



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
PREMEZCLA PARA PANQUEQUES A BASE DE AVENA EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



AUTOR

JANETH ARACELI ALAVA ESMERALDAS

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PREMEZCLA PARA  
PANQUEQUES A BASE DE AVENA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor guía:

DANIELA PINTO

Autor:

JANETH ARACELI ALAVA ESMERALDAS

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Ing. Daniela Pinto

C.I. 1713527644

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Sascha Quint

C.I. 1723193247

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Janeth Araceli Alava Esmeraldas

C.I.: 1311488108

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta meta, a mis padres por el cariño y apoyo brindado en todo momento.

A mi hija por la comprensión y ternura y a mis hermanos por la ayuda brindada durante todo este trayecto.

A mis profesores y tutora Daniela Pinto por todo el conocimiento impartido.

A los amigos que la vida me ha regalado por la amistad y el apoyo brindado.

## **DEDICATORIA**

A mi hija Karla Sofía que ha sido mi fuerza y mi motor para luchar y no desvanecer en estos 5 años de constante esfuerzo y trabajo.

## RESUMEN

Por medio del desarrollo del presente plan de negocios se plantea crear una nueva empresa que lance al mercado ecuatoriano productos saludables a base de avena. En la actualidad existen varias empresas en el mercado, la mayoría de éstas realizan productos a base de harina de trigo y conservantes, entre otros. Por ello, la tendencia por el consumo de alimentos orgánicos e integrales se encuentra en crecimiento en el país. Consecuentemente, la empresa Avena Vida tiene como objetivo introducir al mercado una premezcla hecha a base de avena natural, destinada a personas indispuestas a consumir azúcares y demás interesados en mantener un estilo de vida saludable. Debido a los varios beneficios que posee la avena, y a la proteína y fibra soluble que contiene se vuelve un producto atractivo para el consumidor. Por estas razones se decidió realizar el presente proyecto.

Inicialmente, la empresa empezará con la producción y comercialización de la premezcla para panqueques a base de avena dentro de la ciudad de Quito y a futuro se prevé lanzar una línea de productos a base de avena a nivel nacional.

Dentro del desarrollo del plan se llevó a cabo una investigación de mercado, que arrojó una aceptación del casi 80% de la población analizada, además se logró identificar el mercado objetivo de la empresa, lo que genera un aporte importante para fijar las estrategias de marketing y creación del producto con los atributos que el cliente demanda.

Se determinó que la inversión inicial requerida del proyecto es de \$51.203,15, para lo cual, el 35% será a través de un financiamiento bancario y el 65% por capital propio de los inversionistas. Por último, se demuestra que el proyecto es rentable y viable, comparando los indicadores de la industria, dando como resultado un VAN positivo de \$ 7.104,46 y una TIR del 19.77%.

## **ABSTRACT**

Through the development of this business plan, it is proposed to create a new company that will introduce healthy oatmeal products to the Ecuadorian market. At present there are several companies in the market, most of them develop products based on wheat flour and preservatives, among others. For this reason, the trend for the consumption of organic and integral foods is growing in the country. Consequently, the company Avena Vida aims to introduce to the market a premix made with natural oatmeal, intended for people who are unwilling to consume sugars, and others interested in maintaining a healthy lifestyle. Due to the various benefits oats possesses, and to protein, and soluble fiber it contains becomes an attractive product for the consumer. For these reasons it was decided to carry out the present project.

Initially, the company will begin with the production and commercialization of the premix for oatmeal pancakes within the city of Quito and in the future it is planned to launch a line of oats based products at the national level.

Within the development of the plan a market research was carried out, which showed an acceptance of almost 80% of the population analyzed, we also managed to identify the target market of the company, which generates an important contribution to fix marketing strategies, and the creation of the product with the attributes that the customer demands.

It was determined that the initial investment required for the project is \$ 51,203.15, for which 35% will be through bank financing and 65% by equity investors. Finally, it is shown that the project is profitable and viable, comparing industry indicators, resulting in a positive NPV of \$ 7,104.46 and a IRR of 19.77%.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	3
2.1 ENTORNO DEL ENTORNO EXTERNO .....	3
2.1.1 Entorno Externo – PEST .....	3
2.1.2 Análisis de la Industria.....	8
Barreras de entradas y nuevos competidores: ALTO .....	8
Poder de negociación de los proveedores: MEDIO .....	9
Poder de negociación de los clientes: ALTO .....	10
Rivalidad entre competidores: MEDIO .....	11
Poder de ingreso de productos sustitutos: ALTO .....	11
2.1.3 Conclusiones del análisis del entorno .....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	14
3.2.1. Entrevista a Expertos .....	14
3.2.2. Grupo Focal.....	16
3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	18
3.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE .....	20
5. PLAN DE MARKETING .....	22

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	22
5.1.1 Mercado Objetivo .....	23
5.1.2 Propuesta de valor .....	24
5.2 MEZCLA DE MARKETING .....	25
5.2.1 Producto .....	25
5.2.2 Precio.....	28
5.2.3 Plaza.....	30
5.2.4 Promoción.....	31
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>33</b>
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	33
6.1.1 Misión .....	33
6.1.2 Visión .....	33
6.1.3 Objetivos de la organización .....	34
6.2 PLAN DE OPERACIONES.....	34
6.2.1. Ciclo de operaciones.....	35
6.2.2 Capacidad Instalada del proyecto.....	37
6.2.2 Requerimiento de equipos y maquinaria.....	38
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.3.1 Estructura Legal de la Empresa .....	41
6.4 CONCLUSIONES .....	41
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>42</b>
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS .....	42
7.1.1 Proyección de ingresos .....	42
7.1.2 Proyección de Egresos.....	42
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	43
7.2.1 Inversión inicial .....	43
7.2.2 Capital de trabajo .....	44

7.2.3 Estructura de capital.....	44
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA .....	44
7.3.1 Estado de resultados.....	44
7.3.2 Estado de situación financiera .....	45
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	46
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	46
7.4 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	47
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	47
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	47
7.4.3 Criterios de valoración.....	47
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS .....	48
8. CONCLUSIÓN GENERALES .....	49
REFERENCIAS .....	52
ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Segmentación del Mercado .....	24
<b>Tabla 2.</b> Costo del Empaque .....	26
<b>Tabla 3.</b> Costo del Etiquetado .....	27
<b>Tabla 4.</b> Costo del producto.....	28
<b>Tabla 5.</b> Precio de venta .....	29
<b>Tabla 6.</b> Acciones de marketing costeadas y proyectadas .....	33
<b>Tabla 7.</b> Ciclo de operaciones .....	35
<b>Tabla 8.</b> Capacidad instalada .....	37
<b>Tabla 9.</b> Estructura de maquinaria y equipos .....	38
<b>Tabla 10.</b> Implementos de trabajo .....	39
<b>Tabla 11.</b> Funciones y sueldos del personal .....	40
<b>Tabla 12.</b> Ingresos proyectados a cinco años .....	42
<b>Tabla 13.</b> Costos y Gastos del Producto .....	43
<b>Tabla 14.</b> Inversión Inicial .....	43
<b>Tabla 15.</b> Capital de trabajo.....	44
<b>Tabla 16.</b> Datos financiamiento .....	44
<b>Tabla 17.</b> Estado de resultados .....	45
<b>Tabla 18.</b> Flujo de caja del proyecto.....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Logo de la empresa .....	26
<b>Figura 2.</b> Empaque del producto .....	27
<b>Figura 3.</b> Canal Indirecto Corto .....	31
<b>Figura 4.</b> Flujo de Operaciones .....	37
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la Empresa.....	40

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

Una dieta saludable ayuda a protegerse de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer. (Organización Mundial de la Salud , 2015). Por tal motivo, la creciente demanda en el mercado por obtener diferentes alternativas de productos saludables y nutritivos, crea la posibilidad de elaborar productos que contribuyan a mantener una vida saludable.

La pre mezcla para panqueques a base de avena, está elaborada en su totalidad con ingredientes naturales que son fuente de fibra, proteínas y vitaminas necesarias para un buen funcionamiento del cuerpo humano, y que además de ser un producto amigable con la salud, posee un sabor agradable, por ello, lo que se busca es satisfacer las necesidades de un consumidor que cada vez se vuelve más exigente.

En el mercado existen mezclas instantáneas para preparar panqueques, pero ninguna se asemeja a las características de la elaborada a base de avena y productos naturales como el endulzante Stevia, y que además no contiene transgénicos ni conservantes. Estas son las principales características que hacen que el producto sea atractivo para el consumidor.

En base a lo expuesto, se evidencia que existe la oportunidad de lanzar la pre-mezcla para panqueques a base de avena en el Distrito Metropolitano de Quito, el cual se encaminará a satisfacer una demanda de productos nutritivos en mercados que aún no han sido cubiertos.

#### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad de introducir en el mercado la pre-mezcla para panqueques a base de avena, a través de las principales cadenas de supermercados del Distrito Metropolitano de Quito, mediante el desarrollo del presente plan de negocios.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis del entorno para identificar amenazas y oportunidades con la finalidad de aprovechar las oportunidades y fortalezas y plantear estrategias para dominar las debilidades y amenazas existentes en el entorno.
- ✓ Conocer y analizar a los principales competidores de la industria para plantear una propuesta de valor distintiva, para de esta manera segmentar adecuadamente el nicho de mercado, en el cual se va a desarrollar este emprendimiento.
- ✓ Elaborar un plan de marketing con estrategias que permitan captar una participación de mercado a corto plazo.
- ✓ Establecer debidamente los precios a través de una investigación de mercado y un profundo análisis de precios de productos existentes en el mercado, mediante el cual la empresa puede generar una adecuada rentabilidad.
- ✓ Realizar el proceso de producción y comercialización de la empresa para poder asignar los recursos y el personal necesario para el desarrollo adecuado de las operaciones.
- ✓ Identificar la viabilidad económica y financiera del proyecto para establecer los montos requeridos para la inversión del presente plan de negocios.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Entorno del Entorno Externo

#### 2.1.1 Entorno Externo – PEST

Este análisis permite examinar el impacto de los factores externos que se encuentran fuera del control de la empresa, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas por medio de estrategias (Chiavenato, 2015) .Estas variables serán desarrolladas y analizadas con información obtenida de las diferentes instituciones del país, que permiten conocer la situación actual de la industria.

##### 2.1.1.1 Entorno Económico

Producto Interno Bruto: Considerando el dato otorgado por el (Ministerio de finanzas , 2017), el PIB en el Ecuador es de \$ 102.426 millones de dólares; desde allí ha presentado una tendencia decreciente. La tasa de crecimiento del PIB disminuyó a -1.7% en el primer trimestre de 2016, frente al último trimestre del 2015, siendo ésta la mayor contracción desde el 2007. Sin embargo, en el segundo trimestre del 2016, el PIB mostró por primera ocasión desde hace cinco trimestres, una variación positiva con 0,7 puntos porcentuales, finalmente en el tercer trimestre de 2016 se puede evidenciar que existe una variación de 0.5% con respecto al trimestre anterior (Banco Central del Ecuador, 2016), lo cual representa un aspecto importante para la creación de esta empresa.

Contribución de la Industria al Producto Interno Bruto: Las ventas de la industria C1061.22 en el año 2015 registraron un monto de \$ 28.159.645 (Servicio de Rentas Internas , 2016); generando una participación de este sector a la producción con un 0.0002793%. Crecimiento de la Industria: La tasa desde el año 2013 hasta la fecha actual, presenta un crecimiento del 5.83% de crecimiento (Servicio de Rentas Internas , 2016). Exportaciones: De acuerdo a la subpartida arancelaria 1104.22 del Arancel del Ecuador donde se hace referencia a los granos de avena mondados, pelados, troceados, quebrantados o trabajados de otro modo como gránulos o harina; posee una cifra de \$ 167.000

dólares de exportación desde el Ecuador a todo el mundo (Trade Map , 2016), y donde Estados Unidos es el principal destino.

PIB por actividad: En el tercer trimestre del 2016, la Industria Manufacturera muestra un desempeño positivo con una contribución de 0.04 puntos porcentuales al PIB (Banco Central del Ecuador, 2016). Es importante recalcar que la participación de las actividades económicas de las empresas de este sector se encuentra en crecimiento y por esta razón es una motivación para la creación de esta empresa.

Desempleo: La tasa de desempleo en el país hasta el año 2015, presenta una cifra del 4.8%. En diciembre del 2016 alcanzó la segunda cifra más alta de este periodo (5,2%), (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016). El presente plan de negocios plantea la creación de nuevas fuentes de empleo, contribuyendo de manera positiva al país.

Inflación: El Ecuador, en el año 2016, registró una inflación promedio de 1.73%, siendo 3.09% a principio del año la más alta registrada. Para marzo del 2017 la inflación se sitúa en 0.96%, mostrando uno de los porcentajes más bajos registrados en los últimos años. (Banco Central del Ecuador , 2017). En este sentido, se observa un comportamiento dentro de un rango no mayor a 1.5 puntos porcentuales en los últimos años que causa un efecto positivo, porque permite a las personas incrementar el consumo y a las empresas alcanzar un mayor nivel de ingresos.

### **2.1.1.2 Entorno Político Legal**

Barreras arancelarias: Conforme a la resolución No 011-2015 elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior, la importación de granos molidos en base de avena, se aplica una sobretasa arancelaria a su subpartida del 45% (Ministerio de Comercio Exterior , 2015), lo que representa una amenaza para el proyecto.

Aranceles aplicados por el Ecuador a la importación de granos molidos en base de avena: las tasas vigentes para los países que forman parte de la CAN, es del 0%; para miembros de la ALADI van desde 22.80% hasta un 27.60% y para el

resto del mundo hasta un 30% (Market Access Map , 2015). Esto genera una ventaja importante para la empresa, por la facilidad de poder expandirse a otros mercados.

Gestión Gubernamental: El Gobierno anterior, realizó varios proyectos a lo largo de su gestión, entre ellos la creación de centros de desarrollo empresarial y de información y apoyo al emprendimiento a nivel nacional, como una iniciativa de crecimiento económico, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). En este contexto, se prevé que la gestión gubernamental del gobierno entrante apoye en temas de emprendimiento y creación de nuevos proyectos, lo cual es un aspecto positivo que incentiva la creación de la presente empresa.

Impuestos: Actualmente, los ecuatorianos entre consumidores finales y personas tanto naturales como jurídicas pagan 12 impuestos al Servicio de Rentas Internas, entre los principales están: impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a los consumos especiales, impuesto a la contaminación vehicular, impuesto redimible a las botellas plásticas no retornables, impuesto a la salida de divisas, impuesto a las tierras rurales, impuesto a los vehículos motorizados, en el 2015 se recaudó \$12.755.076 USD, mientras que en el 2016 se percibió \$12.564.837 USD (Servicio de Rentas Internas, 2016). Estas contribuciones de las personas y empresas permiten que el Estado tenga los recursos suficientes para una mejor distribución de la riqueza.

Entre los principales cambios introducidos en el 2016, tenemos la exoneración por cinco años del Impuesto a la Renta para las empresas que inviertan en las zonas afectadas por el terremoto en los próximos 24 meses y el incremento del IVA del 12 al 14% durante un plazo máximo de un año (Servicio de Rentas Internas , 2016). Estas medidas impuestas en materia de recaudación tributaria, representa un aspecto negativo para el sector empresarial, porque desmotivan el emprendimiento de nuevos proyectos.

Patentes: De acuerdo, con el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, no existe registro sobre algún procedimiento que ingrese dentro de las 3

modalidades para asignar una patente para la elaboración de harina de avena; no existen ni diseños industriales, ni modelos de utilidad, ni patentes de inversión que contengan un alto grado de novedad, nivel inventivo o ventaja técnica (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual , 2017). Esto representa una oportunidad para la empresa ya que se podría desarrollar productos y obtener patentes y diseños industriales.

Normativa Ambiental: A partir del 21 de diciembre de 2015, por Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, los alimentos procesados requieren Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario, para su distribución y comercialización en el Ecuador (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2017 ). La existencia de la normativa ambiental en nuestro país representa un aspecto positivo para la industria, porque establece las condiciones óptimas y los controles necesarios para la elaboración, distribución y comercialización de los alimentos procesados a fin de garantizar a las personas un producto apto para el consumo.

### **2.1.1.3 Entorno Social y Cultural**

Las importaciones de avena en el Ecuador: Presentan una tendencia progresiva en los últimos 2 años, en el 2015 pauta 11.306.559,9 kilogramos de avena importada, mientras que en el 2016 registra 12.076.552,4 kilogramos de avena importada (Aduana del Ecuador , 2016). Evidenciando un crecimiento positivo en la demanda de productos a base de avena.

Pobreza en Ecuador: En el periodo comprendido entre diciembre 2007 y diciembre 2016 la tasa de pobreza se reduce 13,8 puntos porcentuales, de 36,7% a 22,9%. Lo que representa aproximadamente 1,4 millones de personas que salen de la condición de pobreza. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2016).

La tasa de pobreza por ingresos a nivel nacional en diciembre de 2016 llegó al 22,9%, valor que no tiene diferencia estadísticamente significativa con respecto al 23,3% de diciembre de 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ,

2016). La disminución de pobreza en nuestro país representa una oportunidad para la industria, debido al incremento de personas que tienen fuentes de ingresos económicos y se preocupan por la salud por lo cual requieren productos saludables y nutritivos.

Hábitos de consumo saludable: De acuerdo a la investigación realizada por colaboradores de la Universidad de Sonora, para el desarrollo de productos de consumo popular con beneficios nutricionales en base a la avena, se recalca que dicho cereal es una fuerte proteína compuesta por sodio, potasio y fósforo, magnesio, fibras, hierro, zinc, entre otros; que contribuye a un mejor funcionamiento intestinal (Díaz, 2016).

Por otro lado, de la población ecuatoriana de 10 a 59 años, 268.492 personas padecen de diabetes tipo II y cerca del 40% de la población en general, tienen un alto riesgo de presentar diabetes, ya que que 3.187.655 personas son hipertensas y 717.529 ya sufren de hipertensión, por último 2.608.126 personas presentan afecciones por síndromes metabólicos. (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2012)

El Ecuador es dependiente de la importación de trigo y avena, pues produce tan solo el 2% de trigo y el 2% de avena que se consume (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria , 2016). Lo cual tiene implicación directa en el costo de los derivados de esta materia prima, que son productos de amplio consumo en el Ecuador, pero su precio depende de los mercados internacionales.

#### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Internet: En el Ecuador el 55.63% de la población usan internet, entre las provincias con mayor población que utilizan el internet son: Galápagos con el 78.7%, seguida por Pichincha 67.1%, mientras que la provincia con menor porcentaje de uso de internet es Esmeraldas con 40.2%. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información , 2016).

Disponibilidad tecnológica en la industria de alimentos: En la actualidad, existen varios equipos con una alta tecnología para la limpieza y clasificación que permite expandir la diversidad de alimentos a base de avena (Menon, 2017). Dichos equipos permiten extraer las impurezas gruesas y pequeñas partículas como vidrios, metales y piedras según el tamaño de los granos. Contribuyendo a la cadena de producción para entregar un producto de calidad (Buhler Group , 2015).

### **2.1.2 Análisis de la Industria**

En conformidad con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), el código C1061.22 hace referencia a la elaboración de harinas o masas mezcladas preparadas para la fabricación de pan, pasteles bizcochos o panqueques (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012).

Por otra parte, se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador, el presente plan de negocios se encuentra en el Sector de Bienes y en la Industria de Alimentos frescos y procesados (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo , 2012).

#### **2.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite identificar factores influyentes para establecer el atractivo y rentabilidad de una determinada industria (Philip Kotler, 2012).

#### **Barreras de entradas y nuevos competidores: ALTO**

Curva de experiencia: En el CIIU C1061.22 se registran 9 empresas, el promedio de experiencia es de 14 años; dentro de ellas existen 6 compañías que tienen un promedio de 5 años en el mercado y 3 empresas cuentan con una larga trayectoria que suman más de 20 años en el mercado, siendo Molinos e Industrias Quito Cia. Ltda. la más antigua con 45 años dedicada a esta industria (Superintendencia de Compañías, 2015). Nivel de Inversión: El patrimonio neto

de las 9 empresas llegan a un monto de \$ 4.686.555; el nivel de inversión promedio requerido para ingresar a la industria es de \$ 520.738 (Superintendencia de Compañías, 2015). Economías de escala: Las ventas registradas en toda la industria son de \$ 28.159.645 (SRI, 2016); el precio promedio del kilo del empaque de harina para realizar panqueques es de \$ 6. La venta de kilos vendidos en el año 2016 fue de 4.693.274 unidades. Gracias a estos datos existe la posibilidad de generar economías de escala.

Acceso a los canales de distribución: En la industria analizada, los principales canales de distribución se encuentran saturados, como consecuencia se visualiza barreras de entrada altas, sin embargo existen empresas que ingresan fácilmente al mercado, esto sucede cuando ofertan productos que resultan atractivo y novedoso para el cliente y consumidor (Garzón, 2017). De esta manera se puede evidenciar que la amenaza de nuevos competidores es alta, no obstante el riesgo de ingreso de nuevos competidores también se reduce por medio de las alianzas estratégicas que se planea realizar con empresas importadoras de avena con la finalidad adquirir la materia prima a un menor costo. De esta manera se ofrece a los consumidores un producto de calidad a precios competitivos.

### **Poder de negociación de los proveedores: MEDIO**

Dentro de las diversas empresas que proveerán la materia prima y diferentes materiales para la elaboración del producto terminado, se analiza de la siguiente manera. En primer lugar, la industria A0111.19 determina a los cultivos de cereales: sorgo, cebada, centeno, avena, mijo, etc. la misma que registra a la empresa Spa Soluciones Pecuarias y Agrícolas Agrisolpe S.A. como la única productora a nivel nacional de avena. Sin embargo, dos empresas especializadas en la importación de avena son Industrias Molinera S.A. y Moderna Alimentos S.A. (Superintendencia de Compañías, 2015).

Dentro de esta industria C1050.02 encargada de la elaboración de leche en polvo, condensada sea o no azucarada. Existen 4 empresas que desarrollan esta actividad (Superintendencia de Compañías, 2015).

En la industria C1079.94 la cual se basa en la elaboración de concentrados artificial; polvos solubles para la preparación de postres, tortas, flanes, budines, gelatinas, refrescos en polvo sin diluir, edulcorantes, saborizantes, espesantes, colorantes, etcétera, se encuentran 6 empresas. (Superintendencia de Compañías, 2015).

Existen 17 empresas que conforman la industria C1702.02 que realizan la fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina y artículos similares., dentro de la cual, la compañía Grupasa Grupo Papelero S.A. es la más grande con una participación del 39.71% (Superintendencia de Compañías, 2015).

Al realizar este análisis de los proveedores, se puede evidenciar que los insumos requeridos para la elaboración del producto son de fácil adquisición en el país. Los proveedores antes mencionados cuentan con ofertas variadas de productos por lo que el resultado del poder de negociación de los proveedores es medio.

#### **Poder de negociación de los clientes: MEDIO**

Ventas al por mayor de productos alimenticios: Dentro del CIIU G4630.21 se encuentran registrados alrededor de 39 empresas; y dentro de esta industria la empresa Vitapro Ecuador Cia. Ltda., posee la mayor participación de mercado con un 79.87% del mercado (Superintendencia de Compañías, 2015).

Ventas al por menor de productos alimenticios: En el CIIU G4711.02 se encuentran agrupadas 10 empresas; también dentro del CIIU G4719.00 se detalla a 208 empresas (Superintendencia de Compañías, 2015).

Al ser los supermercados los principales clientes el precio del producto también está dado por el mercado, debido a que existen productos similares y el consumidor dispone de una referencia de precios. El poder de negociación de los clientes en esta industria es alto al ser los supermercados, único cliente es evidente que las condiciones y reglas son establecidas.

### **Rivalidad entre competidores: MEDIO**

En el mercado, existen 9 empresas que elaboran harinas para la fabricación de pan, pasteles, bizcochos o panqueques, las mismas que se registran bajo los siguientes nombres: Prodehasa Productos Elaborados de Harina S.A., Panadería del Pacífico S.A. Panpacsa, Alimentos Della Nonna Alideno S. A., Visoral S.A., Effeesse S.A., Molinos e Industrias Quito Cía. Ltda., Bellazúcar S.A., Dafainternacional S.A., Alimentos Rozzotti S.A.. Dentro de este detalle con el 45.96% de participación del mercado se encuentra la empresa Panadería del Pacífico S.A. Panpacsa, seguida con el 36.26% de la compañía Molinos e Industrias Quito Cia Ltda. (Superintendencia de Compañías, 2015). Sin embargo, el tamaño de los competidores es medio porque no existe competencia en la industria que elabore específicamente panqueques a base de avena, bajo en calorías. Sin embargo se encuentran las premezclas para panqueques a base de conservantes como son Royal, Harina YA y Santa Lucía que son las marcas comerciales más conocidas en el sector y que pueden en un futuro implementar en su línea de productos la premezcla a base de avena por los beneficios nutricionales.

Por lo tanto, la competencia está obligada a desarrollar estrategias constantemente para competir con precios accesibles para los consumidores, y a introducir nuevos y mejores productos para lograr posicionarse en el mercado.

### **Poder de ingreso de productos sustitutos: ALTO**

Los potenciales productos sustitutos se clasifican en las siguientes industrias, primero es la C1061.21, la misma que produce cereales, con 11 empresas y donde la participación de Kellogg Ecuador C. Ltda. Ecuakellogg es la mayoritaria con el 34.31% del mercado (Superintendencia de Compañías, 2015). En segundo lugar se encuentran los productos denominados *cupcakes*, cuya industria es la C1071.02 y posee alrededor de 25 empresas, la Panadería California Pancali S.A. es la de mayor participación con un 37.40% cuya elaboración de estos pequeños pasteles facturan \$46.693.072

(Superintendencia de Compañías, 2015). La tercera y última son los panes integrales de avena, cuya industria es la misma de la harina ya estudiada.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta, tomando en cuenta que los consumidores optan por otros tipos de productos para suplir la necesidad, no obstante la mayoría de los productos sustitutos representan un costo más elevado para el consumidor, y en la mayoría de los casos no contienen los beneficios que posee la avena.

La matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, resume las oportunidades y amenazas de la industria analizada. **(Ver Anexo 1)**

### **2.1.3 Conclusiones del análisis del entorno**

1. En el contexto del macro entorno, el Ecuador y sus industrias empiezan a crecer nuevamente; sin embargo, la industria analizada desde la parte política puede enfrentar dificultades por factores externos y puede ser vulnerable a políticas que se apliquen en el ámbito internacional, generando así mayores costos en la adquisición de materias primas.
2. La participación del Producto Interno Bruto de la industria, dentro del PIB general del país, brinda una perspectiva de crecimiento C1061.22, a esto se suma que la tasa que reflejan las estadísticas de los últimos años es positiva y tiende al crecimiento.
3. En el aspecto de la tendencia de consumo de productos que buscan los clientes que se inclinan por los productos naturales, cada día es más frecuente observar como los conceptos nutricionales dentro de esta área, buscan alternativas para llamar la atención de este grupo de consumidores que cada vez es más amplio.
4. La disponibilidad de la tecnología en el ámbito de alimentos procesados, cada vez es más extensa y con gran innovación para generar y mantener productos de excelente calidad.

5. Dentro de la industria, la experiencia existente es alta, por contar con empresas fuertemente posicionadas, lo que implica un alto nivel de inversión para ingresar; sin embargo, la factibilidad de generar nuevas alternativas llamativas y diferentes, ha generado que nuevas empresas ingresen en esta industria.
6. Es importante considerar que en esta industria y sobre todo las empresas que necesitan hojuelas de avena como producto principal para la producción de sus mercancías finales, dependen mucho de las importaciones ya que la producción nacional no abastece en más de un 2% a la demanda nacional.
7. Dentro de la cadena total de producción y ventas, los clientes facilitadores de la distribución son empresas con las que se necesita tener una gran estrategia financiera, debido a que se apalancan de manera considerable del flujo de efectivo de sus proveedores.
8. La rivalidad en la industria es fuerte, sin embargo es un área productiva y comercial muy dinámica donde las empresas pueden desarrollar diferentes tipos de conceptos de negocios innovadores, las ideas frescas permiten que pequeñas industrias tengan oportunidades en el mercado y puedan tener su posicionamiento en el mismo.
9. La industria de elaboración y comercialización de premezclas para panqueques disputa contra productos sustitutos posicionados en el mercado, dentro de los cuales podemos mencionar los cereales, pasteles, pastas que son elaborados y comercializados en panaderías y pastelerías y que suplen las necesidades de los consumidores de tal manera que la rentabilidad en la industria se puede ver reducida.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Objetivo de la investigación

La presente investigación tiene como fin alcanzar los siguientes objetivos:

- Determinar la aceptabilidad de por lo menos el 40% de la muestra, para la pre mezcla para panqueques a base de avena en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Identificar el segmento objetivo para direccionar de mejor manera las estrategias.
- Determinar las características que debe cumplir el producto para alcanzar las expectativas del cliente.

Para la recolección de los datos, se han determinado métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, cuya aplicación se realizará a través de entrevistas, grupos focales y encuestas.

#### 3.2 Investigación cualitativa

##### 3.2.1. Entrevista a Expertos

A continuación se presentan los principales resultados de las entrevistas:

**Entrevista 1:** Sr. Xavier Garzón, Propietario y gerente de NUTRIVITAL S.A., una empresa que ofrece productos de alta calidad nutritiva a base de leche de soya y granola.

Xavier considera que el mercado actual de productos integrales en el Ecuador se encuentra en crecimiento, ya que se tiene gran cantidad de clientes de todas las edades, que buscan productos que aporten a mantener una buena alimentación, menciona que en estos últimos 5 años la comercialización de sus productos ha tenido un incremento considerable, resultado de tener una adecuada estrategia comercial a través de una publicidad intensiva y acertada,

que asegure un nicho de mercado del cual la empresa obtenga las ganancias planificadas.

Referente a los canales de distribución, comenta que ha sido difícil posesionarse mediante las principales cadenas de supermercados, debido al difícil acceso. Por otro lado, explica que una de las principales trabas que hasta el día de hoy enfrenta su empresa, es el posicionamiento de la marca, ya que en el mercado existe un número importante de competidores que ofrecen productos similares, por ello, trabaja constantemente en el desarrollo de estrategias comerciales para captar un mayor porcentaje de mercado.

Menciona que sus productos están destinados a un perfil de clientes que tengan apego por cuidar figura, que son generalmente deportistas y mujeres del hogar, que están buscando mantener una dieta equilibrada. Los principales distribuidores para sus productos, son tiendas especializadas de productos naturales y las cadenas de supermercados, como son Supermaxi, Santa María entre otros.

Adicionalmente, indica que es importante contar con un buen plan de logística para reducir costos de producción y envíos de los productos, y sobre todo para cuidar la imagen de la empresa con los clientes, reduciendo de esta forma las inconformidades que puedan suscitarse.

La producción actual de la empresa es de aproximadamente 25000 barras de Soya y Granola mensualmente, lo cual representa una buena utilidad para la empresa. Para cubrir esta producción es necesario contar con proveedores responsables y comprometidos para evitar desabastecimientos de materias primas en la planta.

**Entrevista 2:** La presente entrevista se hizo al gerente comercial de la empresa de alimentos Moderna, grupo molinero más grande y con más de 100 años de experiencia en el país. Ing. Jimmy Gordon, quien trabaja para en esta empresa 3 años y cuenta con más de 10 años de experiencia en la industria. El grupo Moderna S.A. ofrece la cadena completa en cuanto a producción y comercialización de productos relacionados al trigo.

El Sr Gordón comenta que debido a la variedad de productos y a la posición que tiene dentro del mercado, la frecuencia de compra de los consumidores es alta, el monto que los consumidores gastan para adquirir los productos, están dentro del mismo rango de precios de la competencia. En lo que se refiere a los puntos de ventas, La Moderna, cuenta con distribuidores a nivel nacional como son, las principales cadenas de supermercados, micros mercados, etc. Explica además, que los principales productos que ofrecen son Benefit pan integral de avena, linaza integral, centeno integral, pan blanco integral, de fiesta y la línea Kids, los cuales están bien posesionadas en el mercado. Dentro de los sabores de mayor preferencia del consumidor están el pan integral de mora, nueces, manzana, almendras y frutos rojos. El segmento de consumidores de los productos que ofrece la Moderna, están dirigidos para todo tipo de personas sin discriminar edad, género o estilo de vida.

Para concluir, indica que las empresas deben ser proactiva y estar al tanto de los cambios en gustos y preferencias del consumidor para crear productos que cubran con estas necesidades. Afirma que todavía falta cultura en el Ecuador de consumir productos integrales, las personas no se preocupan por mantener una buena alimentación sino hasta que por temas de salud se ven obligados a hacerlo.

La producción y comercialización de productos saludables e integrales en el Ecuador, es una industria que está en constante crecimiento, por tal razón, las posibilidades de crear productos de este tipo es factible ya que existe amplia acogida hacia las nuevas tendencias de alimentación, esto representa una oportunidad para el plan de negocios.

### **3.2.2. Grupo Focal**

Se realizó un grupo focal que permitió interactuar con un grupo de 11 personas el día domingo 29 de marzo de 2017, con la finalidad de conocer de manera más profunda las actitudes, necesidades, intereses y motivaciones de los participantes con respecto a la premezcla para panqueques a base de avena. Los invitados que conformaron el grupo tenían desde 20 años en adelante, los

cuales desempeñaban distintas ocupaciones como: ama de casa, deportistas, estudiantes, profesionales, que residen en el Distrito Metropolitano de Quito.

Comportamiento de compra:

Los hallazgos entre el grupo participante: Las mujeres compran entre 1 y 2 premezcla para panqueques al mes, la presentación que normalmente compran es de 500 gramos y tienden a gastar entre \$ 3 y \$ 6 en cada compra. La mayoría de los participantes, realizan sus compras en las principales cadenas de supermercados, como el Supermaxi, Tía o Akí, y coincidieron que los productos para el desayuno son los más importantes en la alimentación de la familia en el momento de realizar las compras. Establecieron que las marcas predilectas son Santa Lucía y Harina YA. Entre los sabores que les gusta incluir en la alimentación mencionaron la frutilla, el guineo, manzana, tomate de árbol y melón.

Mencionaron que consumen los panqueques porque son de fácil preparación, por el buen sabor que gusta a todos los miembros de la familia y por el tiempo de la conservación de la mezcla.

Se dio una breve explicación del producto que se pretende lanzar al mercado y posterior se realizó una degustación de una muestra del producto, dentro de los participantes el 100% están dispuestos a comprarlo, el 60% del grupo conoce los beneficios para la salud que aporta el consumo de la avena, comentaron que el producto muestra un concepto diferente a los panqueques existentes en el mercado debido a los componentes de la avena.

Mercado Objetivo: El 60% de los participantes consideraron que el producto está orientado a mujeres y hombres que quieren mantener una alimentación saludable, que buscan productos que aporten a verse y sentirse bien, ya sean deportistas, personas diabéticas, etc.

Un aspecto importante que se mencionó, fue sobre los atributos del producto como un motivo principal de adquisición, siendo el principal la fácil preparación y el buen sabor que contiene.

### 3.3 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó a través del método de muestreo no probabilístico a conveniencia. La encuesta consta de 15 preguntas y estuvo dirigida a personas mayores de 20 años que residen en el Distrito Metropolitano de Quito (**Ver Anexo 2**). El tamaño de la muestra es de 50 encuestas y los resultados se muestran a continuación:

El rango de edad de los encuestados fluctúan en los siguientes porcentajes: El 44% tiene un rango de edad entre 31 y 40 años, el 36% entre 20 y 30 años, y el 20% mayor a 51 años. En cuanto al género en los encuestados el 52% fueron hombres y 48% mujeres; de estos el 64% residen en el norte de la ciudad de Quito, mientras que el 36% en el centro, sur y periféricos. En relación a la actividad económica el 95% son persona que tiene trabajo.

De acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor, el 64% incluye avena en sus comidas, el 34% rara vez y el 2% nunca.

En lo referente a los hábitos de consumo, se ha determinado que existe un porcentaje del 74% que consume regularmente panqueques, de acuerdo a los siguientes resultados: 46% una vez al mes, el 24% nunca, el 18% quincenal y el 12% semanal. Adicional, se evidencia que los motivos por los cuales se consume este producto son por la fácil cocción y el agradable sabor. Los sabores que les gustaría añadir a los panqueques son: fresa, vainilla y chocolate.

La presentación que normalmente adquieren es de 500, gramos seguida por la de 600 gramos. En lo concerniente al empaque el 52% de los encuestados escogen la presentación en cartón, mientras 42% de la población encuestada elijen la presentación en plástico.

El 92% de la población encuestada si compraría la premezcla para panqueques a base de avena, en la cual estarían dispuesto a adquirir este producto por ser nutritivo, saludable y de fácil cocción.

El 68% de las personas encuestadas pagarían entre \$3 y \$5 USD por un producto de 500 gramos, el 30% pagaría menos de \$3 USD y el 2% pagaría más de \$5.

Los lugares de preferencia de compra de los encuestados son las principales cadenas de supermercados, seguido por micromercados y tiendas naturistas. El 66% gustan recibir la información del producto a través de redes sociales, el 32% opta que la información del nuevo producto se dé en los supermercados y el 2% otros medios.

Los resultados tabulados y las gráficas se encuentran en el **(Anexo 3)**.

### **3.4 Conclusiones del Análisis del Cliente**

Con los datos obtenidos en el análisis del cliente, se pudo determinar que la que los consumidores consideran de gran importancia consumir productos naturales que generen un beneficio nutricional, características principales del producto a desarrollarse, por lo que la gran mayoría estaría dispuesta a consumir el producto planteado

Según la encuesta el mercado objetivo de la pre-mezcla para panqueques a base de avena lo conforman personas de género masculino y femenino desde los 20 años en adelante que residen en el Distrito Metropolitano de Quito y que se encuentran dentro de la población económicamente activa (personas que trabajan), en este sentido las estrategias de marketing se enfocarán principalmente al público adulto y al segmento antes mencionado.

Los resultados obtenidos respecto al comportamiento de compra de los consumidores en los diferentes estudios realizados, muestran una frecuencia de compra una vez al mes, la cual pretenden gastar en cada compra de \$ 4 y \$ 5 dólares. Asimismo, optan por comprar la presentación de 500 gramos. Los puntos de ventas que eligen los consumidores para adquirir este tipo de producto son las principales cadenas de supermercados como son Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, entre otros.

Entre las expectativas que el cliente tiene del producto están: que sea saludable, que sea nutritivo y de fácil cocción, por lo cual se puede concluir que la pre-mezcla para panqueques a base de avena satisface dichas características, lo cual dotaría de una ventaja competitiva en su segmento de mercado.

Por lo expuesto, se puede evidenciar que la pre-mezcla para panqueques a base avena tendrá una alta aceptación en el mercado objetivo, por lo cual es viable la producción y comercialización del mismo.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

Desarrollando la metodología de la cadena de valor, la propuesta del plan de negocios es realizar un sistema integrado que brinde una alternativa de alimentación sana, a través de una empresa dedicada a la elaboración de un producto que genera una pre-mezcla para panqueques y donde la característica primordial es en base a la avena.

Por medio del análisis del macro ambiente se puede observar que existe una alta posibilidad de oportunidad para explotar una industria en plena expansión, que mantiene una tasa de crecimiento positivo en los últimos 5 años. A esto se suma que la tendencia ha favorecido a la industria manufacturera, específicamente a la de productos alimenticios procesados, debido al incremento en la demanda de alimentos y entre ellos los que son elaborados en base a este cereal, en sus diferentes presentaciones. Aquí cabe resaltar que la avena, como base del producto a desarrollar contiene nutrientes muy favorables a la salud; como son la fibra soluble, proteínas, ácidos grasos insaturados, vitaminas y minerales, fibra dietética con propiedades antioxidantes que además aportan para combatir enfermedades de tipo cardiovascular y el cáncer. Igualmente, reduce los niveles de colesterol a causa de la fibra soluble que posee la avena (Instituto de Nutrición y Tecnologías de los Alimentos , 2013 ).

En el aspecto social y cultural notamos que una gran parte de los ecuatorianos, padecen de diversos tipos de enfermedades relacionadas con desórdenes alimenticios y deficiencias nutricionales, que desembocan a lo largo de la vida en enfermedades como sobrepeso, obesidad, diabetes, enfermedades que

debido a la mala alimentación de las personas y a los malos hábitos de vida se convierten en enfermedades mortales.

Por otra parte, el análisis del micro ambiente se identificó que la rivalidad entre competidores directos es media, porque existe una competencia que lleva un alto tiempo de experiencia; sin embargo, en el mismo mercado hay empresas nuevas pero ninguna con un concepto como el que plantea este plan de negocios.

En la investigación cualitativa, dentro del grupo focal se evidenció que los productos como las pre-mezclas a base de harina poseen una alta aceptación y dentro de ella al cereal de avena como una excelente opción; además, es importante destacar que los aspectos fundamentales que va a incorporar este nuevo producto son: variedad de sabores, aporte nutricional, fácil preparación, textura ligera y evitar incluir perseverantes.

La investigación cuantitativa refleja que la alimentación en la actualidad juega un rol importante en la sociedad, provocando una mayor tendencia al consumo de productos más saludables y donde la investigación descriptiva realizada demostró que un 70.9% de los encuestados considera interesante incluir en su alimentación diaria a la avena como un ingrediente relevante para un mayor beneficio.

Asimismo, el apoyo gubernamental que se detalla en el estudio PEST, a los emprendimientos que forman parte del Plan Nacional del Buen Vivir (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015), favorece a la iniciativa de construir un concepto de negocio que entregue una alimentación saludable a las familias.

La tendencia en la importación de avena ha sido favorecedora para el sector en los últimos años, debido al incremento en la demanda de productos elaborados a base de este cereal. Actualmente las personas se preocupan por la salud y tienen preferencia por este tipo de productos, su aceptabilidad es alentadora para la implementación del presente plan.

Otro factor importante que se puede evidenciar en la parte económica se muestra un incremento del desempleo, esto representa una oportunidad para la implementación de este proyecto debido a que se puede contribuir de forma positiva a través de la generación nuevas plazas de trabajo, beneficiando a los sectores más vulnerables del país y a la economía del sector.

En síntesis, es importante recalcar que el análisis efectuado en el entorno externo y cliente, a más de la investigación de campo permitió identificar como una oportunidad de negocio con su respectiva cadena de valor constituye un sistema integrado (**Ver Anexo 4**), que permite establecer la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de premezcla a base de avena; sumado al incremento de consumo de este cereal en el Ecuador. Los incentivos gubernamentales facilitan el emprendimiento de nuevos negocios, la incorporación de tecnología a nivel nacional y mundial permite dar a conocer productos de manera más ágil y ofrecer los mismos de calidad a través de procesos eficientes, permitiendo mejorar la calidad de vida a los consumidores finales a través de alimentos que aporten una experiencia gratificante de verdadera nutrición y salud.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de Marketing**

La estrategia de marketing de una empresa indica cuáles son los clientes a los que se atenderá y la forma en que creará valor para conseguir relaciones redituables con éstos (Kotler & Armstrong , 2012).

En el análisis cualitativo y cuantitativo se evidencia que los atributos más importantes para la aceptación y consumo de la premezcla a base de avena son: valor nutricional y fácil preparación, estos aspectos agregan valor y demuestran la disposición a consumir y pagar por el producto, en este sentido se aplicará la estrategia de marketing de diferenciación de acuerdo al siguiente detalle:

Diferenciación por estilo de vida: El producto se enfocará en personas que buscan una alimentación balanceada y saludable como deportistas, amas de casa y mujeres y hombres que debido a las diferentes actividades que desempeñan no cuentan con mucho tiempo disponible; para lo cual se pondrá énfasis en dar a conocer los beneficios nutricionales del producto con la finalidad de generar un estímulo en este segmento de mercado para que adquieran el producto.

Posicionamiento por beneficios: La premezcla a base de avena posee altos beneficios nutricionales, por ello, se comunicará a los consumidores debidamente sobre éstos, para de esta manera generar atractivo.

Por otra parte, se pondrá énfasis en la construcción de ventajas competitivas que permita situar a la empresa en una mejor posición respecto a sus competidores, donde es necesario identificar recursos y capacidades distintivas. En este sentido, los recursos se refieren a los activos productivos, mientras que las capacidades se ven reflejadas en los resultados finales de las empresas.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

En el último Censo de Población y Vivienda efectuado en el año 2010, refleja que la población en el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 2.239.191 de habitantes. En este contexto, se puede evidenciar que el género masculino corresponde al 48.63%, es decir 1.088.918 hombres; mientras que el género femenino refleja 51.37%, este porcentaje representa 1.150.272 mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2010).

En relación al nivel de estratos socioeconómicos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22 ,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2011).

Para establecer el mercado meta, se utilizaron las variables geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas, que permitieron identificar el perfil del consumidor.

Tabla 1. Segmentación del Mercado

VARIABLES	INDICADORES
<b>GEOGRÁFICAS</b>	
País	Ecuador - 15.012.228 hab.
Provincia	Pichincha - 2.667.953 hab.
Cantón	Quito - 2.319.671 hab.
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Personas mayores a 20 años	1.418.808 (INEC, 2010)
<b>SOCIO ECONÓMICA</b>	
Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)	509.352 (INEC, 2010)
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de vida	Saludables, cuidado personal del cuerpo.
Actividades que realiza	Amas de casa, deportistas, hombres y mujeres que tengan una actividad económica

**Adaptado de:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) (Municipio de Quito, 2010)

En este sentido la premezcla a base de avena se encuentra dirigida a deportistas, amas de casa, ejecutivos de género masculino y femenino a partir de los 20 años de edad que residen en el Distrito Metropolitano de Quito y que pertenecen al estrato socioeconómico A, B y C+ (Alcaldía de Quito, 2010).

### 5.1.2 Propuesta de valor

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona (Kotler & Armstrong , 2012).

En el análisis cualitativo y cuantitativo se evidencia que los atributos más importantes para la aceptación y consumo de la pre-mezcla a base de avena son: valor nutricional y fácil preparación, estos aspectos agregan valor y demuestran la disposición a consumir y pagar por el producto. La premezcla a base de avena es un producto innovador que se diferencia de las pre-mezclas

de las marcas comerciales porque contempla en su elaboración materia prima 100% orgánica, donde el consumidor debe añadir únicamente un ingrediente básico como es el agua, facilitando así la elaboración de panqueques y diferenciando de la forma tradicional de preparación de panqueques.

El presente plan de negocios, pretende ofrecer un producto a base de avena que contiene materia prima saludable, nutritiva y de calidad, desarrollada por un equipo de trabajo idóneo en conocimientos y experiencia, para lo cual, se implementará equipos y maquinaria moderna con la finalidad de contar con procesos eficientes y entregar un producto que cumpla con las expectativas de los consumidores.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

El diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) consiste en aplicar los detalles tácticos de la estrategia principal de marketing. (Kotler & Armstrong , 2012).

### **5.2.1 Producto**

**Atributos:** La elaboración de la premezcla será a base de ingredientes orgánicos como son la avena molida orgánica, endulzante stevia, leche en polvo descremada, sal, saborizantes naturales; estos componentes serán integrados con la finalidad de entregar un producto que contenga nutrientes para generar energía y buena salud.

**Branding:** El principal ingrediente de la premezcla es la avena, la cual contiene nutrientes para mejorar la vitalidad durante el día, por esta razón se unió AVENA + VITALIDAD y se estableció el nombre de la empresa AVENA VIDA que es un nombre corto y fácil de recordar.

**Slogan:** "Piensa y siente avena". Con el objeto de posicionar en la mente de los consumidores que el pensar y sentir el sabor de avena en la pre-mezcla se asocia a una alimentación saludable.

**Logo:** El color principal representa vitalidad y se asocia con salud.



**Figura 1.** Logo de la empresa

El logotipo presenta la materia prima principal que es la avena con el propósito de que el cliente identifique rápidamente la imagen de la pre-mezcla.

**Empaque:** El empaque será de cartón a base de material biodegradable en una fusión de colores llamativos como: amarillo, naranja, verde, morado y rojo, presentará la imagen una persona que piensa en una buena alimentación y su contenido será de 500 gramos. El proveedor del empaque será la empresa Grupasa y se estima que el costo sea el siguiente:

**Tabla 2.** Costo del Empaque

Descripción	Costo Unidades
Caja troquelada	0,56
Funda zipper	0,06
Caja regular	0,08

**Adaptado de:** Grupasa Grupo Papelero S.A.

**Etiquetado:** La etiqueta presentará la información nutricional de producto, forma de preparación, contenido del producto, registro sanitario e ingredientes, semáforo nutricional, fecha de producción y expiración, conforme lo dispuesto por los organismos de control ARCSA y el (Ministerio de Salud, 2015). Además se incluirá el logo y slogan. El costo del etiquetado del producto es el siguiente:

**Tabla 3.** Costo del Etiquetado

Descripción	Costo	Costo mensual	Costo anual
Etiquetado	\$ 0,15	\$ 300	\$ 3.600



**Figura 2.** Empaque del producto

**Soporte:** El producto Avena VIDA tendrá soporte mediante la página web y las redes sociales, en donde los consumidores pueden dejar comentarios, preguntas y sugerencias, además se informará por estos medios sobre la historia del producto, beneficios nutricionales y recetas para preparar con la finalidad de formar un canal directo de comunicación con los clientes. El costo de diseño de la página web es de \$500 USD y la publicidad en redes sociales corresponde a \$60 USD mensuales.

### 5.2.2 Precio

**Costo de Venta:** De acuerdo a la información de precios registrada en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2017) y a los principales proveedores, se presenta a continuación los costos de venta de la materia prima que se empleará para la elaboración de la pre-mezcla. Se estima que la producción de pre-mezclas a base de avena es de 4.620 unidades mensuales. Para determinar el costo de venta, se efectuó el análisis de la materia prima directa, mano de obra directa y los costos fijos indirectos que intervienen en la producción del producto.

A continuación se presenta los costos directos e indirectos para la fabricación del producto.

**Tabla 4.** Costo del producto

<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>
Materia Prima	1,23
Caja troquelada	0,56
Etiqueta	0,15
Fundas plásticas	0,06
Caja regular	0,08
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>2,08</b>
Mano de obra directa	0,11
Costos Indirectos de Fabricación	0,71
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>2,90</b>

**Estrategia de precios:** Se aplicará la estrategia de fijación de precios que consiste en el valor percibido por el consumidor y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar los precios de un producto. (Kotler & Armstrong , 2012).

En este contexto, AVENA VIDA en lugar de bajar los precios con respecto a la competencia, se establecerán características específicas del producto, con la finalidad de diferenciarla, para ello es necesario aprovechar que el mercado objetivo al que va dirigido el producto es de un segmento que ya se encuentra atendido por otras marcas, que ofrecen pre-mezclas a base de harina con un concepto estandarizado y sin ninguna innovación.

Por esta razón, se introducirá en el mercado un producto que contribuya a una alimentación saludable. Se predice que con esta estrategia Avena VIDA pueda obtener un margen de ganancia representativo por la venta de sus productos, debido a que la marca es nueva y su participación en el mercado no será muy alta.

**Estrategia de entrada:** Se aplicara la estrategia de penetración en el mercado que permitiría atraer un porcentaje de consumidores para así ganar mercado dentro de la competencia.

El precio de venta se efectuó tomando en cuenta un margen de ganancia para la empresa del 35%, además, se estableció que el precio de entrada para los supermercados con los que se realizará la negociación sea de un margen de ganancia del 30%.

**Tabla 5.** Precio de venta

Costo de venta	2,9
Margen de ganancia 35%	0,46
Precio del producto	3,36
Margen de ganancia distribuidor 30%	1
Precio de venta	4,36

**Estrategia de Ajuste:** De acuerdo a la circunstancias, se aplicará como estrategia de ajuste compensaciones por la compra de una determinada cantidad de producto al mes, tales como sorteos de computadoras portátiles entre otros.

### 5.2.3 Plaza

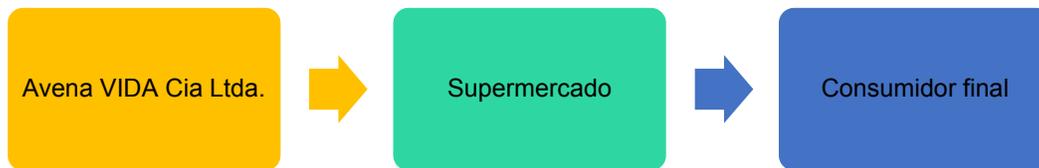
Estrategia de Distribución: La estrategia de Avena VIDA consiste en utilizar una distribución selectiva, ya que los principales clientes son las cadenas de supermercados, quienes se encargarán de distribuir en el Distrito Metropolitano de Quito.

El vínculo logístico entre la empresa Avena VIDA Cia. Ltda. y los supermercados será a través de una empresa de operadores logísticos quienes se encargaran de trasladar los productos finales en óptimas condiciones hasta los puntos de ventas determinados, con un costo de \$60 USD por cada envío.

Esta estrategia permitirá realizar un análisis de los puntos de venta donde el producto tiene mayor acogida y que facilitan la tarea de dar a conocer progresivamente **Avena VIDA**.

Puntos de venta: Los puntos de ventas estarán establecidos en los principales supermercados de la ciudad de Quito, quienes tienen una larga trayectoria y experiencia en la distribución y venta de productos de consumo masivo.

Estructura del canal de distribución: La estructura que se utiliza es un canal indirecto corto, que nace desde la empresa productora de la pre-mezcla (Avena VIDA Cia Ltda.), pasa a un operador logístico que transporta el producto final hasta los supermercados y finalmente pone a disposición el producto al consumidor final., conforme se presenta en la siguiente figura.



**Figura 3.** Canal Indirecto Corto

#### 5.2.4 Promoción

Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler & Armstrong , 2012).

Estrategia Promocional: Avena VIDA usará la estrategia de atracción (pull), que consiste en invertir recursos de promoción hacia los consumidores finales para que adquieran el producto. En este sentido, se realizarán ofertas y se publicará información a través de redes sociales, página web y mediante las degustaciones en los puntos de venta, con la finalidad de promover la interacción entre la marca y el consumidor.

Estrategia de Publicidad: Se aplicará la estrategia de medios, con la propósito de captar la mayor parte del mercado objetivo, para ello, se debe maximizar el número de impactos y minimizar el costo de la campaña publicitaria. En este contexto, la publicidad se enfocará principalmente en dar a conocer el producto a través de redes sociales (publicidad pagada en Facebook) y página web, donde se incorporará en las presentaciones del producto reconocidos profesionales, deportistas y familias que muestren una imagen saludable y llena de vitalidad. El costo de diseño de la página web es de \$500 USD y la publicidad en redes sociales corresponde a \$100 USD mensuales.

Promoción de ventas: Se realizará la entrega de muestras promocionales a través de las degustaciones del producto en los supermercados en la ciudad de

Quito, donde se encuentre Avena VIDA disponible para su venta, el costo es de \$200 USD mensuales y se contará con personal de ventas para entregar el producto en ciertas horas de aglomeración de clientes en los supermercados principalmente los días viernes, sábados y el costo del personal de domingos por un valor \$15 al día.

Relaciones públicas: La empresa pretende darse a conocer mediante ferias relacionadas al producto, con el objetivo de que el público conozca sobre las propiedades del producto y al mismo tiempo se pueda promocionar la imagen y el nombre de Avena VIDA. El costo destinado para dicho evento es de \$166 USD mensuales.

Fuerza de ventas: Se contará con dos coordinadores de ventas, encargados de gestionar el desarrollo comercial con los puntos de venta. En este sentido, se pretende buscar constantemente clientes potenciales para maximizar las ventas. El sueldo del supervisor es de \$520 USD mensuales.

Marketing Directo: Por medio de las diferentes redes sociales se identificará la ubicación geográfica de consumidores, así como también los rangos de edad, con la finalidad de agrupar y conocer sobre las preferencias, de esta manera establecer relaciones redituables en el tiempo con el consumidor. Dicho gasto va incluido en el rubro destinado para redes sociales.

#### **5.2.4.1 Costos proyectados del Marketing Mix**

A continuación se presentan la proyección de los costos de la mezcla de marketing para los próximos 5 años, para lo cual se consideró la inflación anual tomada del Banco Central del Ecuador correspondiente al 2.7% anual.

**Tabla 6.** Acciones de marketing costeadas y proyectadas

ITEM	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web		\$ 500,00				
Mantenimiento página web		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Diseño de Logotipo y empaque		\$ 380,00				
Redes sociales	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Degustaciones	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.465,36	\$ 2.532,50	\$ 2.601,47	\$ 2.672,36
Personal de venta (degustaciones)	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 4.314,38	\$ 4.431,78	\$ 4.552,57	\$ 4.676,55
Ferias artesanales	\$ 166,67	\$ 2.000,00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 816,67</b>	<b>\$ 10.780,00</b>	<b>\$ 8.079,74</b>	<b>\$ 8.264,28</b>	<b>\$ 8.474,04</b>	<b>\$ 8.668,91</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Avena VIDA es una empresa ecuatoriana presente en el mercado desde el año 2017, dedicada a producir y comercializar pre-mezcla para panqueques a base de avena, dirigida a personas que busquen una alimentación saludable, aplica procesos de innovación, cuenta con talento humano capacitado y comprometido que genera valor a la empresa. Nuestros productos contienen ingredientes 100% orgánicos.

#### 6.1.2 Visión

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de productos a base de avena y lograr un alto prestigio en el distrito Metropolitano de Quito, reconocida por su calidad y satisfacción de sus clientes.

### **6.1.3 Objetivos de la organización**

El presente plan de negocio, plantea los siguientes objetivos de la empresa al mediano y largo plazo, que se irán ajustando de acuerdo a la dinámica de la industria.

#### **Objetivos de mediano plazo**

- Incrementar los salarios del personal de la empresa a partir del tercer año en el 4% anual.
- Incrementar los ingresos de la empresa en un 10%, a partir del segundo año de funcionamiento.
- Alcanzar un posicionamiento sostenido en al menos un 10% del mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito.

#### **Objetivos de largo plazo**

- Incrementar el uso de la capacidad instalada del 70% en el año uno al 80% en el año cinco.
- Para el año 2020, analizar y determinar la necesidad de incrementar una línea de productos a base de avena.
- Adquirir un camión al 2020, para facilitar la distribución del producto a nivel nacional y reducir costos.
- Adquirir un terreno al 2022, para la implementación de una planta de producción.

### **6.2 PLAN DE OPERACIONES**

Para el cumplimiento de los estándares de calidad impuestos por la empresa Avena VIDA, se establece el plan de operaciones que resume los aspectos técnicos y organizacionales necesarios para un adecuado funcionamiento del proceso productivo de la empresa.

### 6.2.1. Ciclo de operaciones

Para comprender de forma clara el ciclo de operaciones de la empresa, se describe a continuación los procesos con actividades, tiempos y recursos necesarios para la producción.

**Tabla 7.** Ciclo de operaciones

Nº	Actividad/tarea	Tiempo por día (min)	Recursos necesarios	Responsable
1	Recepción de hojuelas de avena	10	-	Coord. ventas
2	Verificación de la calidad de avena	10	-	Operador 1
3	Peso del producto	10	Balanza	Operador 2
4	Almacenamiento en el silo	45	Silo cilíndrico	Operador 1 y 2
5	Limpieza de impurezas de la avena	20	Cernidor	Operador 1 y 2
6	Molido de la avena	40	Molino industrial	Operador 1
7	Verificación del grosor de la avena	20	-	Operador 2
8	Mezcla de ingredientes (avena, leche en polvo stevia)	70	Mezclador	Operador 1
13	Revisar mezcla según especificaciones	15	-	Operador 3
14	Transporte a máquina dosificadora	25	Banda transportadora	Operador 3
15	Esterilización de fundas	25	Esterilizador	Operador 3
16	Envasado del producto	75	Maquina dosificadora	Operador 1, 2, 3
17	Etiquetado del producto	75	Pegamento	Operador 1, 2, 3
18	Control de calidad	20	-	Operador 1
18	Embalar producto	40	Cinta de embalaje	Operador 2 y 3
20	Envío de producto a distribuidor	-		Coord. ventas
<b>TOTAL TIEMPO</b>		<b>500 8 horas con 20 minutos</b>		
<b>CAPACIDAD</b>		<b>210 Unidades</b>		

### Proceso de Producción de la pre-mezcla para panqueques a base de avena.

El proceso inicia con la recepción de la materia prima la cual se adquiere semanalmente, dependiendo del stock en el silo de almacenamiento, para cumplir con los estándares de calidad de la empresa se procede a verificar la calidad de la misma, la contextura de la hojuela de avena, en caso de que esté

hecho migas se procede a devolver el producto, posteriormente se pesa la avena y se almacena en un silo de acero inoxidable para su perfecta conservación.

Para proceder a introducir la avena al molino se limpia de cualquier impureza que pueda venir en la misma, una vez realizado este paso se agrega la avena al molino donde permanecerá en movimiento por un periodo de tiempo de 40 minutos, retirada la avena de la maquina se verificara la densidad para estar seguros de que es el grosor idóneo para la preparación del producto. Continuando con el proceso se agregan los demás ingredientes y se mezcla por 70 minutos para una correcta combinación de los ingredientes.

Una vez terminado el proceso de mezcla, se controla la calidad, donde se mide el nivel de dulce, del saborizante y la contextura del polvo, verificado que cumpla con las especificaciones, seguidamente, se procede a transportar a la maquina dosificadora, lo cual toma un tiempo de 25 minutos. Es importante esterilizar las fundas donde se envasa el producto, por ende, este paso tiene una duración de 25 minutos en el esterilizador.

Para continuar, se realiza el llenado de la Pre-mezcla en las fundas contenedoras lo cual toma un periodo de tiempo de 75 minutos, consiguientemente se empaca en la caja de presentación individual lo cual se tarda 75 minutos, se verifica el producto terminado y se procede a embalar en cartones para el transporte a los puntos de venta.

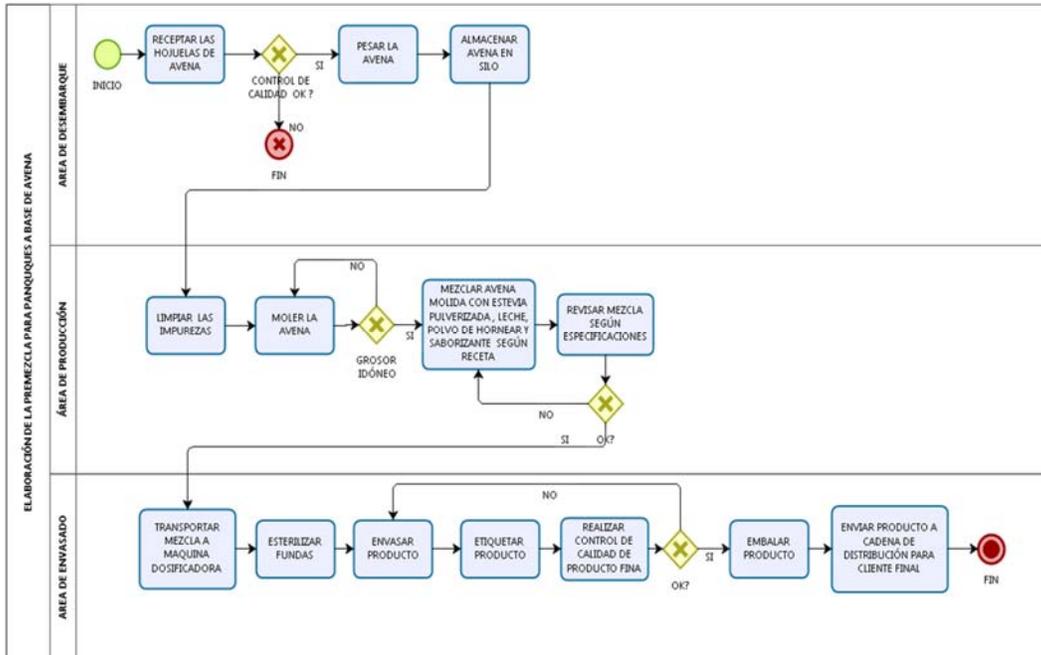


Figura 4. Flujo de Operaciones

### 6.2.2 Capacidad Instalada del proyecto

La capacidad instalada del proyecto es de 3234 cajas de premezcla para panqueques mensuales tal como se detalla a continuación.

Tabla 8. Capacidad instalada

Detalle	Producción máxima por día (kgs.)
Molino Industrial	500
Máquina envasadora	1700
Máquina empacadora	1600
Capacidad máxima diaria cajas	210
Uso de la capacidad instalada	70%
Capacidad utilizada día x paquetes	147
Capacidad utilizada mes x paquetes (22 días laborables al mes)	3.234
Capacidad utilizada año x paquetes (12 meses laborables al año)	38.808

## 6.2.2 Requerimiento de equipos y maquinaria

A continuación se presenta la maquinaria y equipos que se utilizarán durante los primeros años de operaciones de la empresa.

**Tabla 9.** Estructura de maquinaria y equipos

<b>Maquinaria y Equipo</b>		<b>\$ 26.150</b>
Molino Industrial	\$ 2.000	\$ 2.000
Máquina mezcladora de sólidos	\$ 5.000	\$ 5.000
Túnel de enfriamiento	\$ 2.000	\$ 2.000
Máquina de envasado	\$ 5.800	\$ 5.800
Máquina empacadora	\$ 6.000	\$ 6.000
Silo	\$ 900	\$ 900
Balanza industrial	\$ 170	\$ 170
Mesa de trabajo	\$ 300	\$ 300
Sellador de fundas	\$ 300	\$ 300
Esterilizador de fundas	\$ 530	\$ 530
Máquina codificadora	\$ 150	\$ 150
Otros equipos	\$ 3.000	\$ 3.000
<b>Equipos de oficina</b>		<b>\$ 4.230</b>
Equipos de computación	\$ 4.000	\$ 4.000
Teléfonos	\$ 150	\$ 150
Útiles de oficina	\$ 80	\$ 80
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$ 2.500</b>
Muebles de oficina	\$ 2.000	\$ 2.000
Sillas	\$ 500	\$ 500
<b>Instalaciones</b>		<b>\$ 1.500</b>
Instalación eléctrica	\$ 1.500	\$ 1.500
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 34.380</b>

### 6.2.2.1 Instalaciones de la empresa

Las instalaciones de AVENA VIDA se ubicarán en el norte de Quito, Av. Mariscal Sucre y Machala perteneciente a la parroquia de Ponceano, cuenta con una superficie de 250 m<sup>2</sup> espacio apropiado para la planta y un área destinada para oficinas administrativas y parqueaderos (Plusvalia , 2017). **(Ver Anexo 5).**

#### **Gastos Operativos:**

Mantenimiento: Se efectuará mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y equipos de la empresa por un valor de \$200 USD cada 6 meses.

Servicios Básicos: El servicio de agua potable tiene un costo promedio de m<sup>3</sup> industrial es de 0,72 ctvs (EPMAPS-2017), para el presente plan de negocios se utilizará 80 m<sup>3</sup> mensuales equivalente a un costo de \$57,6 USD. En cuanto a la electricidad se encuentra establecido el costo para las empresas comerciales e

industriales es de \$0.90 USD/kWh (ARCONEL-2016), en este sentido se empleará 190 Kwh equivalente a \$171,00 USD

Información Nutricional del Producto: Multyanalytca es un laboratorio que realiza análisis de muestras alimenticias, para elaborar la tabla de contenido nutricional, esta empresa se encuentra certificada por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE-2016), cuyo costo es de \$ 350 USD por la elaboración de la tabla de contenido nutricional por cada tipo de producto. En el presente plan de negocios, se realizaran tres muestras de acuerdo a los sabores planteados.

### **Gastos Administrativos:**

Implementos de trabajo: Para una adecuada presentación y seguridad del personal de la planta de producción se facilitaran los siguientes implementos.

**Tabla 10.** Implementos de trabajo

<b>Implementos de seguridad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Gorro industrial	\$ 12	\$ 36
Mandil	\$ 20	\$ 60
Protectores de oídos	\$ 7	\$ 21
Gafas industriales	\$ 10	\$ 30
<b>Total</b>		<b>\$ 147,00</b>

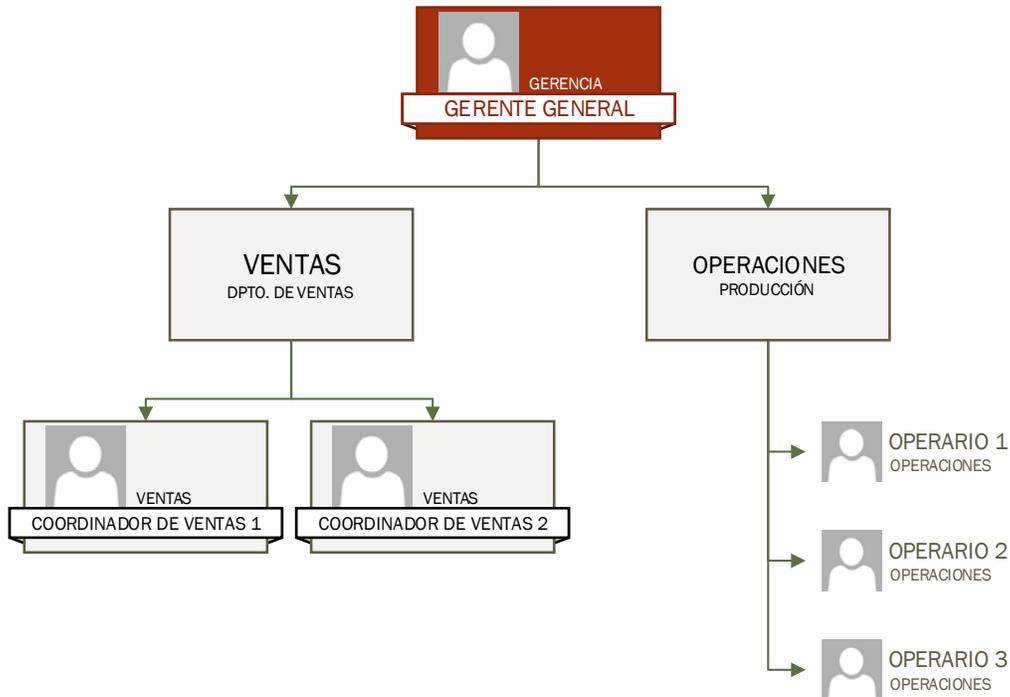
Infraestructura: Arriendo del galpón es de \$ 700 USD mensuales y una garantía de \$2.000 USD.

Telefonía: En relación a la telefonía fija se contratará un plan fijo cuyo costo mensual es \$31.00 USD. (CNT-2017).

### **6.3 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se basa en un esquema funcional, donde se establecen ventajas de ahorros de costos derivados de la especialización y plantea una distribución clara en el que se pueda evidenciar mejor distribución de funciones(Coulter, 2014).

Para optimizar recursos, la empresa inicia sus actividades con un número reducido de personal que cumplirán con distintas funciones. A partir del tercer año se examinará la necesidad de contratar personal conforme se lo requiera.



**Figura 5.** Organigrama de la Empresa

La asignación de las principales funciones del personal de la empresa así como la remuneración mensual, se describen a continuación:

**Tabla 11.** Funciones y sueldos del personal

Posición	Funciones	Sueldo
Operador de Planta	Personal a cargo del proceso de elaboración del producto, recepción y almacenamiento de materia prima y demás funciones asignadas por el Gerente.	\$375 Mensuales
Coordinador de Ventas	Encargado de las negociaciones con proveedores, ejecuta las estrategias comerciales y captar potenciales clientes	\$ 520 Mensuales
Gerente General	Tomar decisiones concernientes a la administración en general de la empresa.	\$ 800 Mensuales

### 6.3.1 Estructura Legal de la Empresa

La razón social de la empresa de producción y comercialización de panqueques a base de avena es: “**Avena VIDA Cía. Ltda.**”, la cual se constituirá con dos socios accionistas principales; Aracely Alava con el 70% de acciones y Pablo Proaño con el 30% de acciones. De acuerdo a la Ley de compañías (1999), se limita la responsabilidad de los socios en relación al monto de sus participaciones sociales.

### 6.4 Conclusiones

- En la producción de las pre-mezclas de Avena VIDA, se empleará maquinaria de alta tecnología con la finalidad de contar con procesos eficientes, que permitan realizar el monitoreo y control en todas las fases del proceso y de esta manera entregar un producto de calidad.
- El personal que empleará la empresa en cada fase del proceso deberá contar con el perfil idóneo para el cargo, así como también la facilidad de adaptarse al uso de nuevas tecnologías para que la empresa pueda alcanzar los resultados esperados.
- La capacidad que se prevé utilizar para empezar las operaciones de la empresa es del 70%, acorde a la investigación de mercado realizada.
- Los sueldos del nivel técnico y operativo, se establecieron en base a la tabla de salarios mínimos sectoriales del Ministerio de Trabajo y la Cámara de Comercio de Quito, mientras que para el nivel gerencial se evaluó de acuerdo a las actividades y responsabilidades que deben realizar dentro de la empresa.
- La estructura legal de la empresa que se aplicará es compañía limitada con 2 socios que participaran en la inversión requerida para la creación de la empresa.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la producción y comercialización de avena, las proyecciones de los mismos consideran el número de unidades a vender y el precio de venta. Se estima que la producción es de 210 unidades diarias por 22 días de operaciones, con este propósito, se define la utilización de la capacidad instalada, (**Ver Anexo 6**). El crecimiento del volumen de ventas será del 3,77%, proyección que considera la tasa de crecimiento del sector, que según datos del Banco Central es del 3,77% anual.

El precio de venta es de \$ 3.36, fijado en base a los resultados obtenidos luego de realizar el análisis en base al mercado, la proyección se efectuó tomando en cuenta un promedio de la inflación de los últimos cinco años, a partir de lo cual se calcula un promedio que para nuestro estudio es de 2,72% anual, este valor permite realizar la proyección de precios. La suma de los ingresos en el primer año se acerca a \$132.048,00 alcanzando hasta el año 5 \$168.355,85.

**Tabla 12.** Ingresos proyectados a cinco años

Año	1	2	3	4	5
Producto	39300	40697	42078	43713	45000
Uso de la capacidad instalada	72%	74%	76%	80%	81%
Precio por unidad	\$ 3,36	\$ 3,45	\$ 3,55	\$ 3,64	\$ 3,74
<b>TOTAL</b>	\$ 132.048,00	\$ 140.465,86	\$ 149.187,55	\$ 159.205,18	\$ 168.355,85

#### 7.1.2 Proyección de Egresos

Para realizar la proyección de los egresos de la empresa, se hizo la estructura de los costos y gastos de la empresa. (**Ver anexo 7**). Los costos de producción del proyecto son definidos en base a una estimación de requerimiento en cuanto a materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, a partir de lo cual se establece el costo de una unidad.

**Tabla 13.** Costos y Gastos del Producto

<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costos de producción directo	\$ 56.691,60	\$ 62.720,60	\$ 68.978,48	\$ 71.216,16	\$ 72.942,10
Gastos de producción	\$ 6.012,30	\$ 6.145,49	\$ 6.237,30	\$ 4.831,62	\$ 4.928,50
Gastos administrativos	\$ 47.665,92	\$ 51.235,04	\$ 52.170,70	\$ 53.046,57	\$ 55.316,03
Gastos de promoción	\$ 10.672,00	\$ 8.112,42	\$ 7.544,74	\$ 9.392,44	\$ 8.793,42
Gastos Financieros	\$ 2.000,77	\$ 1.647,82	\$ 1.250,10	\$ 801,95	\$ 296,96
<b>COSTOS TOTALES DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 123.042,59</b>	<b>\$ 129.861,37</b>	<b>\$ 136.181,33</b>	<b>\$ 139.288,73</b>	<b>\$ 142.277,00</b>

Tal como se observa en la tabla, se realizó la proyección de los egresos totales del proyecto a 5 años, considerando la inflación del sector con la que se ha venido trabajando (2,72% anual), los mismos que ascienden a \$123.042,59 en el año 1.

De esta manera, analizando los rubros se puede evidenciar que los ingresos son más altos que los egresos, representando así un margen de ganancia favorable para la empresa.

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La empresa, requiere para iniciar sus operaciones \$51.203,15 dólares, este rubro está dividido en requerimientos de activos fijos no corrientes y requerimientos de constitución considerados intangibles que corresponden a gastos antes de la apertura.

**Tabla 14.** Inversión Inicial

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 51.203,15</b>
<b>ACTIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)</b>	<b>\$ 39.520,00</b>
Maquinaria	\$ 23.000,00
Mobiliario	\$ 9.670,00
Equipos de Computación	\$ 5.350,00
Instalaciones	\$ 1.500,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS (INTANGIBLES)</b>	<b>\$ 3.700,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 7.983,15</b>

## 7.2.2 Capital de trabajo

El circulante que requiere la empresa se realizó a través cálculo de los costos y gastos que le permitirá cubrir sus operaciones los primeros dos meses, a partir de lo cual esta empezará a generar sus propios flujos, el capital requerido es de 7.983,15 dólares. Para lo cual se tomaron en cuenta los gastos del personal de ventas, sueldos y costos directos de producción.

**Tabla 15.** Capital de trabajo

Detalle	Valor por un mes	Valor por 2 meses
Gastos de ventas	\$ 360,00	\$ 720,00
Gastos administrativos	\$ 841,00	\$ 1.682,00
Costos directos de producción	\$ 2.790,58	\$ 5.581,16
<b>Total</b>	<b>\$ 3.991,58</b>	<b>\$ 7.983,16</b>

## 7.2.3 Estructura de capital

Mediante la estructura de capital de la empresa se pudo identificar los activos necesarios, así como el capital de trabajo para el inicio de operaciones. El 65% de la inversión inicial por \$33.282,05 será con fondos de los socios, mientras que el 35% restante se cubrirá con financiamiento mediante la banca privada a un plazo 5 años, a una tasa para réditos de inversión de 12% anual y cuotas mensuales de 398,65 dólares.

**Tabla 16.** Datos financiamiento

VALORES INICIALES		VALORES FINALES	
Monto	\$ 17.921,10	Total pagado	\$ 23.918,70
Tasa de interés	12,00%	Interés Total	\$ 5.997,60
Plazo	5 Años	Cuota mensual	\$ 398,65

## 7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

En el estado de resultados o pérdidas y ganancias; se presentan ingresos, egresos y los resultados esperados durante los primeros cinco años de

funcionamiento. En el primer año la utilidad neta es de \$ 5.961,00 llegando al quinto año a \$17.197,00 lo que indica un crecimiento promedio porcentual del 31,08% de año a año. Los ingresos presentan un incremento anual promedio del 6,26%, similar al incremento de los costos de 6,68% anual, lo que muestra que los egresos son cubiertos por las entradas relacionadas con la actividad comercial de la empresa.

**Tabla 17.** Estado de resultados

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 132.048,00	\$ 140.466,00	\$ 149.188,00	\$ 159.205,00	\$ 168.356,00
Costo materia prima	\$ 56.461,00	\$ 62.721,00	\$ 68.978,00	\$ 71.216,00	\$ 72.942,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 75.587,00</b>	<b>\$ 77.745,00</b>	<b>\$ 80.209,00</b>	<b>\$ 87.989,00</b>	<b>\$ 95.414,00</b>
Gastos sueldos	\$ 33.487,00	\$ 36.670,00	\$ 36.541,00	\$ 38.634,00	\$ 39.656,00
Gastos generales	\$ 27.594,00	\$ 25.495,00	\$ 26.069,00	\$ 26.779,00	\$ 27.508,00
Gastos de depreciación	\$ 2.774,00	\$ 2.774,00	\$ 2.774,00	\$ 1.274,00	\$ 1.274,00
Gastos de amortización	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERÉS E IMP Y P</b>	<b>\$ 10.991,00</b>	<b>\$ 12.066,00</b>	<b>\$ 14.085,00</b>	<b>\$ 20.562,00</b>	<b>\$ 26.236,00</b>
Gastos de intereses	\$ 2.001,00	\$ 1.648,00	\$ 1.250,00	\$ 802,00	\$ 297,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIP</b>	<b>\$ 8.991,00</b>	<b>\$ 10.418,00</b>	<b>\$ 12.835,00</b>	<b>\$ 19.760,00</b>	<b>\$ 25.939,00</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.349,00	\$ 1.563,00	\$ 1.925,00	\$ 2.964,00	\$ 3.891,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7.642,00</b>	<b>\$ 8.855,00</b>	<b>\$ 10.910,00</b>	<b>\$ 16.796,00</b>	<b>\$ 22.048,00</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.681,00	\$ 1.948,00	\$ 2.400,00	\$ 3.695,00	\$ 4.851,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.961,00</b>	<b>\$ 6.907,00</b>	<b>\$ 8.509,00</b>	<b>\$ 13.101,00</b>	<b>\$ 17.197,00</b>

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El balance general o estado de situación financiera refleja los activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los próximos cinco años. En lo que respecta a utilidades, las mismas se van a retener año a año, por política interna, esto con la finalidad de contar con un flujo que permita ampliar las operaciones e inversiones de la organización. En cuanto a política de crédito y cobranzas, el 70% de las ventas será al contado y el 30% restante será a crédito durante un mes (30 días). La política que se aplicará en lo referente a cuentas por pagar crédito a 30 días por el 40% de compras, y el 60% será cancelado al contado. Los inventarios se manejarán considerando un 5% en ventas del próximo mes en cuanto a productos terminados, y un 5% de la producción del siguiente mes en inventario de materia prima. **(Ver anexo 8).**

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de fondos de la empresa en estudio se detalla en **(anexo 9)**, donde se observa que el resultado a nivel promedio porcentual presenta un incremento del 47,98% de año a año, lo que se explica en más del 90% por actividades operacionales, ya que, en actividades de inversión, la única salida de efectivo se presenta al empezar las operaciones, y en lo que respecta a las actividades de financiamiento, solo presenta un movimiento fuerte en el año cero.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto, resume entradas y salidas de dinero, la característica es que este flujo no considera la estructura del financiamiento, sino que efectúa un análisis sin considerar crédito. En promedio el flujo presenta un incremento del 1,55%, donde se establece inversiones en el primer año de funcionamiento, en el año quinto se considera el valor de recuperación de capital de trabajo e inversiones, misma que no se refiere a una recuperación física, sino a una consideración que esos rubros sigue estando a disposición de la organización.

**Tabla 18.** Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.</b>		\$ 10.991,00	\$ 12.066,00	\$ 14.085,00	\$ 20.562,00	\$ 26.236,00
Gastos de depreciación		\$ 4.397,00	\$ 4.796,00	\$ 4.796,00	\$ 3.421,00	\$ 3.296,00
Gastos de amortización		\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 1.349,00	\$ 1.563,00	\$ 1.925,00	\$ 2.964,00	\$ 3.891,00
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 1.681,00	\$ 1.948,00	\$ 2.400,00	\$ 3.695,00	\$ 4.851,00
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		\$ 13.098,00	\$ 14.091,00	\$ 15.296,00	\$ 18.065,00	\$ 21.531,00
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (7.983,00)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	\$ 6.208,00	\$ 13,00	\$ (224,00)	\$ (218,00)	\$ 3.233,00
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	\$ (9.012,00)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (7.983,00)	\$ 6.208,00	\$ 13,00	\$ (224,00)	\$ (218,00)	\$ (5.779,00)
INVERSIONES	\$ (43.220,00)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	\$ 2.856,00
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	\$ 642,00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (43.220,00)	-	-	-	-	\$ 3.498,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (51.203,00)	\$ 19.306,00	\$ 14.105,00	\$ 15.072,00	\$ 17.846,00	\$ 19.250,00

## **7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración**

### **7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista**

El flujo del inversionista considera entradas y salidas de dinero, pero este a diferencia del flujo de caja del proyecto, sí considera el crédito recibido. Es importante considerar que la ventaja de tener dos flujos, una del proyecto y otro del inversionista, permite tomar mejores decisiones en relación a si es preferible trabajar con o sin crédito, en este caso en ambos flujos obtenemos resultados favorables para los primeros cinco años de estudio.

Este flujo presenta un incremento del 3,07% a nivel porcentual de año a año, que es mayor al flujo del proyecto, por lo tanto, se recomienda considerar el financiamiento.

### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

La tasa de descuento le presenta al inversionista una directriz para la toma de decisiones, todo resultado (rendimiento porcentual) superior a esta, indica que el proyecto genera más recursos que los mínimos esperados, por lo tanto es aceptable la inversión, caso contrario se deberá rechazar la misma. En el caso del proyecto en estudio, el cálculo de esta tasa toma en cuenta la información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado y la beta de la industria.

La tasa CAPM esperada es de 17,49% y la WACC es del 14,15% dado el flujo del proyecto, lo mínimo que se espera obtener como rendimiento es 14,15% y considerando el financiamiento a través del flujo del inversionista, lo mínimo que se espera obtener es el 17,49%.

### **7.4.3 Criterios de valoración**

Los evaluadores más conocidos y aplicados con la finalidad de conocer la viabilidad de un proyecto son:

**Valor actual neto (VAN):** trae a valor presente flujos futuros, si el valor es positivo indica que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera un valor adicional, en este caso el proyecto se acepta, si es igual a cero, solo se genera lo mínimo esperado, es decir el rendimiento es igual a la tasa de descuento, en cambio sí es negativo nos indica que no se recupera no la tasa de descuento, en este caso el proyecto se rechaza.

En el caso del proyecto el VAN es de \$7.104,46, lo que implica que una vez recuperada la tasa de descuento de 14,15%, el proyecto genera adicional este valor, por lo que es viable la inversión. En el caso del inversionista el VAN es de \$5.489,60, lo que implica que una vez recuperada la tasa de descuento de 17,49%, el proyecto genera adicional este valor, por lo que es viable la inversión. Por lo tanto se visualiza que, dado el VAN del proyecto y del inversionista, como se obtienen valores positivos, el proyecto se debe aceptar.

**Periodo de recuperación de la inversión (PRI):** este evaluador presenta el tiempo en el cual el inversionista recuperará su inversión.

De acuerdo con el flujo del proyecto, la inversión se recupera en 3,27 años y considerando el flujo del inversionista, esta inversión se recupera en 3,30 años. En ambos casos el PRI indica que la inversión es viable, pues se estaría recuperando la misma dentro del horizonte de tiempo analizado (5años).

**Tasa interna de retorno (TIR):** evaluador que determina el rendimiento del proyecto, al ser comparado con la tasa de descuento, si este es mayor, el proyecto se acepta, caso contrario se rechaza, su análisis y resultado va de la mano con el cálculo del VAN. La TIR del proyecto es de 19,77% y la del inversionista es de 24,50 %, mismas que son superiores a la tasa de descuento establecida tanto para el proyecto como para el inversionista; por lo tanto se concluye que invirtiendo en el proyecto se obtendrá un mayor rendimiento que el esperado, en tal virtud se recomienda aceptar el proyecto.

## **7.5 Índices financieros**

De acuerdo con los cálculos efectuados, se concluye que la empresa cuenta con una liquidez mayor a la de la industria, liquidez que se podría canalizar hacia

nuevas operaciones de mejora de los procesos de producción. **(Ver Anexo 10)**. En el caso del endeudamiento, este guarda coherencia con la estructura del financiamiento presentada anteriormente. Al relacionar este indicador con el promedio de la industria, se concluye que es factible apalancarse en mayores porcentajes, recomendando tener un equilibrio entre pasivos y patrimonio, una relación 60% de patrimonio y 40% de pasivos, es apropiada para la empresa.

La rotación de activos fijos en las ventas, es en promedio congruente con la de la industria e inferior al de otros sectores, lo que se espera y es lógico dado que se trata de una empresa productiva, donde la inversión en propiedad, planta y equipos es mayor. En cuanto a la rentabilidad, los márgenes con los que se trabajan, son mayores a los de la industria, siendo esto favorable para los propósitos de los inversionistas. Se concluye que el proyecto, desde una óptica financiera es factible, en tal virtud es recomendable invertir en el mismo.

## **8. CONCLUSIÓN GENERALES**

Luego de haber realizado el análisis del entorno externo de la industria se concluye que dichos factores pueden ser controlados con la aplicación de estrategias adecuadas, permitiendo a la empresa llegar a ser competitiva, cubriendo las amenazas externas y aprovechando las oportunidades, en especial el apoyo por parte del Gobierno Nacional para el emprendimiento de proyectos que aporten positivamente al país.

En el año 2016 la industria manufacturera muestra un desempeño positivo, con un crecimiento de 0.04 puntos, la cual incide positivamente dando un impulso y cierta tranquilidad para la creación de una empresa en el mercado creciente de la industria antes mencionada.

Mediante el desarrollo de la segmentación se determinó que el mercado objetivo para el presente plan de negocios está compuesto por hombres y mujeres a partir de los 20 años que residen en el Distrito Metropolitano de Quito y que pertenezcan a la clase media, media alta y alta, a su vez que tengan gustos por cuidar su apariencia física y la salud mediante una alimentación saludable.

La investigación de mercado cuantitativa y cualitativa realizada por medio de entrevistas a expertos, grupo focal y encuestas, se determina que el 92% de la población estudiada estaría dispuesta a adquirir el producto, el 68% de las personas encuestadas pagarían entre \$3 y \$5 USD. En este sentido, los resultados en la investigación del cliente y del mercado permitieron desarrollar características del producto que se adapten a los gustos y preferencias del consumidor.

Según datos obtenidos en las encuestas el 74% de la población consume panqueques y otro 64% añade avena a su dieta alimenticia, lo que demuestra que el producto va a ser bien percibido por la población Quiteña, debido a sus características y composición que lo diferencia del resto.

La estrategia de marketing que se pretende aplicar para ingresar en el mercado es la diferenciación, la misma que respalda por los valores y los beneficios diferenciadores que aporte el producto.

Para el correcto funcionamiento de la empresa se determinó utilizar maquinaria de alta tecnología para la producción de las pre-mezclas de Avena VIDA, con la finalidad de contar con procesos eficientes, que permitan realizar el monitoreo y control en todas las fases del proceso y de esta manera elaborar un producto de calidad.

Por medio del análisis del macro ambiente se pudo observar que existe una alta posibilidad de oportunidad para explotar una industria en plena expansión, introduciendo un producto revolucionario en el sector de premezcla para panqueques, que mantiene una tasa de crecimiento positivo en los últimos 5 años.

La premezcla a base de avena posee altos beneficios nutricionales, por lo que es un plus que tiene la empresa para promocionar el producto, ya que cada día más personas se inclinan por consumir productos naturales para mantener una buena alimentación y evitar problemas de salud a futuro.

El personal que empleará la empresa en cada fase del proceso deberá contar con el perfil idóneo para el cargo, así como también la facilidad de adaptarse al

uso de nuevas tecnologías para que la empresa pueda alcanzar los resultados esperados.

Se optó por formar una empresa de Compañía Limitada con dos socios que aportaran el 65% de capital para la inversión inicial y el 35% restante se financiara a través de un crédito bancario.

El estudio financiero realizado arrojó un VAN de \$7.104,46, una TIR de 19.77%, la cual es mal alta que la tasa de descuento obtenida de 17,49%. En este sentido, la tasa CAPM esperada es de 17,49% y la WACC es del 14,15% lo que indica lo mínimo que se esperaba obtener. Tomando en cuenta estos resultados, se concluye que el proyecto es viable. La inversión del proyecto se recuperará al tercer año de operaciones, lo que coincide con los objetivos planteados dentro del desarrollo del proyecto.

## REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador . (2016). *Recaudaciones por Tipo de Tributo* . Obtenido de [https://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics\\_rec.action](https://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics_rec.action)
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria . (2017 ). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Alcaldía de Quito. (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- ARCONEL-2016. (s.f.). Obtenido de <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Pliego-y-Cargos-Tarifarios-SPEE-2017.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (2017). *Evolución de la Balanza Comercial* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201704.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (2017). *Indicadores Económicos* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Buhler Group . (2015). *Tecnología para productos de avena de alta calidad*. Obtenido de [https://www.buhlergroup.com/europe/es/downloads/Technology\\_for\\_High-quality\\_Oat\\_Products\\_26351\\_ES.pdf](https://www.buhlergroup.com/europe/es/downloads/Technology_for_High-quality_Oat_Products_26351_ES.pdf)
- Chiavenato. (2015). *Planeación Empresarial* . McGraw-Hill .
- CNT-2017. (s.f.). Obtenido de <https://www.cnt.gob.ec/movil/planes-corporativos/>
- (2014). Administración. En R. Coulter. México: Pearson Educación.
- Díaz, R. (2016). *Investigación y Desarrollo en Ciencia y Tecnología de Alimentos*. Obtenido de <http://www.fcb.uanl.mx/IDCyTA/files/volume1/1/8/121.pdf>
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (1 de Enero de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- EPMAPS-2017. (s.f.). *Agua Quito*. Obtenido de [http://www.aguaquito.gob.ec/?page\\_id=4126](http://www.aguaquito.gob.ec/?page_id=4126)
- Garzón, J. (03 de 2017). Canales de distribución . (A. Alava, Entrevistador)
- Instituto de Nutrición y Tecnologías de los Alimentos . (2013 ). *La Nutritiva y Saludable Avena* . Obtenido de <http://www.dinta.cl/wp-dintacl/wp-content/uploads/Avena.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual . (2017). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Resultados del Censo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *CIIU* . Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). *Indicadores de Pobreza y Desigualdad*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/122016\\_Presentacion\\_Pobreza.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/122016_Presentacion_Pobreza.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). *Reporte de Pobreza y Desigualdad* . Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf)
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria* . (2016). Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/web/cereales/>
- Kotler & Armstrong . (2012). Marketing. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 212). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A.
- Market Access Map . (2015). Obtenido de <http://www.macmap.org/Default.aspx?ReturnUrl=%2fQuickSearch%2fFindTariff%2fFindTariffResults.aspx%3fproduct%3d1104220000%26country%3d218%26year%3d2015%26source%3d1%7cITC%26AVE%3d1&product=1104220000&country=218&year=2015&source=1|ITC&AVE=1>
- Menon, G. F. (2017). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/science/article/pii/S1043452615000832>
- Ministerio de Comercio Exterior . (2015). *COMEX* . Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/resoluciones-comex-2015/>
- Ministerio de finanzas . (2017). Obtenido de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%C3%ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016\\_31-octubre-2015.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%C3%ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016_31-octubre-2015.pdf)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-33-centros-de-desarrollo-empresarial/>
- Ministerio de Salud. (1 de Enero de 2015). Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-control-sanitario/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información . (2016). *Indicadores y Estadísticas* . Obtenido de <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

- Organización Mundial de la Salud . (Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Philip Kotler, G. A. (2012). Marketing. En G. A. Philip Kotler, *Marketing* (pág. 107). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A.
- Plusvalia* . (2017). Obtenido de <http://www.plusvalia.com/?landingHome=Emprendimiento>
- SAE-2016. (s.f.). Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Servicio de Rentas Internas . (2016). Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Servicio de Rentas Internas . (2016). *Ley de Solidaridad*. Quito.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/impuestos>
- Superintendencia de Compañías. (2015). Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgibin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&](http://181.198.3.71/portal/cgibin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&)
- Trade Map . (2016). Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||110422|||6|1|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||110422|||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ EFE

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1.-	Eliminación de salvaguardias a la importación de materias primas con base al cereal de avena.	0,04	3	0,12
2.-	Oportunidad de expansión de la industria.	0,09	4	0,36
3.-	Oportunidad de poseer varias alternativas de abastecimiento de m.aterias primas, gracias a acuerdos y tratados de bloques	0,05	2	0,10
4.-	Alta tasa de crecimiento positiva dentro de la industria en los últimos 5 años.	0,06	1	0,06
5.-	Oportunidad de exportación a nuevos mercados.	0,07	3	0,21
6.-	Apoyo Gubernamental.	0,01	2	0,02
7.-	Tendencia de consumir alimentos saludables.	0,03	3	0,09
8.-	Disponibilidad de tecnología en el sector industrial de productos basados en cereales.	0,02	1	0,02
9.-	Oportunidad de aplicar economía de escala en la industria.	0,08	2	0,16
10.-	Disponibilidad de varios distribuidores tanto matoristas como minoristas para colocar el producto.	0,10	2	0,20
		<b>0,55</b>		<b>1,34</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1.-	No lograr fortificar el sistema integrado que genera un concepto nuevo y diferente dentro de la industria.	0,07	2	0,14
2.-	Reglamentos y normativas técnicas que regulan el control de calidad, amenaza que puede traer sanciones.	0,05	3	0,15
3.-	Pago de impuestos que no favorecen a las pequeñas y medianas empresas.	0,01	4	0,04
4.-	Depender del más del 98% de materia prima principal (avena) importada.	0,09	2	0,18
5.-	Control por parte de las autoridades que son rigurosos dentro la industria que realiza procesamiento de alimentos.	0,026	3	0,08
6.-	Dificultad para crear patentes, las mejoras técnicas intrínsecas en la producción de harina de avena no son viables de implementar.	0,005	1	0,01
7.-	Alta inversión para ingresar al sector productor de harinas de avena para panqueques.	0,03	2	0,06
8.-	Competir con empresas que llevan una larga trayectoria en la industria y fuertemente posicionadas en el mercado.	0,10	2	0,20
9.-	Fuerte poder de negociación de los distribuidores que serían los puntos de venta.	0,03	2	0,06
10.-	Competir con productos sustitutos fuertes como cereales, cupcakes y panes integrales de avena de marcas fuertes en el mercado.	0,04	3	0,12
		<b>0,45</b>		<b>1,03</b>
		<b>1,00</b>		<b>2,37</b>

## ANEXO 2. ENCUESTA

**Investigación para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de premezcla para panqueques a base de avena**

**1 Edad**      20-30      31-40      41-50      más 51

**2 Género**      Femenino      Masculino

**3 Sector de residencia**      Norte      Centro      Sur      Periféricos

**4 Ingresos mensuales**      \$300-\$600      \$601-\$900      \$901-\$1.500      \$1.501-\$2.000      más de \$2.000

**5 ¿Consume pancakes en su alimentación?**      Si      No

**Si su respuesta es afirmativa continuar con la encuesta caso contrario ha finalizado.**

**6 ¿Con qué frecuencia consume pancakes?**      Semanal      Mensual      Quincenal      Nunca

**7 ¿Cuál es el o los motivos por el cual**      Fácil preparación      Costo      Sabor      Tradición      otros especifique?

**8 ¿Consume Ud avena?**      Si      Rara vez      Nunca

**9 En caso de que saliera al mercado una mezcla para preparar panqueques a base de avena, ¿estaría dispuesto a incorporarla en su alimentación?**

Si      No

**Si su respuesta es afirmativa continuar con la encuesta caso contrario ha finalizado.**

**10 ¿Qué característica le gustaría encontrar en el producto?**

Saludable      Nutritivo      Fácil cocción      Contextura

**11 ¿Cuál es el sabor de su preferencia para añadir a la elaboración de los panqueques?**

Vainilla      Chocolate      Fresa      Banano      Otro Especifique

**12 ¿Qué presentación preferiría para la conservación del producto?**

Envase de lata      Envase de cartón      Envase de plástico      Otro Especifique

**13 ¿Suponiendo que la presentación del producto en cartón con un peso de 500 gr que rinde aproximadamente 20 pancakes: ¿Cuánto pagaría usted por este producto?**

Menos de \$3 dólares      Entre \$3 y \$5 dólares      Entre \$5 y \$7 dólares      Más de \$7 dólares

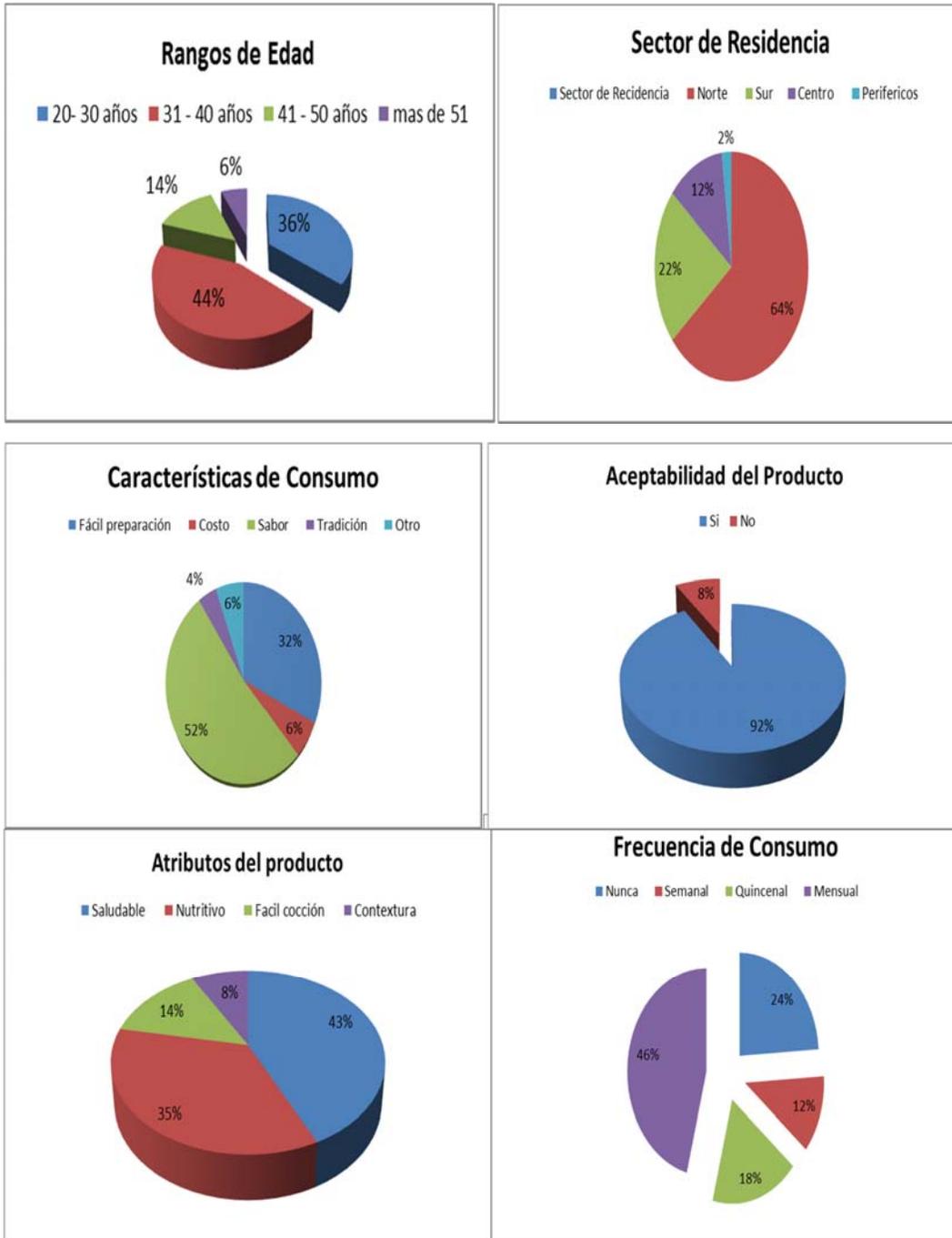
**14 ¿Cuál es el lugar de preferencia para realizar sus compras para el hogar?**

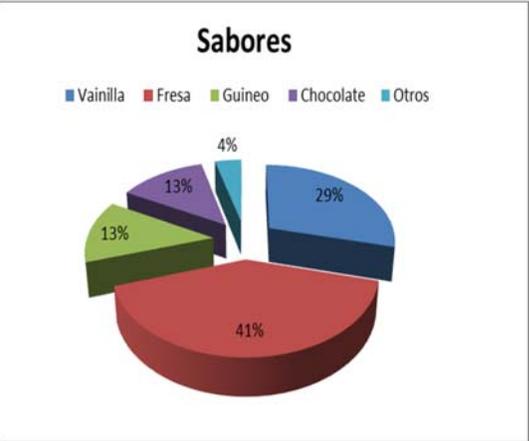
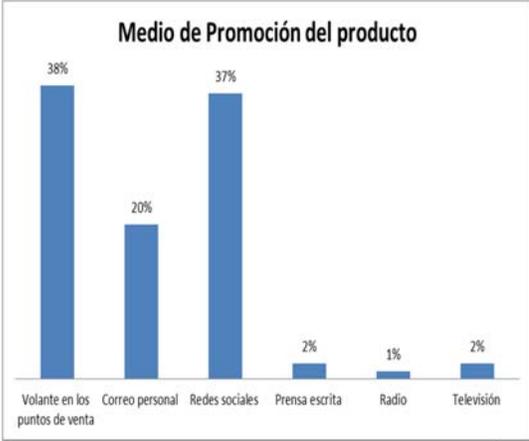
Cadenas de supermercados      Tiendas Naturistas      Micromercados      Otro especifique

**15 ¿Cómo le gustaría que le llegue la información del producto?**

Punto de ventas      Correo Personal      Redes Sociales      Prensa Escrita      Radio y Televisión

### ANEXO 3. RESULTADOS DE ENCUESTA

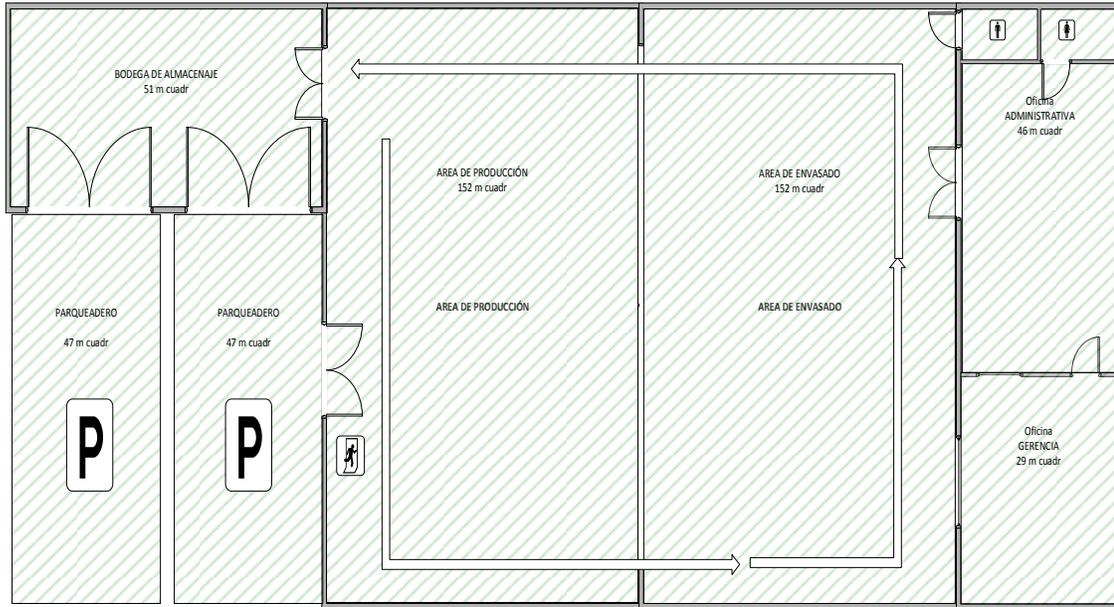




## ANEXO 4. CADENA DE VALOR

<p><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:</b> La zona de producción contará con un área donde se utilizarán equipos completamente nuevos como una molinera industrial, mezcladoras de sólidos, entre otros. Además, un garaje de 100 metros cuadrados para la facilidad de carga y descarga.</p>				
<p><b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b> Personal operativo capacitado en el manejo de semillas, especialmente en las hojuelas de avena, quienes brindaran un tratamiento especial a las mismas; además, personal de comercialización capacitado en servicio porst-venta.</p>				
<p><b>DESARROLLO TECNOLÓGICO:</b> Implementación de procesos tecnológicos agroindustriales que facilitarán el tratamiento de las semillas de avena. Y a través del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) certificarnos en los debidos procesos para la verificación de un producto de calidad.</p>				
<p><b>ADQUISICIONES:</b> Los componentes y maquinaria se comprarán a empresas que brindan equipos de calidad. Las semillas de hojuela se obtendrán de proveedores certificados por la FAO cuando sea producto importado y que sigan el manual asignado.</p>				
* Zona exclusiva de carga de materias primas y materiales.	* Maquinaria y equipos nuevos	* Área de despacho para carga	* Líneas de teléfonos para solventar cualquier inquietud al usuario	* Personal que estudiara el comportamiento del producto más vendido por sabores.
* Obtención de materias primas por parte de proveedores calificados	* Respaldo de instituciones especializadas	* Seguimiento de la entrega correcta de la carga en los puntos de venta.	* Equipo de ventas capacitado en evaluar las entregas	* Combinación de sabores y nuevas presentaciones.
<p><b>LOGÍSTICA DE ENTRADA:</b> La materia prima se adquirirá con proveedores certificados por el INIAP a nivel nacional que posean el debido registro de altos rendimientos, pureza genética, calidad fisiológica, fitosanitaria y física de las semillas de avena. Y a nivel internacional que posean los estándares que entrega el manual de desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).</p>	<p><b>OPERACIONES:</b> Los diferentes procesos que tendrá la línea de fabricación de la premezcla para panqueques con base en la avena serán supervisados por una persona especializada en semillas, la misma que verificará la calidad de la materia prima.</p>	<p><b>LOGÍSTICA DE SALIDA:</b> Para validar la calidad del producto será examinado por un operario especializado en la etapa previa al empaquetado, recopilando muestras que permitan validar un alto nivel en la característica idónea de la harina, la distribución hacia los puntos de venta se encargará una empresa especializada en traslado de alimentos. Los puntos de ventas serán supermercados.</p>	<p><b>MARKETING Y VENTAS:</b> El producto brindará una experiencia de alimento diferente para elaborar panqueques, que tendrá como base principal la avena y estará combinada con sabores como vainilla, fresa y chocolate, además de poseer leche en polvo descremada y endulzada con azúcar natural stevia. Se venderá el producto con asesores comerciales entrenados en gestión de cómo perciben el producto.</p>	<p><b>SERVICIO POST VENTAS:</b> La gestión a realizar con los puntos distribuidores del producto será estudiar la tendencia de los sabores que más acogida tengan en el menor tiempo posible por los consumidores finales y su comportamiento. Y estudiar la alternativa de ofrecer combinación de sabores que llamen la atención.</p>

## ANEXO 5. LAYOUT DE LA EMPRESA



## Anexo 6. Proyección de Ingresos

Año	Mes	Capacidad	Año	Mes	Capacidad	Año	Mes	Capacidad	Año	Mes	Capacidad	Año	Mes	Capacidad
<b>Primero</b>	1	70%	<b>Segundo</b>	13	73%	<b>Tercero</b>	25	75%	<b>Cuarto</b>	37	78%	<b>Quinto</b>	49	81%
	2	70%		14	73%		26	75%		38	78%		50	81%
	3	70%		15	73%		27	75%		39	78%		51	81%
	4	70%		16	73%		28	75%		40	78%		52	81%
	5	71%		17	74%		29	76%		41	79%		53	81%
	6	71%		18	74%		30	76%		42	79%		54	81%
	7	71%		19	74%		31	76%		43	79%		55	81%
	8	72%		20	74%		32	76%		44	79%		56	81%
	9	72%		21	74%		33	76%		45	79%		57	81%
	10	72%		22	74%		34	76%		46	80%		58	81%
	11	72%		23	74%		35	76%		47	80%		59	81%
	12	72%		24	74%		36	76%		48	80%		60	81%

## Anexo 7. Proyección de Costos y Egresos

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN DIRECTO</b>	<b>56.691,60</b>	<b>62.720,60</b>	<b>68.978,48</b>	<b>71.216,16</b>	<b>72.942,10</b>
Materiales directos	38.241,00	39.641,62	40.916,15	42.419,58	43.391,28
Mano de obra directa	18.450,60	23.078,98	28.062,33	28.796,58	29.550,82
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>6.012,30</b>	<b>6.145,49</b>	<b>6.237,30</b>	<b>4.831,62</b>	<b>4.928,50</b>
Mantenimiento	495,00	553,48	568,55	584,04	599,94
Depreciación	2.774,10	2.774,10	2.774,10	1.274,10	1.274,10
Servicios básicos	2.743,20	2.817,91	2.894,65	2.973,48	3.054,46
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>47.665,92</b>	<b>51.235,04</b>	<b>52.170,70</b>	<b>53.046,57</b>	<b>55.316,03</b>
Talento humano	33.486,92	36.669,90	36.541,14	38.633,60	39.655,74
Gastos operación	14.179,00	14.565,14	15.629,56	14.412,97	15.660,29
<b>GASTOS PROMOCIÓN</b>	<b>10.672,00</b>	<b>8.112,42</b>	<b>7.544,74</b>	<b>9.392,44</b>	<b>8.793,42</b>
Diseño de página web	500,00	-	-	-	-
Mantenimiento y Actualización página web	-	100,00	-	213,92	108,39
Diseño Logotipo y empaque	380,00	-	-	-	-
Redes Sociales	1.200,00	1.232,68	1.160,73	1.412,08	1.336,16
Degustaciones	2.400,00	2.465,36	2.321,46	2.824,16	2.672,32
Personal degustaciones	4.200,00	4.314,38	4.062,55	4.942,28	4.676,55
Ferias artesanales	1.992,00	-	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.000,77</b>	<b>1.647,82</b>	<b>1.250,10</b>	<b>801,95</b>	<b>296,96</b>
Intereses préstamos	2.000,77	1.647,82	1.250,10	801,95	296,96
<b>COSTOS TOTALES DEL PROYECTO</b>	<b>123.042,59</b>	<b>129.861,37</b>	<b>136.181,33</b>	<b>139.288,73</b>	<b>142.277,00</b>

## Anexo 8. Estado de Situación Financiera

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>51.203</b>	<b>58.127</b>	<b>61.993</b>	<b>67.144</b>	<b>76.585</b>	<b>89.563</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 7.983,00</b>	<b>\$ 18.421,00</b>	<b>\$ 25.801,00</b>	<b>\$ 34.466,00</b>	<b>\$ 45.922,00</b>	<b>\$ 60.914,00</b>
Efectivo	\$ 7.983,00	\$ 11.697,00	\$ 18.758,00	\$ 27.049,00	\$ 38.094,00	\$ 56.410,00
Cuentas por Cobrar	-	\$ 3.332,00	\$ 3.527,00	\$ 3.755,00	\$ 4.018,00	\$ 4.209,00
Inventarios	-	\$ 242,00	\$ 269,00	\$ 295,00	\$ 305,00	\$ 294,00
Inventarios Materia Prima		\$ 197,00	\$ 205,00	\$ 213,00	\$ 221,00	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	\$ 2.953,00	\$ 3.043,00	\$ 3.154,00	\$ 3.285,00	-
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 43.220,00</b>	<b>\$ 39.706,00</b>	<b>\$ 36.192,00</b>	<b>\$ 32.678,00</b>	<b>\$ 30.664,00</b>	<b>\$ 28.650,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00	\$ 39.520,00
Depreciación acumulada	-	\$ 2.774,00	\$ 5.548,00	\$ 8.322,00	\$ 9.596,00	\$ 10.871,00
Intangibles	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00	\$ 3.700,00
Amortización acumulada	-	\$ 740,00	\$ 1.480,00	\$ 2.220,00	\$ 2.960,00	\$ 3.700,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 17.921,00</b>	<b>\$ 18.884,00</b>	<b>\$ 15.843,00</b>	<b>\$ 12.484,00</b>	<b>\$ 8.825,00</b>	<b>\$ 4.605,00</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>\$ 3.746,00</b>	<b>\$ 3.841,00</b>	<b>\$ 4.016,00</b>	<b>\$ 4.338,00</b>	<b>\$ 4.605,00</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	\$ 2.647,00	\$ 2.727,00	\$ 2.826,00	\$ 2.944,00	\$ 3.002,00
Sueldos por pagar	-	\$ 856,00	\$ 856,00	\$ 856,00	\$ 856,00	\$ 856,00
Impuestos por pagar	-	\$ 243,00	\$ 258,00	\$ 333,00	\$ 538,00	\$ 747,00
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 17.921,00</b>	<b>\$ 15.138,00</b>	<b>\$ 12.002,00</b>	<b>\$ 8.469,00</b>	<b>\$ 4.487,00</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	\$ 17.921,00	\$ 15.138,00	\$ 12.002,00	\$ 8.469,00	\$ 4.487,00	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 33.282,00</b>	<b>\$ 39.243,00</b>	<b>\$ 46.150,00</b>	<b>\$ 54.659,00</b>	<b>\$ 67.761,00</b>	<b>\$ 84.958,00</b>
Capital	\$ 33.282,00	\$ 33.282,00	\$ 33.282,00	\$ 33.282,00	\$ 33.282,00	\$ 33.282,00
Utilidades retenidas	-	\$ 5.961,00	\$ 12.868,00	\$ 21.377,00	\$ 34.479,00	\$ 51.676,00

## Anexo 9. Estados de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	\$ 6.497,00	\$ 10.196,00	\$ 11.825,00	\$ 15.027,00	\$ 22.803,00
Utilidad Neta		\$ 5.961,00	\$ 6.907,00	\$ 8.509,00	\$ 13.101,00	\$ 17.197,00
<b>Depreciaciones y amortización</b>						
+ Depreciación		\$ 2.774,00	\$ 2.774,00	\$ 2.774,00	\$ 1.274,00	\$ 1.274,00
+ Amortización		\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00	\$ 740,00
- Δ CxC		\$ (3.332,00)	\$ (194,00)	\$ (228,00)	\$ (263,00)	\$ (191,00)
- Δ Inventario PT	-	\$ (242,00)	\$ (27,00)	\$ (27,00)	\$ (9,00)	\$ 10,00
- Δ Inventario MP	-	\$ (197,00)	\$ (7,00)	\$ (8,00)	\$ (8,00)	\$ 221,00
- Δ Inventario SF		\$ (2.953,00)	\$ (90,00)	\$ (111,00)	\$ (131,00)	\$ 3.285,00
+ Δ CxP PROVEEDORES		\$ 2.647,00	\$ 80,00	\$ 99,00	\$ 118,00	\$ 58,00
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 856,00	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		\$ 243,00	\$ 14,00	\$ 75,00	\$ 205,00	\$ 209,00
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (43.220,00)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (43.220,00)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 51.203,00		\$ (3.136,00)	\$ (3.534,00)	\$ (3.982,00)	\$ (4.487,00)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 17.921,00	\$ 15.138,00	\$ (3.030,00)	\$ (3.534,00)	\$ (3.982,00)	\$ (4.487,00)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	\$ 33.282,00		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 7.983,00	\$ 3.714,00	\$ 7.061,00	\$ 8.291,00	\$ 11.045,00	\$ 18.316,00
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	\$ 7.983,00	\$ 11.697,00	\$ 18.758,00	\$ 27.049,00	\$ 38.094,00	\$ 56.410,00
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ 7.983,00</b>	<b>\$ 11.697,00</b>	<b>\$ 18.758,00</b>	<b>\$ 27.049,00</b>	<b>\$ 38.094,00</b>	<b>\$ 56.410,00</b>

## Anexo 10. Índices Financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	4,92	6,72	8,58	10,59	13,23	1,46
Prueba acida	4,01	5,8	7,67	9,71	13,16	0,77
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	48,12%	34,33%	22,84%	13,02%	5,42%	60%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	3,3	3,9	4,6	5,2	5,9	3,3
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	57,24%	55,35%	53,76%	55,27%	56,67%	32,21%
MARGEN OPERACIONAL	8,32%	8,59%	9,44%	12,92%	15,58%	3,48%
MARGEN NETO	4,51%	4,92%	5,70%	8,23%	10,21%	1,91%

