcionamiento de tres meses de la empresa. Tomando en cuenta que con el cliente se mantiene una condición de pago de 60 días por lo que el ingreso de dinero se hará 60 días después de que la mercadería sea abordada en el puerto. Un detalle de los rubros se puede ver en el Anexo 7.

10.2. Fuentes de ingresos

En cuanto a los ingresos esperados por la empresa, estos solo se deben a su producto Quinopp. Estas sopas instantáneas de 70g en presentación individual se comercializarán en Suecia mediante un bróker. El precio inicial para el producto será de \$2,16 USD. Vale la pena recalcar que en los escenarios no se

ha tomado en cuenta una variación del precio, ya que el mercado es sensible a este rubro por las alternativas de consumo que existen. Para ambas opciones (producción propia o tercerización) las ventas son las mismas, ya que la demanda del bróker no depende del modo de producción.

Tabla 30. Ingresos Anuales

Ingresos Anuales					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	129600	162000	216000	259200	313200
Precio	\$ 2,16	\$ 2,18	\$ 2,20	\$ 2,22	\$ 2,24
Total	\$ 279.936	\$ 353.157	\$ 475.231	\$ 575.553	\$ 701.892

Ingresos Anuales Optimista					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	141653	177066	236088	283306	342328
Precio	\$ 2,16	\$ 2,18	\$ 2,20	\$ 2,22	\$ 2,24
Total	\$ 305.970	\$ 386.000	\$ 519.428	\$ 629.079	\$ 767.168

Ingresos Anuales Pesimista					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	117547	146934	195912	235094	284072
Precio	\$ 2,16	\$ 2,18	\$ 2,20	\$ 2,22	\$ 2,24
Total	\$ 253.902	\$ 320.313	\$ 431.035	\$ 522.026	\$ 636.616

10.3. Costos Fijos, Variables y Semivariables

Los costos fijos y variables si dependerán de la opción que se tome en cuanto al método de producción. Los costos variables de materia prima no cambian (Anexo 8).

Opción 1:

Tabla 31. Costos Anuales Opción 1

Costos Anuales - Opción 1											
	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	129600	\$ 166.657	162000	\$ 205.054	216000	\$ 273.223	259200	\$ 331.026	313200	\$ 386.099
	SUBTOTAL M.P.	129600	\$ 166.657	162000	\$ 205.054	216000	\$ 273.223	259200	\$ 331.026	313200	\$ 386.099
CF	Salarios		\$ 24.876		\$ 26.526		\$ 26.526		\$ 26.526		\$ 26.526
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 24.876		\$ 26.526		\$ 26.526		\$ 26.526		\$ 26.526
CV	Envase	129600	\$ 35.805	162000	\$ 46.547	216000	\$ 64.545	259200	\$ 80.552	313200	\$ 101.226
CF	Arriendo		\$ 10.488		\$ 10.908		\$ 11.344		\$ 11.798		\$ 12.244
CF	Sevicios Básicos		\$ 2.400		\$ 2.496		\$ 2.596		\$ 2.700		\$ 2.800
CF	Mantenimiento		\$ 900		\$ 936		\$ 973		\$ 1.012		\$ 1.050
	SUBTOTAL INDIRECTOS		\$ 49.593		\$ 60.887		\$ 79.458		\$ 96.062		\$ 107.703
	TOTAL		\$ 241.125		\$ 292.466		\$ 379.206		\$ 453.613		\$ 520.328

Opción 2:**Tabla 32. Costos Anuales Opción 2**

Costos Anuales - Opción 2											
TIPO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	129600	\$ 86.962,26	162000	\$ 113.050,94	216000	\$ 163.034,52	259200	\$ 179.537,16	313200	\$ 301.034,90
	SUBTOTAL M.P.	129600	\$ 86.962,26	162000	\$ 113.050,94	216000	\$ 163.034,52	259200	\$ 179.537,16	313200	\$ 301.034,90
CF	Salarios		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13
CV	Producción tercero	129600	\$ 19.065,00	162000	\$ 24.784,50	216000	\$ 34.367,84	259200	\$ 42.891,06	313200	\$ 53.899,77
CV	Envase	129600	\$ 35.805,02	162000	\$ 46.546,53	216000	\$ 64.544,52	259200	\$ 80.551,57	313200	\$ 101.226,47
CF	Arriendo		\$ 4.464,00		\$ 4.642,56		\$ 4.828,26		\$ 5.021,39		\$ 5.222,25
CF	Servicios Básicos		\$ 720,00		\$ 748,80		\$ 778,75		\$ 809,90		\$ 842,30
CF	Mantenimiento		\$ 400,00		\$ 416,00		\$ 432,64		\$ 449,95		\$ 467,94
	SUBTOTAL INDIRECTOS		\$ 60.454,02		\$ 77.138,39		\$ 104.952,02		\$ 129.723,87		\$ 161.658,73
	TOTAL		\$ 168.471,41		\$ 211.244,45		\$ 289.041,66		\$ 330.316,15		\$ 483.748,75

En cuanto a los escenarios para ambas opciones, se puede ver que la variación radica en los costos variables, ya que la cantidad se ve afectada en cada escenario (Anexo 9).

10.4. Margen bruto y margen operativo

En este punto ya se pueden establecer márgenes brutos y operativos para ambas opciones:

Tabla 33. Margen Bruto

MARGEN BRUTO						
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<i>Opción 1</i>						
Normal	\$ 92.793	\$ 119.313	\$ 192.250	\$ 254.917	\$ 306.253	
Optimista	\$ 167.899	\$ 163.711	\$ 233.631	\$ 298.167	\$ 361.879	
Pesimista	\$ 75.072	\$ 106.590	\$ 169.818	\$ 223.282	\$ 274.930	
<i>Opción 2</i>						
Normal	\$ 98.269	\$ 132.118	\$ 185.613	\$ 235.736	\$ 299.224	
Optimista	\$ 111.113	\$ 149.770	\$ 186.979	\$ 267.655	\$ 340.688	
Pesimista	\$ 85.426	\$ 117.169	\$ 150.066	\$ 213.540	\$ 274.102	

Tabla 34. Margen Operativo

MARGEN OPERATIVO					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>					
Normal	\$ 13.728	\$ 31.729	\$ 99.008	\$ 157.622	\$ 202.305
Optimista	\$ 92.020	\$ 82.860	\$ 146.606	\$ 206.628	\$ 263.094
Pesimista	\$ (2.966)	\$ 20.342	\$ 78.429	\$ 128.299	\$ 173.887
<i>Opcion 2</i>					
Normal	\$ 22.270	\$ 48.477	\$ 97.514	\$ 144.455	\$ 202.706
Optimista	\$ 34.315	\$ 65.091	\$ 97.439	\$ 174.577	\$ 241.910
Pesimista	\$ 7.995	\$ 31.667	\$ 59.386	\$ 119.039	\$ 173.536

10.5. Estado de resultados actual y proyectado

Para los estados de resultado se toma en cuenta las dos opciones de producción, además, de los escenarios proyectados a 5 años apalancados y sin apalancamiento, como se puede ver en el Anexo 10.

Tabla 35. Estado de Resultados sin Apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS SIN APALANCAMIENTO					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>					
Normal	\$ 9.102	\$ 21.036	\$ 65.643	\$ 104.503	\$ 134.128
Optimista	\$ 44.658	\$ 36.434	\$ 82.959	\$ 122.756	\$ 159.778
Pesimista	\$ (2.966)	\$ 13.486	\$ 51.998	\$ 85.062	\$ 115.287
<i>Opcion 2</i>					
Normal	\$ 13.134	\$ 30.682	\$ 63.489	\$ 95.329	\$ 135.018
Optimista	\$ 27.769	\$ 48.505	\$ 69.952	\$ 121.095	\$ 165.736
Pesimista	\$ 6.779	\$ 22.918	\$ 42.039	\$ 82.250	\$ 119.236

Tabla 36. Estado de Resultados con Apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS CON APALANCAMIENTO					
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>					
Normal	\$ 196	\$ 13.706	\$ 60.086	\$ 100.941	\$ 132.810
Optimista	\$ 52.099	\$ 47.603	\$ 91.641	\$ 133.431	\$ 173.113
Pesimista	\$ (16.394)	\$ 6.159	\$ 46.444	\$ 81.501	\$ 113.970
<i>Opcion 2</i>					
Normal	\$ 8.997	\$ 27.393	\$ 61.053	\$ 93.467	\$ 133.540
Optimista	\$ 16.983	\$ 38.408	\$ 61.003	\$ 113.438	\$ 159.533
Pesimista	\$ (705)	\$ 16.248	\$ 35.774	\$ 76.616	\$ 114.201

10.6. Balance General actual y proyectado

En el Balance General se puede apreciar la cantidad de activos, pasivos y patrimonio que cuenta la empresa (Anexo 11).

De igual manera, entre el Balance de la opción 1 y la opción 2, se puede ver una diferencia, marcada principalmente en los activos

Tabla 37. Balance General sin Apalancamiento

Balance General Sin Apalancamiento						
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>						
Activos	\$ 245.164	\$ 269.430	\$ 290.679	\$ 366.058	\$ 485.207	\$ 603.203
Pasivos	\$ 985	\$ 16.149	\$ 16.362	\$ 26.098	\$ 40.744	\$ 24.612
Patrimonio	\$ 244.179	\$ 253.281	\$ 274.317	\$ 339.960	\$ 444.463	\$ 578.591
<i>Opcion 2</i>						
Activos	\$ 158.138,39	\$ 184.218,50	\$ 214.789,72	\$ 293.738,69	\$ 404.755,60	\$ 539.945,74
Pasivos	\$ -	\$ 12.945,74	\$ 12.835,22	\$ 28.294,96	\$ 43.982,90	\$ 44.154,76
Patrimonio	\$ 158.138,39	\$ 171.272,76	\$ 201.954,51	\$ 265.443,73	\$ 360.772,71	\$ 495.790,98

Tabla 38. Balance General con Apalancamiento

Balance General Con Apalancamiento						
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>						
Activos	\$ 245.164	\$ 240.805	\$ 233.046	\$ 278.978	\$ 367.563	\$ 453.865
Pasivos	\$ 123.074	\$ 118.520	\$ 97.055	\$ 82.901	\$ 70.544	\$ 24.037
Patrimonio	\$ 122.090	\$ 122.285	\$ 135.991	\$ 196.077	\$ 297.018	\$ 429.829
<i>Opcion 2</i>						
Activos	\$ 158.138	\$ 167.600	\$ 181.044	\$ 242.021	\$ 333.657	\$ 447.636
Pasivos	\$ 79.069	\$ 79.534	\$ 65.584	\$ 65.508	\$ 63.678	\$ 44.116
Patrimonio	\$ 79.069	\$ 88.066	\$ 115.459	\$ 176.512	\$ 269.979	\$ 403.520

10.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

En los flujos de efectivo también se cuenta con el análisis de las dos opciones de producción, además, de los escenarios proyectados a 5 años apalancados y sin apalancamiento, como se puede ver en el Anexo 12.

Tabla 39 Flujo de Efectivo sin Apalancamiento

FLUJOS DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO						
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>						
Normal	\$ 54.209	\$ 23.709	\$ 26.572	\$ 82.627	\$ 150.897	\$ 294.664
Optimista	\$ 54.301	\$ 56.289	\$ 86.731	\$ 157.008	\$ 269.051	\$ 420.312
Pesimista	\$ 54.118	\$ 15.625	\$ 25.227	\$ 67.702	\$ 144.677	\$ 253.900
<i>Opcion 2</i>						
Normal	\$ 51.673	\$ 36.749	\$ 48.997	\$ 109.182	\$ 176.227	\$ 314.957
Optimista	\$ 51.673	\$ 48.764	\$ 93.735	\$ 154.175	\$ 267.678	\$ 422.553
Pesimista	\$ 51.673	\$ 33.365	\$ 54.271	\$ 89.360	\$ 166.139	\$ 277.189

Tabla 40. Flujo de Efectivo Apalancado

FLUJOS DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO						
DESCRIPCIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Opcion 1</i>						
Normal	\$ 54.209	\$ (4.916)	\$ (31.061)	\$ (4.453)	\$ 33.253	\$ 145.326
Optimista	\$ 54.301	\$ 45.639	\$ 66.003	\$ 120.555	\$ 216.262	\$ 350.262
Pesimista	\$ 54.118	\$ (16.827)	\$ (36.230)	\$ (23.304)	\$ 23.118	\$ 100.659
<i>Opcion 2</i>						
Normal	\$ 51.673	\$ 20.131	\$ 15.450	\$ 58.000	\$ 106.344	\$ 224.280
Optimista	\$ 51.673	\$ 25.215	\$ 46.256	\$ 82.201	\$ 170.561	\$ 299.560
Pesimista	\$ 51.673	\$ 13.265	\$ 13.666	\$ 26.913	\$ 80.543	\$ 166.849

10.8. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite notar la cantidad de mínima que deberá ser vendida para cubrir los costos fijos y variables. En este caso también se puede ver una diferencia en cuando a las dos opciones de producción:

Opción 1:

En este caso, se prevé un punto de equilibrio en el primer año de 136.762 unidades lo que representa \$295.406 USD.

Tabla 41. Punto de Equilibrio Opción 1

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	2,16	2,18	2,20	2,22	2,24
Costo unitario variable	0,95	0,99	1,02	1,07	1,11
Costo sueldos (fijo)	102.480	109.380	109.380	109.380	109.380
Gastos fijos generales	27.871	32.926	39.140	44.773	52.028
Depreciaciones (fijo)	17.332	17.332	17.332	16.332	16.332
Amortizaciones (fijo)	4.730	4.730	4.730	4.730	4.730
Gasto interés (fijo)	13.433	11.056	8.381	5.373	1.988

Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio (unidades)	136.762	146.828	152.244	156.367	162.831
Punto de equilibrio (dólares)	295.406	320.082	334.959	347.212	364.910

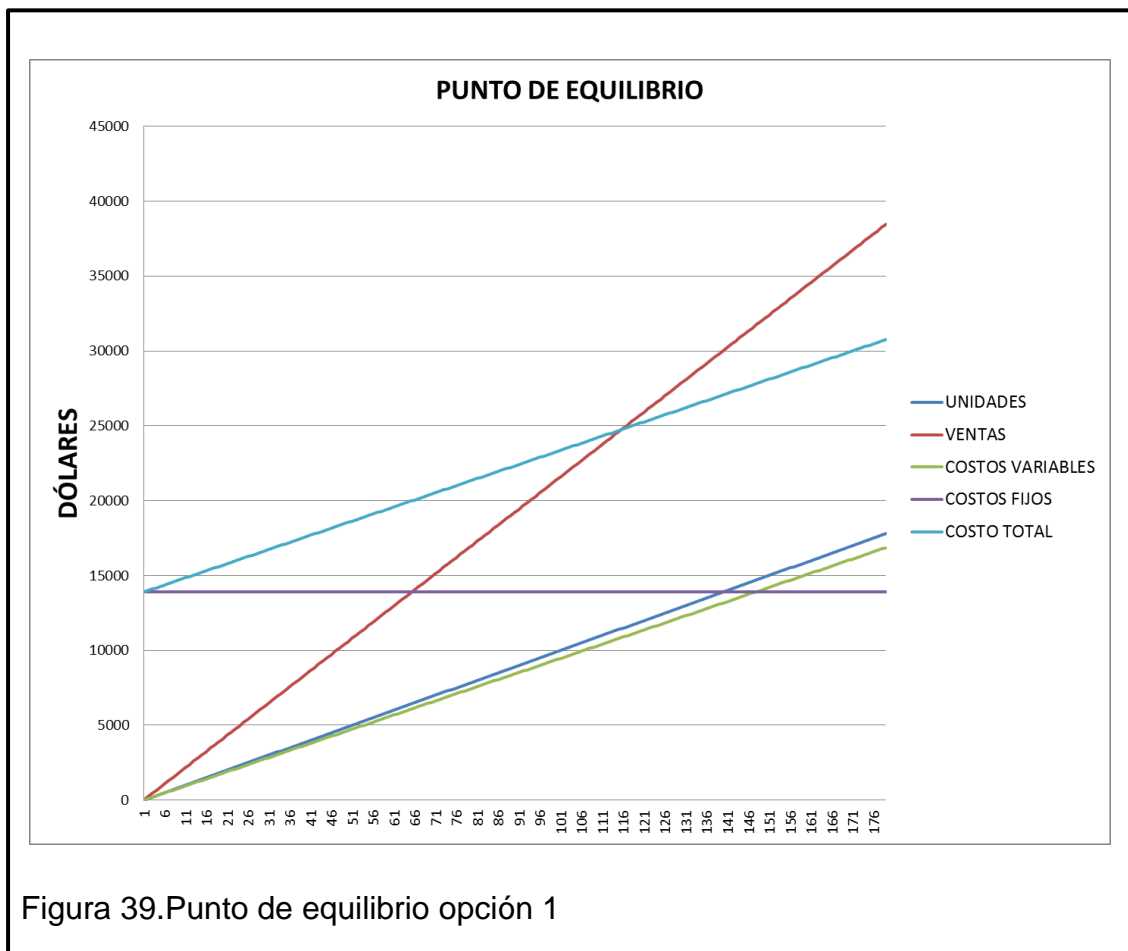


Tabla 42. Producción mensual del año 1 opción 1

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Contenedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Punto de equilibrio (unidades)	11.458	11.446	11.433	11.421	11.408	11.396	11.383	11.370	11.357	11.344	11.429	11.317
Cantidad acumulada	11.458,00	22.904,00	34.337,00	45.758,00	57.166,00	68.562,00	79.945,00	91.315,00	102.672,00	114.016,00	125.445,00	136.762,00

Se llega al punto de equilibrio al finalizar el año, sin embargo en el análisis mensual se cumple con este punto de equilibrio cada mes. (Anexo 13)

Opción 2:

En este caso, se prevé un punto de equilibrio en el primer año de 116.873 unidades lo que representa \$252.445,68 USD.

Tabla 43. Punto de Equilibrio Opción 2

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unitario	\$ 2,16	\$ 2,17	\$ 2,19	\$ 2,20	\$ 2,22
Costo unitario variable	\$ 1,09	\$ 1,14	\$ 1,18	\$ 1,23	\$ 1,28
Costo sueldos (fijos)	\$ 85.173,50	\$ 90.923,50	\$ 98.492,50	\$ 98.992,50	\$ 98.992,50
Gastos fijos generales	\$ 17.031,64	\$ 20.894,33	\$ 25.583,43	\$ 29.785,73	\$ 35.272,64
Depreciaciones (fijo)	\$ 8.758,67	\$ 8.758,67	\$ 8.758,67	\$ 7.977,00	\$ 7.977,00
Amortizaciones (fijo)	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00
Gasto interés (fijo)	\$ 8.699,82	\$ 7.160,06	\$ 5.427,94	\$ 3.479,43	\$ 1.287,49
Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio (unidades)	116.873	128.046	118.956	120.355	121.033
Punto de equilibrio (dólares)	\$ 252.445,68	\$ 278.349,47	\$ 260.244,38	\$ 264.990,18	\$ 268.188,44

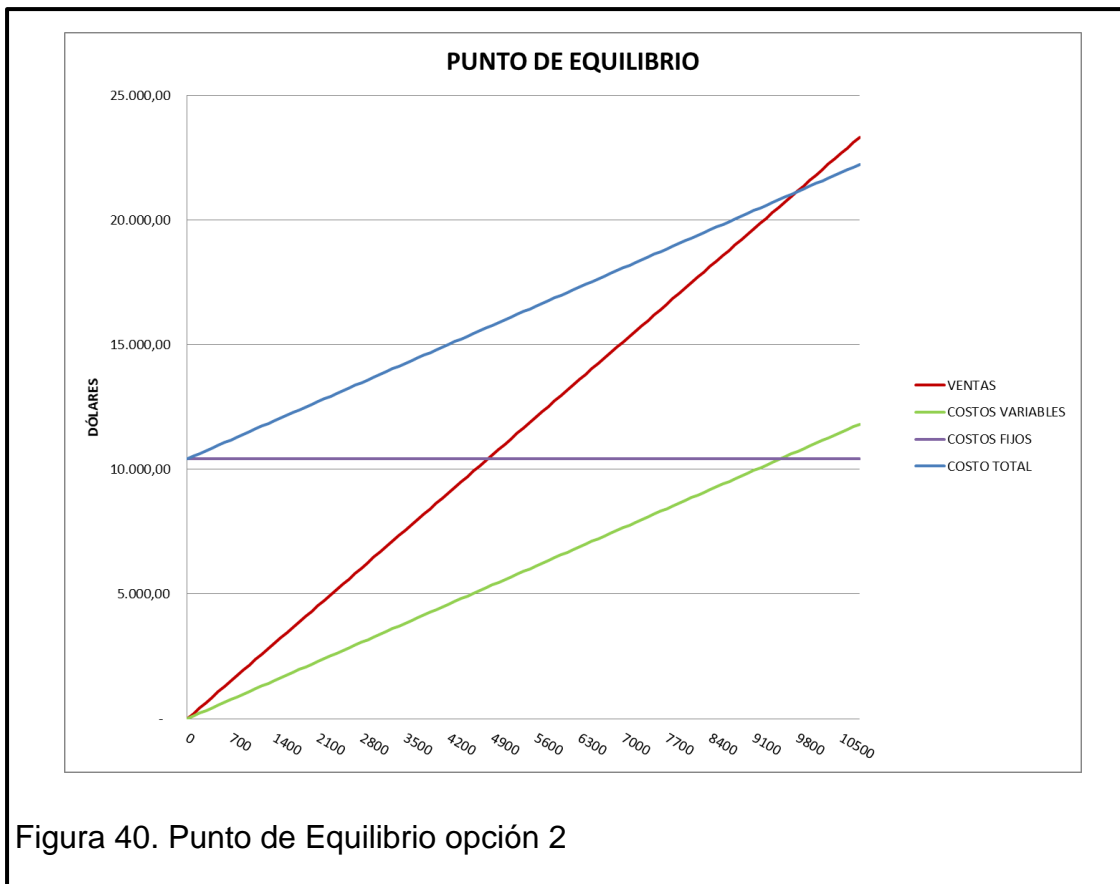


Tabla 44. Producción mensual año 1 opción 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Contenedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Unidades	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Cantidad Acumulada	10.800	21.600	32.400	43.200	54.000	64.800	75.600	86.400	97.200	108.000	118.800

En esta opción el punto de Equilibrio se estaría obteniendo al onceavo mes de producción.

10.9. Control de costos importantes

Tabla 45. Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						
DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
o	Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	3,66	3,54	4,19	4,98	12,09
p	Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	3,22	3,10	3,93	4,73	12,09
c	ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido	0,00	0,05	0,23	0,38	0,50
i	ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio	0,06	0,14	0,35	0,43	0,45
ó	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio	0,00	0,10	0,31	0,34	0,31
n	Rotación de Inventarios = Costo de ventas / Inventario promedio.	37,87	46,88	54,40	43,00	N/A
1	Rotación de I. en días = 365/ rotación de inventarios	9,64	7,79	6,71	8,49	N/A
	Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas / Promedio de cuentas por cobrar	6,00	5,00	5,00	4,00	5,00
	Rotación de CxC en días = 365/ rotación de cuentas por cobrar	60,83	73,00	73,00	91,25	75,52
o	Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	5,22	6,76	5,40	5,67	8,34
p	Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes	5,22	6,76	5,40	5,67	8,34
c	ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido	0,06	0,17	0,39	0,59	0,84
i	ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio	0,13	0,27	0,40	0,43	0,45
ó	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio	0,10	0,24	0,35	0,35	0,33
n	Rotación de Inventarios = Costo de ventas / Inventario promedio.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Rotación de I. en días = 365/ rotación de inventarios	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Rotación de las cuentas por cobrar = Ventas / Promedio de cuentas por cobrar	6,00	5,00	5,00	4,00	5,00
2	Rotación de CxC en días = 365/ rotación de cuentas por cobrar	60,83	73,00	73,00	91,25	75,52

10.10. Valuación

Para la valoración del proyecto se realizó el respectivo análisis a los flujos efectivos netos al final de cada periodo. Esto tomando en cuenta que se cuenta con dos opciones de producción, con o sin apalancamiento y escenarios.

Para realizar este análisis se utilizó la tasa de descuento propuesta a continuación:

Tabla 46. Costo de oportunidad

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	4,98%
Rendimiento del Mercado	16,96%
Beta	0,75
Riesgo País	12%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	26,33%

La tasa de descuento producto del análisis es 26,33%. Esto se debe a que tanto la Beta, la tasa libre de riesgo y el rendimiento de mercado son datos extranjeros por lo que deben ser ajustados con el riesgo país de Ecuador que para el 22 de noviembre alcanzó los 1236 puntos.

Así mismo para los flujos a analizar se obtuvieron los siguientes resultados:

Opción 1:

Tabla 47. Resumen Valoración Opción 1

Valoración Proyecto Opción 1		
DESCRIPCIÓN	VAN	TIR
<i>Sin Apalancamiento</i>		
Normal	(79.534)	15,6%
Optimista	(14.212)	24,4%
Pesimista	(105.199)	11,4%
<i>Con Apalancamiento</i>		
Normal	(71.669)	16,6%
Optimista	36.235	31,4%
Pesimista	(100.612)	12,1%

Opción 2:

Tabla 48. Resumen Valoración Opción 2

Valoración Proyecto Opción 2		
DESCRIPCIÓN	VAN	TIR
<i>Sin Apalancamiento</i>		
Normal	\$ (7.046)	25,0%
Optimista	\$ 42.569	34,5%
Pesimista	\$ (29.818)	20,3%
<i>Con Apalancamiento</i>		
Normal	\$ 1.179	26,6%
Optimista	\$ 33.976	32,8%
Pesimista	\$ (31.099)	20,0%

11. CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presenta la propuesta de negocio tomando en cuenta el financiamiento deseado, la estructura de capital, capitalización, uso de fondos, así como el retorno para el inversionista.

11.1. Financiamiento deseado

El financiamiento deseado para el proyecto, tanto para la opción 1 como para la opción 2, deberá cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo. Esta se detalla a continuación:

Tabla 49. Financiamiento inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
<i>Opción1</i>		
Capital propio	\$ 122.090	50%
Crédito bancario	\$ 122.090	50%
<i>Opción2</i>		
Capital propio	\$ 77.169	50%
Crédito bancario	\$ 77.169	50%

11.2. Estructura de capital y deuda buscada

Debido al VAN calculado y en comparación con las demás opciones, la estructura de capital y deuda del proyecto es 50% capital propio y el otro 50% a través de una entidad bancaria. Para esto, se ha considerado la propuesta de PRODUBANCO, el cual ofrece una tasa del 11,83% para crédito Pymes. Ver Anexo 14.

La amortización de esta deuda se refleja en la tabla 49.

Tabla 50. Amortización de la deuda

AMORTIZACION	
<i>Opción 1</i>	
INTERES	\$ 40.231
PRINCIPAL	\$ 122.090
<i>Opción 2</i>	
INTERES	\$ 25.429
PRINCIPAL	\$ 77.169

11.3. Capitalización

Como se mencionó anteriormente, al ser una compañía limitada, la junta de accionistas estará formada en un inicio por dos personas. El capital se encuentra dividido en partes iguales, por lo que las decisiones se toman unitariamente.

Se realiza una reserva legal del 5% y las utilidades no son repartidas a accionistas, sino que se las recapitaliza.

11.4. Uso de fondos

El monto total para emprender con el proyecto cubre la inversión inicial y el capital de trabajo necesario. Estos montos se encuentran detallados en el Anexo 7.

11.5. Retorno para el inversionista

Tomando en cuenta el lado del inversionista se puede identificar los siguientes indicadores, los cuales también varían entre opción 1 y la opción 2.

Tabla 51. Retorno para el inversionista

Valoración para el Inversionista Opción 1			Valoración para el Inversionista Opción 2		
DESCRIPCIÓN	VAN	TIR	DESCRIPCIÓN	VAN	TIR
<i>Sin Apalancamiento</i>			<i>Sin Apalancamiento</i>		
Normal	\$ (8.076,43)	15,6%	Normal	\$ (7.046)	25,0%
Optimista	\$ 70.049,10	24,4%	Optimista	\$ 42.569	34,5%
Pesimista	\$ (44.222,29)	11,4%	Pesimista	\$ (29.818)	20,3%
<i>Con Apalancamiento</i>			<i>Con Apalancamiento</i>		
Normal	\$ 28.069,86	21,0%	Normal	\$ 30.545	35,1%
Optimista	\$ 158.113,93	44,6%	Optimista	\$ 63.341	44,6%
Pesimista	\$ (11.725,01)	14,5%	Pesimista	\$ (1.734)	25,8%

12. CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- La industria de la elaboración de alimentos ha tenido un crecimiento promedio de 5% en los últimos cinco años, lo que la hace una de las industrias más importantes de las que conforman el PIB ecuatoriano. Por lo que se puede calificar como una industria atrayente para el plan de negocio. Cabe analizar que la industria de la quinua localmente ha crecido de una manera importante debido a programas gubernamentales y creación de asociaciones con el fin de potencializar la producción de este cereal en Ecuador.
- Dentro de los países nórdicos, Suecia se perfila como el más apto para la introducción del producto, ya que actualmente cuenta con un consumo promedio de 39 mil Sopas anuales registradas con el ingreso de la partida arancelaria 210410. Por su parte, las exportaciones de quinua de Ecuador hacia Suecia no registran mayor movimiento. Sin embargo, uno de los principales proveedores de este producto en Suecia es Alemania. Y a su vez, Alemania es el principal destino de las exportaciones de quinua ecuatoriana. Es por esta razón que este mercado es potencial.
- En base a la investigación de mercado y la información brindada por actores en el mercado sueco, se ha determinado que las principales características a tomar en cuenta para este producto son el origen orgánico de la quinua y la presentación individual de la sopa instantánea. Así también, se ha confirmado la modalidad de negocio del bróker y la frecuencia de consumo de este tipo de productos. Esto con el fin de obtener la demanda potencial y determinar la cantidad de producción necesaria para satisfacerla.
- Dentro del plan de Marketing se han descrito las siguientes características del producto: El producto posee una presentación individual con las certificaciones de ser 100% orgánico. El precio debe ser competitivo dentro del mercado de productos orgánicos, ya que

estos tienen un precio más elevado que cualquier otro producto. Las sopas instantáneas de quinua serán distribuidas mediante el bróker hacia cadenas de supermercados o hacia tiendas de especialidad. La promoción se basa en un marketing digital que abarca a redes sociales y aplicaciones móviles de radio.

- Dentro del análisis del plan de operaciones y producción, se dedujo que en la opción 1 existe capacidad ociosa, ya que la demanda mensual en el primer año es de 10800 sopas y las máquinas utilizadas cubrirían esta demanda en el lapso de una semana laboral. Mientras que en la opción 2 se responde a la demanda de acuerdo a las unidades requeridas. El proveedor elegido será Maquita Cushunchic para la quinua orgánica debido a su experiencia, calidad y certificaciones que la avalúan. Así también, para el proceso del tercero se ha seleccionado a Incremar por la capacidad de producción disponible y el conocimiento que poseen en la industria.
- Al ser una compañía limitada, la estructura organizacional tanto para la opción 1 como la opción 2 deberá contar con la junta directiva, un gerente general, un gerente comercial, un jefe de producción y un contador. En la opción 1 se tendrá dos operarios mientras que en la opción dos solo se contará con un operario y el proceso del tercero. La política salarial y las compensaciones de la empresa se basan en la ley laboral sectorial con los respectivos ajustes para que sean ofertas atractivas en el campo laboral.
- El cronograma general diseñado permite visualizar en los primeros años los objetivos de puesta en marcha e introducción del producto en el mercado sueco. La principal diferencia entre la opción 1 y la opción 2, que en esta última se deberán realizar actividades en conjunto con el tercero a elegir.
- Dentro de los principales riesgos que podrían afectar el cronograma se encuentran temas referentes a la obtención de financiamiento, trámites,

regularizaciones gubernamentales y ambigüedad en la información del mercado. Así también, se ha calificado como críticos a los riesgos de falta de liquidez, mínima variación de precios en Suecia y temas de propiedad intelectual con el bróker.

- Tras el análisis realizado, se determina que la estrategia de apalancar un 50% de la inversión es favorable, ya que comparando el VAN con apalancamiento del escenario optimista de la opción 1 es 54% mayor que el VAN de la misma opción sin apalancamiento. Del mismo modo, el VAN obtenido del escenario normal de la opción 2 con apalancamiento es 83% mayor a la opción sin apalancamiento.
- Se concluye que la implementación de la opción 2 con apalancamiento tiene mayores beneficios en el desarrollo del proyecto, debido a lo siguiente:
 - El VAN del escenario normal y optimista son positivos, al contrario de la opción 1, en donde únicamente el escenario optimista tiene un resultado positivo.
 - Tomando en cuenta el TIR, el escenario normal de la opción 1 presenta 9,7 puntos menos que la tasa de descuento utilizada para el cálculo de los flujos (26,33%). Mientras que la diferencia con la opción 2 es de 0,3 puntos más.
 - Tanto la opción 1 como la opción 2 mantienen buenos índices financieros durante el periodo analizado. Sin embargo, la opción 2 supera en sus índices de liquidez en 1,56 veces la razón corriente y 2 veces la prueba ácida. Los índices de rentabilidad $ROI=0,06$; $ROA= 0,13$ y $ROE= 0,10$ de la opción 2 superan en un 0,06; 0,07 y 0,10 a sus pares de la opción 1.
- En conclusión, al final de este análisis se puede corroborar que es viable el ingreso al mercado sueco mediante la puesta en marcha de una empresa que elabore sopas instantáneas de quinua orgánica, y

financieramente hablando, es factible generar rentabilidad con el plan de negocio propuesto.

12.2. Recomendaciones

- Se deberá estar al tanto de nuevas tecnologías con el fin de buscar la reinención del producto de acuerdo a los gustos del consumidor.
- Se deberá analizar al final del quinto año de implementada la opción 2 la posibilidad de invertir en una planta propia. Esto tomando en cuenta la capacidad de producción del tercero, así como el volumen de ventas y producción esperado para los años siguientes.
- Se debe buscar el cumplimiento de los objetivos de expansión geográfica del producto, por lo que se debe trabajar en conjunto con el bróker en esta estrategia.
- Siendo la propiedad intelectual del producto un tema álgido al utilizar la opción 2, es conveniente la implementación de contratos de confidencialidad, así como su continua renovación e inspección del tercero.
- Visualizar la posibilidad de ingresar directamente a negociar con retailers, cadenas de supermercados y tiendas de especialidad posicionadas en el mercado, para asegurar un mayor margen y la expansión del mercado.
- Se recomienda considerar la opción de abrir de distribuir localmente las sopas, para así mitigar la existencia de posibles excedentes en la producción.

REFERENCIAS

- Agronegocios. *Cultivo de quinua en Finlandia*. Recuperado el 22 de diciembre de <http://www.agronegocios.pe/agraria/item/2581-finlandia-destinara-mas-areas-para-el-cultivo-de-quinua-en-los-proximos-10-anos>
- Aladi (2013) *Ecuador inovando para la soberanía alimentaria producción, consumo y comercio de quinua*. Recuperado el 29 de mayo del 2016 de <http://www.aladi.org/sitioAladi/reuniones/MarceloSilva.pdf>
- América Economía (2013) *La quinua, el grano de oro ecuatoriano*. Recuperado el 9 de octubre de 2014 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-quinua-el-grano-de-oro-ecuatoriano>
- Banco Central (2015) *Exportaciones de Sopas instantáneas partida* recuperado el 12 de diciembre del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaXNandinalImportExport.jsp>
- Banco Central del Ecuador (2014) *Boletín Anuario 2014*. Recuperado el 8 de octubre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Mundial (2013) *Pib per cápita 2013*. Recuperado el 25 de diciembre del 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial (2015) *Usuarios de internet* recuperado el 2 de noviembre del 2015 de http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc
- Banco Mundial *Worldwide governance indicators*. Recuperado el 25 de diciembre del 2014 de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- Banco Mundial. *Industria Alimenticia*. Recuperado el 27 de diciembre de 2013 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS/countries>

- BCE (2014). Inflación. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/inflación.php/nuevas-publicaciones1>
- Cancillería (2013) *Los consorcios de exportadores han beneficiado a más de 10 000 familias*. Recuperado el 8 de octubre de <http://cancilleria.gob.ec/los-consorcios-de-exportadores-de-quinua-han-beneficiado-a-mas-de-10-000-familias-de-pequenos-productores/>
- Chamber Trade Sweden (2013) *Market Report Food*. Recuperado el 29 de mayo del 2016 de <http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2014/02/FOOD-Market-Report-Sweden-2013.pdf>
<http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/ESTADO%20DEL%20ARTE%20QUINUA%202.pdf>
- Comisión Europea (2015). *Información TARIC*. Recuperado el 24 de septiembre del 2015 de http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20160302&Area=EC&Taric=2104100090&LangDescr=es
- Compras Públicas (2015) *Buscador de productos con la Clasificación Central de Productos (CPC) versión 1*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CP C/index.cpe>
- Coop (2015) *Sopas instantáneas*. Recuperado 29 de del 2015 de <https://www.coop.se/handla-online/varor/frys/fardigt-att-varma/soppa>
- Cuida tu futuro (2015) *Pasos para crear una empresa en el Ecuador*. Recuperado el 1 de diciembre del 2015 de <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Economía. *Precio internacional de la quinua*. Recuperado el 22 de diciembre de <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/3/6/precio-quinua-mercado-challapata-15543.html>
- El Comercio (2013) *Precio del quintal de quinua*. Recuperado el 9 de octubre de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/precio-del-quintal-de-quinua.html>
- El telégrafo (2013) *Pro Ecuador presentará el consorcio ecuatoriano de exportadores de quinua*. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/pro-ecuador-presentara-el-consorcio-ecuatoriano-de-exportadores-de-quinua.html>

El telégrafo (2015) La meta de producción de quinua es 16 mil hectáreas Recuperado el 10 de octubre de 2015 de <http://m.eltelegrafo.com.ec/economia/item/la-meta-de-produccion-de-quinua-es-16-mil-hectareas-infografia.html>

European Trade Commission (2015) *Export help Europa*. Recuperado el 04 de junio de 2015 de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=&languageId=EN&taricCode=2104100090&partnerId=ec&reporterId=se&simulationDate=09%2f06%2f2015&simDate=20150609&nomenCmd=&resultPage=importtariffs&mode=specificRequirements>

Federación de Agricultura Orgánica. Recuperado el 23/12/2015 de <http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s0e.htm>

Gestión (2015) *CCL: Exportación de quinua creció seis veces más en los últimos años*. Recuperado el 20 julio del 2015 de <http://gestion.pe/economia/ccl-exportacion-quinua-crecio-seis-veces-mas-ultimos-dos-anos-2124236>

Handla (2015) *Sopas instantáneas*. Recuperado el 29 de octubre del 2015 de <https://www.handla24.se/bankeryd/H24Search.aspx?txtSearch=soppa&SubmitSearch=S%C3%B6k&pagenum=4>

ICA (2015) *Sopas instantáneas*. Recuperado el 29 de octubre del 2015 de <https://www.icaekangen24.se/c-253-soppa.aspx>

INAP (2009) *El arte de la quinua*. Recuperado el 26 de mayo de 2016 de http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf

INEC (2012) *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>

INEC (2012) *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0)*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

- Instituto Argentino de Promoción de Exportaciones. (2013). Recuperado el 13 de diciembre del 2013 de <http://www.proargex.gov.ar/estudios/Informe%20FINLANDIA.pdf>
- Instituto Argentino de Promoción de Exportaciones. (2013). Recuperado el 18 de diciembre del 2013 de <http://www.proargex.gov.ar/estudios/Informe%20SUECIA.pdf>
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2010). Recuperado el 22 de diciembre del 2013 de <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/comext183.pdf>
- Instituto de Información de Suecia (2015) *New statistics –How Swedes use social media* recuperado el 30 de octubre del 2015 de <https://www.iis.se/english/blog/new-statistics-how-swedes-use-social-media/>
- Instituto Nacional Autónomo de Investigación Agropecuaria (2012) *Manual Agrícola de granos andinos*. Recuperado el 8 de octubre del 2014 de <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/MANUAL%20AGRICOLA%20GRANOS%20ANDINOS%202012.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012) *Clasificación nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 8 de octubre del 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J. J., Sicurello, C., & Calabrese, C. M. G. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Macías J, Vines R, Vásquez G (2011) *Sopa de haba*. Recuperado 9 de octubre de 2014 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/17031/1/Paper%20SOPA%20DE%20HABA.pdf>
- Mathem (2015) *Sopas Instantáneas*. Recuperado el 29 de octubre del 2015 de <https://www.mathem.se/varor/tomatsoppa/soppa-italientomat-mascarpone-570ml-knorr>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca (2012) *Proyecto: “Fomento a la producción de Quinua en la Sierra Ecuatoriana”*.

- Recuperado el 8 de octubre del 2014 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Guillermo%20Tapia.pdf>
- Norma Técnica Colombiana (1998) *Industrias Alimentarias Sopas y Cremas*. Recuperado el 6 de octubre del 2014 de <http://tienda.icontec.org/brief/NTC4482.pdf>
- Pro Ecuador (2015) *Análisis Sectorial Quinua 2015*. Recuperado el 29 de mayo del 2016 de http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- Plusvalía (2015) *Galpón de arriendo Quito*. Recuperado el 1 de diciembre del 2015 de http://www.plusvalia.com/propiedades/inca-rento-galpon-de-225-m2-porton-de-carga-suelo-r2-51269378.html?utm_source=mitula&utm_medium=cpc&utm_campaign=mitula
- Plusvalía (2015) *Local de arriendo Norte de Quito*. Recuperado el 1 de diciembre del 2015 de <http://www.plusvalia.com/propiedades/vendo-o-arriendo-oficina-en-sector-financiero-de-quito-51195459.html>
- Proaño, A. (2011). *Exportación de quinua Estados Unidos*. Recuperado 12 de octubre de 2014 de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/407/1/TTTI-2011-1.pdf>
- Santander (2015) *Suecia: política y Economía*. Recuperado el 20 de octubre del 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/suecia/politica-y-economia>
- Santander Trade (2013). *Perfil del Consumidor Finlandés*. Recuperado el 28 de diciembre del 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/politica-y-economia>
- Santander Trade (2013). *Perfil del Consumidor Noruego*. Recuperado el 15 de diciembre del 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/noruega/politica-y-economia>
- Santander Trade (2013). *Perfil del Consumidor Sueco*. Recuperado el 8 de diciembre del 2013 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/suecia/politica-y-economia>
- Schnaars Steven P. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Ediciones Díaz de Santos, S.A 1994 Juan Bravo, 3-A. 28006. Madrid, España

- Sistema Nacional de Contratación Pública (2014) *Buscador de productos con la clasificación, central de productos (CPC) 2014*. Recuperado el 8 de octubre del 2014 de <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CP C/index.cpe>
- Superintendencia de Compañías (2013) *Ranking Empresarial*. Recuperado el 23 de octubre del 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/ranking2013/ranking13.html>
- Superintendencia de Compañías y Valores (2014) *Ranking de Compañías*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/ranking/>
- Trade map (2015) *List of importing markets for a product exported by Ecuador Product: 210410 Soups and broths and preparations thereof*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|218||||210410|||6|1|1|2|2|1|2|1|1
- Trade map (2015) *List of importing markets for a product exported by Ecuador Product: 210410 Soups and broths and preparations thereof*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Trade map (2015). *List of importing markets for a product exported by Ecuador. Product: OTAL ALL products*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|218||||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|2|1|1
- Trade map (2015). *List of supplying markets for a product imported by Sweden Product: 210410 Soups and broths and preparations thereof*. Recuperado el 7 de junio del 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Trade map (2015). *List of supplying markets for a product imported by Sweden Ecuador. Product: 210410 Soups and broths and preparations thereof*. Recuperado el 7 de junio de 2015 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- TradeMap (2014) *Exportación de Quinua desde Ecuador*. Recuperado el 18 de octubre del 2015 de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|218||||1008509000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

World Economic Forum (2013) *Competitiveness Rankings*. Recuperado el 25 de diciembre del 2014 de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>

Yahoo Finance (2015) *Tipo de cambio USD/SEK*. Recuperado el 23 de julio del 2015 de <http://finance.yahoo.com/q?s=usdsek=X>

ANEXOS

Anexo 1

Trámite de declaración juramentada de origen (DJO)



ANEXO 2



Ocean Freight FCL

Servicios & Beneficios



- ✓ La gama de servicios marítimos ofrecidos por Agility incluyen FCL y LCL, proporcionando flexibilidad y opciones económicas.
- ✓ Solución FCL a la medida - ofrece alternativas prácticas para dar equilibrio entre tiempo de entrega y costo.
- ✓ Alianzas con principales empresas navieras del mundo asegurando disponibilidad de espacio y tiempos de tránsito confiables.
- ✓ Opciones con múltiples navieras en rutas claves para asegurar capacidad, incluso durante las temporadas altas.

Transporte GUAYAQUIL – ESTOCOLMO

Costos y Términos para Embarques EXW

- ✓ El servicio ofertado semanalmente con CMA
- ✓ TT 30-35 días de tránsito
- ✓ Validez hasta el 31 de Marzo 2015

Flete Marítimo FCL:	- USD 2290.00 x 20 STD
Manipulación:	- USD 134.40
BL:	- USD 50.40
Origen THC:	- USD 150.00 x contenedor
Puerto de Entrada:	- USD 89.60 x contenedor
Cargo Carrier:	- USD 180.00 Min o USD 134.40 x contenedor (if exworks)
Cuota de Liquidación:	- USD 280.00 Min o 0.25% del Valor FOB (if exworks)
Recoger UIO a Port:	- USD 580.00 x contenedores (máximo 12.000 kgs) (if exworks)
Correo:	- USD 67.20 Si se requiere

Para más servicios y soluciones logísticas visite nuestra página web

www.profitcargo.com.ec

www.agility.com

COTIZACIÓN DE SERVICIOS SIATILOGISTICS

FULL CONTAINER - TRÁFICO GLOBAL



COTIZACIÓN No.	COTUIORR1054
FECHA COTIZACIÓN	martes, 27 de enero de 2015
FECHA VIGENCIA	martes, 10 de febrero de 2015

Señor
Aldo Viscarra
ANDIMENTOS

Me permito a continuación detallarle la cotización de servicios por usted requerida:

MODALIDAD DE TRANSPORTE	MARITIMO FCL	VALOR MERCADERIA (USD)	NO
ORIGEN	QUITO - ECUADOR	DESCRIPCIÓN MERCADERIA	GENERAL
DESTINO	ESTOCOLMO - SUECIA		
INCOTERM	CFR	CANTIDAD DE CONTENEDORES	1,00
TIPO DE SERVICIO:	PUERTO - PUERTA	TIPO DE EQUIPO	20' STD
TIPO DE CARGA	GENERAL	CARGABLE	1X20' ST

VALORES EN ORIGEN		USD	
THCO/SPS		167,00	
CUSTOM DECLARATION		35,00	
ECA		95,00	
BAF		255,00	
BILL OF LADING		150,00	
EXPORT FEE		199,00	
TRAMITE ADUANA		212,40	
FACILITY SECURITY		12,00	
TRANSPORTE		570,00	
GASTOS LOCALES		411,00	

VALORES DE FLETE	OCEAN FRIGHT	USD	2.600,00
------------------	--------------	-----	----------

TOTAL APROXIMADO DE IMPORTACIÓN		USD	4.706,40
--	--	------------	-----------------

TIEMPO DE TRÁNSITO	24 DIAS	FRECUENCIA DE SALIDAS	SEMANAL	RUTA	DIRECTO
--------------------	---------	-----------------------	---------	------	---------

OBSERVACIONES:

- ⊗ Tarifas sujetas a disponibilidad de espacios y frecuencias en Navieras.
- ⊗ Los rubros cotizados en monedas extranjeras pueden variar según el tipo de cambio vigente en el día de la facturación.
- ⊗ Los rubros de BAF y SSC (Security Charge) serán facturados AL COSTO vigente en el momento del embarque.
- ⊗ Los valores en origen y de flete son gravados con el 5% de COLLECT FEE.
- ⊗ Estas tarifas no incluyen tasas, impuestos, multas, bodegajes, afonos; en origen o en destino.
- ⊗ Toda documentación previa al arribo de la carga es de absoluta responsabilidad del Importador.
- ⊗ Tarifas locales no incluyen IVA.

Roberto Roskamp
ASESOR CORPORATIVO

www.siatigroup.com

Quito: Neum N44-252 y Av. B Inca / PBX: (02) 5122199 - 3249599 - 40 12980
Guayaquil: CdA. La Garza 1 / Mb. 20 Sector 14 CdA. 13B y Av. G. Guillermo Pareja / C.C. Sarinny Local 5 / PBX: (04) 6050230 - 51 12 100
Miami - USA: SIATIPRRESS INC. 6117 NW 77th Ave. Miami, FL 33166 Phone: 305.005.7077 / Fax: 305.0652428



Un empresa de:

Anexo 3

Cotización Quintal Quinua

De: Coprobich Quinua <exportaciones.coprobich@gmail.com>

Enviado: jueves, 10 de septiembre de 2015 9:01

Para: mariana guerra

Asunto: Re: Cotización Quintal Quinua

buen dia maría.

un gusto en saludar; somos una corporación que producimos y comercializamos quinua organica a granel y en empaque propio.

Es quinua orgánica?

si la quinua es orgánica con certificación internacional.

Como son seleccionados los granos, por un óptico?

no disponemos de un lente óptico.

Podrían realizar el despacho en Quito o debemos retirarla de su cede en Chimborazo?

podemos entregar en quito, o también pueden retirar de la planta que esta ubicada en Cjabamba.

el precio de la quinua orgánica es de 140 dolares el quintal; la quinua es lavada; secada con humedad del 11% clasificada(uniforme) es decir con un enjague listo para el consumo.

el precio es negociable sujeta a cantidades demandadas.

nos puede contactar al email. coprobich.contabilidad@gmail.com/ info@coprobich.com

saludos cordiales

El 9 de septiembre de 2015, 7:59, mariana guerra<mcge_guerra@hotmail.com> escribió:

Estimados Biotaita,

La anterior semana puse entrar en contacto con el Sr. Avelino, quien me supo dar algunas indicaciones acerca de la quinua que producen y sus características. De todas maneras, el me supo dar este correo con el fin de solicitarles una cotización.

Mi nombre es Elvira Guerra, formo parte de Andimentos Cia.Ltda. un emprendimiento para el cual requerimos de quinua como materia prima. En este momento nos encontramos en proceso de selección e identificación de posibles proveedores.

Además, si nos puede ayudar con la siguientes preguntas:

Es quinua orgánica?

Como son seleccionados los granos, por un óptico?

Podrían realizar el despacho en Quito o debemos retirarla de su cede en Chimborazo?

Cotización: quintal de quinua lavada y sin lavar

Muchas gracias de antemano por su gentil ayuda.

Saludos cordiales,

Elvira Guerra

Date: Wed, 8 Jun 2016 19:18:59 -0500
From: gerenciaproductos@maquita.com.ec
To: aldomale_2019@hotmail.com
Subject: Re: Cotización Quinua

Estimado Aldo, un gusto saludarlo por este medio.

Como Maquita agradecemos su interés en nuestro producto y confirmo que contamos con abastecimiento de quinua blanca todo el año, por lo que estaríamos gustosos de poder iniciar una alianza comercial y ser su proveedor en este nuevo emprendimiento.

Contamos con producto calidad de exportación, el mismo que es colocado en mercados internacionales como Inglaterra, Alemania, España, Holanda y Estados Unidos. Somos una entidad con certificado internacional de Comercio Justo y a nivel producto también contamos con certificación ISO 9001-2008, orgánica (BCS), Kosher y estamos en proceso de certificación FLO.

Respondo a continuación sus inquietudes:

- 1.-Contamos con un selector óptico para cumplir los estándares de calidad requerido por los diferentes mercados. En Septiembre 2015 inauguramos nuestra planta de limpieza y procesamiento de quinua, en el sector de Calpi, Riobamba, que cuenta con maquinaria de última tecnología y con todos los permisos y certificaciones necesarias.
- 2.-Nuestra presentación para mercado nacional es por quintal, saco de 25 Kg o empacado en 500g y la unidad mínima de venta es 25 qq o 50 sacos de 25 Kg, excepto el caso de producto empacado (500g) para el canal Tienda o Autoservicios que la unidad mínima es una caja de 20 unidades
- 3.-El precio si puede incluir el valor de entrega del producto en la ciudad de Quito, dependiendo del volumen y sector de entrega.
- 4.-El precio promedio Ex work por Kg de quinua blanca orgánica es usd 2,6. Este precio puede disminuir en base al volumen, negociación y condiciones de entrega.

Contamos con una capacidad de producción de 2 contenedores mensuales (800 qq) y también podemos brindar el servicio de limpieza de producto en la Planta, previa coordinación. Al momento si disponemos de producto convencional y orgánico, para entrega inmediata.

Le pido que por favor me confirme el volumen de su requerimiento para poder enviarle una cotización adaptada a sus requerimientos. Por el momento, le adelanto que tenemos un costo promedio por qq de \$140 dólares.

Gracias desde ya, quedo pendiente de su respuesta.

Saludos cordiales,

Paula Muñiz
Vicedirección Ejecutiva Fundación Maqita
Gerencia Comercial Maqita Productos
Celular: (593 9) 99476973
Skype: gerenciamaqitaproductos
Teléfonos: (593 4) 2113613/931 ext.109
Honorable Vásquez 141 y Perimetral Km 26
Web: www.maqita.com.ec
Web: www.maqitaproductos.com
Guayaquil – Ecuador



Principio 5 de Maqita: "Apoyamos la participación activa de los jóvenes desde su identidad y propuestas de trabajo"

De: "aldo Viscarra" <aldomate_2019@hotmail.com>

Para: comercial@mcch.com.ec

Enviados: Miércoles, 8 de Junio 2016 18:21:16

Asunto: Cotización Quinua

Estimados Maqita Cushunchic,

mi nombre es Aldo Viscarra, estuve produciendo contactarlos. me gustaría que me ayudarán con una cotización de quinua orgánica. Estamos buscando proveedores para iniciar con la producción de un emprendimiento que utiliza a la quinua como materia prima.

de igual manera, si no es molestia, me gustaría que nos indicarán su respuesta a las siguientes preguntas:

1. cuentan con lente óptico para la selección de quinua
2. cuál es su unidad mínima de venta para realizar un pedido
3. el precio incluiría un posible despacho en la ciudad de Quito
4. el precio de un quintal de quinua orgánica

5. con qué tiempo de anticipación se debería realizar el requerimiento y cuanto tiempo tomaría el despacho.

muchas gracias por su valioso tiempo.

Saludos cordiales.

Aldo Viscarra.

Anexo 4

ACTIVIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO

RECEPCIÓN DE LA QUINUA: Una vez que la quinua llega a la planta, se debe verificar que esta cuenta con las principales características detalladas y certificadas por el proveedor.

LAVADO Y SECADO DE LA QUINUA Y OTROS INGREDIENTES: Si la quinua cumple con las características se procederá al lavado y secado. En el cual la temperatura del agua debe encontrarse en término medio el cual es de 15-20 grados centígrados. Así también la quinua debe cumplir con un tiempo de secado de 1 hora.

PESAJE DE INGREDIENTES: Para cumplir con la receta standard se debe proceder al pesaje de los alimentos que forman parte de la receta para 5 vasos de sopa:

Ingredientes	Medida	Unidades de medida
Agua	2	litros
Quinua	250	gramos
Zanahoria	100	gramos
Arveja	100	gramos
Papas	150	gramos
Preservantes naturales	8 - 10	miligramos

COCCIÓN DE LA SOPA: En esta actividad, se mezclan los ingredientes mencionados anteriormente a una temperatura entre 100-105 grados centígrados durante un mínimo de 1:30 minutos.

DESHIDRATACIÓN: La sopa se separará en bandejas con círculos de 7 cm de diámetro y 0,5 cm de grosor. Cada uno de estos pasará por la máquina deshidratadora a una temperatura entre 60-65 grados centígrados durante dos horas.

ENVASADO: Esta sopa deshidratada pasará por la máquina envasadora, la cual llenará cada envase con el contenido determinado.

Anexo 5

TASAS REGISTROS SANITARIOS/ NOTIFICACIONES SANITARIAS		
NO.	PRODUCTO	VALOR
1	ART. 1 Los importes a cobrarse por concepto de inscripción, certificaciones y notificaciones sanitarias obligatoria	
1.1	MEDICAMENTOS EXTRANJEROS	\$ 2.258,41
1.2	MEDICAMENTOS NACIONALES	\$ 904,34
1.3	MEDICAMENTOS GENERICOS EXTRANJEROS	\$ 565,21
1.4	MEDICAMENTOS GENERICOS NACIONALES	\$ 510,51
1.5	MEDICAMENTOS GENERICOS DEL CUADRO NACIONAL DE MEDICAMENTOS BASICOS	\$ 452,17
1.6	CERTIFICADO DEL INICIO DE TRAMITE DE PRODUCTOS HOMEOPATICOS	\$ 121,55
1.7	MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.8	MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS NACIONALES	\$ 510,51
1.9	PRODUCTOS NATURALES DE USO MEDICINAL EXTRANJERO	\$ 991,85
1.10	PRODUCTOS NATURALES DE USO MEDICINAL NACIONALES	\$ 430,29
1.11	DISPOSITIVOS MEDICOS NACIONALES	\$ 678,25
1.12	DISPOSITIVOS MEDICOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.13	REACTIVOS BIOQUIMICOS	\$ 678,25
1.14	ALIMENTOS PROCESADOS EXTRANJEROS	\$ 904,34
1.15	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - INDUSTRIA	\$ 714,72
1.16	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - PEQUEÑA INDUSTRIA	\$ 340,34
1.17	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - ARTESANALES	\$ 104,53
1.18	COSMETICOS EXTRANJEROS (VARIOS TITULARES CON UN MISMO CODIGO DEL NSO, PAGARA EN FORMA INDIVIDUAL)	\$ 904,34
1.19	COSMETICOS NACIONALES	\$ 565,21

Fuente: Tasa Servicios ARCSA- 2016

Anexo 6

Cronograma de Gant año 1

i	Task Name	Duration	Start	Finish	Qtr 1, 2017			Qtr 2, 2017			Qtr 3, 2017			Qtr 4, 2017			Qtr 1, 2018		
					Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
1	ciclo de producción #1	17 days	Mon 1/2/17	Tue 1/24/17	█														
2	1° Pago desde Suecia	5 days	Mon 3/20/17	Fri 3/24/17															
3	ciclo de producción #2	17 days	Fri 1/27/17	Mon 2/20/17	█														
4	2° Pago desde Suecia	5 days	Mon 4/24/17	Fri 4/28/17															
5	ciclo de producción #3	17 days	Mon 2/20/17	Tue 3/14/17	█														
6	3° Pago desde Suecia	5 days	Mon 5/15/17	Fri 5/19/17															
7	ciclo de producción #4	15 days	Mon 3/27/17	Fri 4/14/17	█														
8	4° Pago desde Suecia	5 days	Thu 6/15/17	Wed 6/21/17															
9	ciclo de producción #5	15 days	Fri 4/21/17	Thu 5/11/17	█														
10	5° Pago desde Suecia	5 days	Mon 7/10/17	Fri 7/14/17															
11	Proceso de ingreso al Consorcio Ecuatoriano de Exportadores de Quinua	45 days	Fri 6/9/17	Thu 8/10/17				█											
12	ciclo de producción #6	15 days	Wed 5/17/17	Tue 6/6/17	█														
13	6° Pago desde Suecia	5 days	Mon 8/7/17	Fri 8/11/17															
14	ciclo de producción #7	16 days	Mon 6/12/17	Mon 7/3/17	█														
15	7° Pago desde Suecia	4 days	Mon 9/4/17	Thu 9/7/17															
16	ciclo de producción #8	19 days	Wed 7/12/17	Mon 8/7/17	█														
17	8° Pago desde Suecia	5 days	Thu 10/5/17	Wed 10/11/17															
18	ciclo de producción #9	21 days	Mon 8/14/17	Mon 9/11/17	█														
19	9° Pago desde Suecia	3 days	Mon 11/13/17	Wed 11/15/17															
20	ciclo de producción #10	17 days	Mon 9/18/17	Tue 10/10/17	█														
21	10° Pago desde Suecia	4 days	Mon 12/11/17	Thu 12/14/17															
22	ciclo de producción #11	15 days	Mon 10/16/17	Fri 11/3/17	█														
23	11° Pago desde Suecia	5 days	Thu 1/4/18	Wed 1/10/18															
24	ciclo de producción #12	21 days	Fri 11/10/17	Fri 12/8/17	█														
25	12° Pago desde Suecia	5 days	Fri 2/9/18	Thu 2/15/18										█					

Anexo 7

Inversión Inicial

Opción 1

INVERSION INICIAL			
ACTIVOS TANGIBLES			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Maquinaria (detalle c/u):			
Envasadora	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Balanza	1	\$ 120	\$ 120
Mesas y repisas de cero quirurgico	4	\$ 150	\$ 600
Frigorifico	1	\$ 350	\$ 350
Lavadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Quinua			
Deshdratadora	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Utensilios de cocina	1	\$ 400	\$ 400
Marmitas	3	\$ 900	\$ 2.700
Subtotal			\$ 159.170
Equipos:			
Teléfonos	4	\$ 90	\$ 360
Computador	4	\$ 565	\$ 2.260
Impresora	2	\$ 190	\$ 380
Subtotal			\$ 3.000
Muebles:			
Escritorio	3	\$ 500	\$ 1.500
Sillas	5	\$ 150	\$ 750
Sillones	1	\$ 600	\$ 600
Archivador	2	\$ 500	\$ 1.000
Sillón individual	1	\$ 300	\$ 300
Subtotal			\$ 4.150
TOTAL			\$166.320

ACTIVOS INTANGIBLES			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Patentes (Proceso) local e internacional	1	3.300	3.300
Marca (Logo; nombre)	1	2.000	5.000
Certificaciones	2	4.300	8.600
Código de barras	1	1.000	1.000
Gastos puesta en marcha			5.750
TOTAL			23.650

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CONCEPTO	VALOR
Constitución de la	
Abogado	500
Notario	200
Patente municipal	120
Registro mercantil	80
Subtotal	900
Operarios	800
Administrativos	3.500
Tecnico de producción	850
Subtotal	2.200
Otros:	
Arriendos	950
Publicidad	1.700
Subtotal	2.650
TOTAL	5.750

CAPITAL DE TRABAJO				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
Materia prima:				
Quinua	6.480.000	0,00140	9.072	2.268,00
Zanahoria	2.592.000	0,00600	15.552	3.888
Arbejas	2.592.000	0,01200	31.104	7.776
Papas	3.888.000	0,00800	31.104	7.776
Consome	51.840.000	0,00000	130	33
Subtotal	67.392.000		86.962	21.741
Remuneraciones			52.649	5.392
Arriendos	3	950	2.850	2.850
Instalaciones especiales	5	300	1.500	1.500
TOTAL			226.574	53.224

Inventarios	
Cuentas por pagar iniciales	0
(+) Cuentas por pagar del periodo MP	984,64
(-) Pagos	0
(=) Cuentas por pagar finales	984,64

Opción 2

INVERSION INICIAL			
ACTIVOS TANGIBLES			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Maquinaria (detalle c/u):			
Envasadora	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Balanza	1	\$ 120	\$ 120
Mesas de acero	1	\$ 150	\$ 150
Frigorífico	1	\$ 350	\$ 350
Lavadora Quinoa	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Subtotal			\$ 75.620
Equipos:			
Teléfonos	3	\$ 90	\$ 270
Computador	3	\$ 565	\$ 1.695
Impresora	2	\$ 190	\$ 380
Subtotal			\$ 2.345
Muebles:			
Escritorio	3	\$ 500	\$ 1.500
Sillas	5	\$ 150	\$ 750
Sillones	1	\$ 600	\$ 600
Archivador	2	\$ 500	\$ 1.000
Sillón individual	1	\$ 300	\$ 300
Subtotal			\$ 4.150
TOTAL			\$ 82.115

ACTIVOS INTANGIBLES				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
1	Patentes (Proceso) local e internacional	1	\$ 3.300	\$ 3.300
2	Marca (Logo; nombre)	1	\$ 1.660	\$ 1.660
	Registro Sanitario	1	\$ 340	\$ 340
3	Certificaciones	2	\$ 4.000	\$ 8.000
4	Código de barras	1	\$ 1.000	\$ 1.000
5	Gastos puesta en marcha*			\$ 10.050
				\$ 24.350

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de	
	Abogado	\$ 500
	Notario	\$ 200
	Patente municipal	\$ 120
	Registro mercantil	\$ 80
	Subtotal	\$ 900
2	Remuneraciones :	
	Administrativos	\$ 4.000
	Tecnico de producción y operario	\$ 1.250
	Subtotal	\$ 5.250
3	Otros:	
	Arriendos	\$ 400
	Publicidad	\$ 3.500
	Subtotal	\$ 3.900
	TOTAL	\$ 10.050

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Quinoa	6.480.000	\$ 0,0014	\$ 9.072	\$ 2.268
2	Zanahoria	2.592.000	\$ 0,0060	\$ 15.552	\$ 3.888
3	Arbejas	2.592.000	\$ 0,0120	\$ 31.104	\$ 7.776
4	Papas	3.888.000	\$ 0,0080	\$ 31.104	\$ 7.776
5	Consome	51.840.000	\$ 0,0000	\$ 130	\$ 33
	Subtotal	67.392.000		\$ 86.962	\$ 21.741
6	Remuneraciones			\$ 83.907	\$ 6.992
7	Arriendos	3	\$ 400	\$ 1.200	\$ 1.200
	TOTAL			\$ 257.832	\$ 51.673

ANEXO 8

COSTOS MATERIA PRIMA

COSTO MATERIA PRIMA				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	C/U	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Quinoa	Gramos	0,10	6480000	\$ 0,0014	\$ 9.072,00	8100000	\$ 11.793,60	10800000	\$ 16.353,79	12960000	\$ 23.756,64	15660000	\$ 31.404,30
2	Zanahoria	Gramos	0,04	2592000	\$ 0,0060	\$ 15.552,00	3240000	\$ 20.217,60	4320000	\$ 28.035,07	5184000	\$ 31.104,00	6264000	\$ 53.835,94
3	Arbejas	Gramos	0,04	2592000	\$ 0,0120	\$ 31.104,00	3240000	\$ 40.435,20	4320000	\$ 56.070,14	5184000	\$ 62.208,00	6264000	\$ 107.671,88
4	Papas	Gramos	0,06	3888000	\$ 0,0080	\$ 31.104,00	4860000	\$ 40.435,20	6480000	\$ 56.070,14	7776000	\$ 62.208,00	9396000	\$ 107.671,88
5	Consome	mililitros	0,77	51840000	\$ 0,0000	\$ 130,26	64800000	\$ 169,34	86400000	\$ 234,81	103680000	\$ 260,52	125280000	\$ 450,91
			1,0	129600	\$ 0,0274	\$ 86.962,26	162000	\$ 113.050,94	216000	\$ 163.034,52	259200	\$ 179.537,16	313200	\$ 301.034,90

ANEXO 9

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

OPCIÓN 1

Costos Anuales Escenario Optimista - Opción 1											
TIPO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	141653	228.962	177066	225.363	236088	299.664	283306	359.658	342328	423.812
	SUBTOTAL M.P.	141653	228.962	177066	225.363	236088	299.664	283306	359.658	342328	423.812
CF	Salarios		24.876		26.526		26.526		26.526		26.526
	SUBTOTAL M.O.D.		24.876		26.526		26.526		26.526		26.526
CV	Envase	141653	39.663	177066	49.578	236088	66.105	283306	79.326	342328	95.852
CF	Arriendo		10.488		10.908		11.344		11.798		12.269
CF	Sevicios Básicos		2.400		2.496		2.596		2.700		2.808
CF	Mantenimiento		900		936		973		1.012		1.053
	SUBTOTAL INDIRECTOS		53.451		63.918		81.018		94.835		111.982
	TOTAL		307.288		315.807		407.208		481.019		562.319

Costos Anuales Escenario Pesimista - Opción 1											
TIPO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	117547	148.861	146934	187.012	195912	248.669	235094	298.454	284072	351.690
	SUBTOTAL M.P.	117547	78875	146934	102537	195912	147872	235094	162840	284072	273039
CF	Salarios		24876		26526		26526		26526		26526
	SUBTOTAL M.O.D.		21055		21055		21055		21055		21055
CV	Envase	117547	32913	146934	41142	195912	54855	235094	65826	284072	79540
CF	Arriendo		4464		4643		4828		5021		5222
CF	Sevicios Básicos		720		749		779		810		842
CF	Mantenimiento		400		416		433		450		468
	SUBTOTAL INDIRECTOS		55351		70505		94554		115309		141805
	TOTAL		155281		194097		263482		299204		435899

OPCIÓN 2

Costos Anuales Escenario Positivo - Opción 2											
TIPO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	141653	\$ 95.049,75	177066	\$ 123.564,67	236088	\$ 178.196,73	283306	\$ 196.234,11	342328	\$ 329.031,15
	SUBTOTAL M.P.	141653	\$ 95.049,75	177066	\$ 123.564,67	236088	\$ 178.196,73	283306	\$ 196.234,11	342328	\$ 329.031,15
CF	Salarios		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13
	SUBTOTAL M.O.D.		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13		\$ 21.055,13
CV	Producción tercero	141653	\$ 20.838,05	177066	\$ 27.089,46	236088	\$ 36.119,28	283306	\$ 43.343,13	342328	\$ 52.372,95
CV	Envase	141653	\$ 39.134,89	177066	\$ 50.875,36	236088	\$ 70.547,16	283306	\$ 88.042,86	342328	\$ 110.640,53
CF	Arriendo		\$ 4.464,00		\$ 4.642,56		\$ 4.828,26		\$ 5.021,39		\$ 5.222,25
CF	Sevicios Básicos		\$ 720,00		\$ 748,80		\$ 778,75		\$ 809,90		\$ 842,30
CF	Mantenimiento		\$ 400,00		\$ 416,00		\$ 432,64		\$ 449,95		\$ 467,94
	SUBTOTAL INDIRECTOS		\$ 65.556,94		\$ 83.772,18		\$ 112.706,10		\$ 137.667,23		\$ 169.545,97
	TOTAL		\$ 181.661,81		\$ 228.391,97		\$ 311.957,95		\$ 354.956,47		\$ 519.632,24

Costos Anuales Escenario Negativo - Opción 2											
TIPO	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
CV	Materia Prima	117547	78875	146934	102537	195912	147872	235094	162840	284072	273039
	SUBTOTAL M.P.	117547	78875	146934	102537	195912	147872	235094	162840	284072	273039
CF	Salarios		21055		21055		21055		21055		21055
	SUBTOTAL M.O.D.		21055		21055		21055		21055		21055
CV	Producción tercero	117547	17292	146934	22480	195912	29973	235094	35967	284072	43460
CV	Envase	117547	32475	146934	42218	195912	58542	235094	73060	284072	91812
CF	Arriendo		464		4643		4828		5021		5222
CF	Sevicios Básicos		720		749		779		810		842
CF	Mantenimiento		400		416		433		450		468
	SUBTOTAL INDIRECTOS		55351		70505		94554		115309		141805
	TOTAL		155281		194097		263482		299204		435899

ANEXO 10
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
OPCIÓN 1

ESTADO DE RESULTADOS SIN APALANCAR PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	279.936,00	353.156,76	475.231,28	575.552,60	701.892,40
Costo de los productos vendidos	187.142,66	233.843,57	282.981,14	320.635,93	395.638,94
UTILIDAD BRUTA	92.793,34	119.313,19	192.250,14	254.916,68	306.253,46
Gastos sueldos	58.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00
Gastos generales	14.483,04	19.002,57	24.659,83	29.713,06	36.366,20
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.728,30	31.728,62	99.008,31	157.621,61	202.305,25
Gastos de intereses	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	13.728,30	31.728,62	99.008,31	157.621,61	202.305,25
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.059,24	4.759,29	14.851,25	23.643,24	30.345,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	11.669,05	26.969,33	84.157,06	133.978,37	171.959,46
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.567,19	5.933,25	18.514,55	29.475,24	37.831,08
UTILIDAD NETA	9.101,86	21.036,07	65.642,51	104.503,13	134.128,38

ESTADO DE RESULTADOS SIN APALANCAR- ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	390.961,73	386.000,34	519.427,79	629.079,00	767.168,39
Costo de los productos vendidos	240.156,51	242.126,20	299.206,41	344.319,49	419.322,16
UTILIDAD BRUTA	150.805,21	143.874,13	220.221,38	284.759,50	347.846,23
Gastos sueldos	58.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00
Gastos generales	18.866,01	20.338,65	26.512,52	32.025,21	39.271,81
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	67.357,21	54.953,49	125.126,86	185.152,29	240.992,42
Gastos de intereses	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	67.357,21	54.953,49	125.126,86	185.152,29	240.992,42
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	10.103,58	8.243,02	18.769,03	27.772,84	36.148,86
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	57.253,63	46.710,47	106.357,83	157.379,45	204.843,56
22% IMPUESTO A LA RENTA	12.595,80	10.276,30	23.398,72	34.623,48	45.065,58
UTILIDAD NETA	44.657,83	36.434,16	82.959,11	122.755,97	159.777,98

ESTADO DE RESULTADOS SIN APALANCAR - ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	253.901,95	320.313,18	431.034,77	522.026,21	636.616,40
Costo de los productos vendidos	178.830,26	213.723,14	261.216,94	298.744,60	361.686,74
UTILIDAD BRUTA	75.071,69	106.590,04	169.817,83	223.281,61	274.929,66
Gastos sueldos	58.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00
Gastos generales	13.455,29	17.666,50	22.807,15	27.400,91	33.460,60
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(2.965,60)	20.341,53	78.428,68	128.298,70	173.887,06
Gastos de intereses	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(2.965,60)	20.341,53	78.428,68	128.298,70	173.887,06
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.051,23	11.764,30	19.244,80	26.083,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2.965,60)	17.290,30	66.664,38	109.053,89	147.804,00
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.803,87	14.666,16	23.991,86	32.516,88
UTILIDAD NETA	(2.965,60)	13.486,44	51.998,22	85.062,04	115.287,12

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL - CON APALANCAMIENTO					
	1	2	3	4	5
Ventas	279.936,00	353.156,76	475.231,28	575.552,60	701.892,40
Costo de los productos vendidos	187.142,66	233.843,57	282.981,14	320.635,93	395.638,94
UTILIDAD BRUTA	92.793,34	119.313,19	192.250,14	254.916,68	306.253,46
Gastos sueldos	58.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00
Gastos generales	14.483,04	19.002,57	24.659,83	29.713,06	36.366,20
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.728,30	31.728,62	99.008,31	157.621,61	202.305,25
Gastos de intereses	13.433,25	11.055,74	8.381,20	5.372,53	1.987,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	295,04	20.672,88	90.627,11	152.249,08	200.317,26
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	44,26	3.100,93	13.594,07	22.837,36	30.047,59
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	250,79	17.571,95	77.033,04	129.411,72	170.269,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	55,17	3.865,83	16.947,27	28.470,58	37.459,33
UTILIDAD NETA	195,61	13.706,12	60.085,77	100.941,14	132.810,34

ESTADO DE RESULTADOS CON APALANCAMIENTO-ESCENARIO OPTIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	390.961,73	386.000,34	519.427,79	629.079,00	767.168,39
Costo de los productos vendidos	223.063,14	222.288,88	285.796,63	330.912,49	405.289,51
UTILIDAD BRUTA	167.898,59	163.711,46	233.631,15	298.166,51	361.878,87
Gastos sueldos	51.283,00	54.783,00	54.783,00	54.783,00	54.783,00
Gastos generales	18.866,01	20.338,65	26.512,52	32.025,21	39.271,81
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	92.019,58	82.859,81	146.605,64	206.628,30	263.094,07
Gastos de intereses	13.438,29	11.059,89	8.384,34	5.374,55	1.988,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	78.581,29	71.799,93	138.221,29	201.253,75	261.105,33
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	11.787,19	10.769,99	20.733,19	30.188,06	39.165,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	66.794,10	61.029,94	117.488,10	171.065,69	221.939,53
22% IMPUESTO A LA RENTA	14.694,70	13.426,59	25.847,38	37.634,45	48.826,70
UTILIDAD NETA	52.099,40	47.603,35	91.640,72	133.431,24	173.112,83

ESTADO DE RESULTADOS CON APALANCAMIENTO- ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ventas	253.901,95	320.313,18	431.034,77	522.026,21	636.616,40
Costo de los productos vendidos	178.830,26	213.723,14	261.216,94	298.744,60	361.686,74
UTILIDAD BRUTA	75.071,69	106.590,04	169.817,83	223.281,61	274.929,66
Gastos sueldos	58.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00	62.852,00
Gastos generales	13.455,29	17.666,50	22.807,15	27.400,91	33.460,60
Gastos de depreciación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-
Gastos de amortización	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00	4.730,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(2.965,60)	20.341,53	78.428,68	128.298,70	173.887,06
Gastos de intereses	13.428,22	11.051,59	8.378,06	5.370,52	1.987,25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(16.393,82)	9.289,94	70.050,62	122.928,18	171.899,81
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.393,49	10.507,59	18.439,23	25.784,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(16.393,82)	7.896,45	59.543,03	104.488,95	146.114,84
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.737,22	13.099,47	22.987,57	32.145,26
UTILIDAD NETA	(16.393,82)	6.159,23	46.443,56	81.501,38	113.969,57

OPCIÓN 2

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL SIN APALANCAMIENTO					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 279.936	\$ 353.157	\$ 475.231	\$ 575.553	\$ 701.892
Costo de los productos vendidos	\$ 181.667	\$ 220.042	\$ 286.938	\$ 334.955	\$ 394.774
UTILIDAD BRUTA	\$ 98.269	\$ 133.115	\$ 188.293	\$ 240.598	\$ 307.119
Gastos sueldos	\$ 58.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852
Gastos generales	\$ 13.955	\$ 18.334	\$ 24.029	\$ 29.091	\$ 35.749
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 19.811	\$ 46.277	\$ 95.761	\$ 143.784	\$ 203.647
Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 19.811	\$ 46.277	\$ 95.761	\$ 143.784	\$ 203.647
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.972	\$ 6.942	\$ 14.364	\$ 21.568	\$ 30.547
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 16.839	\$ 39.336	\$ 81.396	\$ 122.217	\$ 173.100
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.705	\$ 8.654	\$ 17.907	\$ 26.888	\$ 38.082
UTILIDAD NETA	\$ 13.134	\$ 30.682	\$ 63.489	\$ 95.329	\$ 135.018

ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA - ANUAL SIN APALANCAMIENTO

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 305.970	\$ 386.000	\$ 495.816	\$ 629.079	\$ 767.168
Costo de los productos vendidos	\$ 194.857	\$ 236.230	\$ 308.838	\$ 361.424	\$ 426.481
UTILIDAD BRUTA	\$ 111.113	\$ 149.770	\$ 186.979	\$ 267.655	\$ 340.688
Gastos sueldos	\$ 51.283	\$ 54.783	\$ 54.783	\$ 54.783	\$ 54.783
Gastos generales	\$ 12.295	\$ 16.176	\$ 21.036	\$ 25.356	\$ 31.055
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 41.884	\$ 73.160	\$ 105.508	\$ 182.646	\$ 249.979
Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 41.884	\$ 73.160	\$ 105.508	\$ 182.646	\$ 249.979
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 6.283	\$ 10.974	\$ 15.826	\$ 27.397	\$ 37.497
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 35.601	\$ 62.186	\$ 89.682	\$ 155.249	\$ 212.482
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.832	\$ 13.681	\$ 19.730	\$ 34.155	\$ 46.746
UTILIDAD NETA	\$ 27.769	\$ 48.505	\$ 69.952	\$ 121.095	\$ 165.736

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA - ANUAL SIN APALANCAMIENTO

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 253.902	\$ 320.313	\$ 414.789	\$ 522.026	\$ 636.616
Costo de los productos vendidos	\$ 168.476	\$ 203.144	\$ 264.723	\$ 308.486	\$ 362.515
UTILIDAD BRUTA	\$ 85.426	\$ 117.169	\$ 150.066	\$ 213.540	\$ 274.102
Gastos sueldos	\$ 58.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852
Gastos generales	\$ 10.697	\$ 14.098	\$ 18.155	\$ 21.761	\$ 26.537
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 10.225	\$ 34.567	\$ 63.407	\$ 124.057	\$ 179.842
Gastos de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 10.225	\$ 34.567	\$ 63.407	\$ 124.057	\$ 179.842
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.534	\$ 5.185	\$ 9.511	\$ 18.609	\$ 26.976
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8.691	\$ 29.382	\$ 53.896	\$ 105.449	\$ 152.866
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.912	\$ 6.464	\$ 11.857	\$ 23.199	\$ 33.631
UTILIDAD NETA	\$ 6.779	\$ 22.918	\$ 42.039	\$ 82.250	\$ 119.236

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL CON APALANCAMIENTO

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 279.936	\$ 352.159	\$ 472.551	\$ 570.690	\$ 693.998
Costo de los productos vendidos	\$ 181.667	\$ 220.042	\$ 286.938	\$ 334.955	\$ 394.774
UTILIDAD BRUTA	\$ 98.269	\$ 132.118	\$ 185.613	\$ 235.736	\$ 299.224
Gastos sueldos	\$ 58.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852
Gastos generales	\$ 11.496	\$ 15.137	\$ 19.596	\$ 23.558	\$ 28.796
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 22.270	\$ 48.477	\$ 97.514	\$ 144.455	\$ 202.706
Gastos de intereses	\$ 8.700	\$ 7.160	\$ 5.428	\$ 3.479	\$ 1.287
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 13.570	\$ 41.317	\$ 92.086	\$ 140.976	\$ 201.418
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.036	\$ 6.198	\$ 13.813	\$ 21.146	\$ 30.213
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.535	\$ 35.119	\$ 78.273	\$ 119.829	\$ 171.206
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.538	\$ 7.726	\$ 17.220	\$ 26.362	\$ 37.665
UTILIDAD NETA	\$ 8.997	\$ 27.393	\$ 61.053	\$ 93.467	\$ 133.540

ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA - ANUAL CON APALANCAMIENTO

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 305.970	\$ 386.000	\$ 495.816	\$ 629.079	\$ 767.168
Costo de los productos vendidos	\$ 194.857	\$ 236.230	\$ 308.838	\$ 361.424	\$ 426.481
UTILIDAD BRUTA	\$ 111.113	\$ 149.770	\$ 186.979	\$ 267.655	\$ 340.688
Gastos sueldos	\$ 58.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852
Gastos generales	\$ 12.295	\$ 16.176	\$ 21.036	\$ 25.356	\$ 31.055
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 34.315	\$ 65.091	\$ 97.439	\$ 174.577	\$ 241.910
Gastos de intereses	\$ 8.700	\$ 7.160	\$ 5.428	\$ 3.479	\$ 1.287
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 25.615	\$ 57.931	\$ 92.011	\$ 171.098	\$ 240.623
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 3.842	\$ 8.690	\$ 13.802	\$ 25.665	\$ 36.093
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 21.773	\$ 49.241	\$ 78.209	\$ 145.433	\$ 204.529
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.790	\$ 10.833	\$ 17.206	\$ 31.995	\$ 44.996
UTILIDAD NETA	\$ 16.983	\$ 38.408	\$ 61.003	\$ 113.438	\$ 159.533

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA - ANUAL CON APALANCAMIENTO

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 253.902	\$ 320.313	\$ 414.789	\$ 522.026	\$ 636.616
Costo de los productos vendidos	\$ 168.476	\$ 203.144	\$ 264.723	\$ 308.486	\$ 362.515
UTILIDAD BRUTA	\$ 85.426	\$ 117.169	\$ 150.066	\$ 213.540	\$ 274.102
Gastos sueldos	\$ 58.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852	\$ 62.852
Gastos generales	\$ 12.927	\$ 16.998	\$ 22.176	\$ 26.779	\$ 32.844
Gastos de depreciación	\$ 782	\$ 782	\$ 782	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870	\$ 4.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 7.995	\$ 31.667	\$ 59.386	\$ 119.039	\$ 173.536
Gastos de intereses	\$ 8.700	\$ 7.160	\$ 5.428	\$ 3.479	\$ 1.287
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (705)	\$ 24.507	\$ 53.958	\$ 115.559	\$ 172.248
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 3.676	\$ 8.094	\$ 17.334	\$ 25.837
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (705)	\$ 20.831	\$ 45.864	\$ 98.225	\$ 146.411
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 4.583	\$ 10.090	\$ 21.610	\$ 32.210
UTILIDAD NETA	\$ (705)	\$ 16.248	\$ 35.774	\$ 76.616	\$ 114.201

ANEXO 11

BALANCE GENERAL

OPCIÓN 1

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	245.163,71	269.430,11	290.678,65	366.057,99	485.206,80	603.203,35
Corrientes	55.193,71	85.190,11	112.168,65	193.277,99	317.156,80	439.883,35
Efectivo	54.209,08	23.709,09	26.571,70	82.627,23	150.897,09	294.664,23
Cuentas por Cobrar	-	46.656,00	70.631,35	95.046,26	143.888,15	145.219,12
Inventarios Prod. Terminados	-	8.072,82	8.213,40	8.852,30	12.243,26	-
Inventarios Materia Prima	984,64	6.752,20	6.752,20	6.752,20	10.128,30	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	984,64	16.149,17	16.361,64	26.098,47	40.744,15	24.612,32
Corrientes	984,64	16.149,17	16.361,64	26.098,47	40.744,15	24.612,32
Cuentas por pagar proveedores	984,64	13.606,71	13.606,71	20.461,21	30.691,82	20.563,52
Sueldos por pagar	-	1.020,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00
Impuestos por pagar	-	1.522,46	1.394,93	4.277,26	8.692,33	2.688,80
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	244.179,08	253.280,94	274.317,01	339.959,52	444.462,65	578.591,03
Capital	244.179,08	244.179,08	244.179,08	244.179,08	244.179,08	244.179,08
Utilidades retenidas	-	9.101,86	30.137,94	95.780,44	200.283,57	334.411,96
<i>Comprobación</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Valoración Empresa	245.163,71	269.430,11	290.678,65	366.057,99	485.206,80	603.203,35

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - SIN APALANCAR OPTIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	245.346,86	302.699,18	343.771,55	433.027,25	561.601,19	711.493,19
Corrientes	55.376,86	118.459,18	165.261,55	260.247,25	393.551,19	548.173,19
Efectivo	54.300,65	56.289,06	86.731,12	157.008,16	269.051,04	420.311,79
Cuentas por Cobrar	-	50.995,01	64.333,39	86.571,30	104.846,50	127.861,40
Inventarios Prod. Terminados	-	6.562,52	8.046,91	9.287,64	10.735,96	-
Inventarios Materia Prima	1.076,21	4.612,60	6.150,13	7.380,16	8.917,69	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	1.076,21	13.770,70	18.408,91	24.705,50	30.523,47	20.637,49
Corrientes	1.076,21	13.770,70	18.408,91	24.705,50	30.523,47	20.637,49
Cuentas por pagar proveedores	1.076,21	12.104,57	15.515,10	19.866,78	23.901,64	18.105,61
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	986,13	2.213,81	4.045,39	5.828,50	1.738,55
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	244.270,65	288.928,48	325.362,64	408.321,75	531.077,72	690.855,70
Capital	244.270,65	244.270,65	244.270,65	244.270,65	244.270,65	244.270,65
Utilidades retenidas	-	44.657,83	81.091,99	164.051,10	286.807,07	446.585,05
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	245.346,86	302.699,18	343.771,55	433.027,25	561.601,19	711.493,19

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA- SIN APALANCAR PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	244.980,57	251.846,59	269.329,55	326.555,93	416.447,48	523.322,89
Corrientes	55.010,57	67.606,59	90.819,55	153.775,93	248.397,48	360.002,89
Efectivo	54.117,50	15.624,87	25.226,72	67.702,49	144.677,30	253.900,15
Cuentas por Cobrar	-	42.316,99	53.385,53	71.839,13	87.004,37	106.102,73
Inventarios Prod. Terminados	-	5.837,08	7.103,76	8.110,07	9.315,69	-
Inventarios Materia Prima	893,07	3.827,65	5.103,54	6.124,25	7.400,13	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	893,07	10.724,69	14.721,21	19.949,38	24.778,89	16.367,17
Corrientes	893,07	10.724,69	14.721,21	19.949,38	24.778,89	16.367,17
Cuentas por pagar proveedores	893,07	10.044,69	12.874,84	16.485,97	19.834,21	15.024,51
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	-	1.166,37	2.670,07	4.151,35	549,33
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	244.087,50	241.121,90	254.608,34	306.606,55	391.668,59	506.955,71
Capital	244.087,50	244.087,50	244.087,50	244.087,50	244.087,50	244.087,50
Utilidades retenidas	-	(2.965,60)	10.520,83	62.519,05	147.581,09	262.868,21
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	244.980,57	251.846,59	269.329,55	326.555,93	416.447,48	523.322,89

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CON APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	245.163,71	240.805,12	233.045,82	278.978,13	367.562,56	453.865,27
Corrientes	55.193,71	56.565,12	54.535,82	106.198,13	199.512,56	290.545,27
Efectivo	54.209,08	(4.915,90)	(31.061,13)	(4.452,62)	33.252,86	145.326,16
Cuentas por Cobrar	-	46.656,00	70.631,35	95.046,26	143.888,15	145.219,12
Inventarios Prod. Terminados	-	8.072,82	8.213,40	8.852,30	12.243,26	-
Inventarios Materia Prima	984,64	6.752,20	6.752,20	6.752,20	10.128,30	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	123.074,18	118.519,97	97.054,55	82.901,09	70.544,38	24.036,75
Corrientes	984,64	15.461,23	15.404,13	25.333,52	40.068,33	24.036,75
Cuentas por pagar proveedores	984,64	13.606,71	13.606,71	20.461,21	30.691,82	20.563,52
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	1.174,52	1.117,42	4.078,97	8.583,17	2.679,90
No Corrientes	122.089,54	103.058,74	81.650,43	57.567,58	30.476,06	-
Deuda a largo plazo	122.089,54	103.058,74	81.650,43	57.567,58	30.476,06	-
PATRIMONIO	122.089,54	122.285,15	135.991,27	196.077,04	297.018,18	429.828,52
Capital	122.089,54	122.089,54	122.089,54	122.089,54	122.089,54	122.089,54
Utilidades retenidas	-	195,61	13.901,73	73.987,51	174.928,64	307.738,99
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	245.163,71	240.805,12	233.045,82	278.978,13	367.562,56	453.865,27

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - CON APALANCAMIENTO OPTIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	245.346,86	291.453,79	322.383,08	396.156,81	508.392,56	641.443,07
Corrientes	55.376,86	107.213,79	143.873,08	223.376,81	340.342,56	478.123,07
Efectivo	54.300,65	45.639,23	66.003,46	120.555,01	216.261,54	350.261,67
Cuentas por Cobrar	-	50.995,01	64.333,39	86.571,30	104.846,50	127.861,40
Inventarios Prod. Terminados	-	5.966,95	7.386,10	8.870,35	10.316,84	-
Inventarios Materia Prima	1.076,21	4.612,60	6.150,13	7.380,16	8.917,69	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	123.211,53	117.219,07	100.545,01	82.678,02	61.482,54	21.420,21
Corrientes	1.076,21	14.121,68	18.863,96	25.088,86	30.995,05	21.420,21
Cuentas por pagar proveedores	1.076,21	12.104,57	15.515,10	19.866,78	23.901,64	18.105,61
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	1.337,11	2.668,86	4.428,74	6.300,08	2.521,27
No Corrientes	122.135,32	103.097,39	81.681,05	57.589,16	30.487,49	-
Deuda a largo plazo	122.135,32	103.097,39	81.681,05	57.589,16	30.487,49	-
PATRIMONIO	122.135,32	174.234,72	221.838,07	313.478,79	446.910,03	620.022,86
Capital	122.135,32	122.135,32	122.135,32	122.135,32	122.135,32	122.135,32
Utilidades retenidas	-	52.099,40	99.702,75	191.343,47	324.774,70	497.887,53
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	245.346,86	291.453,79	322.383,08	396.156,81	508.392,56	641.443,07

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - CON APALANCAMIENTO PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	244.980,57	219.394,71	207.872,77	235.549,88	294.888,51	370.081,96
Corrientes	55.010,57	35.154,71	29.362,77	62.769,88	126.838,51	206.761,96
Efectivo	54.117,50	(16.827,01)	(36.230,06)	(23.303,57)	23.118,32	100.659,23
Cuentas por Cobrar	-	42.316,99	53.385,53	71.839,13	87.004,37	106.102,73
Inventarios Prod. Terminados	-	5.837,08	7.103,76	8.110,07	9.315,69	-
Inventarios Materia Prima	893,07	3.827,65	5.103,54	6.124,25	7.400,13	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	189.970,00	184.240,00	178.510,00	172.780,00	168.050,00	163.320,00
Propiedad, Planta y Equipo	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00	166.320,00
Depreciación acumulada	-	1.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Intangibles	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00	23.650,00
Amortización acumulada	-	4.730,00	9.460,00	14.190,00	18.920,00	23.650,00
PASIVOS	122.936,82	113.744,78	96.063,60	77.297,15	55.134,40	16.358,28
Corrientes	893,07	10.724,69	14.443,80	19.751,16	24.669,77	16.358,28
Cuentas por pagar proveedores	893,07	10.044,69	12.874,84	16.485,97	19.834,21	15.024,51
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	-	888,96	2.471,85	4.042,23	540,44
No Corrientes	122.043,75	103.020,09	81.619,81	57.545,99	30.464,63	-
Deuda a largo plazo	122.043,75	103.020,09	81.619,81	57.545,99	30.464,63	-
PATRIMONIO	122.043,75	105.649,93	111.809,16	158.252,73	239.754,11	353.723,68
Capital	122.043,75	122.043,75	122.043,75	122.043,75	122.043,75	122.043,75
Utilidades retenidas	-	(16.393,82)	(10.234,59)	36.208,97	117.710,36	231.679,93
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	244.980,57	219.394,71	207.872,77	235.549,88	294.888,51	370.081,96

OPCIÓN 2

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	184.218,50	214.789,72	293.738,69	404.755,60	539.945,74
Corrientes	51.673,39	83.405,16	119.628,06	204.228,69	320.115,60	460.175,74
Efectivo	51.673,39	36.749,16	48.996,71	109.182,43	176.227,45	314.956,62
Cuentas por Cobrar	-	46.656,00	70.631,35	95.046,26	143.888,15	145.219,12
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	-	12.945,74	12.835,22	28.294,96	43.982,90	44.154,76
Corrientes	-	12.945,74	12.835,22	28.294,96	43.982,90	44.154,76
Cuentas por pagar proveedores	-	11.819,36	11.819,36	23.638,71	35.458,07	35.458,07
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	559,72	449,20	3.976,24	7.844,82	8.016,69
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	158.138,39	171.272,76	201.954,51	265.443,73	360.772,71	495.790,98
Capital	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39
Utilidades retenidas	-	13.134,37	43.816,12	107.305,34	202.634,32	337.652,59
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	184.218,50	214.789,72	293.738,69	404.755,60	539.945,74

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA OPTIMITA PROYECTADO - SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	200.572,00	253.229,83	330.255,83	457.164,62	630.184,89
Corrientes	51.673,39	99.758,66	158.068,17	240.745,83	372.524,62	550.414,89
Efectivo	51.673,39	48.763,65	93.734,78	154.174,53	267.678,12	422.553,49
Cuentas por Cobrar	-	50.995,01	64.333,39	86.571,30	104.846,50	127.861,40
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	-	14.664,82	18.817,69	25.892,02	31.706,29	38.990,26
Corrientes	-	14.664,82	18.817,69	25.892,02	31.706,29	38.990,26
Cuentas por pagar proveedores	-	12.918,56	16.148,20	21.530,93	25.837,11	31.219,85
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	1.179,60	2.102,83	3.681,09	5.189,18	7.090,41
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	158.138,39	185.907,17	234.412,14	304.363,81	425.458,32	591.194,63
Capital	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39
Utilidades retenidas	-	27.768,78	76.273,75	146.225,42	267.319,94	433.056,24
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	200.572,00	253.229,83	330.255,83	457.164,62	630.184,89

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO PESIMISTA - SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	176.495,11	202.818,51	250.709,38	337.783,76	463.061,91
Corrientes	51.673,39	75.681,78	107.656,84	161.199,38	253.143,76	383.291,91
Efectivo	51.673,39	33.364,78	54.271,31	89.360,25	166.139,39	277.189,18
Cuentas por Cobrar	-	42.316,99	53.385,53	71.839,13	87.004,37	106.102,73
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	-	11.577,35	14.982,79	20.834,71	25.659,17	31.701,81
Corrientes	-	11.577,35	14.982,79	20.834,71	25.659,17	31.701,81
Cuentas por pagar proveedores	-	10.720,16	13.400,20	17.866,93	21.440,31	25.907,05
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	290,53	1.015,93	2.287,78	3.538,86	5.114,77
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	158.138,39	164.917,76	187.835,72	229.874,67	312.124,59	431.360,10
Capital	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39	158.138,39
Utilidades retenidas	-	6.779,37	29.697,33	71.736,28	153.986,20	273.221,71
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	176.495,11	202.818,51	250.709,38	337.783,76	463.061,91

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - CON APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	167.599,86	181.043,77	242.020,56	333.656,94	447.635,73
Corrientes	51.673,39	66.786,52	85.882,11	152.510,56	249.016,94	367.865,73
Efectivo	51.673,39	20.130,52	15.450,21	58.000,34	106.344,31	224.280,00
Cuentas por Cobrar	-	46.656,00	70.431,90	94.510,22	142.672,62	143.585,73
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	79.069,19	79.533,69	65.584,41	65.508,28	63.677,75	44.116,17
Corrientes	-	12.789,47	12.704,92	28.225,62	43.940,46	44.116,17
Cuentas por pagar proveedores	-	11.819,36	11.819,36	23.638,71	35.458,07	35.458,07
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	403,44	318,89	3.906,91	7.802,39	7.978,10
No Corrientes	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
Deuda a largo plazo	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
PATRIMONIO	79.069,19	88.066,17	115.459,36	176.512,28	269.979,18	403.519,56
Capital	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19
Utilidades retenidas	-	8.996,97	36.390,17	97.443,09	190.909,99	324.450,37
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	167.599,86	181.043,77	242.020,56	333.656,94	447.635,73

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA OPTIMITA PROYECTADO - CON APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	177.022,90	205.750,71	258.282,70	360.047,24	507.191,80
Corrientes	51.673,39	76.209,56	110.589,05	168.772,70	275.407,24	427.421,80
Efectivo	51.673,39	25.214,56	46.255,66	82.201,40	170.560,74	299.560,40
Cuentas por Cobrar	-	50.995,01	64.333,39	86.571,30	104.846,50	127.861,40
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	79.069,19	80.971,14	71.290,86	62.819,65	51.146,29	38.757,89
Corrientes	-	14.226,92	18.411,36	25.537,00	31.408,99	38.757,89
Cuentas por pagar proveedores	-	12.918,56	16.148,20	21.530,93	25.837,11	31.219,85
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	741,70	1.696,50	3.326,07	4.891,88	6.858,04
No Corrientes	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
Deuda a largo plazo	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
PATRIMONIO	79.069,19	96.051,75	134.459,86	195.463,05	308.900,96	468.433,90
Capital	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19
Utilidades retenidas	-	16.982,56	55.390,66	116.393,86	229.831,76	389.364,71
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	177.022,90	205.750,71	258.282,70	360.047,24	507.191,80

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO PESIMISTA - CON APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	158.138,39	156.395,04	162.213,33	188.262,43	252.187,10	352.721,91
Corrientes	51.673,39	55.581,71	67.051,67	98.752,43	167.547,10	272.951,91
Efectivo	51.673,39	13.264,71	13.666,14	26.913,30	80.542,73	166.849,18
Cuentas por Cobrar	-	42.316,99	53.385,53	71.839,13	87.004,37	106.102,73
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	106.465,00	100.813,33	95.161,67	89.510,00	84.640,00	79.770,00
Propiedad, Planta y Equipo	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00	82.115,00
Depreciación acumulada	-	781,67	1.563,33	2.345,00	2.345,00	2.345,00
Intangibles	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00	24.350,00
Amortización acumulada	-	4.870,00	9.740,00	14.610,00	19.480,00	24.350,00
PASIVOS	79.069,19	78.031,05	67.601,12	57.876,02	45.184,84	31.518,94
Corrientes	-	11.286,82	14.721,62	20.593,37	25.447,54	31.518,94
Cuentas por pagar proveedores	-	10.720,16	13.400,20	17.866,93	21.440,31	25.907,05
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	-	754,76	2.046,44	3.327,23	4.931,90
No Corrientes	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
Deuda a largo plazo	79.069,19	66.744,22	52.879,50	37.282,65	19.737,30	-
PATRIMONIO	79.069,19	78.363,99	94.612,21	130.386,41	207.002,26	321.202,97
Capital	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19	79.069,19
Utilidades retenidas	-	(705,20)	15.543,02	51.317,21	127.933,06	242.133,78
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	158.138,39	156.395,04	162.213,33	188.262,43	252.187,10	352.721,91

ANEXO 12
FLUJOS DE EFECTIVO
OPCIÓN 1

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL SIN APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(3.315,95)	(12.993,13)	3.588,64	12.193,10	6.476,56
Utilidad Neta	-	2.995,24	2.744,34	8.414,90	17.100,94	5.289,83
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(984,64)	(2.704,39)	(2.921,18)	-	-	12.258,71
- Δ Inventario MP	-	(3.376,10)	(3.376,10)	-	-	10.128,30
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	984,64	3.376,10	(3.478,41)	-	-	(10.128,30)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.485,00)	(5.485,00)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	1.400,71	(954,28)	43,74	45,49	(6.118,64)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.179,08	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	244.179,08	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.209,08	(3.315,95)	(12.993,13)	3.588,64	12.193,10	6.476,56
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	27.025,04	39.564,83	79.038,59	138.704,00	288.187,67
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.209,08	23.709,09	26.571,70	82.627,23	150.897,09	294.664,23

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL - SIN APALANCAMIENTO OPTIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(2.988,16)	(803,96)	2.617,25	5.942,24	4.005,68
Utilidad Neta	-	1.940,07	4.355,35	7.958,73	11.466,75	3.420,35
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(1.076,21)	(879,32)	(1.347,56)	(1.036,67)	(1.240,73)	11.049,26
- Δ Inventario MP	-	(922,52)	(1.537,53)	(1.230,03)	(1.537,53)	8.917,69
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.076,21	922,52	1.537,53	1.230,03	1.537,53	(8.917,69)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.009,17)	(5.009,17)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	482,75	719,91	565,19	669,56	(5.510,59)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.270,65	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	244.270,65					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.300,65	(2.988,16)	(803,96)	2.617,25	5.942,24	4.005,68
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	59.277,21	87.535,08	154.390,91	263.108,79	416.306,10
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.300,65	56.289,06	86.731,12	157.008,16	269.051,04	420.311,79

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL - SIN APALANCAMIENTO PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(4.797,58)	(2.786,28)	(23,49)	2.724,94	911,53
Utilidad Neta	-	516,00	2.294,67	5.252,98	8.167,20	1.080,74
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(893,07)	(781,92)	(1.189,83)	(905,87)	(1.075,33)	9.530,55
- Δ Inventario MP	-	(765,53)	(1.275,88)	(1.020,71)	(1.275,88)	7.400,13
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	893,07	765,53	1.275,88	1.020,71	1.275,88	(7.400,13)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.009,17)	(5.009,17)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	-	640,55	499,40	586,40	(4.746,42)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.087,50	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	244.087,50					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.117,50	(4.797,58)	(2.786,28)	(23,49)	2.724,94	911,53
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	20.422,45	28.012,99	67.725,98	141.952,36	252.988,62
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.117,50	15.624,87	25.226,72	67.702,49	144.677,30	253.900,15

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL - CON APALANCAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(3.519,15)	(13.057,08)	3.205,50	11.986,17	6.467,87
Utilidad Neta	-	2.310,70	2.198,36	8.024,80	16.886,18	5.272,32
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(984,64)	(2.704,39)	(2.921,18)	-	-	12.258,71
- Δ Inventario MP	-	(3.376,10)	(3.376,10)	-	-	10.128,30
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	984,64	3.376,10	(3.478,41)	-	-	(10.128,30)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.009,17)	(5.009,17)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	1.406,21	(948,09)	50,70	53,32	(6.109,83)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.179,08	(1.672,86)	(1.881,85)	(2.116,95)	(2.381,42)	(2.678,93)
+ Δ Deuda Largo Plazo	122.089,54	(1.672,86)	(1.881,85)	(2.116,95)	(2.381,42)	(2.678,93)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	122.089,54					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.209,08	(5.192,00)	(14.938,93)	1.088,55	9.604,75	3.788,94
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	276,10	(16.122,20)	(5.541,18)	23.648,10	141.537,22
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.209,08	(4.915,90)	(31.061,13)	(4.452,62)	33.252,86	145.326,16

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL- CON APALANCAMIENTO OPTIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(2.252,49)	152,49	3.401,56	6.901,93	5.370,15
Utilidad Neta	-	2.630,57	5.250,61	8.712,93	12.394,52	4.960,24
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(1.076,21)	(799,52)	(1.236,90)	(990,10)	(1.192,30)	10.678,54
- Δ Inventario MP	-	(922,52)	(1.537,53)	(1.230,03)	(1.537,53)	8.917,69
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.076,21	922,52	1.537,53	1.230,03	1.537,53	(8.917,69)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.009,17)	(5.009,17)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	448,12	670,43	548,73	653,04	(5.315,30)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.270,65	(1.673,49)	(1.882,55)	(2.117,74)	(2.382,31)	(2.679,93)
+ Δ Deuda Largo Plazo	122.135,32	(1.673,49)	(1.882,55)	(2.117,74)	(2.382,31)	(2.679,93)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	122.135,32					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.300,65	(3.925,98)	(1.730,07)	1.283,82	4.519,62	2.690,22
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	49.565,21	67.733,53	119.271,19	211.741,92	347.571,45
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.300,65	45.639,23	66.003,46	120.555,01	216.261,54	350.261,67

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL- CON APALANCAMIENTO PESIMISTA						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(5.829,68)	(3.325,86)	(406,49)	2.518,09	902,84
Utilidad Neta	-	(516,09)	1.748,91	4.863,02	7.952,52	1.063,23
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación	-	83,33	83,33	83,33	-	-
+ Amortización	-	394,17	394,17	394,17	394,17	394,17
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(893,07)	(781,92)	(1.189,83)	(905,87)	(1.075,33)	9.530,55
- Δ Inventario MP	-	(765,53)	(1.275,88)	(1.020,71)	(1.275,88)	7.400,13
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	893,07	765,53	1.275,88	1.020,71	1.275,88	(7.400,13)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(5.009,17)	(5.009,17)	(5.347,50)	(5.347,50)	(5.347,50)
+ Δ Impuestos	-	-	646,74	506,36	594,23	(4.737,61)
Actividades de Inversión	(189.970,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(189.970,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	244.087,50	(1.672,23)	(1.881,14)	(2.116,15)	(2.380,52)	(2.677,92)
+ Δ Deuda Largo Plazo	122.043,75	(1.672,23)	(1.881,14)	(2.116,15)	(2.380,52)	(2.677,92)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	122.043,75					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	54.117,50	(7.501,91)	(5.207,00)	(2.522,64)	137,57	(1.775,08)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	(9.325,10)	(31.023,06)	(20.780,93)	22.980,76	102.434,31
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	54.117,50	(16.827,01)	(36.230,06)	(23.303,57)	23.118,32	100.659,23

OPCIÓN 2

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL - SIN APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(3.058,26)	(18.721,80)	3.236,58	10.784,08	11.124,01
Utilidad Neta	-	1.101,16	883,73	7.822,70	15.433,59	15.771,70
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	(11.819,36)	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	40,44	(3.586,31)	43,74	45,49	47,31
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	158.138,39					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(3.058,26)	(18.721,80)	3.236,58	10.784,08	11.124,01
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	39.807,42	67.718,51	105.945,85	165.443,37	303.832,61
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	36.749,16	48.996,71	109.182,43	176.227,45	314.956,62

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL OPTIMISTA - SIN APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(1.838,73)	(20,79)	2.655,90	5.559,46	9.301,70
Utilidad Neta	-	2.320,70	4.137,02	7.242,02	10.208,97	13.949,39
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	40,44	42,06	43,74	45,49	47,31
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	158.138,39					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(1.838,73)	(20,79)	2.655,90	5.559,46	9.301,70
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	50.602,38	93.755,56	151.518,63	262.118,65	413.251,79
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	48.763,65	93.734,78	154.174,53	267.678,12	422.553,49

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL PESIMISTA - SIN APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(3.587,84)	(2.159,11)	(85,23)	2.312,70	5.414,89
Utilidad Neta	-	571,58	1.998,69	4.500,89	6.962,21	10.062,58
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	40,44	42,06	43,74	45,49	47,31
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	-	-	-	-	-
+ Δ Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	158.138,39					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(3.587,84)	(2.159,11)	(85,23)	2.312,70	5.414,89
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	36.952,63	56.430,42	89.445,48	163.826,70	271.774,29
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	33.364,78	54.271,31	89.360,25	166.139,39	277.189,18

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL - CON APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(3.362,14)	(19.023,57)	3.104,69	10.705,66	11.053,80
Utilidad Neta	-	793,72	627,38	7.686,30	15.350,10	15.695,78
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	(11.819,36)	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	44,00	(3.631,73)	48,25	50,56	53,02
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
+ Δ Deuda Largo Plazo	79.069,19	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	79.069,19					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(4.445,54)	(20.242,32)	1.733,68	9.163,38	9.318,84
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	24.576,06	35.692,53	56.266,66	97.180,93	214.961,17
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	20.130,52	15.450,21	58.000,34	106.344,31	224.280,00

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL OPTIMISTA - CON APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(2.696,68)	(816,18)	1.961,96	4.979,64	8.850,25
Utilidad Neta	-	1.459,18	3.337,62	6.543,57	9.624,08	13.492,24
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	44,00	46,07	48,25	50,56	53,02
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
+ Δ Deuda Largo Plazo	79.069,19	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	79.069,19					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(3.780,07)	(2.034,93)	590,95	3.437,36	7.115,29
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	28.994,63	48.290,58	81.610,45	167.123,39	292.445,11
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	25.214,56	46.255,66	82.201,40	170.560,74	299.560,40

FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL PESIMISTA - CON APALANCAMIENTO						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(4.192,31)	(2.668,91)	(555,53)	1.901,42	5.060,83
Utilidad Neta	-	7,55	1.484,89	4.026,08	6.545,86	9.702,81
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	65,14	65,14	65,14	-	-
+ Amortización	-	405,83	405,83	405,83	405,83	405,83
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4.670,83)	(4.670,83)	(5.100,83)	(5.100,83)	(5.100,83)
+ Δ Impuestos	-	-	46,07	48,25	50,56	53,02
Actividades de Inversión	(106.465,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(106.465,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	158.138,39	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
+ Δ Deuda Largo Plazo	79.069,19	(1.083,40)	(1.218,75)	(1.371,00)	(1.542,28)	(1.734,96)
- Pago de dividendos			-			
+ Δ Capital	79.069,19					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	51.673,39	(5.275,71)	(3.887,66)	(1.926,54)	359,13	3.325,86
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	18.540,42	17.553,79	28.839,84	80.183,59	163.523,31
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	51.673,39	13.264,71	13.666,14	26.913,30	80.542,73	166.849,18

ANEXO 13

PUNTO DE EQUILIBRIO

OPCION 1

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Contenedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Unidades	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800
Punto de equilibrio (unidades)	11.458	11.446	11.433	11.421	11.408	11.396	11.383	11.370	11.357	11.344	11.429	11.317

OPCIÓN 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contenedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Unidades	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Punto de Equilibrio (Unidades)	9.781	9.772	9.763	9.754	9.745	9.735	9.726	9.716	9.707	9.697	9.800	9.677

ANEXO 14

Tasa de Crédito

2. TASAS ACTIVAS				Fecha de Vigencia: 01 al 31 de diciembre 2015		
TASAS ACTIVAS - CRÉDITO				TASAS EFECTIVAS PUBLICADAS POR BCE		
TIPO DE CRÉDITO	TASA NOMINAL	TASA EFECTIVA*	VARIABLES	EFECTIVAS MÁXIMAS POR SEGMENTO VIGENTES PARA EL MES DE DICIEMBRE Según publicación del BCE del 30 de noviembre del 2015		
CRÉDITOS PRODUCTIVOS				SEGMENTO DE CREDITO		
Corporativo	8.95%	9.33%	La tasa de reajuste es la tasa pasiva referencial más el componente fijo.	TASA EFECTIVA MÁXIMA		
Empresarial	9.76%	10.21%		PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%	
Pymes	11.23%	11.83%		PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.21%	
CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO				PRODUCTIVO PYMES	11.83%	
11.23%	11.83%	COMERCIAL ORDINARIO		11.83%		
CRÉDITOS COMERCIALES PRIORITARIOS				COMERCIAL PRIORITARIO CORPORATIVO	9.33%	
Corporativo	8.95%	9.33%		COMERCIAL PRIORITARIO EMPRESARIAL	10.21%	
Empresarial	9.76%	10.21%		COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	11.83%	
Pymes	11.23%	11.83%		CONSUMO ORDINARIO	17.30%	
CRÉDITO CONSUMO PRIORITARIO				CONSUMO PRIORITARIO	17.30%	
16.06%	17.29%	INMOBILIARIO		11.33%		
MICROCREDITO				VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICA	4.99%	
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22.92%	25.49%		MICROCREDITO ACUMULACIÓN AMPLIADA	25.50%	
Microcrédito de Acumulación Simple	24.54%	27.50%		MICROCREDITO ACUMULACIÓN SIMPLE	27.50%	
Microcrédito Minorista	26.92%	30.50%		MICROCREDITO MINORISTA	30.50%	
CRÉDITO AUTOMOTRIZ (CONSUMO ORDINARIO)						
PLAZO	ENTRADA					
Hasta 36 meses	25%	16.06%	17.29%			
Hasta 48 meses	25%	16.06%	17.29%			
Hasta 60 meses	25%	16.06%	17.29%			
CRÉDITO HIPOTECARIO						
PLAZO	ENTRADA					
7 años	mínimo 30%	10.78%	11.33%			
10 años	mínimo 30%	10.78%	11.33%			
15 años	mínimo 30%	10.78%	11.33%			

* Tasa Efectiva Calculada con pagos periódicos.

LA TASA PASIVA REFERENCIAL VIGENTE PARA EL MES DE DICIEMBRE DE 2015 ES DE 5.14%

- Las tasas son reajustables en base a Las tasas referenciales.
- El Sistema de Amortización es mensual en los créditos que aplica.

MORA

ANEXO 15

Tasa de Crédito

OMPI (1994). *Boletín Oficial de la Oficina Europea de Patentes N.o 1-2/1994.*

Recuperado el 17 de mayo del 2016 de

http://archive.epo.org/epo/pubs/oj1994/p001_147.pdf

