



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS *en NI*

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DE CAMELOS DE GRANOLA

JUAN SEBASTIÁN LOAIZA BERRÚ
ANDRÉS TERNEUS RECALDE

2010
QUITO

Capitulo I. Introduccion del plan de negocio

1.1. Introducción

1.2. Objetivos del negocio

1.3. Descripción de INCOSWEET

1.3.1. Descripción del negocio

1.4. Alcances a lograr como solución

Capitulo II. Características de la empresa

2.1.- Nombre de la compañía

2.2.- Responsabilidad social

2.2.1.- Enfoque social, impacto en la comunidad.

2.3.Descripción del producto

2.3.1.- Nombre del Producto

2.3.2.Requisitos legales del Producto.

Capitulo III. Consideraciones legales para constitucion y operación de INCOSWEET CIA. LTDA.

3.1.Detalle de la informacion legal de la compañía

3.2.Tributos

Capitulo IV. Plan de Ventas

4.1. Objetivos

4.2 Plan de Acción

4.2.1 Plan de acción Alimentate Ecuador

4.2.2 Plan de acción Mercado General

Capitulo V. Estrategia Competitiva

5.1. Análisis F.O.D.A.

5.2. Análisis de fuerzas competitivas

5.2.1. Amenaza de entrada y de nuevos entrantes

5.2.2. Poder de negociacion de compradores

5.2.3. Amenazas de productos sustitutos

5.2.4. Rivalidad entre competidores

5.3. Análisis de la cadena de valor

5.3.1. Actividad primaria

5.3.2. Actividad de apoyo

Capitulo VI: Estrategia de mercadeo

6.1. Tamaño de la industria

6.2. Análisis mercado objetivo

6.2.1. Justificación

6.3. Estimación mercado potencial

6.4. Perfil del consumidor

6.5. Percepción del mercado hacia productos elaborados de granola

6.6. Descripción del producto

6.6.1. Propuesta de valor

6.6.2. Posicionamiento

6.7. Estrategia de distribución y comercialización

6.7.1. Autoservicios

6.8. Estrategias de precios

6.8.1. Precio Aliméntate Ecuador

6.8.2. Precio del Mercado

6.9. Condiciones de pago

6.10. Estrategias de Promoción

Capitulo VII. Financiacion y estructura de negocio

7.1. Obtencion de los recursos

7.2. Flujograma de proceso

7.3. Proyecciones

7.4. Escenario optimista

7.5. Escenario pesimista

Capitulo VIII. Anexos

8.1. Anexo1

Capitulo IX. Bibliografía

1.Capitulo I. Introduccion del plan de negocio

1.1. Introducción

En el Ecuador existe un mercado de confites de aproximadamente 99.7 millones de dólares. Dentro de este mercado, en la categoría de usd\$0.10, no existe oferta de producto alguno con características que hagan diferenciación respecto de su composición, ingredientes o naturaleza de los subsegmentos de chicles, chupetes, chocolates y caramelos.

El proyecto se enfoca a brindar al consumidor la alternativa de adquirir un caramelo de cereal rico en proteínas y nutrientes, a un bajo costo.

La oferta de confites en el Ecuador está dividida en 4 diferentes segmentos: chupetes, chocolates, chicles y caramelos. El proyecto se centra en la oferta que INCOSWEET pretende desarrollar en el segmento de caramelos, dentro del cual tradicionalmente se han ofertado únicamente productos de composición artificial, siendo los pioneros en brindar la alternativa de un confite fabricado a base de ingredientes naturales que adicionan propiedades que se muestran en el presente trabajo.

El Ecuador se ha convertido en un exportador de materias primas e importador de producto terminado, elaborado a base de todos los productos nacionales naturales que han sido exportados como materias primas. Este hecho ha dado paso a que todos los productos innovadores que se consumen en el mercado nacional, o al menos una gran parte de ellos, sean productos manufacturados en países extranjeros, por grandes empresas multinacionales.

Se ha encontrado una oportunidad en la comercialización de un confite elaborado con cereales ricos en proteínas, vitaminas y otros atributos. La aceptación en la gente respecto al consumo de productos naturales que sean saludables y que cada vez contengan una menor cantidad de sustancias artificiales, es apenas una de las razones que conforman esta oportunidad.

La rentabilidad que la explotación de este producto puede significar, respecto de sus relativamente bajos costos de producción, así como la proyección en las ventas del mismo, representa otro de los incentivos que motivó el planteamiento de esta tesis y la posible consecución de este interesante proyecto. El interés real nació cuando se verificó la gran demanda que tenía el gobierno nacional dentro de sus programas de soberanía alimentaria y su iniciativa de comprar productos ecuatorianos para la ejecución de éstos. Y es que no es extraño para cualquier ecuatoriano, haber dado cuenta de esta realidad al leer una cantidad de noticias en la prensa nacional a este respecto. El Ecuador va a llegar a comprar más de 40 mil kilogramos de granola para la implementación y desarrollo de programas como Aliméntate Ecuador y el programa Desayuno Escolar según una reciente información del Ministerio de Inclusión Económica y Social¹.

Al requerir el gobierno una cantidad tan significativa de un producto que contenga granola, ha sido de suma importancia revisar el por qué de este requerimiento. Al investigar acerca de las bondades de la granola, se pudo evidenciar las razones por las que el gobierno necesita implementarla tan

¹ http://www.mies.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1585:el-mies-adquirira-40-mil-kilos-de-granola-por-un-monto-cercano-a-los-120-000-dolares-&catid=8:noticias&Itemid=28

decididamente en sus programas de alimentación. Partiendo de esto y al existir la posibilidad de que se cree una empresa ecuatoriana que pueda proveer el producto, el análisis del negocio podría resultar muy interesante, por su rentabilidad y relativa facilidad de producción e implementación del producto.

No está por demás anotar que la segunda parte del proyecto es presentar una alternativa única en el mercado de confites, que es la producción de caramelos elaborados a base de granola en una presentación diferente, e inexistente en el mercado. Esto pretende atender un nicho de mercado con el cual se quiere continuar el proyecto, luego del apalancamiento de la venta del producto al programa Aliméntate Ecuador.

La granola es un alimento poco pesado, altamente energético, y es muy recomendado en dietas por su alto contenido de fibras, lo que regula los procesos digestivos y facilita la expulsión de sustancias que el organismo no necesita². Como consecuencia de lo anterior, se ha visto conveniente la implementación de un proyecto que contemple la elaboración, distribución y venta de confites elaborados a base de granola, que aproveche la creciente tendencia de la sociedad al consumo de productos beneficiosos para la salud y figura física.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Granola>

1.2. Objetivos del negocio

Misión y Visión.

Misión: Ofrecer al mercado productos innovadores, de calidad, a un precio justo y creando valor a nuestros accionistas, colaboradores y agentes del entorno.

Visión: Ser empresa líder en la producción de confites naturales en el mercado local.

Objetivos.

Generar la producción y provisión de caramelos de granola para cubrir la demanda total requerida por el programa Alimentate Ecuador. Existe una excelente oportunidad de negocio en la elaboración y venta del producto hacia el programa del estado, ya que no existe un competidor real a nivel de mercado, representando esto una gran puerta de entrada para la compañía y sus primeras ventas.

En una segunda etapa, se ha planificado el lanzamiento del producto al mercado en funda de 30 unidades, para su venta dentro del segmento de confites, sub-segmento de caramelos, dentro del rango de usd\$0.10 p/u, que representa un volumen anual de ventas en el orden de usd\$2'215.000, con un crecimiento anual del 11.04%, según reciente estudio de mercado de MARDIS RESEARCH.

Dentro de los objetivos particulares, se han definido los mismos en:

- Cumplir con la demanda inicial del estado de entregar un promedio mensual de 76500 unidades, y viabilizar la capacidad de crecimiento en

la producción a razón de un 3% anual en base a la demanda del programa.

- Obtener una participación de 4.15% del mercado local y con un crecimiento en ventas a la par de la industria.
- Abastecer la demanda no atendida en base a las tendencias y predilecciones del consumidor por productos naturales.
- Elaborar un confite que se identifique y sea reconocido como la marca nacional que alimenta con diversión y a bajo precio.

1.3. Descripción de INCOSWEET:

1.3.1. Descripción del negocio

El negocio se establecerá como una sociedad mercantil regulada por la Ley a fin dar seguridad a los socios. La actividad de la compañía se enmarcará dentro de la microempresa e iniciará enteramente como una productora de caramelos de granola para la venta al por mayor a través del programa de gobierno referido. Posteriormente y de acuerdo al resultado financiero de la compañía, a partir del segundo año se lanzara la venta del producto al mercado general.

De acuerdo a la evolución del negocio y al apalancamiento financiero que brinde la venta del producto al programa Alimentate Ecuador, se buscará el lanzamiento del confite al mercado mediante la venta y distribución a través de las grandes cadenas de autoservicios.

Además de esto, se pretende que la empresa, al ser calificada como un proveedor habitual del gobierno, pueda mantener las puertas abiertas a eventuales compras futuras de por parte de otras entidades o programas de que así lo requieran

1.4. Alcances a lograr como solución

Según la información de la página web de la empresa I.P.F. (Ingredientes y productos funcionales S.A.) en Colombia, se indica que: “Una de las proveedoras líderes a nivel global de inteligencia especializada en el consumidor, productos y medios, **Mintel**, (Global Consumer, Product and Market research located in United Kingdom) publicó un estudio que indica que los consumidores están siendo cada día más cuidadosos con su alimentación, por lo cual se espera que para el futuro que las tendencias en alimentos y bebidas continúen orientadas hacia la salud y el bienestar.

- Julián Mallentín, uno de los especialistas más importantes a nivel mundial del mercado de la nutrición, la alimentación y la salud, predice como tendencias para el futuro: el cuidado de la salud gastrointestinal, **el crecimiento del mercado de los productos que favorecen el control de peso (extractos de plantas, sustitutos de grasa y azúcares, compuestos que queman grasa o dan sensación de saciedad)**, y auge de los productos que aportan energía.

- Simplicidad y pureza de los productos en ingredientes, empaque y etiquetado. Tendrán un importante papel los ingredientes orgánicos y naturales.
- Con la crisis económica que actualmente se está viviendo en las diferentes regiones del mundo, los consumidores están sintiendo inseguridad en sus compras y consumos, durante este año cobrará una especial importancia la comunicación simple y directa de los beneficios del producto.

Los consumidores se inclinarán por productos que le aporten familiaridad; así mismo la precaución en los gastos llevará a los consumidores a preferir opciones de alimentos fáciles de preparar en casa con deliciosos sabores.

- Productos que fomenten o mantengan el estado de ánimo, productos que nos relajen o que nos aporten energía y vitalidad”³.

Con estos antecedentes, resulta claro que las tendencias mundiales en cuanto a alimentación se refiere, están cambiando vertiginosamente. Muchos de los alimentos históricamente considerados como saludables quizá en estos tiempos ya no sean concebidos de la misma manera. Este cambio de imagen y percepción en las personas, respecto de la necesidad de consumo de alimentos con alto contenido “saludable” genera una oportunidad de ingreso al mercado para productos como el confite a elaborar por parte de INCOSWEET.

³ http://www.ipf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=122%3Aprincipales-tendencias-en-alimentacion-y-bebidas-para-2009&catid=1%3Alatest-news&Itemid=83&lang=es

La tendencia por buscar algo más saludable por las personas no solo se ha evidenciado en el cambio de las costumbres alimenticias. La gran mayoría de países propenden siempre a ejercitar diferentes acciones por mantener, no solo el cuerpo saludable, sino el ambiente libre de cualquier contaminación.

El gobierno del Ecuador no ha sido muy diferente, así se han forjado políticas como la de la soberanía alimentaria, que generan en las personas un concepto de revalorización de costumbres relacionadas con la buena alimentación. Como uno de los ejes fundamentales y pilares del desarrollo de la política de soberanía alimentaria se creó, entre otros diferentes programas, Alimentate Ecuador. Uno de los objetivos de este programa es: “contribuir a la meta nacional de la reducción de la desnutrición de la población vulnerable, así como a la disminución de la deficiencia de micronutrientes (niños y adultos mayores) y control del sobrepeso y obesidad”⁴. Así, el gobierno tiene como meta en el Ecuador eliminar la desnutrición, por medio de la provisión de alimentos y raciones alimenticias compuestas de productos ricos en proteínas, vitaminas, minerales antioxidantes, etc. Esta meta gubernamental se ha enfocado a atender a sectores marginados, sectores que más allá de su complicada ubicación geográfica y en medio de los sinuosos caminos ecuatorianos, han sido históricamente marginados por su educación. Es indudable que el compromiso que tiene que tener el desarrollo de estos programas, va mas allá de la simple entrega de una canasta o provisión de productos, sino mas bien tiende a generar en la gente una conciencia respecto de la importancia de estar bien nutrido y alimentado. Se pretende modificar la actitud de las personas,

⁴ http://www.alimentateecuador.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=50

creando en ellas un hábito por el consumo de productos que tradicionalmente no han formado parte de la dieta de la población, pero que hoy son un elemento importantísimo por ser fuente de energía, vitaminas, nutrientes y antioxidantes necesarios para el mejoramiento de las funciones corporales del humano.

Según el diario de la ciudad de Guayaquil El Universo⁵, en un artículo publicado el pasado 23 de enero de 2009, el Ecuador es el 4to país de América Latina con peores índices de desnutrición infantil. El artículo refiere la opinión del líder del Programa Mundial de Alimentos, quien establece como inconcebible que en un país de ingresos medios pueda existir tanta desnutrición infantil refiriéndose a la cuarta posición del Ecuador, luego de Guatemala Honduras y Bolivia.

La nota de prensa indica que en la actualidad, el Ecuador mantiene un 26% de su población infantil (niños de 0 a 5 años) con una desnutrición crónica, realidad que se agrava a medida que se interna el estudio en las zonas más marginales y rurales del país. Según el artículo referido, es opinión de la ONU que si se logra reducir hasta en un 5% la desnutrición crónica que vive un país, es posible reducir hasta un 20% de pobreza de dicho territorio. Esta realidad es una más de las múltiples razones por la cual se ha pensado en la viabilidad del proyecto, siempre iniciando con la venta apalancada con los programas de alimentación que ha puesto en marcha el gobierno.

En referencia a lo anterior, es importante anotar que el caramelo/confite de granola producido por INCOSWEET y necesitado por el Alimentate Ecuador es

⁵ <http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1384/ECAE7F31B53442849F59114237AAE0C9.html>

elaborado con los beneficios requeridos por el programa, pues es un mix de ingredientes ricos en minerales, antioxidantes y vitaminas. A la vez las cualidades de estos ingredientes que contiene la granola tienen beneficios más abundantes y extensos como la desintoxicación del cuerpo, nutrición y balance de la dieta diaria

2.Capitulo II. Características de la empresa

2.1.- Nombre de la compañía

El nombre que se ha considerado para la compañía es INCOSWEET Cia. Ltda. y ha sido elegido por la connotación evidente que tiene el mismo con el tema del manejo de productos asociados con dulces, caramelos y confitería en general. INCOSWEET será únicamente el nombre de la compañía a formar para la producción y comercialización de caramelos de granola. De acuerdo al crecimiento que pueda tener la compañía, este mismo nombre de la compañía servirá para poder desarrollar eventuales nuevos productos asociados a la industria de cereales, dulces o confitería en general, manteniendo la identidad corporativa y sin necesidad de que se incurra en gastos o inversiones adicionales y de gran tamaño en el mediano plazo.

2.2.- Responsabilidad social

2.2.1.- Enfoque social, impacto en la comunidad.

De acuerdo a los estudios y análisis del mercado que se han realizado, se ha considerado que la compañía tendrá un impacto muy beneficioso en la comunidad por diversos factores, mismos que no se limitarán exclusivamente a la generación de empleo.

El compromiso de la compañía no solo se centra en la generación de empleo dentro de la zona que va a operar o quizá influenciar por su giro ordinario de

negocio, sino se pretende que el pilar esencial del enfoque y responsabilidad social sea con la comunidad en general.

Esta creencia se fundamenta, en buena medida, en el hecho de que se planea que el producto sea asequible no solo a través de la compra que el consumidor realiza en los supermercados y tiendas minoristas sino en la provisión que el gobierno hace del mismo producto, llegando como complemento alimenticio a miles de consumidores que en principio no hubieran adquirido el mismo, dentro de las costumbres alimenticias habituales de su día a día.

2.3.Descripción del producto

2.3.1.- Nombre del Producto

Dentro del proyecto que se ha propuesto, se considero que la única marca con la que se lanzará los caramelos como primer producto, se llamará TRIKO. Como su nombre lo denota, se eligió en función de que resulta un nombre atractivo y amigable para la percepción de los niños.

La elección de la marca con la cual se comercializará el producto es muy importante en el caso del producto que se pretende lanzar al mercado. Esta importancia de la marca es básica en función de la percepción que queremos que el consumidor, específicamente los niños tengan del producto y sobre todo la recordación de la marca y/o identificación del producto que los consumidores puedan dar.

2.3.2.Requisitos legales del Producto.

Dentro del análisis realizado, es importante recalcar la importancia que tiene el hecho de que el producto tiene que cumplir con ciertas normas básicas para poder ser expendido al público.

Todo producto de consumo humano tiene que contar con un Registro Sanitario, que tiene que ser tramitado y obtenido ante el Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez. La obtención de este producto no es ni muy rápida ni muy fácil de obtener, sin embargo es obligatoria para los productos definidos en el artículo 1 del Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos que estipula:

“DE LA OBLIGACIÓN DEL REGISTRO SANITARIO

Art. 1.- Los alimentos procesados y aditivos alimentarios, en adelante “productos alimenticios”, que se expendan directamente al consumidor en envases definidos y bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el registro sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente reglamento.

Se exceptúan del cumplimiento del registro sanitario, pero están sujetos al control y vigilancia sanitaria por parte de la autoridad de salud correspondiente, los siguientes productos:

1. Productos alimenticios en su estado natural como: frutas, hortalizas, verduras frescas y otros de origen agrícola que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación.

2. Productos semielaborados.

3. Granos secos al granel.

4. Los de origen animal crudos, refrigerados o congelados que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación o adición de sustancias para su conservación.

5. Materias primas en general, producidas en el país o importadas, para su utilización exclusiva en la industria, en la elaboración de alimentos y preparación de comidas;

6. Productos de panadería que son de consumo diario y se comercializan sin envase definido y sin marca comercial”

El mismo cuerpo legal establece que el Registro Sanitario de Alimentos procesados o semielaborados de origen nacional, puede ser obtenido de dos maneras distintas, que son:

“Art. 5.- El registro sanitario para productos de fabricación nacional podrá obtenerse sobre la base de uno de los siguientes antecedentes, según el caso:

a) Obtención previa del informe técnico favorable en virtud de un análisis de control de calidad realizado por uno de los laboratorios mencionados en el Art. 4 de este reglamento; y,

b) Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora”.

En el caso que ocupa a la propuesta presentada, se verificó que la manera más ágil y viable de obtener el Registro Sanitario es a través de la obtención del certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora, cuyos requisitos son definidos en el Reglamento citado, así:

“Art. 15.- Para la obtención del registro sanitario con aplicación de las buenas prácticas de manufactura de acuerdo con el reglamento respectivo, se presentará el formulario específico de solicitud consignando la siguiente información:

- a) Nombre o razón social de la persona natural o jurídica a cuyo nombre se solicita el registro sanitario y su domicilio;
- b) Nombre o razón social y dirección del fabricante;
- c) Nombre y marca(s) del producto;
- d) Descripción del tipo de producto; y,
- e) Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos), los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.

Por otro lado es importante que la marca del producto este protegida, por tanto es necesario proceder con el Registro de la misma en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, esto evitará que el negocio se pueda ver amenazado en un futuro por marcas similares u otro tipo de factores asociados a estos hechos y que, en otros casos, han complicado la viabilidad de diferentes productos y/o proyectos.

3. Capitulo III. Consideraciones legales para constitucion y operaci3n de INCOSWEET CIA. LTDA.

3.1.Detalle de la informacion legal de la compa1a

Dentro del marco legal que regula los actos de comercio y mercantiles dentro de los cuales se propone incursionar se ha considerado que la mejor alternativa, por la seguridad de los socios es constituir una compa1a. Los participantes iniciales de esta compa1a ser1n los autores del presente trabajo de titulaci3n.

La decisi3n de formar una compa1a en lugar de trabajar inicialmente bajo un nombre y montar un negocio, viene directamente vinculado a la delicadeza que significa manejar el tema de responsabilidad en la compa1a. Ya que el negocio est1 enfocado a realizar provisiones al Estado, es de suma importancia limitar la responsabilidad de los intervinientes en el negocio, especialmente dentro del 1mbito pol3tico y econ3mico que se vive en el pa3s.

La ventaja de optar por una compa1a es importante ya que es un ente de derecho que tiene personer3a y personalidad jur3dica propias, es decir que su patrimonio y sus acciones se diferencian absolutamente de quienes son sus socios. Siendo la compa1a un ente aut3nomo, los contratos y obligaciones que contraiga, obligan 1nicamente a la compa1a mas no directamente a sus socios. Se ha optado por la incorporaci3n de una compa1a de responsabilidad limitada y no por una an3nima, en funci3n de las explicaciones que constan

adelante. Al tenor de lo dispuesto en la Ley de Compañías, los socios de una compañía de responsabilidad limitada responden únicamente hasta el monto total de sus aportaciones en el capital de la compañía. Siendo así, parte de la estrategia fundamental es poder limitar la responsabilidad de los socios frente a terceros ya que en el caso de que no se optara por constituir una sociedad, se tendría que comenzar a desarrollar el negocio como una persona natural y/o una sociedad de hecho. En ese caso el riesgo es sumamente alto ya que la responsabilidad es solidaria e ilimitada entre los socios, es decir que los socios responden frente a terceros, sin limitación alguna y hasta con su patrimonio personal, ya que en este caso, a diferencia de una sociedad, no se crea un ente jurídico distinto y se confunde el patrimonio del negocio con el de las personas que forman la sociedad de hecho.

	Compañía Anónima	Compañía de Responsabilidad Limitada
Capital Mínimo a suscribir	800	400
Pago Mínimo de Capital	25% del suscrito	50% del suscrito
Tiempo para pagar el capital insoluto	2 años	1 año
Numero Mínimo de Socios	2 Socios	2 Socios
Numero Máximo de Socios	15 Socios	Indefinida
Limitaciones a la calidad de socios	Ninguna	Compañías siempre que sean de participación nominativa y no al portador
Órgano de Gobierno Máximo de la Sociedad	Junta General de Accionistas	Junta General de Socios

Obligatoriedad de Agente de Control	Si	No
Nombre de Agente de Control (si aplica)	Comisario	Consejo de Vigilancia
Responsabilidad de Socios/Accionistas	Hasta el monto de su aporte en el capital social	Hasta el monto de su aporte en el capital social
Su participación social es embargable	Si	No
Son embargables las utilidades	Si	Si
Libre transferencia de participación en el capital social	Si	No
Forma de Transferir las participaciones en el capital social	Cesión del título o suscripción de carta cesión a cualquier tercero	Acuerdo de Junta de Socios, elevada a escritura pública, marginada e inscrita en el Reg. Mercantil
Puede cotizar en Bolsa	Si	No
Puede emitir obligaciones	Si	No
Puede emitir papel comercial	Si	No

Como se puede evidenciar del cuadro, entre los dos tipos de compañías hay una similitud y una diferencia muy importantes. Las dos compañías tienen por concepto así como disposición legal, el mismo alcance de responsabilidad respecto de los montos en dinero aportado por los socios o accionistas según sea el caso. Dicho de otra manera, los socios o accionistas (nombre de los participantes de la sociedad en cada compañía respectivamente) responden frente a terceros, hasta por el monto máximo de su participación en el capital social. Así, si el socio ha aportado al capital social de la compañía una cantidad de 200 dólares, este responderá por las obligaciones de la compañía frente a

terceros, exclusivamente hasta por 200 dólares. Por el otro lado, la diferencia entre los dos tipos de compañía se centra en que, en el caso de la compañía de responsabilidad limitada el socio únicamente puede transferir su participación en el capital social, siempre que exista una anuencia total dentro de la Junta de Socios para hacerlo, situación opuestamente diferente en el caso de las compañías anónimas, en las que el accionista tiene libre disponibilidad respecto de la transferencia de su capital accionario dentro de la compañía.

Adicionalmente, es muy importante señalar que, viendo la utilidad practica muy similar de la compañía anonima versus la compañía limitada, se vió que no hay necesidad practica de optar por una compañía anónima. Como se evidencia del cuadro, en cuanto a la funcionalidad de las compañías existe una ventaja en la compañía anonima que es la capacidad y facilidad que tiene esta compañía para poder interactuar en los mercados bursatiles. Cuando se habla de compañías que están en la capacidad de emitir obligaciones, papel comercial y en general cualquier otro tipo de documento fiduciario negociable en el mercado bursátil, evidentemente es necesaria la participación de la compañía anónima, por disposición legal.

3.2.Tributos

La compañía de responsabilidad limitada en el Ecuador, así como el negocio en el cual se pretende incursionar, estan enmarcadas dentro de cierto marco legal especifico.

En el caso de la compañía de responsabilidad limitada, se ha realizado un análisis respecto del marco jurídico general que enmarca el desarrollo y operación de esta sociedad. Se ha puesto énfasis a los temas tributarios, ya que éstos constituyen el eje fundamental de la operación de cualquier actividad mercantil.

Dentro del análisis realizado, se ha verificado que el marco legal teórico bajo el cual estará regulada la sociedad se circunscribe de manera general, a los siguientes cuerpos jurídicos: Ley de Compañías, Código Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Código para el Distrito Metropolitano de Quito y Ley Orgánica de Régimen Municipal, así como a la Ley de Control Tributario y Financiero, entre otras.

Bajo el análisis del entorno nacional, se ha considerado de vital importancia un análisis del entorno tributario, específicamente del cambio que se ha dado en función de las continuas e incesantes reformas promovidas por la Asamblea Nacional. Así mismo se ha visto que estas reformas han sido auspiciadas por el Gobierno de turno y el mismo Servicio de Rentas Internas SRI.

Impuestos del Régimen Seccional

En primer lugar, es importante revisar los impuestos a los que estará obligada la compañía dentro del ámbito cantonal, es decir los impuestos que tendrá que cancelar al Municipio en donde ejerza su actividad económica, que para el caso presente, será el Distrito Metropolitano de Quito. Existen dos impuestos de

relevancia que la compañía deberá considerar en este espectro y son: a) el impuesto de patente, y; b) el impuesto del 1.5 por mil sobre los activos.

Al igual que en el caso del impuesto de patente, el impuesto del 1.5 por mil sobre los activos se regula de conformidad con la ordenanza que al efecto emita la entidad municipal de la respectiva jurisdicción.

Impuestos nacionales.

Respecto de los impuestos que no son recaudados por el régimen seccional autónomo y por tanto se referirán como “nacionales” se enmarca básicamente el impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta con todas las implicaciones que éste tiene hoy día. Respecto del Impuesto al Valor Agregado IVA no se ha realizado análisis muy detenido ya que constituye un impuesto que tiene una tarifa fija y que no considera exenciones en el caso del expendio del producto propuesto, ya que esta gravado con tarifa 12% por ser un bien transformado, no de primera necesidad al amparo de la Ley y que, no esta expresamente exento en la Legislación. Por otro lado, en este punto se ha considerado de vital importancia, específicamente la materia de Renta. Así, con la incorporación de una compañía se puede reflejar y proyectar mas claramente la operación del negocio ya que las personas jurídicas tienen una tasa fija del 25% de impuesto a la renta, mientras que las personas naturales estan sometidas a una tabla en función de la cual se establece la Renta como un impuesto progresivo, variando desde 5% hasta 35% respecto de las tasas.

Las personas naturales están obligadas al pago de renta bajo una tabla que varía anualmente estableciendo fracciones de renta no gravada pero con una

tasa que se eleva hasta el 35%. Por su lado, las sociedades están siempre sujetas al pago de una tasa fija del 25% de impuesto a la renta, pero mantienen beneficios adicionales como la posibilidad de reinversión de utilidades, proceso mediante el cual la compañía ahorra hasta un 10% respecto de las utilidades, cuando se destinan dichos fondos a la inversión de maquinarias o equipos que constituyan parte del proceso productivo. Además de esto, el análisis del marco legal ha establecido que en el caso de la determinación de la base imponible de impuesto a la renta de personas naturales tiene muchas restricciones en comparación con la posibilidad de deducción de las compañías por lo que es mucho más conveniente, en el caso que nos ocupa, conformar una compañía.

Imposición arancelaria en el Ecuador

Como es evidente a toda la ciudadanía en general, el gobierno nacional mantiene una política de apoyo a los sectores productivos nacionales, para lo cual ha buscado aumentar las barreras arancelarias a los productos importados. Entre los productos gravados con nuevos aranceles para limitar las importaciones, están los confites. Esta realidad es, a primera vista, una ventaja para todos los sectores productivos de confites locales, sin embargo es importante analizar factores indirectos que pueden afectar la producción de confites nacionales en general. Es importante tomar en cuenta que las restricciones de las importaciones afectan también a ciertos productos que forman parte de la producción local de confites como el azúcar, cuya obtención se ha hecho más costosa, en razón del establecimiento de estas mismas barreras arancelarias.

4. Capitulo IV. Plan de Ventas

4.1. Objetivos

El objetivo general de Incosweet es poder cubrir toda la demanda desabastecida de Granola para el plan de alimentacion sana y saludable, que es ejercido por el gobierno, a través del Programa Alimentate Ecuador. Se ha pensado que, como objetivo principal para el primer año, sería óptimo cumplir con la producción de 918.000 unidades a un precio de venta de usd\$0.09, en base a los requerimientos de la entidad. De igual manera, se espera cumplir el objetivo de la demanda de crecimiento de volumen del 3% en base a los requerimientos del programa, crecimiento proyectado en función de las estadísticas del mismo programa.

A partir del segundo año, INCOSWEET sacará a la venta en el mercado, el producto TRIKO, proyectando para el tercer año, el objetivo de incrementar y consolidar una cartera de clientes consistentes en autoservicios. Éstos se espera estén satisfechos con el producto entregado, y así garantizarán el crecimiento sostenido del negocio en un 11.04% en volumen, significando una diferencia de alrededor de usd\$17.000 en ventas brutas, respecto al segundo año.

4.2 Plan de Acción

4.2.1 Plan de acción Alimentate Ecuador

Para poder iniciar con el objetivo general de la empresa, Incosweet deberá ser inscrita como proveedor del estado para así poder participar en todos los procesos de búsqueda de proveedores que tiene el estado. Esta inscripción se la realizará a través del portal web www.compraspublicas.gov.ec

Como requerimiento inicial se deberá contar con toda la documentación solicitada por el ente regulador ya mencionado y una vez finalizado con esta etapa de revisión y control, se podrá acceder a participar en los concursos.

Se ingresará al concurso como proveedor de caramelos de granola para el plan de alimentación del Ministerio de Inclusión Social, y en base al conocimiento tanto de la demanda solicitada y del factor decisivo de elección, que es un precio más bajo, pudiéndose así calificar como un proveedor oficial del estado.

Al ser este un comprador que accede a su proveedor a través de un portal de compras públicas, el mismo que no discrimina tamaño, experiencia ni otros limitantes, no necesitará contar con un plan de mercadeo para poder así incrementar ventas tanto en volúmenes como en precio. Obviamente se deberá cumplir con todas las reglamentaciones estipuladas como agilidad en tiempos de entrega, calidad de producto, entre otros.

4.2.2 Plan de acción Mercado General

En base a los objetivos establecidos, se ha delineado los caminos a seguir en función de las posibilidades reales del mercado. Se ha conceptualizado que, en

primer lugar se debe ingresar a vender el producto a través de los autoservicios mas reconocidos del pais como lo son Megamaxi, Supermaxi, Aki, TIA, Mi Comisariato y Magda.

Pese a que la cultura general del consumidor ecuatoriano está habituada a realizar las compras en tiendas de barrio, por factores como la cercanía de las mismas al hogar o sitio de trabajo; la percepción general del consumidor es que los precios en autoservicios son mucho más cómodos.

La estrategia de Incosweet a efectos de poder introducir su producto al mercado, se ha propuesto como canal de ventas los autoservicios, por su alta cobertura y alcance a distribuidores minoristas.

En este punto es importante recalcar que los grandes autoservicios tienen además varias ventajas que se encuentran posicionadas en la mentalidad del cliente, como lo son tarjetas de descuento y la posibilidad de cancelar las compras a través de diferentes formas de pago como cheques, tarjetas de credito y efectivo.

Para poder cumplir la meta anotada, es muy importante primero obtener la codificación del producto en la mayor cantidad de cadenas de autoservicios y sus diferentes puntos de venta, principal e inicilamente en la ciudad de Quito.

Para poder codificar el producto, dentro de los autoservicios, se aprovechará la apertura que estos tienen para la venta de productos hechos en Ecuador, que cumplan con los requisitos y exigencias de calidad exigidos en cada cadena de autoservicio.

Para poder codificar el producto TRIKO, se ha determinado vender fundas de 30 unidades en cada una. La razón de decidir la inclusión de 30 unidades de caramelos por cada funda, obedece a una estrategia de ventas para ser competitivos respecto a productos que no son caramelos, pero elaborados a base de granola y ubicados en la misma percha que TRIKO.

A continuación se muestra una tabla que muestra los productos similares en percha verificados en los diferentes autoservicios de la ciudad. Se detalla el P.V.P. sin IVA, unidades por cada presentación y peso unitario en gramos.

	PVP	# GRANOLAS	PESO UNIT G	PRECIOxPES	PRECIOx10G	DIFE PRECIO
ENERFRUT	3,11	6	35	0,0148	0,15	48%
BARRASOL	3,52	6	35	0,0168	0,17	68%
KUCKER	2,34	4	35	0,0167	0,17	67%
QUINDE	3,88	10	35	0,0111	0,11	11%
TRIKO	3,00	30	10	0,0100	0,10	0%

El análisis comparativo de este cuadro entre la competencia y TRIKO, evidencia que en base a costo beneficio, TRIKO trae mayor cantidad de producto en peso, por menor precio.

Dentro de la elaboración del presupuesto general para este proyecto, se ha determinado un monto de usd\$20.000 anuales para gastos de promoción y publicidad, valor que será justificado en el plan de marketing. Este valor será repartido en la participación de incentivos y actividades corporativas dentro de los autoservicios y costo de samplings para entrega en diferentes puntos de venta.

A través de encuestas realizadas informalmente a personal de algunos autoservicios visitados, para el cual no se cuenta con un registro formal, pues

la información fue dada en todos los casos de manera anónima ya que por políticas de las cadenas no se puede dar información a terceros, se sabe que el crecimiento en las ventas de granola ha sido considerable en base al fenómeno que se ha venido dando del cuidado del cuerpo y de uno mismo.

Teniendo en cuenta la presentación de venta de TRIKO en los autoservicios, de 30 unidades por funda, se espera al menos llegar a la venta promedio en cada local de 7 fundas diarias, codificando en al menos 15 autoservicios, teniendo así un promedio de ventas mensuales de 90.000 unidades.

5.Capitulo V. Estrategia Competitiva

5.1. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

- Disponibilidad de mano de obra calificada y con experiencia
- Adecuada escala de producción
- Adecuada localización de la planta respecto a distribución y salida de mercadería.
- Precio competitivo y al alcance del mercado
- Presentación única en el segmento

Oportunidades

- Demanda desabastecida de Programa Alimentate Ecuador
- Considerable crecimiento de la industria de confites
- Mercado poco explotado
- Potenciabilidad de crecimiento para venta a nivel nacional
- Imposición arancelaria a productos importados de confites

Debilidades

- Facilidad de imitación de presentación

- Estrecha dependencia de compras por programa del estado
- Falta de personal comercial para potencializar ventas
- Falta de musculo financiero para actividades promocionales

Amenazas

- Potencial ingreso de competencia de similares características
- Cancelacion de los programas gubernamentales y/o compras de los productos
- Variación de precios de materia prima en base a embates de la naturaleza.
- Ingreso de nuevas presentaciones del producto

5.2. Análisis de fuerzas competitivas

5.2.1. Amenaza de entrada y de nuevos entrantes

- No existen mayores barreras de entrada que permitan a Incosweet competir libremente en el mercado de confites.
- Se contará con un capital relativamente bajo, pues como se ha explicado ya, la implementación y producción del producto requiere insumos de materia prima de fácil adquisición local. Asimismo ocurre con el hecho

de que, al tratarse de una elaboración artesanal, se contará con equipos básicos de producción y sus costos serán significativamente bajos.

- El primer año se elaborará el producto única y exclusivamente para el programa Gubernamental Alimentate Ecuador, el cual cuenta con una demanda desabastecida del producto a elaborar por falta de proveedores que participen en los portales de calificación nacional.
- A partir del segundo año, contando con mayor experiencia tanto en elaboración como distribución, se sacará el producto a la venta en el mercado en general, a través de los autoservicios.
- Dependiendo del éxito alcanzado, puede llegar a darse que nuevas empresas o inclusive las compañías que producen productos similares a TRIKO decidan incursionar en ese nicho de mercado y además decidan participar también a través del portal de ventas públicas a proveer al estado.

5.2.2. Poder de negociación de compradores

- En el caso del programa Alimentate Ecuador, al no tener competencia similar se podrá tener control sobre el establecimiento de precios, siempre y cuando el mismo esté dentro del margen que permita diferenciarse de la competencia.
- A partir del segundo año, y de la incursión de TRIKO para su venta a través de autoservicios nacionales, la implementación de precio variará en base a los requerimientos y negociaciones que se lleguen con cada

uno. De tal manera que la codificación del producto dentro de estos puntos de venta, sean en su mayoría posibles.

- Una ventaja diferencial del producto es que no existe una competencia de similar presentación y características
- INCOSWEET será cautelosa al momento de determinar el precio de venta de TRIKO, pues la estrategia es poder posicionar el producto de manera rápida en la mente de los compradores a través de diversas campañas de limitación de espacios en percha de los autoservicios de mayor apertura a través de material POP que se logrará siempre que se tenga una excelente relación con los supervisores y encargados de percha de estos locales.

5.2.3. Amenazas de productos sustitutos

- Al momento existen varias alternativas de productos sustitutos, sin embargo la Granola al tener tantos beneficios en uno solo, puede diferenciar al resto de manera exitosa. Entre estos productos se encuentran chicles, chupetes, caramelos, chocolates, barras de granola, cereales, entre otros.
- El Mercado de confites se divide en cuatro subsegmentos o categorías, los cuales, en base a su nivel de participación están descritos de la siguiente manera⁶:

⁶ Fuente: MARDIS RESEARCH

CATEGORIA	
PRODUCTO	PARTICIPACION
CHICLES	34.36%
CHUPETES	12.96%
CARAMELOS	27.76%
CHOCOLATES	24.92%

TRIKO intententara participar y posicionarse en la segunda categoria mas grande del mercado de confites, la cual es caramelos.

- Los ingredientes de TRIKO son 100% naturales, partiendo de esto, y ha pesar de existir productos de similares características e inclusive considerados sustitutos, los mismos no cuentan con los beneficios nutricionales de TRIKO.

5.2.4. Rivalidad entre competidores

Entre los prinicipales competidores de Incosweet en el mercado de confites, el cual es de aporximadamente usd\$100 millones, tenemos a⁷:



⁷ Fuente, Testimonio verbal del Sr. Javier Vivar, Gerente de Ventas CONFITECA

Confiteca y Adams son claramente los líderes del mercado, destacando en su portafolio de productos los chicles, y caramelos refrescantes. Pese a su gran nivel de ventas ninguna de las marcas referidas cuenta con un producto natural o de las características de TRIKO.

La participación por moneda fraccionaria en el submercado de caramelos es⁸:

MERCADO CARAMELOS	
PRODUCTO	PARTICIPACION
5 CTVS	62.00%
10 CTVS	8.00%
25 CTS	9.00%
50 CTVS	4.00%
OTRO VALOR	17.00%

El mercado de usd\$0.05 es el más grande dentro de este subsegmento, sin embargo no se puede participar en el mismo pues el costo en sí de la producción de TRIKO, es más alto.

- En el mercado de confites de usd\$0.10 existen como principales competidores a⁹:

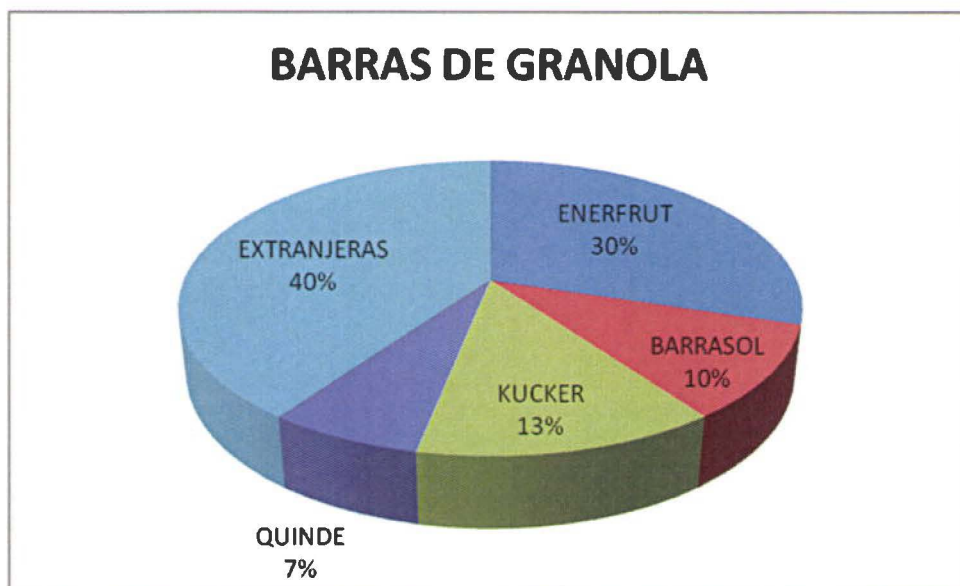
MERCADO CONFITES USD \$0.10	
EMPRESA	PARTICIPACION
CONFITECA	60.52%
ADAMS	31.24%
COLOMBINA	5.04%
OTROS	3.20%

⁸ Fuente: MARDIS RESEARCH

⁹ Fuente: MARDIS RESEARCH

Dentro de este análisis se consideran todos los segmentos de confites con el costo de usd\$0.10 entre caramelos, chupetes, chocolates y chicles. Claramente se ve la superioridad en participación por parte de la empresa Confiteca, con su producto estrella en esta categoría, Agogo bola x 5 (en presentaciones individuales).

- En el mercado de barra de Granola, que promedia ventas anuales por cerca de usd\$2'300.000, en base a información de la Superintendencia de Compañías, y considerando que algunas marcas también venden su producto en empaques individuales y a nivel nacional, se tiene como principales competidores¹⁰:



Enerfrut al ser la empresa líder en participación y seguida por Kucker, con sus marcas Barrasol y Kucker, son las compañías a quienes se desea emular en su nivel de ventas y por ende correcto plan comercialización.

¹⁰ Fuente: MARDIS RESEARCH

Tanto Everfrut como Kucker, son empresas relativamente nuevas, en la SuperIntendencia de Compañías reflejan su constitución en el 2003 y 2007 respectivamente, pese a que Kucker existía antes, la misma trabajaba bajo otra figura legal.

Se puede entender claramente que la industria de producción local de barras de granola es nueva, y en crecimiento, lo cual brinda una oportunidad de negocio en este mercado pues la gente aun no tiene establecida una fidelidad concreta a cierta marca o presentación.

5.3. Análisis de la cadena de valor

5.3.1. Actividad primaria

- Se tendrá una política interna de trabajo adecuada mediante protocolos de labores en cada una de las áreas que comprenden la operación de recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima para la producción de los caramelos. Para llevar este apropiado manejo de recursos, se contará con manuales de control sobre el correcto manejo de los procesos en base a estandarización de funciones y comunicación continua entre las áreas.
- La producción de los caramelos se realizará cumpliendo los más altos estándares de calidad en base a una supervisión continua de los procesos. Se tendrá un formato de procesos de manejo y elaboración del producto desde su inicio en cocción hasta su empaquetado final;

teniendo así un producto terminado el cual cuenta con todos sus atributos y beneficios. De igual manera mediante este proceso se estandarizará la elaboración del producto a fin de conseguir continuidad en la cadena de producción y optimizar tiempos forecast de producción, de acuerdo a las ventas requeridas.

- La logística externa del producto se ha planeado de la siguiente manera: una vez que el producto se encuentre elaborado en su totalidad, se empaquetarán y colocará en fundas de 30 unidades, mismas que iran en cajas de 24 fundas. Una vez enfundado el producto y listo para su entrega, se almacena en una areá separada a la de producción, para poder administrar el inventario en base a los requerimientos de los posibles clientes. Para la distribución del producto al programa Alimentate Ecuador, se entregará el mismo en sus bodegas ubicadas en Carcelen una vez al mes, según su requerimiento. La distribución del producto a los autoservicios se realizará entregando el mismo en cada uno de sus centros de acopio en base a su demanda que se esperá sea de 3000 fundas mensuales divididas entre 15 locales del grupo LA FAVORITA, CORPORACION EL ROSADO y MAGDA, teniendo asi una proyección de ventas esperada de al menos 200 fundas mensuales por local. Esta es una cantidad aceptable de logro teniendo en cuenta la expectativa de llegar a vender 7 fundas diarias.
- Se realizará un seguimineto permanente con los autorservicios para retroalimentar la percepción del producto y su rotación en los locales.

5.3.2. Actividad de apoyo

- No existe la necesidad de contratar nuevo personal operativo adicional a los dos empleados de planta y un tercero eventual para casos específicos, pues está contemplado que en un inicio la capacidad de producción de estos operarios esté subaprovechada.
- No se contempla la inversión en maquinaria en un corto o mediano plazo, ya que, la capacidad instalada inicial supliría con la demanda esperada del programa Alimentate Ecuador y del mercado.

6. Capitulo VI: Estrategia de mercadeo

6.1. Tamaño de la industria

El mercado de confites en el Ecuador tiene ventas por cerca de 100 millones de dolares anuales, cantidad que representa el 0,2% del Producto Interno Bruto (usd\$56.27 billones al 2009¹¹, Quito aporta con cerca del 20%¹². El XX% significa de produccion local y el XX% significa de producto importado.

Al 2009 no existe por parte del Banco Central ni de ninguna otra entidad oficial la cantidad exacta por el valor importado de confites, sin embargo haciendo referencia a las cuentas nacionales del 2007 presentadas oficialmente (las cuales son la última información confirmada) cerca de un 20% corresponde a importaciones, en su mayoría de Colombia, Peru, Argentina y Estados Unidos. De la cantidad mencionada, el segmento de caramelos y chocolates, segmentos donde Incosweet desearía introducir marca, tienen una participación en el ultimos 3 años del 54.56%, representando una oportunidad de mercado de usd\$54.40 millones.

Sin embargo en base al segmento de caramelos en el que se desea direccionar el producto y posicionar en el subsegmento de usd\$0.10, en venta por unidades individuales , se esta hablando del deseo de participar en un mercado de cerca de usd\$2'200.000, donde en base a las proyecciones realizadas se desea obtener al menos un 4% de participación, porcentaje que esta dentro de un parametro racional de alcance.

¹¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>

6.2. Análisis mercado objetivo

Hombres y mujeres entre 16 y 45 años de nivel socio economico desde medio hasta alto, modernos y adaptables a la nueva tendencia de estilo de vida sano y saludable.

6.2.1. Justificación

El producto se lo enfoca tanto a hombres como mujeres ya que el consumo no está orientado a una persona en función de su sexo. Tanto hombres como mujeres consumen confites y cereales y por ende resultaría imposible su segmentación. De igual manera las costumbres actuales de compra en los autoservicios, son realizados tanto por hombres como mujeres.

A pesar de que el consumo de TRIKO es masivo, la venta esta orientada a personas entre 16 y 45 años desde el nivel socio economico medio hasta alto ya que cuentan con el poder adquisitivo para realizar la compra del producto y tienden a tener mayor lealtad a las marcas y lugares de compra. Estan generalmente influenciados por tendencias globales de consumo en base a lo que pueden observar tanto en la television, como internet y medios escritos, donde existe el boom del cuidado del cuerpo y la figura esbelta.

6.3. Estimación mercado potencial

Poblacion de Quito: 2'151.993 habitantes¹³

Nivel socioeconomico medio: 27%¹⁴

Nivel socioeconomico medio alto: 13%

Nivel socioeconomico alto: 5%

PEA en Quito: 52.30% (última información al 2005)

6.4. Perfil del consumidor

Son consumidores que les agrada tanto los confites como golosina como los cereales como un complemento nutricional y alternativa de consumo. Valoran el verse bien, comer sano y saludable tanto ellos como el resto de su familia. Desean cuidar su aspecto fisico, pero que esto no implique quitar su gusto a comer golosinas y dulces entre sus horas de comida. Estan pendientes de los cambios y tendencias internacionales, ademas de estar influenciados por los lideres de opinion.

6.5. Percepción del mercado hacia productos elaborados de granola

Se ha realizado una encuesta a 60 personas que se encontraban saliendo de diferentes autoservicio en diferentes puntos de la ciudad, en su mayoría fueron mujeres amas de casa (formato de encuesta en el anexo 1).

¹³ INEC

¹⁴ http://geomanagement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

La información obtenida ha sido un valioso aporte para poder construir un Plan de Marketing que pueda definir la estrategia de la empresa en base a la opinión de la o los encuestados

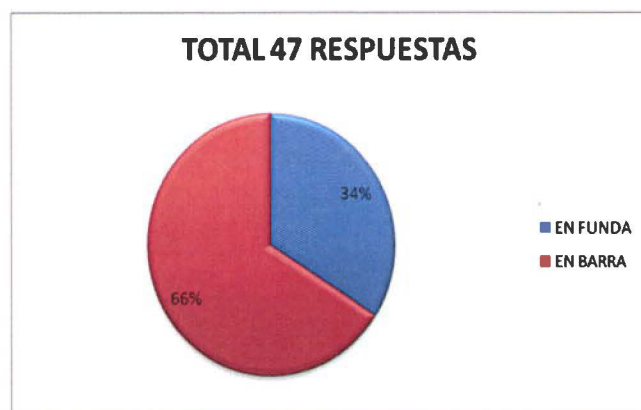
1.- Consume usted o le gustaría consumir en su hogar Granola?



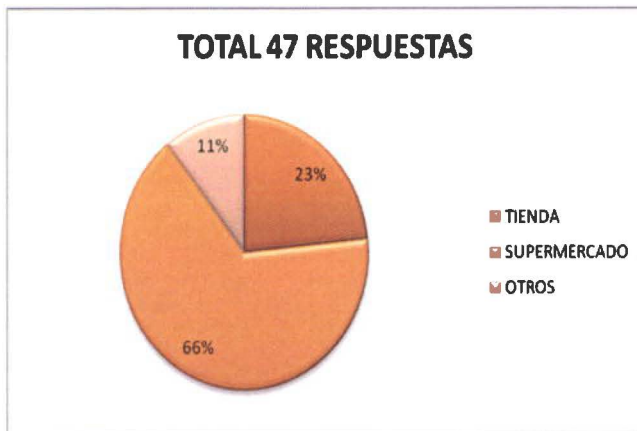
2.- Quienes en su hogar consumen Granola?



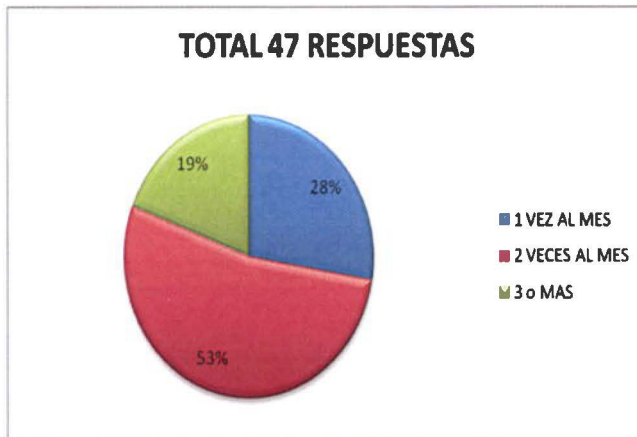
3.- En que presentación compra la Granola?



4.- Donde compra usted la Granola?



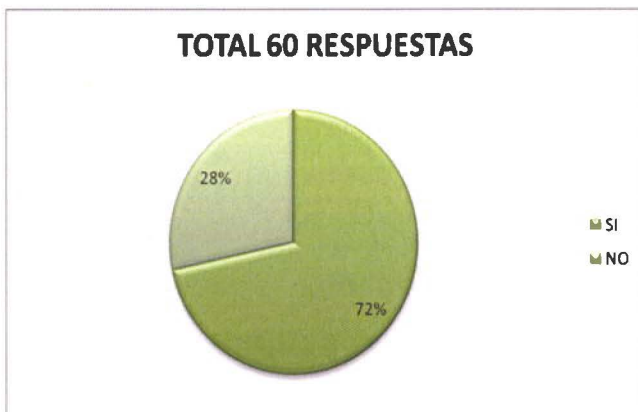
5.- Cada cuanto compra Granola?



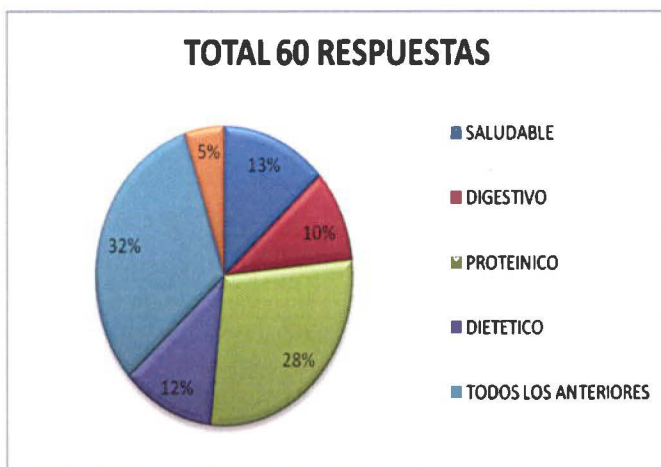
6.- Quien compra la Granola en su hogar?



7.- Sabe usted los beneficios y bondades reales de la Granola?



8.- Cuales de los siguientes cree usted que son los beneficios y bondades de la Granola? Escoja solo uno



6.6. Descripción del producto

TRIKO, es un caramelo elaborado a base de Granola, que contiene cereales, nueces, frutas secas y endulzantes. Tendrá una presentación de 10gramos por unidad y se comercializará a través de autoservicios en fundas de 30 unidades a un precio de usd\$3.00.

6.6.1. Propuesta de valor

Confite producido artesanalmente en el Ecuador a base de granola que constituye una alternativa única en el mercado para satisfacer la necesidad de un dulce por cereal.

6.6.2. Posicionamiento

A ti que te encantan las golosinas, muerde un TRIKO y date gusto sanamente.

6.7. Estrategia de distribución y comercialización

Se ha definido como canal de distribución únicamente a 3 cadenas autoservicios en la ciudad de Quito. En base al alto tráfico de personas en sus locales, TRIKO puede llegar mas fácilmente al target y mercado objetivo deseado.

6.7.1. Autoservicios

Para poder codificar TRIKO dentro de estas cadenas se realizará las gestiones pertinentes para el acercamiento a las mismas de manera directa y sin intermediarios.

La Favorita

Empresa líder ecuatoriana en cadena de autoservicios la cual inicio como una distribuidora de abarrotes hace 56 años en el centro de la

ciudad de Quito Cuenta con las cadenas de autoservicios Megamaxi; Supermaxi; Gran Aki, Aki, entre otras cadenas de ventas de diferentes especialización.

La corporación es considerada entre una de las 500 mas eficientes del continente y el promedio aproximado de trafico al mes en los locales de autoservicios es de aproximadamente 120.000 personas.

El Rosado

La segunda empresa de mayor facturación en el Ecuador. Tiene su base en Guayaquil y en los últimos años su presencia en Quito ha crecido significativamente.

A medida que la cadena de supermercados de la Corporación La Favorita ha crecido mediante la implementación de los llamados Megamaxi, Corporación El Rosado ha tratado de seguir al pie esta estrategia mediante la creación de hipermercados bajo el nombre de **HIPERMARKET.**

El promedio aproximado de tráfico al mes en sus locales de autoservicios en la costa es muy similar al de La Favorita, sin embargo en Quito su relación es menor, aproximadamente 90.000 personas mensuales.

Santa María

Cadena que inicialmente empezó como un negocio familiar. En la última década es una cadena con proyección de expansión de locales en la ciudad de Quito, sobre todo en las zonas periféricas. Enfocada al target

de la clase media, y es una de las líderes en este segmento. Cuenta con ocho locales en Quito y sus mayores competidores son las cadenas Aki, Tía y Magda

Dada la condición actual de Incosweet, donde la distribución de producto a la venta al público se lo realizará únicamente a través de autoservicios, se considera que es la mejor opción de venta pues al ser una empresa nueva es muy complicado lograr vender producto en empaque individual a través de tiendas de barrio y a nivel nacional con distribuidoras quienes cobran inclusive un precio de intermediación. El contar con marca en los 3 autoservicios antes señalados y lograr vender mediante sus locales, permitirá seducir a los potenciales compradores adquirir TRIKO en sus compras mensuales o quincenales y potencializar el incremento en ventas de manera regular.

Para la comercialización de TRIKO se ha propuesto la realización de un plan piloto durante los 2 primeros meses, que estará a cargo del Gerente de Comercialización quien visitará de manera continúa los puntos de venta del producto y de esta manera medirá de directamente el impacto y percepción que tiene el consumidor sobre este producto nuevo mediante encuestas y como será explicado en la estrategia de promoción, la evaluación de los samplings entregados. La encuesta tendrá preguntas como: agrado del sabor, aceptación de la presentación, opinión del precio y conocimiento de competidores.

El objetivo de este plan es el poder posicionar el producto, ponerlo en la mente de los compradores, pero sobre todo contar con una retroalimentación de la aceptación del producto para poder realizar los ajustes y cambios cuanto antes.

Las actividades de este plan se resumen en:

- Monitoreo permanente por parte del Gerente de Comercialización.
- Recolección de datos y análisis de ventas, objeciones y sugerencias.
- Recepción y solución de sugerencias.

El principal competidor de TRIKO, en barras de granola, que es Enerfrut, realiza un plan de ventas y marketing muy similar al que va a realizar Incosweet. Al ser también una empresa pequeña, con reducidos presupuestos para las áreas antes mencionadas, Enerfrut inicio la venta de su producto a través de autoservicios, pasando años más tarde a lograr poner su producto en perchas de autoservicios a nivel nacional y a vender su marca en tiendas de barrio, delicatessen, entre otros.

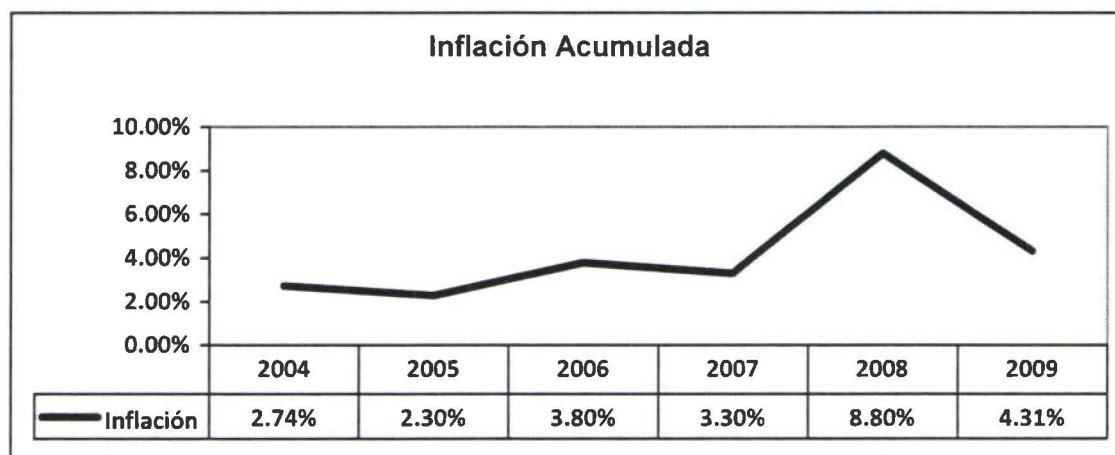
Kucker es un tema diferente, pues el producto estrella de ellos son los platanitos dulces, salados y picantes en funda, por lo que su ampliación de abanico de producto a la elaboración de barras de granola con trocitos de plátano se lo realizó contando con una presencia ya establecida en el mercado, aunque no sea exactamente del mismo producto. Esto por su lado evidencia ventajas a Kucker, ya que la empresa disponía de un sistema de distribución de sus productos así como ya tenía una experiencia en el movimiento del mercado de productos de consumo masivo.

6.8. Estrategias de precios

6.8.1. Precio Aliméntate Ecuador

El costo del producto considerando mano de obra y empaque es de usd\$0,0369. El precio de venta del producto al programa Alimentate Ecuador sera de usd\$0,10(sin iva), el mismo que es considerablemente mas bajo que la unica competencia que existe en este segmento en este momento que es de usd\$0.12 (sin iva) por unidad.

Considerando la tasa de inflación reportada por el Banco Central del Ecuador, hemos considerado un incremento en el precio del producto a razon del 8% anual. Esto, con el unico objetivo de mantener una actitud conservadora respecto a las alzas y variaciones que puedan afectar a los costos de producción dentro del proyecto. Asi mismo, en este animo conservador, se ha considerado un tasa superior a la oficial a fin de tener un colchon por eventuales variaciones en base a la crisis que se vive actualmentne en el país.



6.8.2. Precio del Mercado

El costo de elaboración del producto considerando mano de obra y empaque es de usd\$0,0369. El PVP sugerido al público es de usd\$0.10(sin iva) y se consolidara con los autoservicios un mark down promedio del 26% en base a la practca habitual de los autoservicios.

6.9. Condiciones de pago

El Programa Alimentate Ecuador realiza los pagos a traves del Ministerio de Finanzas, considerando la burocracia existente actual y el tiempo promedio de pago se considera un credito de hasta 30 dias.

Para las cadenas de autoservicios se considerara una cartera de 30 dias en base a sus politicas de pago.

No se aplicaran descuentos por pronto pago.

6.10. Estrategias de promoción

Incosweet cuenta con un presupuesto de gastos en publicidad y promocion de usd\$20.000 anuales y el mismo sera aplicado para ejercer actividades de introduccion del producto en el mercado.

La primera estrategia a realizar será el entregar samplings en las entradas de 10 diferentes locales repartidos en la ciudad durante el primer mes y medio los dias sabados y domingos, teniendo un alcance de al menos 900 caramelos diarios repartidos en cada local a un costo de usd\$4000. Usd\$1000 adicionales serán destinados para crear material POP a repartir y el pago a los

impulsadores de ventas, quienes estaran vestidos con indumentaria identificada con los colores y logos del producto.

Se destinarán otros usd\$2000 para que a lo largo del año se realice una campaña similar a la indtrodutoria para recordación de marca a los consumidores.

Se prevee crear promoción del producto tanto en gimnasios, clubes sociales, colegios y eventos mediante la fabricación e instalación de stands portables para la venta del producto a un costo menor del regular, como promoción por introducción al mercado. Se espera vender al menos 10.000 fundas de 30 unidades con un descuento de hasta usd\$0.50, considerando para esta campaña un presupuesto de usd\$5000.

Usd\$5000 se aplicarán para el contrato de una agencia de publicidad, la cual realizará campañas según nuetros requerimientos y sus sugerencias.

Los usd\$3000 restantes serán aplicado indistintamente a las campañas a realizar en base a la efectividad que puedan tener. De igual manera se contará con un margen de respaldo para el gasto en la elaboración de flyers a repartir en diferentes puntos de venta, afiches y lonas publicitarias a instalar, entre otros.

Como estrategia de penetración y recordamiento de marca, sin costo, se estará en constante actualización de información a traves de las diferentes redes sociales del internet como lo son Facebook, Twitter y Hi5.

Se espera que con estas estrategias se pueda llegar a obtener el 4% de participación en el mercado de confites, subsegmento de caramelos, como se indico en el anterior capitulo de plan de ventas, o de igual manera el 4% de participación en el mercado de granolas.

Por ende, TRIKO al estar compitiendo entre estos dos mercados pretende tener un mix de participación del 2% en cada uno, teniendo asi un minimo impacto en los markets shares de ventas y de manera introductoria no ser un factor influyente ante los competidores, lo cual se vuelve a favor de INCOSWEET pues no existiria quizas una campaña depredatoria hacia TRIKO por parte de los grandes competidores.

7. Capitulo VII. Financiacion y estructura de negocio

7.1. Obtención de los recursos

En un inicio, la gestión para la obtención de los recursos para poner en marcha el negocio, se circunscribe a la inversión de capital propio. Este hecho se ha dado específicamente porque dentro del análisis de la necesidad de inversión inicial y como se muestra en el siguiente cuadro, la misma no es cuantiosa. El hecho de poder realizar una inversión personal y que no se requiera, al menos en primera instancia, fondos de un tercero distinto a los socios, es una ventaja para quienes son dueños del proyecto ya que se evitan muchas complicaciones. Adicionalmente, es importante resaltar que en el caso de que se necesite una tercera persona que realice una inversión de capital al negocio que se plantea, dicha persona impondrá nuevas reglas que pudieran ocasionar el sentido original y enfoque del proyecto.

Para iniciar con un capital de trabajo que pueda soportar los gastos generales tanto de materia prima para fabricación, como de empaque y sueldos de al menos un mes y medio, se ha considerado la siguiente información:

Capital de Trabajo		
Gastos Generales		2,698
Sueldos		2,397
Total capital de trabajo		5,095
Meses capital trabajo	1.50	7,642

Para la inversión inicial del proyecto se ha considerado los siguientes materiales de trabajo, y de igual manera se ha contemplado los valores iniciales para la consitucion de la empresa y demas gastos iniciales.

<u>INVERSIONES DEL PROYECTO</u>		
	DESCRIPCIÓN	PRECIO (USD)
1	MESA DE ACERO INOXIDABLE DE 300 X 120 CMS (3 UNIDADES)	1,575.00
2	MARMITA DE ACERO CAPACIDAD DE 50 LITROS	1,500.00
3	PALETAS DE ACERO INOXIDABLE (3)	150.00
4	CORTADOR DE ACERO INOX	400.00
5	OLLA ALUMINIO 50LTS	90.00
6	1 COMPUTADOR	750.00
7	ESCRITORIO	150.00
8	MOBILIARIO	1,500.00
9	2 CILINDROS GAS INDUSTRIAL	300.00
10	ACONDICIONAMIENTO LOCAL	2,000.00
11	COCINA INDUSTRIAL	350.00
		8,765.00
1	CONSTITUCION EMPRESA	2,000.00
2	DESARROLLO IMAGEN (logos, empaques, afiches)	3,000.00
3	REGISTRO SANITARIO	600.00
		5,600.00
	TOTAL INVERSIÓN	22,007.19

Como resultado se obtiene que la inversion inicial del proyecto es de usd\$22.007,19. Este monto se ha considerado relativamente bajo y asequible para que pueda ser gestionado unicamente entre los 2 socios principales e iniciar con el proyecto sin la necesidad de suponer prestamos o inclusion de socios capitalistas o accionistas adicionales para la empresa.

7.2. Flujograma de proceso

Para la elaboración del producto se considera el siguiente flujograma de actividades:



7.3. Proyecciones

Se ha realizado una proyección del proyecto a 10 años para así determinar si la implementación y producción del mismo es válida y positiva.

En base a las ventas se han obtenido los siguientes resultados.

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta	-	9,570	54,232	65,962	83,776	104,668	130,362	159,623	197,449	238,463	287,038
Depreciación	-	1,853	1,853	6,853	6,603	6,603	5,000	5,000	-	-	-
Amortización	-	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	-	-	-	-	-
NOF	-	12,060	26,697	6,892	8,121	9,576	11,299	13,341	15,763	18,637	22,050
Flujo Operativo	-	483	30,507	67,043	83,378	102,815	124,063	151,282	181,686	219,826	264,988
Flujo de Inversión											
Variación activos fijos	-	-	-	25,000	-	-	-	-	-	-	-
Flujo financiero											
Variación en deuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación en capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago dividendos	-	-	4,785	27,116	32,981	41,888	52,334	65,181	79,812	98,725	119,231
Pago extraordinario dividendos	-	-	-	-	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Pago préstamos socios	-	-	-	10,000	9,603	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	-	14,365	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	7,642	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	-22,007.19	483	25,722	4,928	794	20,927	31,729	46,101	61,875	81,101	105,757
VA ANUAL	-22,007.19	410	18,473	2,999	409	9,147	11,754	14,472	16,461	18,285	20,206
Tasa de Descuento	18.00%										
VAN	90,609.78										
TIR	33.9%										

Como resultado obtenemos en la proyección un Valor actual neto de usd\$90609.78 y una Tasa Interna de Retorno del 33.9% tomando como tasa de descuento un 18%. Esta tasa ha sido considerada en base a que la inversión total del proyecto será asumida directamente por los socios, sin que exista la necesidad de endeudamiento.

Este flujo de caja ha sido considerado en base a las ventas esperadas a lo largo del tiempo contemplando la relación que existe entre proporción de volumen de producción entre Alimentate Ecuador y las ventas al público.

Proporción	Alimentate	100%	47%	45%	43%	41%	39%	38%	36%	34%	32%
Mercado	0%	53%	55%	57%	59%	61%	62%	64%	66%	68%	

El estado de perdidas y ganancias resultante es:

Estado de Pérdidas y Ganancias											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		91,800	189,015	217,806	251,336	290,438	336,096	389,480	451,973	525,218	611,169
Alimentate		91,800	102,118	113,596	126,365	140,568	156,368	173,944	193,495	215,244	239,437
Mercado		-	86,897	104,209	124,971	149,870	179,728	215,536	258,478	309,975	371,732
Costo de Ventas		41,443	44,232	47,218	50,416	53,843	57,515	61,453	65,675	70,203	75,063
Utilidad Bruta en Ventas		50,357	144,784	170,588	200,920	236,595	278,581	328,027	386,298	455,015	536,106
Gastos Generales											
		Inicial	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Gastos Sueldos Administración		21,218	22,491	23,840	25,271	26,787	28,394	30,098	31,904	33,818	35,847
Gastos Servicios Básicos		3,000	3,180	3,371	3,573	3,787	4,015	4,256	4,511	4,782	5,068
Gastos Transporte		2,754	5,670	6,534	7,540	8,713	10,083	11,684	13,559	15,757	18,335
Gasto Arriendo		5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
Gasto Publicidad		-	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Gasto Depreciación		1,853	1,853	6,853	6,603	6,603	5,000	5,000	-	-	-
Gasto Amortización		1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	-	-	-	-	-
UAIT		15,012	85,069	103,470	131,413	164,184	204,489	250,389	309,724	374,059	450,256
Intereses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UAI		15,012	85,069	103,470	131,413	164,184	204,489	250,389	309,724	374,059	450,256
Participación Empleados		2,252	12,760	15,521	19,712	24,628	30,673	37,558	46,459	56,109	67,538
Impuesto a la Renta		3,190	18,077	21,987	27,925	34,889	43,454	53,208	65,816	79,488	95,679
Utilidad Neta		9,570	54,232	65,962	83,776	104,668	130,362	159,623	197,449	238,463	287,038

Las ventas alcanzadas y las utilidades obtenidas en cada uno de los periodos han sido determinadas considerando escenarios conservadores de crecimiento, tanto en volúmenes de venta, como en crecimiento de precio del producto diferenciado sea en la venta directa al programa Alimentate Ecuador, o en la venta a consumidores finales a través de autoservicios.

Se ha considerado un crecimiento continuo y estancado del volumen de producción del 3% para el programa Gubernamental, en base a sus datos estadísticos en años anteriores en productos similares.

Proyección Ventas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades	Inicial		3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Alimentate	918,000	945,540	973,906	1,003,123	1,033,217	1,064,214	1,096,140	1,129,024	1,162,895	1,197,782	
		11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	11.04%	
Mercado	0	1,080,000	1,199,232	1,331,627	1,478,639	1,641,881	1,823,144	2,024,419	2,247,915	2,496,085	
	918,000	2,025,540	2,173,138	2,334,751	2,511,856	2,706,094	2,919,284	3,153,444	3,410,810	3,693,867	

El precio tanto de la materia prima como del material de elaboración han sido prorrateados en relación a su valor y porcentaje de uso para poder costear la producción y elaboración de cada caramelo.

MATERIA PRIMA						
Cantidad Unitaria	Unidad manejo	Cantidad				
	Kilo	0.01				
Rubro	Proporción	Proporción	Cantidad	Precio	Costo Unitario	
AZUCAR	40% Azúcar	60%	0.0024	0.70	0.0017	
	Jarabe Glucosa	40%	0.0016	0.65	0.0010	
					0.0027	
OTROS	60% Rice Criespies	60%	0.0036	2.81	0.0101	
	Maní	20%	0.0012	5.50	0.0066	
	Pasas	20%	0.0012	1.88	0.0023	
					0.0190	
Subtotal materia prima					0.0217	
EMPAQUE						
Rubro	Unidad manejo	Cantidad	Precio Unitario	Costo Unitario		
Empaque interno	Kilo	0.0004	7.00	0.0028		
Empaque intermedio	Kilo	0.0025	4.00	0.0100		
Empaque externo	Unidad	0.0333	0.05	0.0017		
	Unidad	0.0014	0.55	0.0008		
Subtotal empaque					0.0152	
Costo total unitario					0.0369	

Para todas estas consideraciones cabe recalcar que los costos de producción tanto en materia prima, como en el de materia de elaboración de empaque han sido realizados y cotizados según los precios del mercado y considerando sus respectivos aumentos de precio a los largo del tiempo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades	918,000	2,025,540	2,178,138	2,334,751	2,511,856	2,706,094	2,919,284	3,153,444	3,410,810	3,693,867
Costo materia prima	Inicial 19,913	6% 21,108	6% 22,375	6% 23,717	6% 25,140	6% 26,648	6% 28,247	6% 29,942	6% 31,739	6% 33,643
Costo empaque	Inicial 13,982	6% 14,821	6% 15,710	6% 16,652	6% 17,652	6% 18,711	6% 19,833	6% 21,023	6% 22,285	6% 23,622
Costo mano obra	Inicial 7,548	10% 8,308	10% 9,133	10% 10,047	10% 11,051	10% 12,156	10% 13,372	10% 14,709	10% 16,180	10% 17,798
COSTO TOTAL	41,443	44,232	47,218	50,416	53,843	57,515	61,453	65,675	70,208	75,063
Cuentas x Pagar										
Dias año	365 dias									
Dias crédito	30 dias									

El costo de la mano de obra y de la nomina en general ha sido considerada en función de la realidad del mercado actualmente, incluyendo las prestaciones sociales consideradas y establecidas con obligatoriedad por el Código de Trabajo así como la Ley de Seguro Social Obligatorio.

El siguiente cuadro muestra el gasto en nomina mensual para la empresa:

CARGO	Cantidad	SBU	Personal	Patronal	13ero	14to	Fondo Reserva	TOTAL	Pago	Provisión
Gasto										
Gerente Operaciones	1	550	51	6	46	20	46	668	556	112
Gerente Comercialización	1	550	51	6	46	20	46	668	556	112
Administrador	1	550	51	6	46	20	46	668	556	112
Contadora	1	350	33	4	29	20	29	432	354	78
								2,436	2,023	413
Costo										
Operarios	2	250	23	3	21	20	21	629	506	123
								629	506	123

7.5. Escenario pesimista

Considerando un crecimiento en el costo de la materia prima en un 1%, en base a restricciones arancelarias y o especulaciones que ha existido ya en el país, incremento en el costo de mano de obra de 1% por obligaciones legislativas que pueda el gobierno imponer, incremento en costo de empaque del 1% en comparación al año anterior, un decrecimiento en ventas del 1% en el mercado en comparación al año anterior por baja del poder adquisitivo del mercado y su entorno y un estancamiento, sin crecimiento continuo, de precio del 6% continuo, se arroja el siguiente resultado:

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta	-	9,570	53,150	62,655	76,574	91,325	107,915	124,221	144,157	161,031	177,633
Depreciación	-	1,853	1,853	6,853	6,603	6,603	5,000	5,000	-	-	-
Amortización	-	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	-	-	-	-	-
NOF	-	12,060	26,194	5,970	6,560	7,141	7,698	8,217	8,681	9,076	9,390
Flujo Operativo	-	483	29,929	64,659	77,737	91,907	105,216	121,004	135,476	151,955	168,244
Flujo de Inversión											
Variación activos fijos	-	-	-	25,000	-	-	-	-	-	-	-
Flujo financiero											
Variación en deuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variación en capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago dividendos	-	-	4,785	26,575	31,328	38,287	45,662	53,957	62,110	72,078	80,516
Pago extraordinario dividendos	-	-	-	-	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Pago préstamos socios	-	-	-	10,000	9,603	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial	-	14,365	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-	7,642	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Neto	-22,007.19	483	25,144	3,084	3,194	13,620	19,554	27,047	33,366	39,877	47,728
VA ANUAL	-22,007.19	410	18,058	1,877	1,647	5,953	7,243	8,491	8,877	8,990	9,119
Tasa de Descuento	18.00%										
VAN	45,363.12										
TIR	24.3%										

Pese a los decrecimientos indicados, se puede apreciar que el estado resultante sigue siendo favorable para los accionistas pues la tasa de retorno sigue siendo mayor a la tasa de descuento por mas de 6 puntos.

8.Capitulo VIII. Anexos

8.1. Anexo1

ENCUESTA 001

1. CONSUME USTED GRANOLA?

SI NO

2. QUIENES EN SU HOGAR CONSUMEN GRANOLA?

PAPA
MAMA
HIJOS
FAMILIA

3. SABE USTED CUALES SON LAS BONDADES Y BENEFICIOS REALES DE LA GRANOLA?

SI NO

4. CUALES DE LOS SIGUIENTES CREE USTED QUESON BENEFICIOS Y BONDADES PROPIOS DE LA

SALUDABLE
DIGESTIVO
PROTEINICO
DIETETICO
TODOS LOS ANTERIORES
NINGUNO DE LOS ANTERIORES

5. DONDE COMPRA USTED LA GRANOLA?

TIENDA
SUPERMERCADO
OTROS Detalle donde _____

6. QUIEN COMPRA LA GRANOLA EN SU HOGAR?

MAMA
PAPA
NIÑOS

7. CADA CUANTO COMPRA?

1 VEZ AL MES
2 VECES AL MES
MAS

8. EN QUE MOMENTO DEL DIA LA CONSUME?

POR LA MAÑANA
POR LA TARDE
POR LA NOCHE
LONCHERA

9. EN QUE PRESENTACION COMPRA?

EN FUNDA
EN BARRA

10. DESEARIA TENER OTRA ALTERNATIVA DE PRESENTACION?

SI NO

11. QUE USOS LE DA A LA GRANOLA?

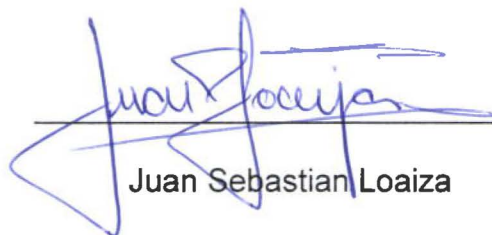
9.Capitulo IX. Bibliografía

- Ley de Régimen Tributario Interno, R.O. 94, Suplemento del 23 de diciembre de 2009
- Código Tributario, R.O. 38, Suplemento del 14 de junio de 2005.
- Ley de Régimen Municipal, Codificación 16, R. O. Suplemento 159 de 5 de Diciembre del 2005.
- Ley 006 de Control Tributario y Financiero, R.O. 97 de 29 de diciembre de 1988.
- Ley de Compañías, R.O. 312 de 5 de noviembre de 1999 y sus reformas
- http://www.mies.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1585:el-mies-adquirira-40-mil-kilos-de-granola-por-un-monto-cercano-a-los-120-000-dolares-&catid=8:noticias&Itemid=28
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Granola>
- http://www.ipf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=122%3Aprincipales-tendencias-en-alimentacion-y-bebidas-para-2009&catid=1%3Alatest-news&Itemid=83&lang=es
- http://www.alimentatecuador.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=50
- <http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1384/ECAE7F31B53442849F59114237AAE0C9.html>
- MARDIS RESEARCH, Informe 2009
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>

- INSTITUTO NACIONAL DE CENSOS, Indicador periódico a febrero 2010
- Testimonio verbal del Sr. Javier Vivar, Gerente de Ventas CONFITECA
- http://geomangement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf
- Marketing, Lamb Hear & McDaniel, Thomson Publishers, 6ta edición, México, 2002.
- Administración, Una Ventaja Competitiva, Bateman Snell, McGraw-Hill, 4ta edición 2001, México.
- Administración de Producción y Operaciones, Gaither & Frazier, Thomson Publishers, 8tava edición, México, 1999.
- Fundamentos de Finanzas Coporativas, Ross Westerfield & Jordan, McGraw-Hill, 5ta edición, México, 2001.
- Apuntes de Clase, Programa MBA, Universidad de las América, 2008-2010.



Andres Terneus Recalde



Juan Sebastian Loaiza

Patricio Garces