

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE BARRAS NUTRICIONALES ENERGÉTICAS ELABORADAS  
CON BACTRIS GASIPAES, APLICANDO UN MODELO  
DE BRANDING BASADO EN INNOVACIÓN, ENFOCADO A  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**XIMENA NATALIA BURBANO RIOFRÍO  
ANDRÉS GONZALO ACOSTA AGUINAGA**

**DIRECTOR: ING. ROBERTO SÁNCHEZ**

**QUITO, FEBRERO 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Roberto Sánchez

**INFORMANTES:**

Econ. Yaskarina Galárraga

Ing. Eduardo Portero

## **DEDICATORIA**

Este sublime trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, ya que el pilar fundamental de nuestras vidas siempre ha sido y será una fuerza superior espiritual que nos guíe por toda la eternidad.

A nuestros padres, quienes nos han forjado los mejores valores y han luchado porque en nuestro camino de vida seamos seres superiores.

“Recordad que el hombre permanece en el rincón de la oscuridad por temor a que la luz de la verdad le deje ver cosas que derrumbarían sus conjeturas”

J. J. Benítez.

*Andrés y Natalia*

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro director, Ingeniero Roberto Sánchez, quien aparte de ser un amigo y confidente, ha sido nuestro coach, formándonos así, en el desarrollo excelso de este proyecto.

A nuestros informantes, Economista Galárraga, Ingeniero Portero, nuestros guías, ya que su valiosa contribución de conocimiento, nos ha permitido alcanzar nuestras metas.

*Andrés y Natalia*

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 EXAMEN SITUACIONAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS NUTRICIONALES ENERGÉTICAS, 4**

#### **1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL DE BARRAS NUTRICIONALES ENERGÉTICAS, 4**

### **2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO, 8**

#### **2.1 FACTORES CULTURALES, 9**

#### **2.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y GEOGRÁFICOS, 12**

#### **2.3 FACTORES ECONÓMICOS, 13**

### **3 MERCADO, 17**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 17**

##### **3.1.1 Evidencia de Mercado, 18**

##### **3.1.2 Binomio Producto – Mercado, 33**

##### **3.1.3 Perfil del Consumidor, 34**

##### **3.1.4 Tamaño Actual y Proyectado, 36**

##### **3.1.5 Tendencias de Mercado, 41**

##### **3.1.6 Factores de Riesgo, 42**

##### **3.1.7 Ingresos en Base al Análisis de Mercado, 44**

#### **3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 44**

##### **3.2.1 Descripción de la Competencia, 44**

##### **3.2.2 Comparación con la Competencia, 47**

##### **3.2.3 Ventajas Competitivas, 50**

##### **3.2.4 Barreras de Entrada, 52**

#### **3.3 PRECIO, 53**

##### **3.3.1 Variables para Fijación de Precio, 53**

##### **3.3.2 Determinación del Precio, 56**

#### **3.4 DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN, 57**

#### **3.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN, 63**

##### **3.5.1 Consumidores Clave, 63**

##### **3.5.2 Estrategias de Captación de Consumidores, 64**

### **4 OPERACIONES, 66**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA BACTRIS GASIPAES, 66**

#### **4.2 PROCESO PRODUCTIVO, 68**

- 4.2.1 **Proceso de Elaboración, 68**
- 4.2.2 **Capacidad Instalada o Tamaño, 69**
- 4.2.3 **Tecnologías Necesarias, 71**
- 4.2.4 **Cronograma de Producción, 71**
- 4.2.5 **Control de Calidad, 73**
- 4.3 EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA NECESARIA, 74
- 4.4 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA, 76
- 4.5 REQUERIMIENTO DE INSUMOS PRODUCTIVOS, 79
  
- 5 ANÁLISIS FINANCIERO, 81**
  - 5.1 SISTEMA DE COBROS Y PAGOS, 81
    - 5.1.1 **Sistema de Cobros, 81**
    - 5.1.2 **Sistema de Pagos, 82**
  - 5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS, 83
    - 5.2.1 **Presupuesto de Ingresos, 83**
    - 5.2.2 **Presupuesto de Costos, 84**
    - 5.2.3 **Estado Proforma de Perdida y Ganancia, 85**
    - 5.2.4 **Análisis del Punto de Equilibrio, 87**
  - 5.3 INVERSIONES, 88
    - 5.3.1 **Análisis de Inversiones, 88**
    - 5.3.2 **Cronograma de Inversiones, 89**
  - 5.4 EVALUACIÓN, 89
    - 5.4.1 **VAN, 89**
    - 5.4.2 **TIR, 90**
    - 5.4.3 **PRI, 91**
  
- 6 DESARROLLO DEL MODELO DE BRANDING, 92**
  - 6.1 ¿QUÉ ES EL BRANDING?, 92
  - 6.2 VALOR DE LA MARCA, 93
    - 6.2.1 **Valor de Marca para la Empresa, 94**
    - 6.2.2 **Valor de Marca para el Consumidor, 95**
  - 6.3 ETAPAS DEL MODELO, 95
    - 6.3.1 **Análisis Inicial, 96**
      - 6.3.1.1 Descripción del Producto, 96
    - 6.3.2 **Definición de la Visión y Objetivos del Modelo de Branding para la Organización (Brand Vision), 97**
    - 6.3.3 **Identidad Formal, 99**
      - 6.3.3.1 Identidad Verbal, 99
      - 6.3.3.2 Identidad Visual, 102
    - 6.3.4 **Definición y Establecimiento de la Identidad de la Marca, 107**
      - 6.3.4.1 Diseño de la Marca como Producto, 109
      - 6.3.4.2 Diseño de la Marca como Organización, 110
      - 6.3.4.3 Diseño de la Marca como Persona, 111
      - 6.3.4.4 Diseño de la Marca como Símbolo, 111
    - 6.3.5 **Aspectos Diferenciales y Propuesta de Valor, 112**
    - 6.3.6 **Posicionamiento, 115**
    - 6.3.7 **Seguimiento y Control, 117**

**7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 118**

- 7.1 CONCLUSIONES, 118
- 7.2 RECOMENDACIONES, 120

**BIBLIOGRAFÍA, 122**

**GLOSARIO DE TÉRMINOS, 124**

**ANEXOS, 128**

- ANEXO 1, 129
- ANEXO 2, 132
- ANEXO 3, 143
- ANEXO 4, 147
- ANEXO 5, 150
- ANEXO 6, 151
- ANEXO 7, 152
- ANEXO 8, 155
- ANEXO 9, 156
- ANEXO 10, 158
- ANEXO 11, 159
- ANEXO 12, 160
- ANEXO 13, 161
- ANEXO 14, 162
- ANEXO 15, 163
- ANEXO 16, 164
- ANEXO 17, 165
- ANEXO 18, 167
- ANEXO 19, 168
- ANEXO 20, 169
- ANEXO 21, 171
- ANEXO 22, 174
- ANEXO 23, 175
- ANEXO 24, 177
- ANEXO 25, 178
- ANEXO 26, 179
- ANEXO 27, 180
- ANEXO 28, 181
- ANEXO 28, 182
- ANEXO 30, 183
- ANEXO 31, 184
- ANEXO 32, 186
- ANEXO 33, 187
- ANEXO 34, 188
- ANEXO 35, 190
- ANEXO 36, 193
- ANEXO 37, 194
- ANEXO 38, 196
- ANEXO 39, 197

ANEXO 40,	198
ANEXO 41,	199
ANEXO 42,	200
ANEXO 43,	201
ANEXO 44,	202
ANEXO 45,	203
ANEXO 46,	205
ANEXO 47,	206
ANEXO 48,	207
ANEXO 49,	209

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto se basa en la generación de una propuesta de producción y comercialización de barras energéticas nutricionales con base en bactris gasipaes y la creación y aplicación de un modelo de marca, enfocado a pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito.

Esta propuesta pretende fomentar la producción nacional, creando una organización productiva que tomando un producto de la amazonía ecuatoriana como es el bactris gasipaes, penetre en la industria de barras energéticas nutricionales mediante el uso de una herramienta eficaz que demuestra que el poder de la marca en una empresa es altamente efectivo.

Se han realizado y desarrollado seis capítulos con el objetivo de presentar de una manera lógica la factibilidad de la propuesta y la viabilidad de impulso y aplicación.

**CAPITULO 1. Examen Situacional de Producción y Comercialización de barras nutricionales energéticas.**

Se analiza el origen de las barras nutricionales energéticas en el Mercado, el surgimiento de la competencia y sus respectivas participaciones en el Mercado, adicionalmente se compara a las barras nutricionales con productos sustitutos.

## CAPITULO 2. Las Pequeñas y Medianas Empresas en la ciudad de Quito.

Se examina la situación actual de las PYME's con enfoque económico y social, adicionando factores políticos y demográficos del Ecuador. Ventajas y desventajas presentadas en este tipo de organizaciones

## CAPITULO 3. Mercado.

Se aplica el modelo de investigación y las herramientas respectivas, obteniendo como resultado aceptación mayoritaria del producto de barra energética con bactris gasipaes.

## CAPITULO 4. Operaciones.

Se realiza el cronograma de producción junto con el cuadro de inversiones necesarias para iniciar la producción, que incluyen maquinarias, equipos y herramientas.

## CAPITULO 5. Financiero.

Se determina el monto a invertir para poner en marcha la planta y la producción, así como se examina la factibilidad del proyecto según la tasa interna de retorno.

## CAPITULO 6. Desarrollo del Modelo de Branding.

Se considera el concepto de marca y se desarrolla el modelo de branding como tal, considerando las estrategias necesarias para su implementación, los lineamientos, las prácticas, el posicionamiento y la promoción del mismo.

## INTRODUCCIÓN

En la estructura económica de todo país se encuentran sectores más dinámicos que otros, actividades con diferentes ventajas, y empresas pequeñas, medianas y grandes, Las ventajas competitivas dependen de diversos factores, entre los cuales está el tipo de producción que maneja y las herramientas de innovación que utiliza.

Muchas de las naciones consideradas de primer mundo tienen como base de su sistema económico y como impulsador de desarrollo y crecimiento a compañías que por sus características, como son: tipo de constitución, facturación anual, número de personas que trabajan en la compañía, balances generales, las cuales son consideradas como Micro, Pequeñas y Medianas Empresas; debido a que representan una generación considerable de puestos de trabajo, brindan un ambiente empresarial y manejan sistemas innovadores, y así se transforman en elementos esenciales para promover la competitividad, el empleo y el desarrollo del país.

Debido a estos antecedentes, las pequeñas y medianas empresas tienen un valor intangible bastante alto, debido a que son organizaciones que logran adaptarse fácilmente a las variaciones constantes del mercado, como por ejemplo cambios tecnológicos y de concepto, por ello es de vital importancia la creación de un Modelo de Branding con un objetivo de ser parametrizable a la realidad de las pequeñas y medianas empresas de nuestro País, ya que el Branding es un instrumento de mucha utilización en compañías

multinacionales con la capacidad de asignar presupuestos demasiado elevados para su creación, diseño, realización y manejo de su marca.

Sin embargo una pequeña o mediana empresa por su condición no se encuentra en la capacidad de asignar un presupuesto elevado para el manejo de su marca, el segmento de las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador es un campo que posee alta competitividad, factor que impulsa a los accionistas y directivos de estas organizaciones a innovar constantemente buscando nuevas formas de mejorar sus actividades, eficiencia y productividad.

Por otro lado “bactris gasipaes” mejor conocido como el chontaduro es un fruto que cada día adquiere mayor importancia tanto en el ámbito nacional como internacional, debido a su alto valor nutritivo, prácticamente puede afirmarse que el chontaduro es uno de los productos vegetales más completos como alimento.

Algunas autoridades llaman al chontaduro el “huevo vegetal” para resaltar su valor nutritivo y ningún otro producto agrícola ha recibido este calificativo.

La demanda como fruto cocido (forma actual de consumo) es cada día creciente llegando a tal magnitud que los precios se han incrementado en casi un 300% en los últimos tres años.

Son muchos los agricultores de las zonas de producción que han comenzado a establecer cultivos comerciales ante las buenas perspectivas de su mercadeo nacional e internacional. La población indígena ancestralmente ha aprovechado los frutos silvestres de chontaduro y maní de árbol utilizando eficientemente sus elementos para su supervivencia.

Además, mundialmente existen expectativas y requerimientos de alimentos no tradicionales preferentemente de zonas donde la biodiversidad se ha conservado como un tesoro genético para el futuro de la humanidad.

# **1 EXAMEN SITUACIONAL DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS NUTRICIONALES ENERGÉTICAS**

## **1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL DE BARRAS NUTRICIONALES ENERGÉTICAS**

La historia de las barras energéticas tiene su origen en el año 1983 cuando el corredor Brian Maxwell busca una manera de evitar los problemas estomacales que se generaban luego de la carrera. Buscando una alternativa para eliminar este problema establece contacto con un nutricionista e inician el proceso de investigación y experimentación. Tres años más tarde logran obtener una barra elaborada en base a leche y cereales, la cual empiezan a comercializarla mediante la fundación de su Compañía PowerBar. Esta fue el primer prototipo de la barra energética actual, la diferencia principal con las barras actuales es Powergel es líquida y puede ser digerida rápidamente lo contrario de las barras de cereal actuales cuya consistencia es sólida.<sup>1</sup> Como respuesta a Powergel se introducen las barras energéticas Power Bar de Nestlé y Clif Bar.

Debido a que la barra energética se desarrolla en el mercado de los cereales a continuación se describe el este mercado para conocer los principales competidores en el mercado y su desarrollo al pasar los años.

---

<sup>1</sup> Cfr. [<http://www.maratoniano.es/la-barra-de-cereal>]. *Las barras de cereal*

En el año 2005 empresas como Kellogg's, General Mill, PepsiCo, Kraft Foods y Ceral Partners Worldwide dominaban el mercado de los cereales con participaciones de 33%, 14%, 10%, 8% y 9% respectivamente. Con el objetivo de continuar su crecimiento Kellogg's ha realizado innovación en sus productos dentro del sector de la salud y carteras focalizadas.

Kellogg's al ser una empresa fuerte dentro del mercado de los cereales, ha sido exitosa para identificar e innovar los principales segmentos de cereales para el desayuno identificando tres factores claves que influyen el mercado internacional de los cereales para el desayuno:

- Los destinados a los niños.
- Las promociones y publicidades crecientes.
- La demanda de productos nutraceúticos y orgánicos.

La publicidad en televisión, Internet, sponsors y merchandising han sido factores importantes en el mercado de cereales para niños. Esto permite a los fabricantes de alimentos a mantenerse junto con las tendencias sociales de los niños uniendo los cereales con juguetes, deporte, dibujos, películas y música. Cada vez la publicidad se va especializando más como es el caso de publicitar en páginas web específicas donde las mascotas de los cereales ayudan a aumentar el conocimiento de los cereales para el desayuno.

En el caso de Kellogg's realizó una alianza estratégica con Disney para producir cereales como Mickey's Magix, Hunny B's, y Buzz's Blasts, este es un claro

ejemplo de un productor de cereales que ha producido los mismos con personajes conocidos de Disney bajo la autorización de la marca.

De igual forma, otros cereales han utilizado otras estrategias para impactar la percepción de los consumidores con las ventajas que ofrecen sus productos e influir en su proceso decisorio como es el caso de Corn Flakes que se publicita con “corazón saludable”.

Es por esta razón que los productos a base de cereales son ahora considerados como alimentos para el desayuno y de gran cantidad de personas los ven como productos que promueven la salud.

Según varios analistas, se consideran a las mujeres y niños como nichos de mercado prometedores, ya que en el caso de las mujeres se encuentran usualmente interesadas en dietas nutricionales, mientras que los niños buscan un cereal que tenga un gusto atractivo y sean divertidos para comer.

En los años 90 la industria facturó aproximadamente \$8 millones de dólares, razón por la cual las empresas compiten para incrementar su participación de mercado. En 1993 la ganancia neta promedio fue del 6,7%.

Esta industria compite por diferenciación mas no por precio, los productores elaboran una gama de productos enfocadas a segmentos diferentes de mercado, existen marcas para niños, adultos y consumidores conscientes de la salud.

En el año 2007, la filial argentina \$10 millones de dólares para construir una planta para la producción de barras de granola Nature Valley, la primera fuera de los Estados Unidos, cuya capacidad de producción bordea los 200 millones de unidades anuales de los cuales 90% se exportan a más de 52 países, mientras que a nivel nacional las barras se distribuyen en autoservicios, supermercados, tiendas de barrio y estaciones de servicio.

A mediados del año 2007, General Mills lanza al mercado argentino barras de granola Nature Valley de tres variedades: almendras, avena y miel y banana y almendras, elaboradas con ingredientes 100% naturales y contienen más del 50% de granos enteros de avena, Omega 9 y son fuente de fibra, proteínas, vitaminas, minerales y antioxidantes.

La tendencia de consumo de productos saludables reflejaron un crecimiento en ventas de barras de cereales del 30% del año 2006 al 2007.

El segmento de las barras de cereales han tenido un gran crecimiento en los últimos tiempos. Las principales marcas comerciales que existen en el país son: Cereal Fort (La Delicia Felipe Fort S.A.), Chewy (Quaker), Nature Valley (Generall Mills), 3 Arroyos (Laso S.A.- 3 Arroyos), Cerealitas (Kraft Foods Argentina S.A.), Cereal mix (Arcor- Bagley Argentina), Granix (Asociación Argentina de los Adventistas del 7mo. Día), Flow Cereal y Forza (Georgalos Hnos. SAICA), entre otras.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Cfr. E., LEZCANO. 11 Noviembre 2010. *Análisis de Producto Cereales para el Desayuno*

## 2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Existen pocos estudios actualizados referentes al tema de las PYMEs, pero dentro de las consideraciones generales de varias entidades gubernamentales se indica que en país existirían cerca de 15.000 empresas que pueden ser clasificadas como una pequeña y mediana empresa, las cuales generarían alrededor de 330.000 puestos de trabajo.<sup>3</sup>

El informe de la cámara de la pequeña industria de pichincha (CAPEIPI, 2006), declara que en nuestro país, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria (PYMIS): puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria (PYMIS): alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

---

<sup>3</sup> Cfr. IDE. (2006). *Análisis y Ranking de PYMEs*. Ecuador. Revista Económica del IDE. P. 2

- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

## 2.1 FACTORES CULTURALES

Las PYMEs en el Ecuador tienen un enfoque familiar y la estructura organizacional que manejan es cerrada, generando inconvenientes a la organización como ascensos, mal manejo del dinero debido a la mezcla de gastos empresariales contra gastos familiares, ocasionando así que el tiempo de vida de la empresa sea corto.

El mercado se maneja en ocasiones con una competencia desleal generando tendencias a la compra de bienes de contrabando.

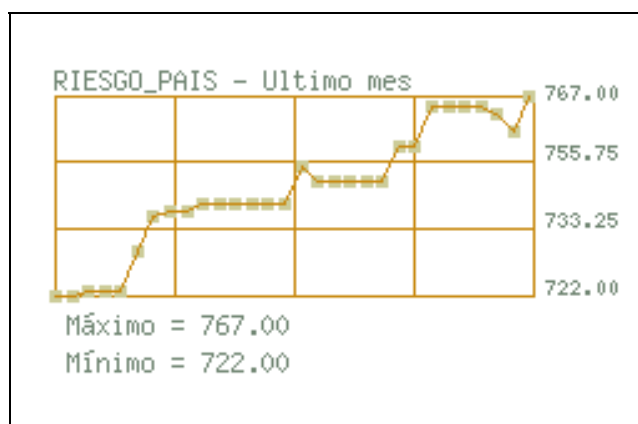
La mayoría de los empresarios dueños de PYMEs se presentan reacios a la asociación y fusión entre empresas, debido al concepto erróneo de lo que esto significa y al temor de los problemas que pueden ser generados entre los accionistas.

No existen parámetros bien definidos que diferencien a una empresa grande, de una mediana o pequeña, lo que ocasiona una indiferencia de trato a las PYMEs.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). *Indicadores*. Ecuador. [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

**CUADRO No. 1**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Como se observa en el Cuadro No. 1, Ecuador es visto como un país de alto riesgo ante la comunidad mundial, lo que genera efectos como:

- Las medidas y cambios productivos ejecutados en algunos sectores políticos son realizados en base los ingresos de las organizaciones, provocando que las PYMEs (con ingresos muy bajos) sean ignoradas.
- Falta de un marco legal bien establecido y político que ampare las actividades productivas del sector.

Ante la alternativa de desempleo o subempleo, los emprendedores prefieren formar una pequeña empresa, lo cual hace que una PYME sea vista como una estrategia de supervivencia más no como un medio de acceso a un mercado formal.

Sin embargo, incluso con todos los inconvenientes y obstáculos que impiden el apropiado desarrollo del sector de las PYMEs, los empresarios del país siguen

luchando por sacar adelante a su organización, creando ideas innovadoras para luchar con las crisis.

Estas empresas representan un gran potencial en el país debido a que constituyen un elemento clave para la generación de empleo. El nivel de inversión necesaria para iniciar un pequeño negocio, ha permitido que muchos emprendedores ahora sean dueños de sus propias empresas y contribuyan al crecimiento de la economía.

Las PYMEs, que aún están crecidamente concentradas en Quito y Guayaquil, cada vez más se convierten en un importante impulsador para las economías de provincias más pequeñas y alejadas.

Indubitablemente, el apoyo de los Gobiernos, es indispensable, la Administración actual ha implementado estrategias de descentralización de las Instituciones Públicas lo cual fomenta que las empresas se instalen en provincias.

Por otro lado, las PYMEs, requieren en gran cantidad insumos y materias primas nacionales, lo que favorece el dinamismo del mercado interno, y un desarrollo más organizado de las cadenas productivas más competitivas.

Finalmente, no podemos olvidar que las PYMEs, son las que proveen de bienes y servicios a las grandes empresas, por lo tanto, el éxito de todas está estrechamente ligado.

## 2.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y GEOGRÁFICOS

De acuerdo a lo revisado las PYMEs son las principales fuentes de empleo, y las de mayor aporte al PIB.

Analizando la estructura económica de la mayoría de países en el mundo, se puede notar que las pequeñas y medianas empresas constituyen un soporte de la base financiera del país, cumpliendo un rol muy importante como motor de desarrollo.

Lastimosamente, en países en vías de desarrollo, el mercado profesional no es capaz de sostener la oferta, observando así una propagación de pequeños emprendimientos, de igual manera un incremento del volumen de la economía informal.

Se puede evidenciar que las PYMEs tienen una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y en Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

**CUADRO No. 2**

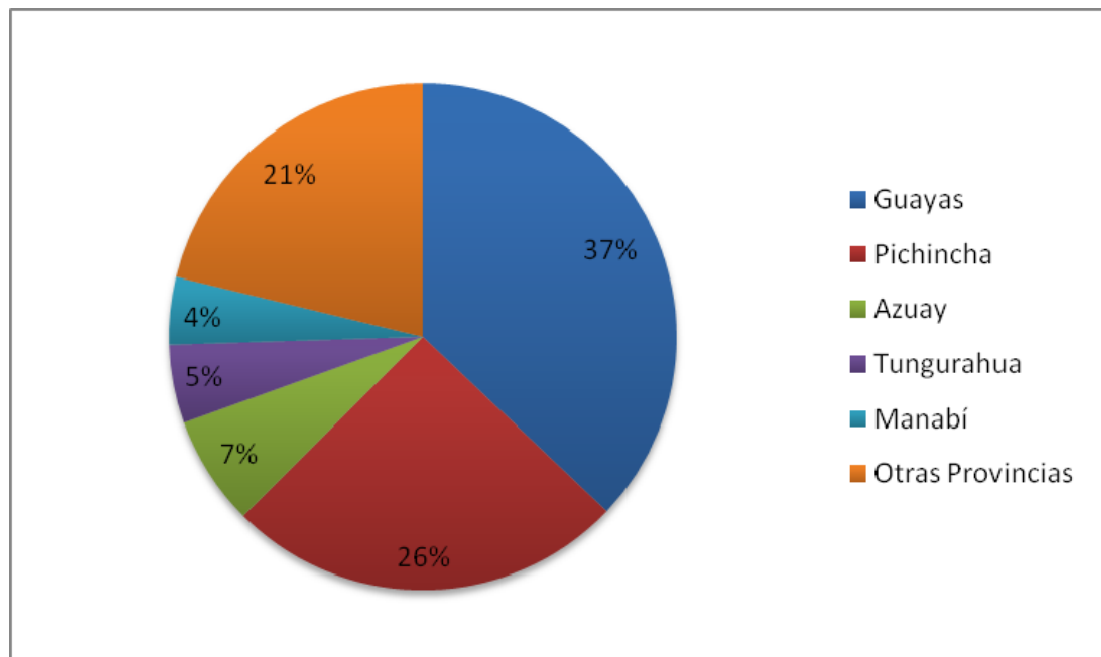
Provincia	Participación
Guayas	37,10%
Pichincha	25,40%
Azuay	7,00%
Tungurahua	5,00%
Manabí	4,30%
Otras Provincias	21,20%
TOTAL	100%

**Fuente:** CAPEIPI

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El cuadro No. 2, y el gráfico No. 1 muestran la distribución geográfica de las PYMES y su participación del total nacional. De acuerdo con la distribución geográfica y siguiendo el patrón de incremento regional del país la producción de la Pequeñas y Medianas Empresas, se concentra en Quito y Guayaquil. Las demás ciudades tienen una participación mínima.

**GRÁFICO No. 1**



**Fuente:** CAPEIPI

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 2.3 FACTORES ECONÓMICOS

Las ventas que han generado las PYMES en el Ecuador, han crecido desde el año 2000, hecho que puede estar claramente vinculado con la recuperación económica que se vio en el país, después de la adopción de la dolarización.

**CUADRO No. 3**

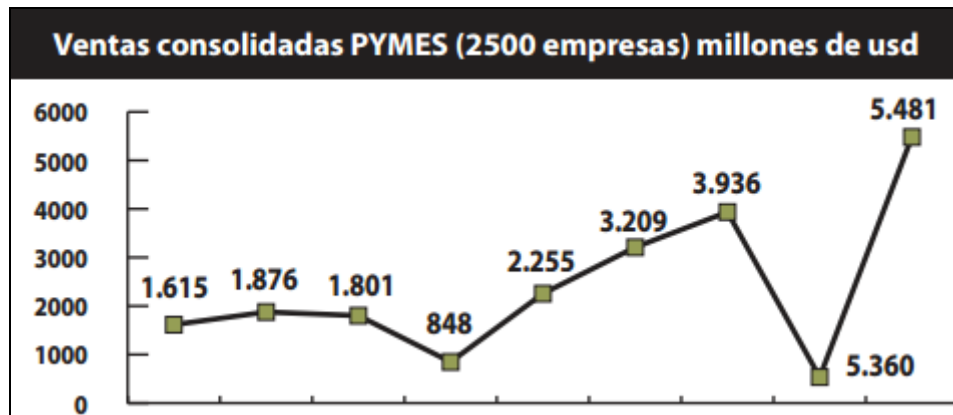
RANKING		NOMBRE DE LA EMPRESA	Actividad registrada en la super de cías.	Ventas (USD)		Crecim.	Rentabilidad	ROA
2004	2003			2004	2003	ventas	Neta	
				2004	2003	2003-2004	2004	2004
1	45	ABRODESIVOS DEL ECUADOR S.A.	Comercio al por menor	\$ 4.999.278	\$ 4.073.847	23%	3%	6%
2	58	PALMERAS DEL DUANA PALDUANA S.A	Servicios empresariales	\$ 4.992.550	\$ 3.848.035	30%	3%	9%
3	46	CENTRO MEDICO QUIRURGICO PICHINCHA CENMEP SA	Instituciones médicas	\$ 4.990.551	\$ 4.073.675	23%	1%	1%
4	49	ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.	Servicios empresariales	\$ 4.967.892	\$ 4.027.946	23%	3%	5%
5	35	PALMISA PALMERAS INDUSTRIALIZADAS SA	Elaboración de aceites	\$ 4.959.719	\$ 4.363.284	14%	1%	2%
6		ANDINA LICORES SA ANDILICOR	Distribución de licores importados	\$ 4.949.755	-	-	5%	8%
7	77	LOGISTICA DE ALIMENTOS LOGALISA S.A.	Abarrotes	\$ 4.944.113	\$ 2.954.464	67%	-1%	-2%
8	57	CONELSA CONDUCTORES ELECTRICOS SA	Fabricación de aparatos eléctricos	\$ 4.941.038	\$ 3.883.573	27%	5%	10%
9	29	INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO SA	Comercio al por mayor	\$ 4.938.820	\$ 4.552.078	8%	3%	12%
10	27	INDURA ECUADOR S.A.	Distribuidores de maquinaria	\$ 4.923.584	\$ 4.576.519	8%	4%	4%
11	94	SELVATICA S.A. SELVAFRUIT	Distribución productos alimenticios	\$ 4.923.498	\$ 676.499	628%	3%	13%
12	13	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VALERO CONSTRUVALERO S.A	Construcción de viviendas	\$ 4.918.697	\$ 4.912.020	0%	3%	13%
13	61	COSIDECO C LTDA	Equipo de computación	\$ 4.914.865	\$ 3.788.888	30%	0%	1%
14	90	MAXIPLAST CIA. LTDA.	Fabricación de fundas de plástico	\$ 4.912.236	\$ 1.621.050	203%	1%	7%
15	10	EMPRESAS INCORPORADAS EMICOPSA C.A	No clasicada	\$ 4.911.955	\$ 5.174.605	-5%	-4%	-6%
16	87	INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A	Fabricación de prendas de vestir	\$ 4.911.414	\$ 2.177.710	126%	1%	3%
17	32	INSTRUMENTACION INDUSTRIAL SANDOVAL CIA. LTDA.	Construcción	\$ 4.910.188	\$ 4.456.048	10%	3%	9%
18	91	BANALITORAL S.A.	Producción agropecuaria	\$ 4.909.215	\$ 1.500.261	227%	0%	9%
19	11	NATURE'S SUNSHINE PRODUCTS DEL ECUADOR S.A.	Distribución productos alimenticios	\$ 4.907.155	\$ 5.028.838	-2%	12%	29%
20	6	IQF AGROINDUSTRIAL DEL ECUADOR S.A.	Servicios agrícolas	\$ 4.901.049	\$ 5.819.266	-16%	-24%	-30%
21	92	INTRANS ECUADOR S.A.	Comisionistas y representantes	\$ 4.900.221	\$ 1.424.863	244%	1%	3%
22	70	NUEVA INDUSTRIA FARMACEUTICA ASOCIADA SA (NIFA S.A.)	Fabricación de fármacos	\$ 4.881.771	\$ 3.311.243	47%	5%	6%
23	78	BALMANTA SA	Fabricación de marcos y molduras	\$ 4.880.848	\$ 2.823.852	73%	-3%	-2%
24	55	MANSUERA SA	Respuestos automotores	\$ 4.880.296	\$ 3.915.901	25%	2%	3%
25	56	TEXCOMERCIAL S.A. EMA	Comercio al por mayor	\$ 4.877.969	\$ 3.886.190	26%	2%	4%

Fuente: IDE Business School

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

Las PYMEs han crecido en un 143% con respecto al año 2000, para poder clasificarlas respecto al tamaño de las empresas se puede observar que el promedio es alrededor de 2 millones anuales, 160.000 dólares al mes.

**GRÁFICO No. 2**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** IDE – Departamento de Investigación

A pesar de este muy importante crecimiento, se puede ver que entre 2003 y 2004, la tasa de crecimiento de las ventas totales fue tal solo del 2%, cuando el promedio de los años anteriores fue del 33%.

Como se puede apreciar en el gráfico, desde de la crisis de 1999, hubo un crecimiento muy fuerte de las ventas en valor, por dos eventos:

- Una vez que existe una crisis y recesión la industria entre en una época de crecimiento, que fue exactamente lo que le pasó al Ecuador, desde 2000 hasta el año 2003, la demanda de bienes y servicios aumentó a medida que la dolarización otorgaba mayor estabilidad.

- El aumento de precio durante los años mencionados fue elevado (como resultado de los ajustes en la economía), lo cual infló las cuentas de las empresas.

Y en la actualidad una posible explicación, es que finalmente la economía ecuatoriana está ingresando en una etapa “post-dolarización” en la que la demanda, la inflación, y el resto de variables macroeconómicas, se tornan menos volátiles, y dejan de cambiar en forma desproporcionada, y por lo tanto las empresas deben hacer importantes esfuerzos de productividad.

### 3 MERCADO

#### 3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En base a la definición básica de William Zikmund sobre investigación de mercado que indica que es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad de los fenómenos del marketing generando oportunidades. Bajo este concepto se realizó una investigación de mercado dentro de la cual se conozcan las oportunidades y fortalezas del producto.<sup>5</sup>

Como información preliminar para el estudio se toma en cuenta que la propensión a consumir a consumir productos saludables dio paso para que muchas categorías de cereales crezcan año a año de manera sostenida, como es el caso de las barras de cereales o granola. Para el 2007, existió un aumento promedio en las ventas del 30% comparado con el 2006.<sup>6</sup>

Entre los competidores de cereales del mercado cabe recalcar las principales características de un competidor fuerte del mercado como es el caso de las barras de granola Nature Valley cuyo contenido no posee endulzantes artificiales y se diferencian por su sabor, los granos enteros de avena, la textura crocante y la selección de ingredientes naturales.

---

<sup>5</sup> Cfr. ZIKMUND, W. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning. 9na. Edición. P. 5

<sup>6</sup> Cfr. *Ibíd.*

Para realizar la investigación de mercado respectiva para conocer los hábitos de consumo y las preferencias del mercado se realizaron las siguientes actividades:

Para determinar el proceso de investigación del mercado empezó realizando sondeos previos el primero se realizó una reunión informal con varias personas que valoraron características físicas, el sabor, potenciales consumidores y diferencia con la competencia de las galletas a base de bactris gasipaes.

El segundo estudio se desarrolló con la aplicación de encuestas a una muestra representativa para analizar la competencia, característica de sabor, lugar de compra y alternativas de consumo de harinas elaboradas a base de bactris gasipaes.

Para culminar la investigación se puso en marcha un focus group, con el objetivo de conocer los diferentes productos que se han desarrollado a base de bactris gasipaes, siendo estos, galletas, mermelada y barras energéticas.

### **3.1.1 Evidencia de Mercado**

Según Philip Kotler en su libro *Dirección de Marketing*, se considera que en ocasiones es necesario una evidencia de mercado como una prueba sobre preferencia de productos, un pronóstico de la demanda o un estudio de eficacia en concreto.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Cfr. KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. 12ma. Edición. P. 102

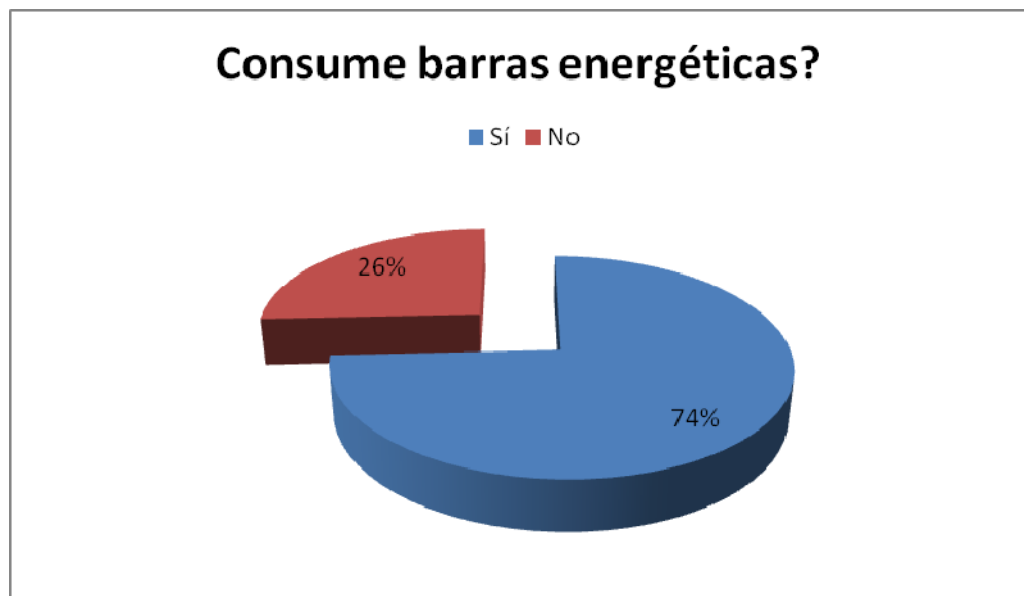
Por esta razón, se realizó el levantamiento de evidencia de mercado mediante herramientas como encuestas, entrevistas y grupos focales.

### **Encuesta barras energéticas de Bactris Gasipaes:**

Se realizó una encuesta a 400 personas de la población de Quito cuyos resultados se pueden generalizar con un margen de error de más – menos 5%. Estos datos fueron los siguientes:

El 74% de la muestra encuestada consume barras energéticas, dato interesante que corrobora el aumento de la cultura on the go, existen cada vez más ecuatorianos que debido a la intensidad de sus actividades diarias requieren alimentos de fácil y rápido consumo, siendo uno de ellos las barras energéticas ofertadas en el mercado.

**GRÁFICO No. 3**

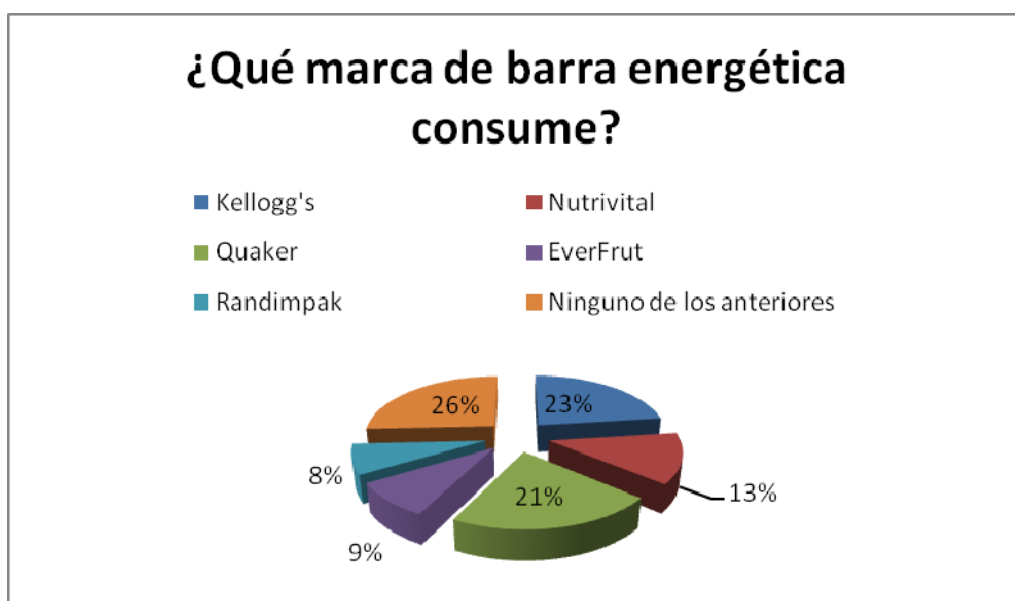


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

De igual forma, de entre la muestra encuestada las barras más consumidas son Kellogg's y Quaker. Esto se puede inferir que da como resultado la antigüedad de la marca ya que ha llegado a tener un posicionamiento en la mente del consumidor desde ya hace algunos años. Como podemos constatar con el siguiente gráfico el resultado expuesto:

**GRÁFICO No. 4**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Para la gran mayoría de personas el consumo de barras energéticas lo hacen ya que consideran que estas son un complemento para su alimentación volviendo nuevamente a constatar que la cultura on the go se encuentra directamente relacionada con el consumo de snacks y en este caso de barras energéticas. Esto permite conocer que el valor agregado a hacer énfasis en el producto en el complemento que entrega a la alimentación ya que un 40% de la población consume las barras principalmente por esta razón.

GRÁFICO No. 5

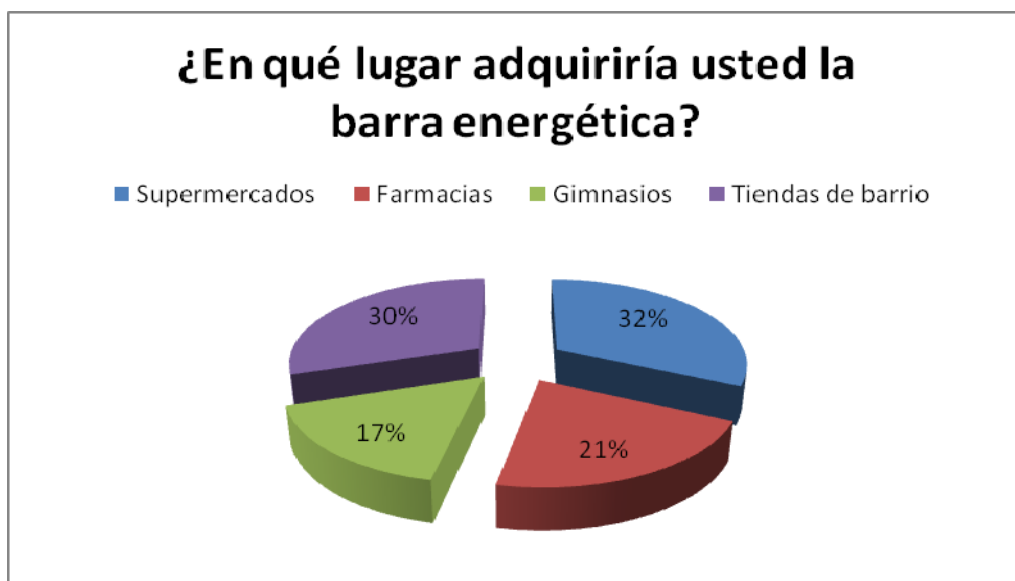


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Los puntos de venta de esta barra energética deben ser principalmente supermercados, tiendas de barrio y farmacias por lo que para la distribución es necesario tomar en cuenta que este es un producto de consumo masivo que debe estar al alcance de los consumidores.

GRÁFICO No. 6

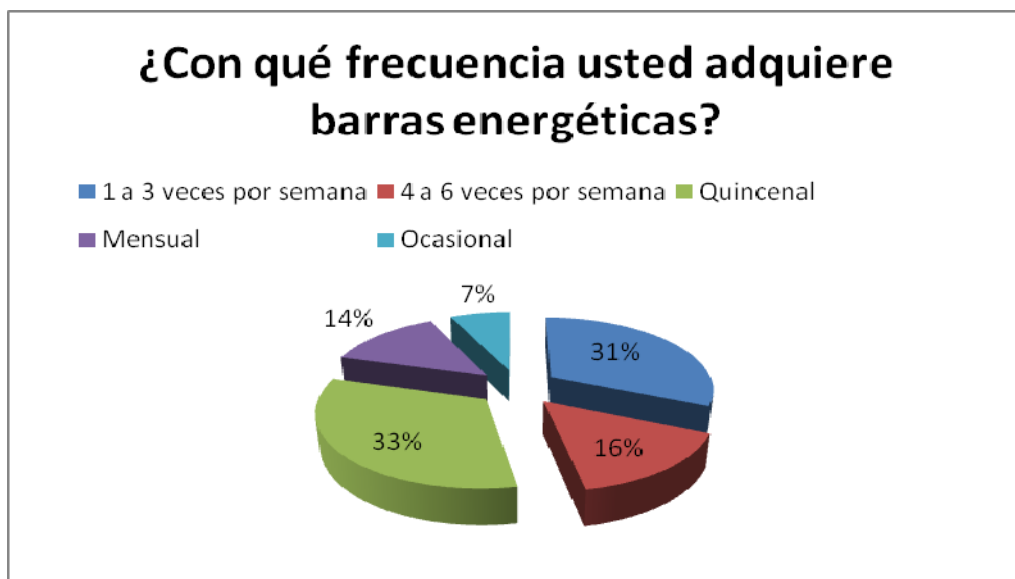


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El consumo promedio de las barras energéticas es mayoritariamente cada quince días, sin embargo es también común que se las consuma de una a tres veces por semana por lo que como podemos constatar es muy común que la gente busque este tipo de alimentos actualmente y los consuma con frecuencia.

**GRÁFICO No. 7**

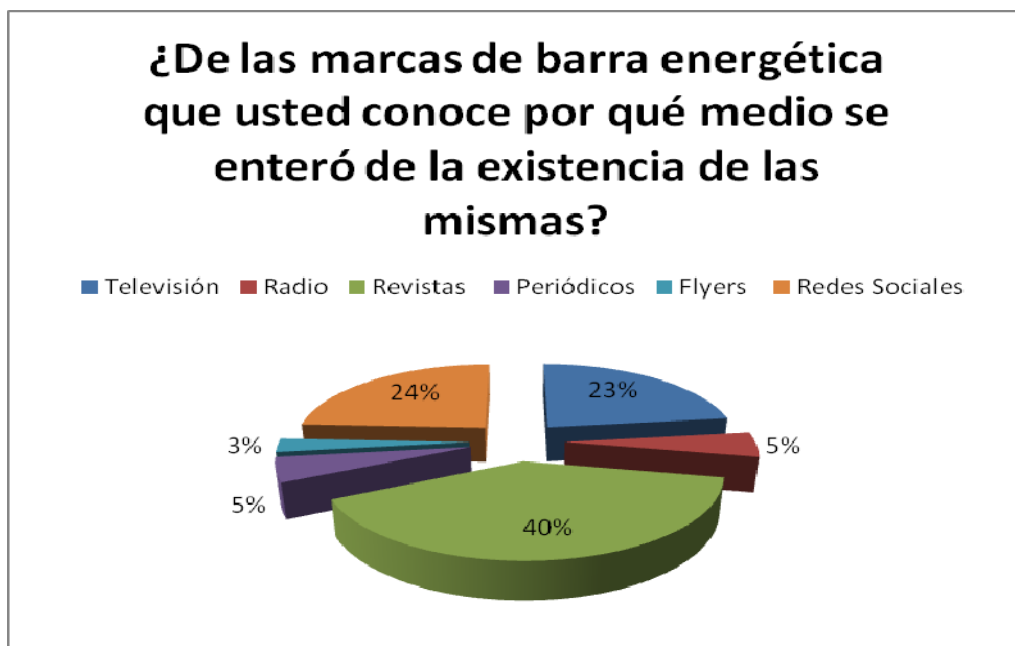


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Como medios de preferencia para conocer sobre las barras energéticas es de preferencia las revistas, especialmente las especializadas en salud ya que las mismas suelen llevar publicidad de comida rápida sana que en la actualidad las personas buscan con el objetivo de cuidar su figura con un tipo de alimento de consumo al instante.

GRÁFICO No. 8

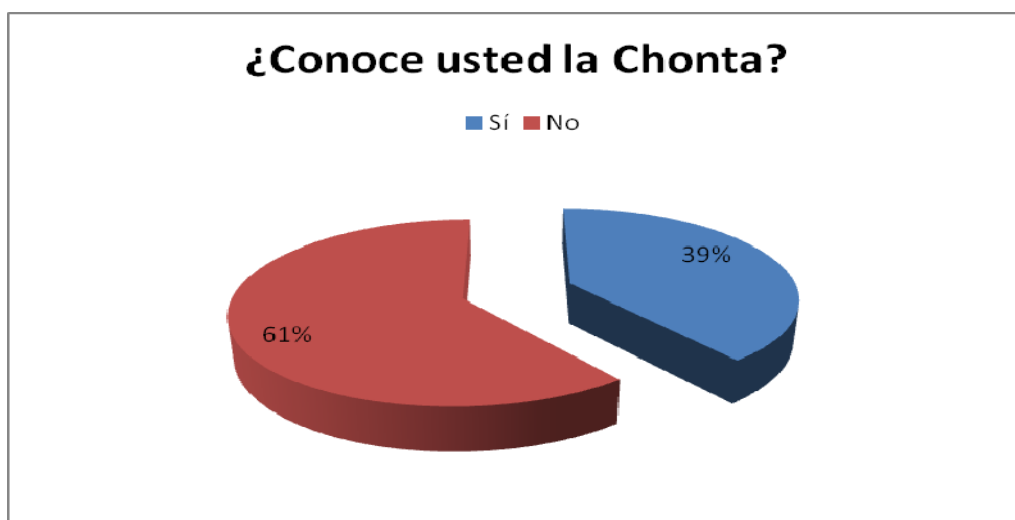


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Dentro de la población de la ciudad de Quito cabe recalcar que un 61% de personas no conoce qué es la Bactris Gasipaes, principalmente ya que es una fruta de la Amazonía ecuatoriana poco conocida en la región sierra, y por ende desconocen de los beneficios de la fruta que esta planta posee.

GRÁFICO No. 9

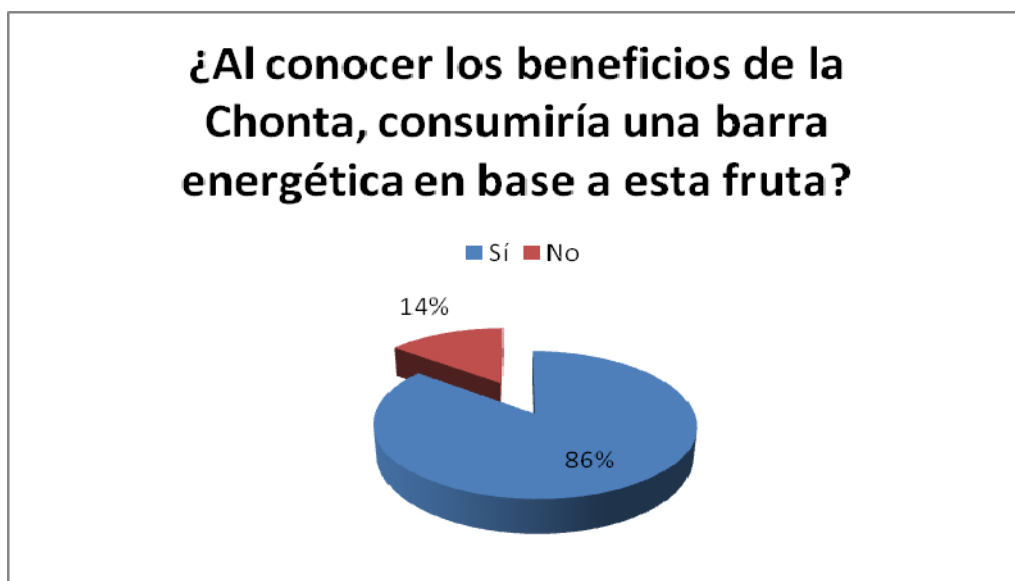


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

A pesar del desconocimiento de esta fruta exótica que crece en la Amazonía ecuatoriana un 86% de la muestra indican que al conocer los beneficios que posee la misma estarían dispuestos a consumir una barra energética con esta fruta. Recalcando nuevamente la importancia de que la barra sea un complemento alimenticio como se observó en el Gráfico No. 5.

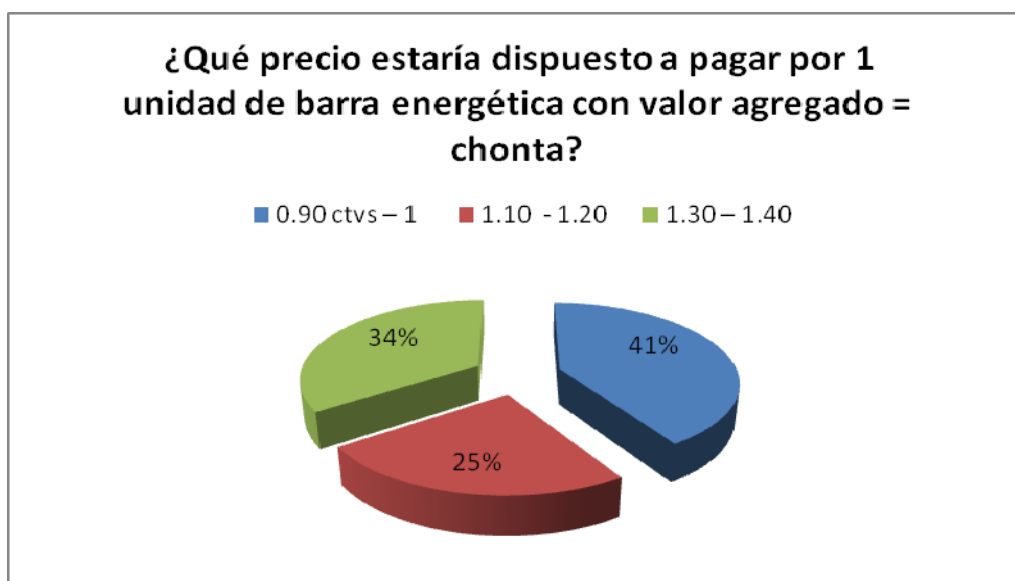
**GRÁFICO No. 10**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Conociendo los beneficios de esta fruta la mayoría de la muestra estaría dispuesto a pagar entre \$0,90 a \$1,00 por una unidad de esta barra energética con el valor agregado que es la fruta de *Bactris Gasipaes*.

**GRÁFICO No. 11**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### **Focus group de barras energéticas en base a la fruta de Bactris Gasipaes**

Los grupos focales son grupos de discusión organizados alrededor de una temática. El objetivo principal es el entendimiento de factores psicológicos y conductuales de los consumidores para identificar medios y formas de influenciar su conducta.<sup>8</sup> Por esta razón, se decidió realizar dos grupos focales integrados por seis personas cada uno, con el objetivo de conocer la opinión sobre las marcas de barras de cereales existentes en el mercado, así como la ocasión de consumo de las mismas. De igual manera, se focalizó en determinar la aceptación hacia una barra energética en base a Bactris Gasipaes, entre el focus se obtuvieron los siguientes resultados:

<sup>8</sup> Cfr. BALCÁZAR, P. (2006). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. 1ra. Edición. P. 129

- ¿Ha consumido barras energéticas?

La gran mayoría de personas existente en los focus han consumido ya productos de barras energéticas de diversas marcas, esto se constata de igual manera con el Gráfico No. 3 que mantiene que la población encuestada un 74% consume este tipo de barras. Por ende es un producto existente y conocido en un mercado existente.

- ¿Qué marca de barras energéticas conoce?

Entre las diversas marcas las más mencionadas son Nutrigrain, Kellogg's, Quaker (Pepsico), Randimpak, Nutrivital, Incremar y EverFrut. Otras marcas menos mencionadas fueron Nutrigrain y Natural Valley. De igual forma, esto se puede verificar mediante el Gráfico No. 4 que las principales marcas consumidas son Kellogg's y Quaker.

- ¿Qué marca de barra energética consume? ¿Por qué?

Las marcas más consumidas son Kellogg's y Quaker. De esta primera no se tiene el posicionamiento del nombre de la barra, conocen que pertenece al paquete de productos de Kellogg's mas no están seguros qué marca específica es, como es el caso de "Special K" u otros. De igual forma, el posicionamiento de marca se puede constatar en el Gráfico No. 4 ya que el 23% de la muestra encuestada consume Kellogg's como su principal y primera opción.

- ¿Cuándo adquieren esta barra energética?

La barra energética usualmente es adquirida como snack, en los momentos que desean un bocadillo a media mañana o a media tarde. Usualmente consumen comida chatarra como papas fritas o chocolates, sin embargo de tener al alcance una opción como la barra energética preferirían esta a otro snack menos saludable.

En cuanto a las personas que practican deporte, comentan que después del ejercicio se abre su apetito debido al desgaste energético que sufren durante su actividad, por lo que llevar una barra energética que permita restablecer sus energías es importante.

Así mismo, como se pudo observar en el Gráfico No. 5 el 40% de la muestra encuestada consumiría las barras como complemento a la alimentación, generando de esta forma una opción de snack saludable como lo comentado anteriormente y un alimento de consumo inmediato que permite mantener las energías luego de una actividad demandante.

- ¿Por qué es tan importante adquirir esta barra energética en ese momento?

En ambos casos de deporte y en oficina comentan que es importante adquirirla ya que permite restablecer las energías y utilizarlo como complemento alimenticio cuando se abre su apetito. De igual forma,

cabe recalcar que nuevamente se comprueba como indica en el Gráfico No. 5 que el consumo de la barra irá dirigido principalmente para personas que deseen un complemento alimenticio ya que sus actividades son demandantes y requieren de un snack que les permita recuperar las energías gastadas.

- ¿Cuándo buscan un snack, qué es lo primero que se les viene a la mente?

Lo primero que se les viene a la mente a la mayoría es calmar el hambre, pues lo comentado anteriormente sea por la actividad de oficina o el ejercicio deportivo el desgaste de energía se refleja con hambre, por lo que es importante hacer denotar que esta barra es un complemento nutricional positivo.

Esta respuesta, junto con la anterior se reitera nuevamente que la barra energética principalmente se la tiene en cuenta como un complemento a la alimentación y recuperación de la energía, como indica el Gráfico No. 5 estas son las dos principales razones por las cuales se consume este tipo de producto.

- Si existiera una opción de snack saludable, ¿lo comprarían? ¿Por qué?

De ser el caso, la mayoría de personas seleccionó barras energéticas, cereales y fruta principalmente ya que son snacks que no afectan a la salud y restablecen las energías.

- ¿Qué beneficio considera le aporta esta barra energética a usted?

Dentro del focus, se comentó como lo más importante que el mayor beneficio que tiene una barra energética es la combinación de cereales que son complementos nutritivos y completos que brindan una buena salud. Resaltando nuevamente los resultados del Gráfico No. 5 enfocados al consumo de barra como complemento alimenticio.

- ¿Conoce la fruta Bactris Gasipaes?

La mayoría de personas no conoce esta fruta, por lo que fue necesaria una explicación de su proveniencia así como los beneficios que esta posee. Esto se da ya que es una fruta principalmente de la Amazonía Ecuatoriana y de la muestra de la población encuestada (Gráfico No. 9) de igual forma como en el grupo focal, la mayoría no conoce el Bactris Gasipaes, conocido comúnmente como “*Chonta*” por lo que será necesario crear una campaña donde se dé a conocer los beneficios que posee esta fruta ya que es un gran complemento a la alimentación.

- ¿Conociendo estos beneficios ustedes estarían dispuestos a dejar de consumir la barra energética actual y reemplazarla por la elaborada con Bactris Gasipaes?

Conociendo los múltiples beneficios de la fruta, considerarían como un valor importante que poseería una barra energética, pues no solamente se

consideraría esta como un complemento a la alimentación sino un gran beneficio para mejorar la salud de las personas. Así mismo, resaltando los resultados de la encuesta como se puede observar en el Gráfico No. 10, ya que las personas al conocer los beneficios del Bactris Gasipaes estarán dispuestos a adquirir un producto con estos beneficios alimenticios.

- ¿De la barra energética presentada a ustedes, qué es lo que le cambiarían?

Algunas personas prefieren mantenerse todavía con la barra energética que consumen actualmente, sin embargo estarían dispuestas a consumir a más de la barra de consumo actual la barra energética en base a Bactris Gasipaes. En cuanto a otro grupo menor de personas sí estarían dispuesta a consumir únicamente esta barra energética presentada.

### **Entrevistas a líderes de opinión**

Se realizaron cinco entrevistas de líderes de opinión, considerando como tales a los nutricionistas y doctores generales, ya que ellos al conocer más profundamente el cuerpo humano y sus enfermedades pueden brindar una opinión imparcial sobre los beneficios de consumir una barra energética en base a la fruta Bactris Gasipaes, guiando de esta forma el estudio hacia una base de información más sólida que permita una adecuada evaluación del proyecto.

Entre las preguntas elaboradas a los líderes de opinión se resumen los puntos importantes detallados a continuación:

- ¿Conoce usted la fruta Bactris Gasipaes?

La mayoría de los entrevistados desconoce la fruta así como su proveniencia nacional. Como se comentó anteriormente, tanto en el grupo focal como los resultados demostrados en el Gráfico No. 9 debido a que la muestra levantada es de la región sierra y este fruto es conocido y originario de la Amazonía Ecuatoriana.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Al momento de conocer sobre los beneficios que esta fruta posee consideran que esta debería ser más difundida pues como complemento nutricional aporta grandes beneficios, en especial actualmente que enfermedades como anorexia y bulimia han envuelto a la sociedad de hoy en día. Así mismo, interrelacionando esta respuesta con el grupo focal y el Gráfico No. 10 cuando las personas son informadas respecto a los beneficios de la fruta la gran mayoría desean consumir la barra energética debido a estos valores agregados que posee la fruta.

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Bactris Gasipaes?

La mayoría considera firmemente que aportaría mucho a la nutrición actual, especialmente como snack saludable para los niños y jóvenes de hoy en día cuya nutrición se encuentra a base de comida chatarra que impiden su desarrollo completo.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

La gran parte de los entrevistados considera estas barras como un aporte y complemento nutricional valioso, ya que al ser un snack de consumo inmediato permite a las personas adquirirlo y consumirlo sin mayor inconveniente, especialmente ahora que las personas no se dan el tiempo necesario para cuidar su salud y alimentación debido a la gran prioridad que da a su trabajo.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

La gran mayoría la recomendaría esta barra energética ya que todos los beneficios que aportaría son no solamente complementos nutricionales sino una alimentación completa.

### 3.1.2 Binomio Producto – Mercado

En base a la investigación de mercado desarrollada, tomando en cuenta la opinión de un segmento diverso, detectó una oportunidad de mercado en las barras energéticas elaboradas a base de Bactris Gasipaes especialmente en la zona norte de Quito tanto en tiendas de barrio, centros naturistas y gimnasios, ya que existe una intensión de compra por parte de la población por los beneficios que posee el valor agregado de la barra que es la Bactris Gasipaes; permitiendo un mejor enfoque a este producto y segmentándolo al grupo de personas que se encuentran motivados a una alimentación nutritiva, rápida y saludable, es decir, el segmento fitness, deportistas y madres de familia que buscan productos sanos para sus hijos en las loncheras, en especial en esta época que el Gobierno se encuentra apoyando la alimentación nutritiva en las escuelas y colegios de Quito. El principal segmento son personas de ambos sexos de entre 19 y 40 años. Como segmento móvil para el producto se encuentran los niños de escuela, madres, personas de la tercera edad, vegetarianos, entre otros.

La barra nutritiva de Bactris Gasipaes posee todas las bondades y contenidos nutricionales de la fruta, Energía 49 Kcal Proteína 3.4 gr Grasa 0.4 gr Carbohidratos 9.7 gr Fibra 0.8 gr Calcio 138 mg, a más de ello los beneficios de la Bactris Gasipaes como anti-anémico, contra la dismenorrea y la hepatitis;<sup>9</sup> además el producto barra nutritiva lleva los nutrientes de los cereales arroz y avena, del banano, almendras, ajonjolí y del chocolate ecuatoriano fino de aroma.

---

<sup>9</sup> Cfr. [<http://acopio.coopera.fin.ec/nutricion.php?idM=59&idP=0&criterio>]. *Información Nutricional*

### 3.1.3 Perfil del Consumidor

Como Alejandro Lerma en su libro Comercio y Marketing Internacional, el perfil del cliente consiste en la numeración e importancia relativa de sus características, definir el mismo hace más asertiva la aproximación al mismo, así como el impacto que tendrá sobre lo que compra.<sup>10</sup>

Actualmente las barras energéticas se encuentran consumiéndose como complemento para la alimentación diaria. Son alimentos especialmente diseñados para deportistas, estudiantes, oficinistas o personas con una vida activa; esto debido a que su composición ayuda a restablecer la energía perdida por la actividad practicada.

La Cultura Fitness establece la salud total como resultado de la puesta en marcha de una actividad motriz realizada con regularidad, de una nutrición apropiada, además de descanso para la relajación fisiológico-mental.<sup>11</sup>

Entre las demandas del mercado se encuentra un grupo de alimentos conocidos como alimentos “*on the go*”, enfocados para personas con estilos de vida acelerados y quienes desean alimentos nutritivos de consumo inmediato. El objetivo principal del consumidor que busca este tipo de alimentos es la posibilidad de su consumo en cualquier lugar y en todo momento, de tal forma que deben de ser concebidos y preparados para ser consumidos de forma inmediata.

---

<sup>10</sup> Cfr. A., LERMA. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. México: Cengage Learning. 4ta. Edición. P. 201

<sup>11</sup> Cfr. [<http://www.culturafitness.com>]. *Cultura Fitness*

La demanda de estos alimentos se incrementa cada vez más, ya que se encuentran enfocados a personas con estilos de vida agitados, cuyas actividades diarias son intensas y tienen poco tiempo para disfrutar de un alimento nutritivo. Los snacks, las comidas pequeñas y preparadas, se han convertido en productos de gran consumo para este tipo de personas.

Estos consumidores están dispuestos a pagar por la conveniencia que estos tipos de productos generan en su estilo de vida, como es el caso de quienes buscan un alimento con un tiempo de preparación reducida. No les importa el precio de los productos, sino los beneficios que este posee junto con el cumplimiento de sus expectativas: libertad y facilidad para el transporte, el consumo inmediato y la fácil adquisición debido a los varios puntos de distribución donde se encuentran.

Los alimentos “*on the go*” requieren por parte del productor certificar sus productos como frescos y de consumo inmediato, por lo que es necesario poseer los proveedores suficientes para poder cumplir con la demanda y las expectativas del mercado.

A la vez, también representan más desafíos para los productores, puesto que deben un mejor perfeccionamiento de nuevos productos adecuados a las tendencias de consumo, nuevos métodos de procesamiento y empaque, necesidad de efectuar un sistema de distribución adecuado a empaques más pequeños, condiciones de almacenamiento, desarrollo de una nueva tipología de puntos de venta, etc.

Cereales altos en fibra en porciones individuales, bebidas fortificadas, barras energéticas y ensaladas con aderezo, son sólo algunos de los ejemplos de productos “*on the go*” saludables que ya existen en el mercado y permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.

### 3.1.4 Tamaño Actual y proyectado

En la actualidad existen barras energéticas con compuestos como avena, granola, guayaba, leche, chocolate, pasas, así como productos importados con componentes energizantes como el ginseng. Sin embargo, en cuanto a la *Bactris Gasipaes* como materia prima, no se ha encontrado productos similares al que se planea elaborar con este componente natural, por lo que es un producto innovador con amplio mercado, que mediante sus cualidades puede abrirse nicho.

Para ello la segmentación del mercado se la ha considerado de la siguiente forma:

**CUADRO No. 4**

<b>Pichincha</b>		2576287
<b>Quito</b>		2239191
<b>Entre 19 y 40 años</b>		742299
<b>Nivel C+ (según INEC)</b>	35,90%	266485
<b>Consumen barras energéticas</b>	74,00%	197199
<b>Consumen barras energéticas de 1 a 3 veces por semana</b>	31,50%	62118
<b>Comprarian barras energéticas en base a <i>Bactris Gasipaes</i></b>	86%	<b>53421</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

Tomando a más de ello en cuenta la producción anual de barras energéticas de los productores de cereal y alimentos a nivel nacional, se determinó el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 5**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Participación Nacional de Mercado</b>	<b>Producción mensual de barras en unidades</b>	<b>Producción anual de barras en unidades</b>
<b>Kellogg's</b>	\$ 19.928.880,00	26%	262748	3152971
<b>Nutrivital</b>	\$ 7.970.911,00	10%	105091	1261087
<b>Incremar</b>	\$ 3.033.920,00	4%	40000	480000
<b>Pepsico</b>	\$ 39.932.788,80	52%	526484	6317813
<b>Randimpak</b>	\$ 1.226.014,31	1,6%	16164	193969
<b>EverFrut</b>	\$ 4.576.653,14	6%	63000	756000
<b>Total Nacional</b>	<b>\$ 76.669.167,25</b>	<b>100%</b>	<b>1013487</b>	<b>12161840</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Mediante la participación de mercado se obtuvo los siguientes resultados, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Valor de marca
- Complemento a la alimentación
- Beneficios
- Sabor

Resultados obtenidos:

**CUADRO No. 6**

<b>Valor Percibido</b>	
<b>Kellogg's</b>	<b>23,70%</b>
<b>Nutrivital</b>	18,04%
<b>Incremar</b>	7,36%
<b>Pepsico</b>	23,70%
<b>Randimpak</b>	23,70%
<b>EverFrut</b>	6,82%
<b>Barra de Bactris Gasipaes</b>	9,52%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Con la finalidad de determinar la participación de mercado se realizó una investigación de valor percibido, con ello se determinó la siguiente participación:

**CUADRO No. 7**

Empresa	Ventas	Participación Nacional de Mercado	Producción mensual de barras en unidades	Producción anual de barras en unidades	Valor Percibido	Valor vs Participación	
<b>Kellogg</b>	\$ 19.928.880,00	26%	262748	3152971	23,70%	24,85%	
<b>Nutrivital</b>	\$ 7.970.911,00	10%	105091	1261087	18,04%	14,22%	
<b>Incremar</b>	\$ 3.033.920,00	4%	40000	480000	7,36%	5,66%	
<b>Pepsico</b>	\$ 39.932.788,80	52%	526484	6317813	23,70%	37,89%	
<b>Randimpak</b>	\$ 1.226.014,31	1,6%	16164	193969	6,82%	4,21%	
<b>EverFrut</b>	\$ 4.576.653,14	6%	63000	756000	10,86%	8,41%	
						95,24%	
						<b>Participación de mercado</b>	<b>5%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 3.1.5 Tendencias de Mercado

Es sumamente importante definir las tendencias del mercado de barras energéticas, ya que como indica Verónica Massonnier en su libro *Tendencias de Mercado*, el poder de las tendencias es la anticipación, esto nos permitirá ganar tiempo y disponer las acciones para lo que viene en el futuro. Por ello, se define a continuación las tendencias actuales del mercado para determinar las acciones a tomar en base a las mismas.<sup>12</sup>

Debido al estilo de vida rápido y de estrés que las personas se encuentran viviendo actualmente junto con las enfermedades crónicas que se han generado, la salud se ha convertido en el pilar de foco para los consumidores. Es por ello que los alimentos “on the go” se han centrado en satisfacer este tipo de necesidades saludables con productos que aporten contenido calórico suficiente para seguir con energía pero no demasiado como para cuidar el físico y siempre en porciones suficientes como para sentirse satisfecho sin llegar al exceso.<sup>13</sup>

De igual manera, enfocarse en las dietas ha sido vital en esta nueva generación, tratar de buscar alimentos nutritivos y sanos de consumo inmediato ha marcado el estilo de vida actual. Enfocarse en cumplir una dieta es parte del concepto actual de una persona saludable, pero que se adapte a su estilo de vida ajetreada. Es por ello de la importancia de alimentos “on the go” saludables ya

---

<sup>12</sup> Cfr. V., MASSONNIER. (2008). *Tendencias de Mercado*. Argentina: Granica. P. 15

<sup>13</sup> Cfr. [<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/12813>]. *Tendencia en alimentos “on the go”*

que son estos los que facilitan el día a día de los consumidores sin perder su dieta saludable.<sup>14</sup>

Por otra parte, actualmente es necesario un cambio en la dieta ecuatoriana, en especial en lo que a opciones alimenticias para niños y jóvenes se refiere. Esto queda claro gracias al estudio realizado por parte de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que indica que más del 50% de los niños y jóvenes consumían bebidas gaseosas una o dos veces al día, a más de ello un gran porcentaje presentó sobrepeso.<sup>15</sup>

Finalmente, es necesario mencionar que como comida “on the go” actualmente se incluye todo lo que son cereales altos en fibra en porciones individuales, bebidas fortificadas, barras energéticas y ensaladas con aderezo, los mismos que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.<sup>16</sup>

### **3.1.6 Factores de Riesgo**

Como en todo negocio existen factores de riesgo a tomar en cuenta para poder llevar a cabo un plan de acción correctivo de ser el caso o por lo menos anticipar acciones que eviten que estos factores se conviertan en amenazas críticas para el negocio. Entre este tipo de factores se tiene los siguientes:

- El apoyo que existe por parte del gobierno actual en cuanto a préstamos con la CFN o programas existentes que entregan la apertura para

---

<sup>14</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>15</sup> Cfr. [<http://www.conocimiento.gob.ec>]. *Hoy son cada vez más los niños que llevan refrigerio al colegio*

<sup>16</sup> Cfr. [<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/12813>]. *Tendencia en alimentos “on the go”*

conseguir los recursos necesarios para iniciar un negocio propio. El cambio político puede afectar a este tipo de apoyo o inclusive eliminarlo por lo que es necesario contar con planes de obtención de recursos para aplicarlos cuando sea necesario.

- Las posibles plagas, epidemias o enfermedades de las cuales los cultivos de materia prima puedan contraer serán un gran obstáculo de ser el caso en elaborar el producto final con la materia prima que entrega el valor agregado del producto como es la *Bactris Gasipaes*.
- Debido a que la mayor parte de la población de la ciudad de Quito desconoce la fruta de *Bactris Gasipaes*, es posible que el sabor que esta posee no sea del agrado de los consumidores potenciales por tener un sabor completamente desconocido y nuevo para su paladar.
- Variabilidad en el precio de la materia prima afecta directamente al margen de contribución del producto sea en positivo o negativo.
- Debido a la amplia competencia en el mercado de cereales, es posible que la competencia realice un benchmarking del producto nacional que se encontrará produciendo la empresa.
- Debido a que la fruta que usa de materia prima las barras energéticas, es un tipo de fruta exótica de la Amazonía Ecuatoriana, existe la incertidumbre de la aceptación por parte del mercado del sabor de esta

fruta, ya que es poco conocida por la población y por ende su sabor será algo completamente nuevo para la misma.

### 3.1.7 Ingresos en Base al Análisis de Mercado

Según la participación de mercado y el crecimiento proyectado anual se determina el siguiente cuadro de ingresos:

**CUADRO No. 8**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades Vendidas	578.904	607.849	644.320	689.422	744.576
Precio	<b>\$ 0,70</b>	<b>\$ 0,72</b>	<b>\$ 0,75</b>	<b>\$ 0,77</b>	<b>\$ 0,79</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 405.232,52</b>	<b>\$ 438.982,31</b>	<b>\$480.071,93</b>	<b>\$ 529.960,52</b>	<b>\$ 590.501,09</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

## 3.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 3.2.1 Descripción de la Competencia

Según John O'Shaughnessy en su libro Marketing competitivo indica que la competencia abarca todos los productos que tienen como objetivo la satisfacción en la misma necesidad genérica.<sup>17</sup> Por lo que para este estudio se identificará a la competencia que produzca barras energéticas similares en el mercado ecuatoriano.

<sup>17</sup> Cfr. J., O'SHAUGHNESSY. (1991). *Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico*. España: Díaz de Santos, S.A. 2da. Edición. P. 143 – 144.

**EverFruit:** Una de las marcas más antiguas que venden barras energéticas en el Ecuador fue Everfruit, la misma cuya comercialización se inició en el año 2004, por lo que se puede conocer que las barras energéticas en el Ecuador se lo puede considerar como un producto relativamente nuevo en el mercado. Para esta empresa fue complicado abrir mercado en el País por lo anteriormente mencionado, las barras energéticas eran un producto poco conocido en el mercado nacional, sin embargo la empresa decidió contratar un ingeniero especialista en alimentos que al elaborar una receta exitosa logró que actualmente la empresa produzca aproximadamente 3000 barras diarias con un aumento en su producción del 15% anual.<sup>18</sup>

**Nutrivital:** Es una empresa dedicada a la elaboración de barras energéticas para su distribución a nivel nacional. Según el Gerente General de la empresa, el producto todavía no se encuentra posicionado sin embargo su crecimiento es admirable, puesto que sus productos no se los distribuye únicamente a supermercados sino también se encuentran participando en el Programa de Desayuno Escolar. De igual forma, esta empresa es una de las pioneras en el mercado iniciando sus actividades en el año 2004 con una inversión aproximada de \$200 000.<sup>19</sup>

**Incremar:** Inician sus actividades en el año 2007, tomando cuatro años posteriores para poder crear una fórmula adecuada para la elaboración de una barra energética. Esto se logró, así como en el caso de EverFruit, con la

---

<sup>18</sup> Cfr. [<http://agronegocioecuador.ning.com>]. *Un mercado que se nutre con innovación de sus barras.*

<sup>19</sup> Cfr. *Ibíd.*

contratación de un ingeniero en alimentos. En la actualidad, la empresa produce aproximadamente 40 000 barras energéticas mensuales.

***Kellogg:*** Es una empresa líder en la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir y alimentos de convivencia de alto valor nutritivo que se encuentra en el mercado desde hace más de 100 años. En la actualidad cuenta con 40 planta en el mundo, comercializando en más de 160 países.<sup>20</sup> Al Ecuador, la planta inicia sus actividades en el año de 1996 según información del Servicio de Rentas Internas, y en la actualidad, según la revista de negocios Ekos, se encuentra facturando \$19928880,00 anuales. Dentro de sus innumerables productos encontramos que dentro de las barras energéticas se tiene *Fiber Plus*, *Nutri Grain* y *Special K*.

***Pepsico:*** Es una empresa internacional productora de alimentos y bebidas con ventas aproximadas de \$510 millones a nivel internacional.<sup>21</sup> En el Ecuador la empresa inicia sus operaciones en el año de 1975, según el Servicio de Rentas Internas. En la actualidad la empresa factura en el Ecuador un valor aproximado de \$39932788,80 según la revista de negocios Ekos. Dentro de su amplia gama de productos, posee las barras energéticas *Quaker Chewy* cuyas presentaciones son con chispas de chocolate, sabor a galleta con leche, sabor a crema y con fruta.<sup>22</sup>

***Randimpak:*** Es el proyecto iniciado por la Fundación Mujer y Familia Andina ubicada en la provincia de Chimborazo. Este proyecto se inicia en el año 2002

---

<sup>20</sup> Cfr. [<http://www.kelloggs.com.co/>]. *Esto y mucho más es Kellogg's*.

<sup>21</sup> Cfr. [<http://www.pepsico.com/Company/Our-History.html>]. *Our History*

<sup>22</sup> Cfr. [<http://vive-saludable.com/quaker/productos.html>]. *Quaker Chewy*

con el objetivo de brindar trabajo a más de 5500 mujeres ecuatorianas. Esta fundación para adquirir fondos que sustenten a la misma elabora varios tipos de productos como el caso de barras energéticas en base a quinua y amaranto conocidas como *Cereal Bar*.

### **3.2.2 Comparación con la Competencia**

La comparación con la competencia se realizó tomando en cuenta marcas internacionales que se encuentran produciendo en el País y productos nacionales posicionados en la mente del consumidor y conocidas por los consumidores. Entre estas marcas tenemos:

- Kellogg's (Americana)
- Nutrivital (Nacional)
- Incremar (Nacional)
- Pepsico (Americana)
- Randimpak (Nacional)

Estas marcas con años dentro del País, poseen la siguiente participación de mercado según sus ventas anuales, datos obtenidos por la revista de negocios Ekos:

GRÁFICO No. 12



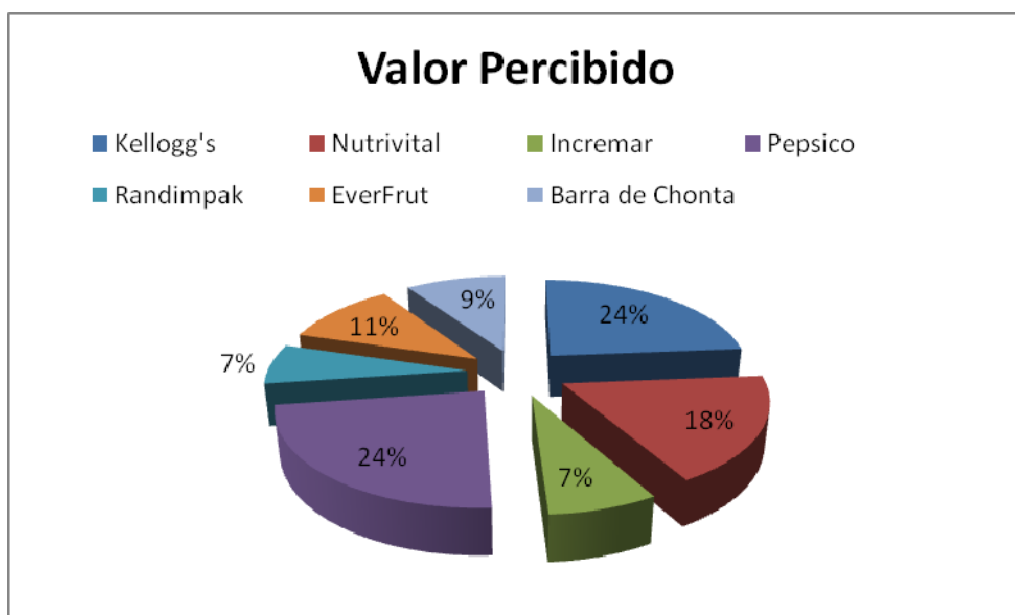
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Como se puede observar en el gráfico Kellogg's y Pepsico son las dos marcas con mayor participación de mercado en comparación a aquellas nacionales las mismas que poseen un participación similar tomando como primera posición Nutrivital.

A más de ello, mediante el valor percibido que se tomó de los grupos focales realizados tomando en cuenta los siguientes parámetros: Valor de marca, complemento a la alimentación, beneficios y sabor. Dentro del valor percibido se tomó en cuenta la barra energética en base a Bactris Gasipaes y los resultados denotaron que tanto Kellogg's como Pepsico son marcas conocidas y se consideran que el cliente valora, sin embargo las barras energéticas de Bactris Gasipaes se posicionaron en un quinto lugar antes de dos marcas nacionales conocidas como Incremar y Randimpak.

GRÁFICO No. 13



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Finalmente para poder comparar el contenido y precio por lo que en el siguiente cuadro se detalla el contenido y detalle de cada paquete de barras energéticas de la competencia:

CUADRO No. 9

NOMBRE	PRESENTACIÓN	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	PRECIO PVP	PESO UNIT.	COLOR DE EMPAQUE
<b>Kellogg (Nutri Grain)</b>	Cartón con 6 barras	Rellenas con frutas (manzana, cereza, mora, ciruela)	0,65 c/u	39 gr	verde letras blancas
<b>Nutrivital (Quinde)</b>	Cartón con 10 barras	cereales+ frutillas, pasas y uvillas	0,41 c/u	35 gr	blanco con verde, letras verdes
<b>Ever Frut</b>	Cartón con 6 barras	cereales varias frutas (banana, naranja, naranjilla y piña)	0,63 c/u	35 gr	verde claro
<b>RanDimPak</b>	Cartón con 6 barras	quinua con amaranto <u>cubierta de chocolate</u>	1,11 c/u	50 gr	fucsia letras amarillas y blancas

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

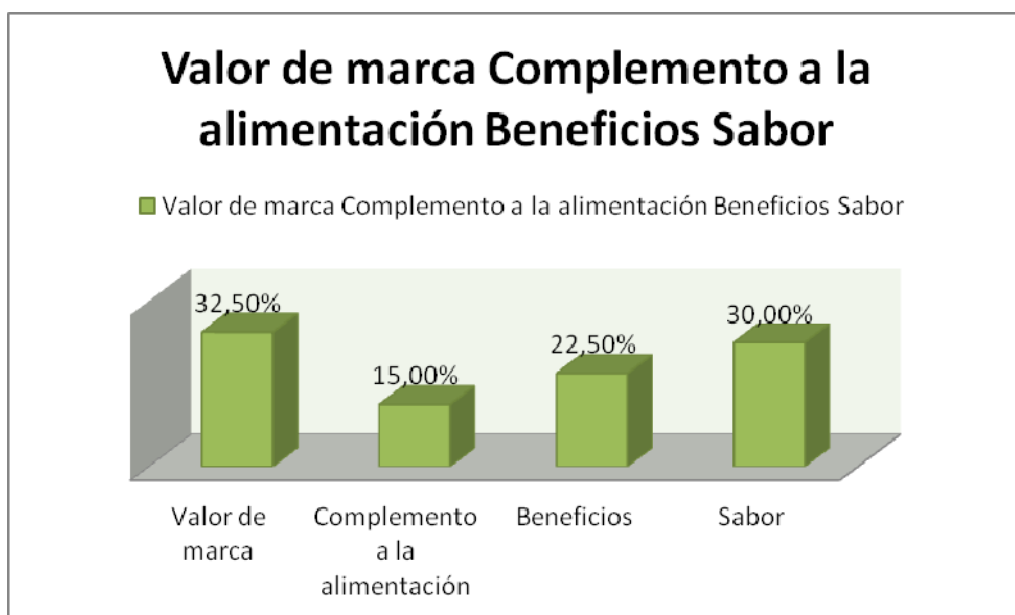
### 3.2.3 Ventajas Competitivas

Una ventaja competitiva según Juan Bravo en su libro *La Ventaja Competitiva*, a esta se la conoce como una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.<sup>23</sup> En este caso se desea destacar las ventajas que tiene el producto para dejarlo como una barra preferente ante el mercado.

Debido a que el mercado de las barras energéticas inició en el País de forma formal en el año 2004 con empresas como Nutrivital y EverFrut y más tarde ingresa la empresa Incremar. Actualmente, luego de 8 años se han introducido más marcas al mercado, por lo que la selección de los consumidores ha cambiado. En base a la investigación de valor percibido se pudo determinar actualmente cuál es la importancia que entrega el consumidor a cuatro factores que se tomaron en cuenta en el estudio:

---

<sup>23</sup> Cfr. J., BRAVO. (1997). *La Ventaja Competitiva*. España: Díaz de Santos, S.A. P. 17.

**GRÁFICO No. 14**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Como podemos observar en el gráfico anterior, actualmente los dos factores preponderantes son el valor de marca y el sabor, sin embargo lo sigue los beneficios. Por esta razón, para poder ingresar dentro de un mercado en el que ya varias marcas se encuentran posicionadas, se lo hará mediante la focalización de los beneficios que la Bactris Gasipaes posee.

Las empresas posicionadas, basan mucho sus ingredientes en lo que es la granola, y adhiriendo chocolate o fruta como aditivo que agrega un sabor distinto, sin embargo no dan a conocer si aquellos aditivos entregan algún beneficio al consumidor. Sin embargo, se piensa enfatizar que la Bactris Gasipaes es una fruta que es considerada un anti-anémico, apoya contra la dismenorrea y la hepatitis.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Cfr. [<http://acopio.coopera.fin.ec/nutricion.php?idM=59&idP=0&criterio>]. *Información Nutricional*

De igual forma, debido a que durante los últimos años ha existido gran apoyo gubernamental para productos nacionales, estas barras energéticas a más de estar elaboradas en base a una fruta nativa de la Amazonía Ecuatoriana es producida en el País, por lo que es un producto completamente nacional y existe apertura para ingresar a canales de distribución masivos como es el caso de supermercados.

Finalmente, programas para mejorar la alimentación en los colegios han dado paso para que productos saludables ingresen a este tipo de mercado, por lo que es una ventaja que a más de ser un producto ecuatoriano puede ingresar actualmente al segmento de niños y jóvenes.

#### **3.2.4 Barreras de Entrada**

Según Pedro Escobar Ramírez durante el Seminario Internacional realizado en Cartagena de Indias en el año de 1998, indica que las barreras de entrada son todos aquellos factores que impiden o dificultan la entrada de nuevas empresas a participar en el sector.<sup>25</sup> Con este concepto se desea identificar las principales barreras para estudiarla y utilizar las ventajas competitivas para disminuir las mismas.

El mercado de las barras energéticas es un mercado masivo por lo que el peligro de ingreso de nuevos competidores al mismo es alto. Por esta razón es necesario ingresar con un volumen de producción alto para poder satisfacer la

---

<sup>25</sup> Cfr. F., BLANK. (2002). *Tratado de Defensa de la Libre Competencia*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 1ra. Edición. P. 224

demanda proyectad poniendo énfasis en los beneficios del producto que lo diferencia del resto de los competidores.

Así mismo, debido a que el apoyo gubernamental para productos nacionales ha incrementado la producción nacional en cuanto a snacks, existirán cada vez más productos con plantas o frutos autóctonos con beneficios distintos (pues el Ecuador es rico en su flora) lo que el mercado se convertirá en más competitivo y el consumidor buscará seleccionar el producto por marca.

Es por ello, ahora que el mercado no se encuentra compitiendo arduamente por los beneficios, es el momento preciso para que un producto como el caso de esta barra energética ingrese por los beneficios ofertados y se diferencie de su competencia posicionándose en los consumidores como un alimento saludable, que entrega beneficios a deportistas y consumidores que luego de una ardua actividad requiere de un alimento que le permita recuperar sus energías.

### 3.3 PRECIO

#### **3.3.1 Variables para Fijación de Precio**

Para poder determinar el precio las variables a considerar serán el costo unitario de una barra energética y los resultados de las encuestas que se realizaron en el estudio de mercado.

**CUADRO No. 10**

<b>Costos por cada 1,2 Kg de Barra energética</b>				
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor</b>
Avena en hojuelas	200	gramos	\$ 0,040	\$ 8,00
Hojuelas de maíz	200	gramos	\$ 0,001	\$ 0,24
Salvado de trigo	100	gramos	\$ 0,002	\$ 0,16
Arroz inflado	200	gramos	\$ 0,010	\$ 2,00
Miel	200	gramos	\$ 0,020	\$ 4,00
Claras de huevo	6	Unidad	\$ 0,000	\$ 0,00
Harina de Bactris Gasipaes	200	gramo	\$ 0,050	\$ 10,00
Chocolate	100	gramos	\$ 0,010	\$ 1,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,40</b>

**Fuente:** Investigación realizada

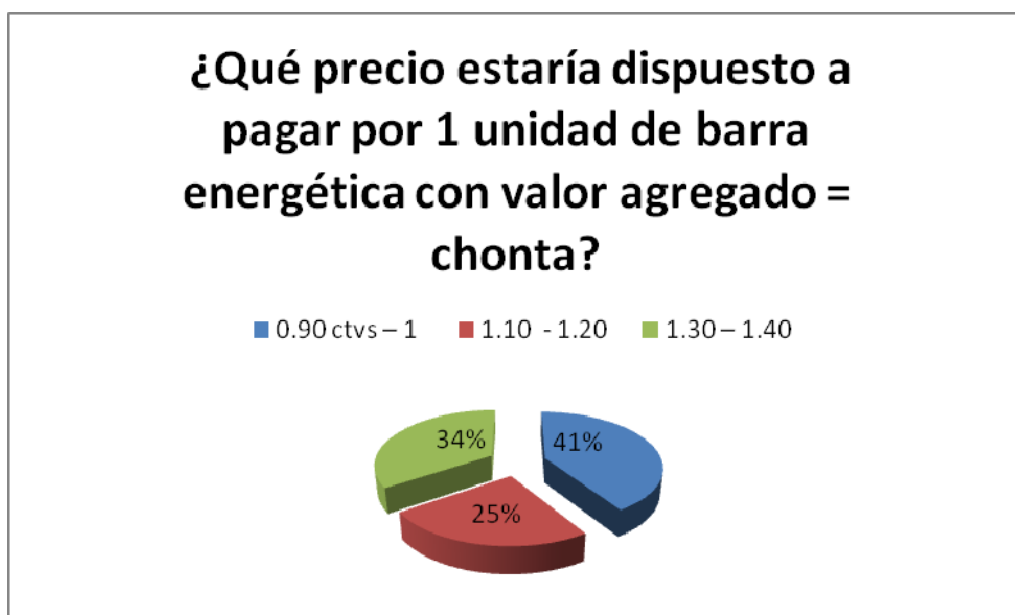
**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

**CUADRO No. 11**

<b>Materia Prima Unitaria Promedio</b>	<b>\$ 0,51</b>
<b>Costo de Envase</b>	<b>\$ 0,05</b>
<b>MO Unitaria</b>	<b>\$ 0,02</b>
<b>CIF Unitaria</b>	<b>\$ 0,04</b>
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 0,62</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

**GRÁFICO No. 15**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Como se puede observar, según la investigación de mercado los consumidores estarían dispuestos a adquirir una barra energética en base a Bactris Gasipaes por un precio entre \$0.90 a \$1.00, y el precio promedio del mercado es de \$0.70, como podemos observar en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 12**

N°	NOMBRE	PRECIO PVP
1	Kellogg's (Nutri Grain)	0,65 c/u
2	Nutrivital (Quinde)	0,41 c/u
3	Ever Frut	0,63 c/u
4	RanDimPak	1,11 c/u

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 3.3.2 Determinación del Precio

En base a los factores mencionados anteriormente y tomando en cuenta que se piensa competir según los beneficios que brinda esta barra energética, se estima un precio de \$0.70 por cada barra de 30gr generando un margen de contribución del 11% tomando el precio promedio del mercado para que de igual forma este sea un producto competitivo en precio y beneficio.

**CUADRO No. 13**

<b>PVP</b>	\$ 0,70
<b>Costo Unitario</b>	\$ 0,62
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 0,08
<b>Porcentaje de Margen de Contribución</b>	11%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

**CUADRO No. 14**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PRECIO PVP</b>
<b>1</b>	Kellogg's (Nutri Grain)	0,65 c/u
<b>2</b>	Nutrivital (Quinde)	0,41 c/u
<b>3</b>	Ever Frut	0,63 c/u
<b>4</b>	RanDimPak	1,11 c/u
<b>PRECIO PROMEDIO</b>		<b>\$0.70</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 3.4 DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN

El producto se localizará en supermercados, gimnasios, tiendas y colegios localizados en la Provincia de Pichincha ciudad de Quito. Debido a que este es un producto masivo el modelo de canales B2B:

**GRÁFICO No. 16**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El principal sector de la ciudad de Quito a tomar en cuenta es el Norte y la mariscal ya que como podemos observar en el mapa de donde se localizan los locales de Supermaxi, estos se encuentran localizados mayormente en estos sectores.

IMAGEN No. 1



Fuente: [<http://www.in-quito.com/sectores-quito.php>]

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

**IMAGEN No. 2**

**Fuente:** Google Maps

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El negocio se realizará en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito zona norte específicamente en la zona industrial. Esto se seleccionó en base a una ponderación específica que mediante la calificación de varias variables que se utilizaron como factores críticos de análisis.

De estos factores de análisis se tomaron los siguientes. En primer lugar están el estado de las vías de acceso cuya importancia radica en que debido a que dentro del giro de negocio se realizará el transporte del producto a los intermediarios, para lo cual es importante conocer el estado de las vías con el fin de justificar que el tiempo de entrega sea el apropiado, el activo de vehículos no reciba daño continuo debido a

la movilización y para que cuando los clientes deseen visitar la fábrica se lleve una buena impresión de que el negocio se encuentra ubicado en un sitio apropiado y fácil de acceder.

En segundo lugar tenemos el transporte público, este factor permitirá o no facilitar la llegada de los trabajadores al lugar de trabajo de tal manera que la empresa sea capaz de igual forma cubrir viáticos en cuanto algún trabajador deba realizar alguna tarea fuera de la empresa y necesite de movilización para llegar a cualquier lugar. Por lo mismo, el transporte público será el facilitador en cuanto a la movilización de los trabajadores y así mismo de proveedores o clientes que deseen llegar al sitio donde se ubicará el negocio.

Siguiendo con los factores, el siguiente a tomar en cuenta son las vías de acceso existentes con el fin de buscar facilidad de entrada y salida del lugar donde se ubica el negocio. Así mismo, el acceso de las vías permitirá llegar con mayor facilidad al lugar donde se deberá entregar la mercadería, sin demora o atrasos, pues el acceso vial permite tomar diversos caminos de acceso en caso de que alguno de ellos se encuentre bloqueado.

Así mismo, el costo del terreno influye dentro de la decisión en cuanto a la selección del sitio donde se encontrará nuestra fábrica, dentro de esto se debe tener en la facilidad de los servicios básicos como agua, luz y teléfono ya que estos costos fijos permiten funcionar el negocio pues sin ellos no se podría elaborar el producto y entregarlo para su venta.

Finalmente se debe tomar en cuenta factores de decisión como la disponibilidad de terrenos, pues es posible que en un lugar el precio del terreno sea el apropiado, sin embargo no hay terrenos disponibles por lo que se debe buscar otro sector en la ciudad en donde existan terrenos disponibles, se cumpla con los factores anteriores y posea disponibilidad de terrenos para ubicarse en el mismo.

Tomando todo esto en cuenta se ponderó en el siguiente cuadro para conocer cuál sería el lugar idóneo para poner la planta de elaboración de barras energéticas:

**CUADRO No. 15**

FACTORES DE ANÁLISIS	%	DIRECCIÓN DE LOS EMPLAZAMIENTOS					
		A= Calderón		B= Mitad del Mundo		C= Zona industrial	
		Eval.	Calif.	Eval.	Calif.	Eval.	Calif.
1. VÍAS DE ACCESO	11%	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2. TRANSPORTE PÚBLICO	1%	4	0,04	3	0,03	4	0,04
3. ESTADO DE LAS VÍAS	18%	3	0,54	4	0,72	5	0,9
4. PRECIO DEL TERRENO	3%	2	0,06	3	0,09	4	0,12
5. SERVICIOS LUZ	23%	3	0,69	3	0,69	3	0,69
6. SERVICIOS AGUA	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54
7. SERVICIOS TELÉFONO	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8. TERRENOS DISPONIBLES	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
9. DISPONIBILIDAD PARQUEO	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
10. SEGURIDAD	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,87</b>		<b>3,24</b>		<b>3,57</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

Mediante este cuadro se determinó que el lugar más ideal para la puesta en marcha de la planta es en la zona industrial sector norte ya que la misma según la ponderación posee muy buenas vías de acceso para llegar a la planta y de la planta a los distribuidores. De igual forma, el transporte público hacia ese sector se encuentra bien dirigido y determinado por lo que tanto los trabajadores de la planta como clientes que usen este servicio pueden llegar sin ningún inconveniente a la planta. Así mismo, el estado de las vías por ser un sector que permite dirigirse a diversos sectores del País ya que conecta con vías de flujo rápido como la Avenida Simón Bolívar entre otras, el Gobierno ecuatoriano se preocupa por el constante mantenimiento de las mismas.

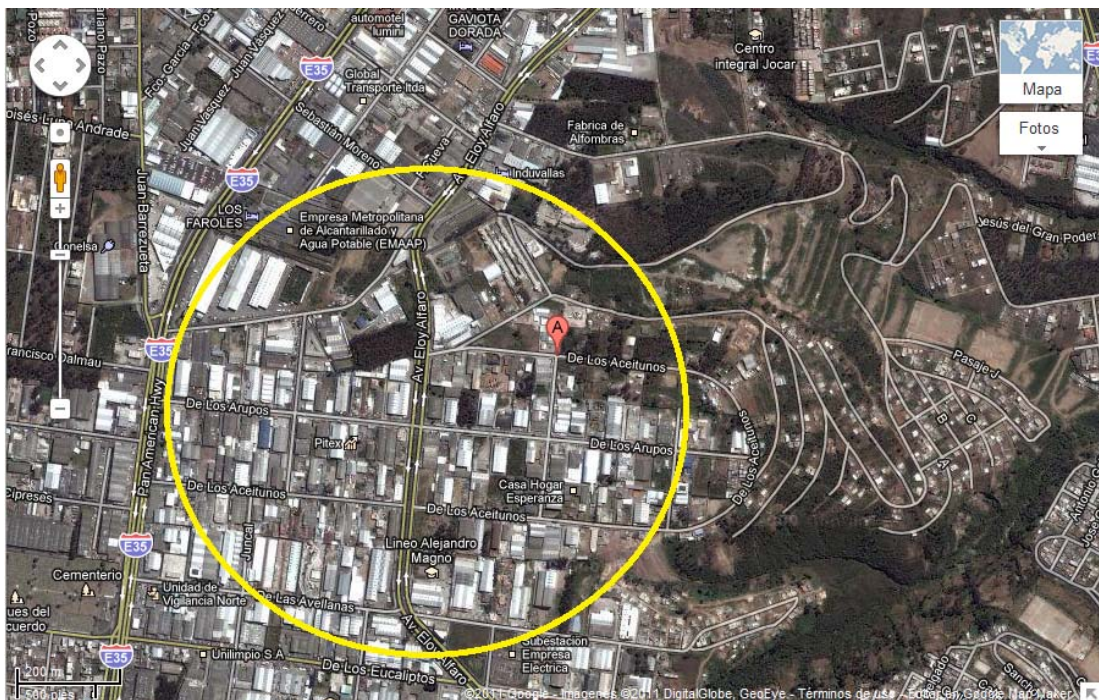
Igualmente en cuanto a servicios básicos como agua, luz y teléfono son iguales en ambos sitios del norte de Quito por lo que en sí no es un factor decisivo a pesar de ser esencial para la fábrica. En cuanto a la disponibilidad de locales existen varios en la zona industrial y en Calderón, sin embargo en la Mitad del Mundo no se hallaron disponibles por lo que en esta última opción se puso la calificación de no apropiada.

Finalmente en cuanto a disponibilidad de parqueo la mejor opción es la zona industrial pues existen calles aledañas a las principales donde hay la posibilidad de parqueadero, mientras que en Calderón es difícil encontrar donde dejar los vehículos en calles aledañas así como en la Mitad del Mundo por lo que no son lugares muy propicios para el parqueo de vehículos. En cambio, en lo que se refiere a seguridad los tres sectores propuestos no son muy seguros pues los índices de inseguridad en Quito han aumentado radicalmente sin embargo es mejor la seguridad en el sector

industrial pues hay centros policiales alrededor y en el sector así como guardianía en barrios aledaños.

Por todo lo anterior se determinó como el sector más ideal para la puesta en marcha de la fábrica la zona industrias norte de la ciudad de Quito.

### IMAGEN No. 3



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

## 3.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

### 3.5.1 Consumidores Clave

Los consumidores claves son aquellas personas que buscan alimentos sanos con alto valor energético ya que se sus actividades provocan un desgaste energético importante por lo que necesitan recuperarlo. Este tipo de personas

se dedican a trabajos como deportistas, estudiantes, oficinistas o quienes se identifiquen con actividades de fitness. Así mismo, está dedicado a padres de familia que desean brindar un snack saludable a sus hijos.

Los clientes claves serán los intermediarios como gimnasios, instituciones educativas, supermercados y tiendas. De entre los nombrados anteriormente, el enfoque inicial bordeará los supermercados y centros fitness por ser un producto masivo enfocado hacia personas con actividades diarias intensas, y en el caso de los supermercados se encuentra al alcance de todos los clientes con actividades cotidianas, mientras que los gimnasios para personas dedicadas primordialmente en el deporte. En lo que respecta a instituciones educativas, debido a la nueva ley instaurada por el Gobierno fomentando los snacks saludables se iniciará repartiendo estas barras energéticas a bares de colegios.

### **3.5.2 Estrategias de Captación de Consumidores**

Especialización.- Las barras energéticas en base a Bactris Gasipaes se especializarán en su producción en lo que respecta a los nutrientes que esta lleva y su sabor diferente. Así como, enfocarse en los beneficios que posee su materia principal que es la Bactris Gasipaes y la presentación de un empaque llamativo que refleje estos beneficios. Esta especialización generará diferenciación en el mercado, donde competidores fuertes como los son Quaker de pepsico y las variedades de barras energéticas que posee Kellogg's, se han llevado el posicionamiento en la mente del cliente.

Identificación de la marca.- Debido a que esta barra energética se introducirá como un producto existente en un mercado existente, se debe principalmente luchar por la identificación de marca. Es por esta razón que se harán uso de estrategias como activación de marca, uso de degustaciones, trade y en un futuro auspicios a eventos deportivos de trascendencia.

Calidad del producto.- Como se enfatizó en puntos anteriores, para este tipo de producto es necesario atacar el mercado por la estrategia de diferenciación utilizando como atributos diferenciados los beneficios que posee la materia prima principal junto respaldados por el cuidado en la producción.

Servicio.- El servicio a los clientes y consumidores es crucial para que la marca sea respetada en el mercado. En el caso de los clientes, la atención directa, los tiempos de entrega y la calidad del producto entregado es importante para evitar entregar una mala imagen de la empresa al cliente y desde un inicio posicionarla por su buen servicio y respuesta inmediata. Así mismo, el servicio a los consumidores debe entregarse de una forma eficiente y de calidad pues este es quien tiene el poder de selección en el mercado y es el que generará un crecimiento de ingresos en el futuro.

## 4 OPERACIONES

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA BACTRIS GASIPAES

#### EL BACTRIS GASIPAES

El Bactris Gasipaes es un fruto que diariamente se le entrega mayor importancia, debido a su alto valor nutritivo. Según estudios bromatológicos que se realizaron en la Universidad del Valle en el Departamento de Química (Colombia) se puede afirmar que el Bactris Gasipaes es uno de los productos vegetales más completos en el mundo, inclusive se lo puede comparar con los aspectos nutritivos que posee el huevo, es por esta razón que se lo conoce también como “huevo vegetal”.<sup>26</sup>

Su contenido graso es una fuente importante de ácidos grasos polinsaturados tipo omega 3 y omega que son esenciales para la nutrición, crecimiento, desarrollo hormonal y disminución del colesterol.<sup>27</sup> Esto permite que se desarrollen propiedades beneficiosas para el ser humano como es el caso de convertirse en un anti anímico, evitar la falta de apetito normal, anorexia y falta de vitalidad en el pelo, muy semejante a los atributos que posee el huevo.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Cfr. [<http://aupec.univalle.edu.co/informes/2009/julio/chontaduro.html>]. *El chontaduro, una fuente alimenticia desconocida de alto valor nutricional*

<sup>27</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>28</sup> Cfr. [<http://es.answers.yahoo.com/question>]. *¿Qué beneficios tiene comer Chontaduro?*

De igual manera, esta fruta es muy recomendada para evitar problemas digestivos y estimular las glándulas de secreción interna, así como mejorar la capacidad retentiva de la memoria.<sup>29</sup>

Es por su capacidad nutritiva que la demanda de este fruto se encuentra en crecimiento. Podemos denotar como es el caso de Colombia cuya demanda ha crecido casi un 300% en los últimos tres años. Esta es la principal razón por la que muchos agricultores de la zona han iniciado a establecer cultivos comerciales ante las expectativas positivas de un mercado a nivel nacional e internacional.<sup>30</sup>

---

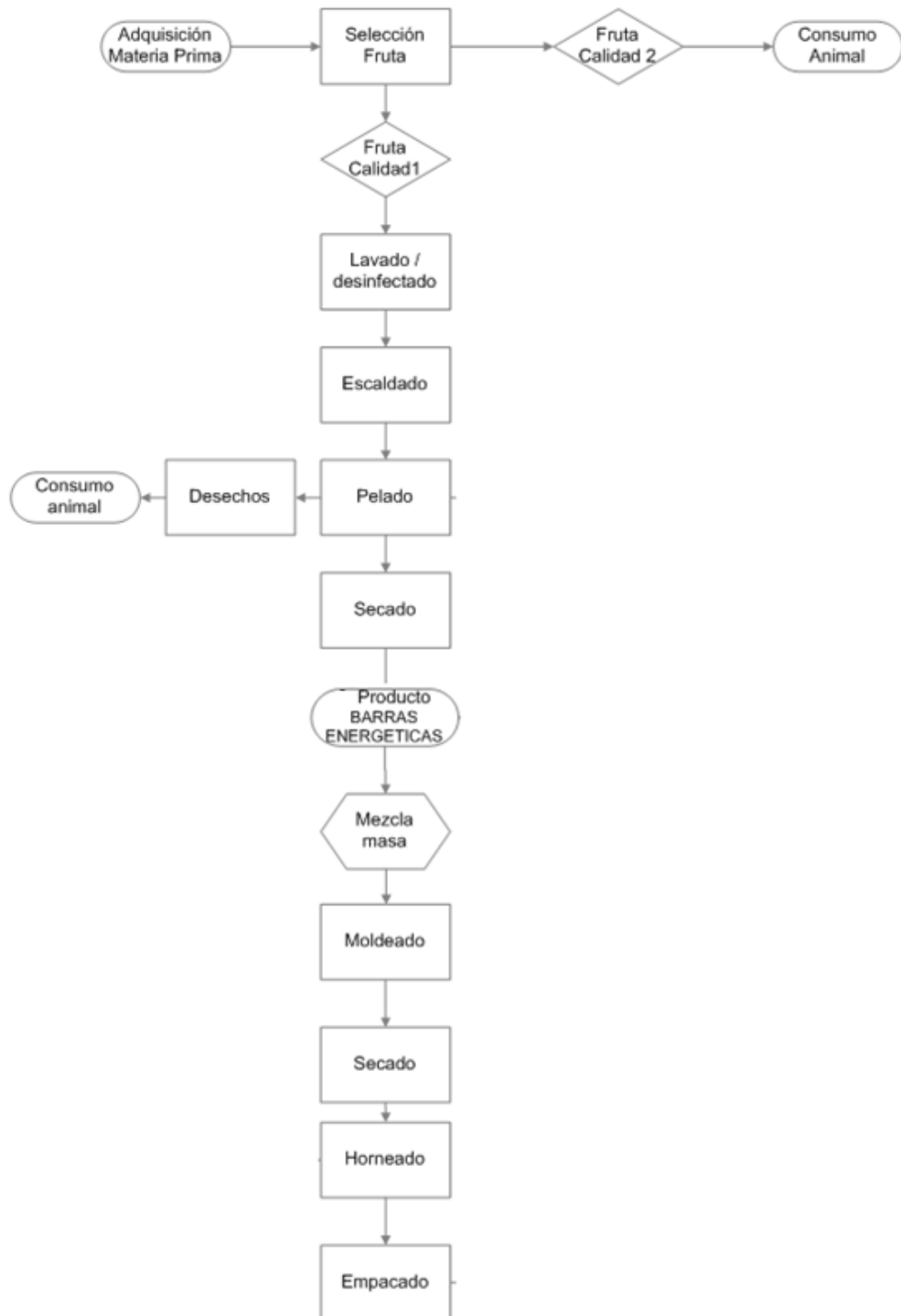
<sup>29</sup> Cfr. *Ibíd.*

<sup>30</sup> Cfr. *Ibíd.*

## 4.2 PROCESO PRODUCTIVO

## 4.2.1 Proceso de Elaboración

IMAGEN No. 4



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El proceso de elaboración de la barra se resume en lo siguiente:

- En un tazón mezclar bien las claras de huevo con la miel, (solo mezclar, no deben estar a punto de nieve)
- Mientras se mezcla, agregar poco a poco la avena, la harina de Bactris Gasipaes, el salvado de trigo, el arroz inflado y las hojuelas de maíz.
- Mezclar hasta formar una pasta bastante homogénea.
- Untar mantequilla en el molde cuadrado para hornear, verter la mezcla alisando ligeramente por encima para aplanar.
- Hornear a temperatura moderada durante 20 o 30 minutos.
- Sacar del horno, dejar enfriar un poco para cortar en rectángulos de tal manera que se obtengan barras de 30 gramos.
- Dejar enfriar, empacar.

#### 4.2.2 Capacidad Instalada o Tamaño

Elbar Ramírez en su libro *Proyectos de inversión competitivos*, indica que la capacidad instalada es la tasa máxima de producción de una operación.<sup>31</sup> Para

---

<sup>31</sup> Cfr. E., RAMÍREZ. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Colombia: Universidad Nacional de Palmira. 1ra. Edición. P. 162

lo cual para la producción de barras energéticas la capacidad instalada, tomando en cuenta que el cuello de botella, recae en el horneado, aproximadamente el proceso demora realizar 160 barras energéticas en treinta minutos lo que significa 320 barras por hora si se hace uso del 100% de la capacidad. Lo que involucraría elaborar aproximadamente 53760 mensuales trabajando los días laborables durante 8 horas diarias.

Sin embargo debido a la participación de mercado plantea utilizar el 89% de la capacidad instalada con una producción mensual de 48241 unidades.

#### **IMAGEN No. 5**



**Fuente:** [http://www.destinogourmet.com/new\\_site/foro/?p=1944](http://www.destinogourmet.com/new_site/foro/?p=1944)

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 4.2.3 Tecnologías Necesarias

**CUADRO No. 16**

<b>MAQUINARIA</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
<b>bomba de agua 3 HP</b>	<b>1.000,00</b>	1	\$ 1.000,00
<b>cocina industrial 2 quemadores</b>	<b>250,00</b>	1	\$ 250,00
<b>tanques de gas</b>	<b>232,00</b>	4	\$ 928,00
<b>horno industrial</b>	<b>2.500,00</b>	1	\$ 2.500,00
<b>ollas de aluminio 60 lts</b>	<b>480,00</b>	4	\$ 1.920,00
<b>empacadora selladora</b>	<b>2.000,00</b>	1	\$ 2.000,00
<b>amasadora</b>	<b>1.200,00</b>	1	\$ 1.200,00
<b>molino 3 HP</b>	<b>2.500,00</b>	1	\$ 2.500,00
<b>juegos de moldes de galletas</b>	<b>20,00</b>	4	\$ 80,00
<b>rodillos teflón</b>	<b>200,00</b>	4	\$ 800,00
<b>lavamanos grandes inox</b>	<b>500,00</b>	2	\$ 1.000,00
<b>tanques plásticos almacenamiento H2O</b>	<b>400,00</b>	4	\$ 1.600,00
<b>jabas plásticas</b>	<b>300,00</b>	20	\$ 6.000,00
<b>Bandejas aluminio</b>	<b>750,00</b>	25	\$ 18.750,00
<b>utensilios cocina</b>	<b>150,00</b>	1	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.678,00</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 4.2.4 Cronograma de Producción

El cronograma de producción sirve como guía general para la elaboración del producto, según IICA es un cuadro en el cual se asientan los resultados que se pretende lograr en un período determinado.<sup>32</sup> En este caso la materia prima principal utilizada para la elaboración de estas barras, la Bactris Gasipaes, es un producto estacional, por lo que para su almacenamiento y uso para la

<sup>32</sup> Cfr. IICA. (2002). *La Gestión Asociativa de los Procesos de la Producción*. Paraguay: IICA. P. 64

elaboración de las barras energéticas se transformará en harina para su almacenamiento y elaboración continua de barras energéticas. Como podemos observar a continuación el siguiente cuadro ilustra el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 17**

Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Alta	Alta	Alta	Alta	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

El cronograma de producción de barras energéticas, al ser un producto masivo de consumo cotidiano, se estima sea estándar y continua durante todos los meses. Por esta razón, el almacenamiento de la harina como materia prima de este producto es importante para continuar con la producción a pesar de la escases de fruta. Este cronograma recibirá los ajustes correspondientes conforme se inicie la producción durante los primeros seis meses y cada año, conforme la curva de experiencia del mercado avance, se harán forecast anuales de los niveles de producción.

El plan de producción para el primer año será el siguiente:

**CUADRO No. 18**

	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Unidades</b>	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824	4824
<b>Vendidas</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Stock mínimo</b>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Stock máximo</b>	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

#### 4.2.5 Control de Calidad

Según Jaima Varo en su conocido libro *Gestión Estratégica de la Calidad*, define el control de calidad como aquel comprende las técnicas y actividades operativas destinadas a satisfacer los requisitos relativos a la calidad y se acompaña de un sistema de garantía de calidad que proporciona la confianza de un producto.<sup>33</sup>

El control de calidad es un punto crítico para la producción de la barras, pues el mismo permitirá que se distribuya un producto reconocido por los consumidores y clientes como bueno y posicionarlo en la mente del consumidor como tal.

Es por esta razón que la estandarización del mismo mediante políticas de calidad es vital, para ello se determinó los siguientes puntos críticos y pruebas a desarrollar para entregar un producto que satisfaga e inclusive supere las expectativas del cliente:

- La materia prima: Antes de recibir conforme la materia prima entregada por los proveedores, se tomará una muestra de la misma y se verificará si cumple con los estándares pre establecidos en los manuales de calidad a elaborar.

---

<sup>33</sup> Cfr. J., VARO. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad*. España: Díaz de Santos, S.A. P. 245 – 246.

- El proceso de mezclado: Es crítico tomar una muestra para conocer la mezcla es homogénea para que pase al proceso de amasado y posteriormente la cocción.

La norma por la cual se debe regir los procesos, debido a que es un producto transformado para consumo humano, es la NTE INEN 2085:05<sup>34</sup> que trata sobre galletas, que es lo más similar a la barra energética.

### 4.3 EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA NECESARIA

La infraestructura necesaria para crear una planta de producción de barras energéticas en base a Bactris Gasipaes es la siguiente:

---

<sup>34</sup> Cfr. [<http://www.inen.gob.ec/images/pdf/catalogos/alfabetico2012.pdf>]. *Catálogo de Normas Técnicas Ecuatorianas*

CUADRO No. 19

CUADRO DE INVERSIONES				
Unidades	Concepto	Valor Unitario	Total Inversión	% Inversión
	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Terrenos y edificios</b>			
1	Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	12,14%
1	Cerramiento	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	7,57%
1	Instalaciones	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	3,24%
1	Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	20,24%
	<b>Maquinaria y Equipo</b>			
1	Bomba de agua 3 HP	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,81%
1	Cocina industrial 2 quemadores	\$ 250,00	\$ 250,00	0,20%
4	Tanques de gas	\$ 232,00	\$ 928,00	0,75%
1	Horno industrial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	Ollas de aluminio 60 lts	\$ 480,00	\$ 1.920,00	1,55%
1	Empacadora selladora	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
1	Amasadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	0,97%
1	Molino 3 HP	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	Juegos de moldes de galletas	\$ 20,00	\$ 80,00	0,06%
4	Rodillos teflón	\$ 200,00	\$ 800,00	0,65%
2	Lavamanos grandes inox	\$ 500,00	\$ 1.000,00	0,81%
4	Tanques plásticos almacenamiento H2O	\$ 400,00	\$ 1.600,00	1,30%
20	Jabas plásticas	\$ 300,00	\$ 6.000,00	4,86%
25	Bandejas aluminio	\$ 750,00	\$ 18.750,00	15,18%
1	Utensilios cocina	\$ 150,00	\$ 150,00	0,12%
	<b>Muebles y enseres</b>			
3	Mesas de trabajo inox	\$ 750,00	\$ 2.250,00	1,82%
2	Estanterías metálicas	\$ 480,00	\$ 960,00	0,78%
3	Escritorio madera	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
1	Muebles oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	0,32%
3	Archivadores metálicos	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
3	Sillas para escritorio	\$ 240,00	\$ 720,00	0,58%
12	Sillas visita	\$ 60,00	\$ 720,00	0,58%
	<b>Equipo de Oficina</b>			
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	0,04%
1	Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	0,08%
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Perforadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Papeleras	\$ 20,00	\$ 20,00	0,02%
	<b>Equipo de Computación</b>			
1	Computadora	\$ 700,00	\$ 700,00	0,57%
1	Impresora-Multifunción	\$ 350,00	\$ 350,00	0,28%
1	Paquete contable	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
	<b>Vehículo</b>			
1	Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	9,72%
1	Furgón refrigerante	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00	3,76%
	<b>Activos diferidos</b>			
1	Constitución de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00	0,40%
1	Registro de la marca	\$ 600,00	\$ 600,00	0,49%
1	Obtención de la patente	\$ 750,00	\$ 750,00	0,61%
	<b>TOTAL</b>		\$ 123.518,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

#### 4.4 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

Según Daniel Castro en su libro *Organización y Control de Obras*, se entiende mano de obra como la cantidad de jornales que intervienen en el precio o costo de una unidad.<sup>35</sup> Según esta definición a continuación se detalla el cuadro del costo hora de mano de obra que interviene en la producción de barras energéticas.

---

<sup>35</sup> Cfr. D., CASTRO. (2005). *Organización y Control de Obras*. España: Universidad de Cantabria. 1ra. Edición. P. 70

**CUADRO No. 20**

Mano de Obra Directa	Salario	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Obreros	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41
<b>Número de Obreros</b>							<b>2</b>
<b>TOTAL</b>							\$ 846,81
<b>Costo Hora</b>							\$ 2,65
Mano de Obra Indirecta	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Supervisor de producción	310	\$ 25,83	\$ 25,83	\$ 12,92	\$ 24,46	\$ 37,67	\$ 436,70
Bodeguero	300	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41
<b>TOTAL</b>							\$ 860,11
<b>Costo Hora</b>							\$ 5,38
Administrativo - Ventas	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Secretaria - contadora	500	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 24,46	\$ 60,75	\$ 689,37
Gerente	800	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 24,46	\$ 97,20	\$ 1.088,32
<b>TOTAL</b>							\$ 1.777,69
<b>Costo Hora</b>							\$ 11,11

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

- Obreros: Se contratarán dos obreros para cumplir las funciones operativas y producción de las barras energéticas.
- Bodeguero: es el encargado del ingreso y salida de materia prima, así como el correcto despacho del producto terminado.
- Supervisor: Se encargara de la correcta tramitación de las órdenes de producción que se realicen, así como el control de calidad correspondiente y supervisión de personal productivo.
- Secretaria Contadora: Se contratará a una contadora – secretaria que realice las actividades de contestación telefónica así como la contabilidad de la empresa.
- Gerente General: Existirá un Gerente General que se encargue de la venta y distribución del producto, así como la supervisión del personal.

Todo el recurso humano que trabaje en el proyecto estará amparado por las leyes ecuatorianas del Código Laboral y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Se contratará mediante contrato fijo de trabajo de un año inicialmente, el cual será tomado en cuenta los 90 días de prueba que menciona el código de trabajo, pasado este lapso de tiempo pasará a ser contrato indefinido.

Al inicio del proyecto se trabajará en un solo turno, a medida que vaya creciendo la demanda del producto, se incrementará un segundo turno de trabajo.

## 4.5 REQUERIMIENTO DE INSUMOS PRODUCTIVOS

En el siguiente cuadro se observa los requerimientos de insumos de materia prima y envases para una producción mensual promedio de 48241 unidades de barras energéticas de 30 gramos cada una.

**CUADRO No. 21**

<b>Costos por cada 1,2 Kg de Queso Crema base</b>				
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor</b>
Avena en hojuelas	200	gramos	\$ 0,040	\$ 8,00
Hojuelas de maíz	200	gramos	\$ 0,001	\$ 0,24
Salvado de trigo	100	gramos	\$ 0,002	\$ 0,16
Arroz inflado	200	gramos	\$ 0,010	\$ 2,00
Miel	200	gramos	\$ 0,020	\$ 4,00
Claras de huevo	6	Unidad	\$ 0,030	\$ 0,18
Harina de Bactris Gasipaes	200	gramo	\$ 0,050	\$ 10,00
Chocolate	100	gramos	\$ 0,010	\$ 1,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,58</b>
<b>Envase</b>	1	Unidad	\$ 0,050	\$ 0,05

<b>COSTOS MENSUALES</b>	
<b>Costo Variable</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	\$ 24.506,96
Envases	\$ 2.412,10
<b>Total Costo Variable</b>	\$ 26.919,06
<b>Costo fijo</b>	<b>Valor</b>
Depreciaciones	\$ 305,09
Salarios	\$ 846,81
Sueldos Planta	\$ 860,11
Mantenimiento	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 300,00

<u>Administrativos</u>	
Sueldos Administrativos	\$ 1.777,69
Seguros y reaseguros	\$ 200,00
Suministros y materiales	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 108,63
<u>Comercial</u>	
Promoción y publicidad	\$ 675,39
Combustible	\$ 168,00
Depreciaciones	\$ 249,75
Mantenimiento vehículos	\$ 100,00
<b>Total Costo Fijo</b>	\$ 5.941,47

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

## 5 ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1 SISTEMA DE COBROS Y PAGOS

#### 5.1.1 Sistema de Cobros

Se ha determinado que el principal cliente de las barras energéticas de Bactris Gasipaes será Corporación Favorita S.A. y Gimnasios, por ende hay que tomar en cuenta las políticas de pago normal de las empresas es de crédito de 21 a 28 días a partir de la entrega del producto.

Por esta razón la empresa debe tener el capital de trabajo necesario para poder cubrir los egresos de efectivo durante los días que no exista ingreso por ventas.

Así mismo el cobro se lo puede realizar por transferencias electrónicas, imprimiendo como respaldo el estado de cuenta junto con un comprobante de ingreso.

El cobro puede ser de igual manera, mediante cheque. En este caso se debe sacar copia del mismo antes de realizar el depósito correspondiente, adjuntar a la copia la papeleta de depósito y el comprobante de ingreso correspondiente.

En caso de efectivo, es también permitido al cual se debe realizar un comprobante de ingreso y adjuntar a este la papeleta de depósito de efectivo para respaldo de ingreso.

### **5.1.2 Sistema de Pagos**

Los pagos a proveedores se negociará entre 15 y 30 días de crédito. El pago a los proveedores se lo realizará de preferencia por transferencia, luego de haber calificado a una empresa como proveedor. En caso de no realizar transferencia los pagos por cheque se realizarán todos los días viernes y este saldrá a nombre de la factura que se haya recibido por el servicio.

Dentro de la calificación mencionada anteriormente, se solicitará el llenado de un formulario que incluirá datos de la cuenta bancaria a la cual debe hacerse la transferencia, datos generales de la empresa, copia de RUC, cédula de representante legal y nombramiento. Todo esto con el objetivo de llevar un control adecuado de pagos y facturación adecuada durante el proceso de compra.

Los pagos de montos pequeños se los hará con uso de caja chica, la misma que se debe cerrar con el detalle de los gastos y adjunto las facturas o recibos de todos los egresos de la misma.

Para realizar compras fuera de lo que respecta materia prima, se solicitará la entrega de tres proformas al departamento financiero. Estas proformas deben

contener el plazo de pago al proveedor, las formas de pago al mismo, el tiempo de entrega y si existe algún descuento o beneficio que reciba la empresa por la compra. El departamento financiero aprobará la proforma que considere más conveniente para la empresa.

## 5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

### 5.2.1 Presupuesto de Ingresos

**CUADRO No. 22**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad	578.904	607.849	644.320	689.422	744.576
Precio	\$ 0,70	\$ 0,72	\$ 0,75	\$ 0,77	\$ 0,79
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 405.232,52</b>	<b>\$438.982,31</b>	<b>\$480.071,93</b>	<b>\$529.960,52</b>	<b>\$590.501,09</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

## 5.2.2 Presupuesto de Costos

CUADRO No. 23

COSTOS ANUALES					
Año	1	2	3	4	5
<b>Materia Prima</b>					
Materia Prima	\$ 296.167,08	\$ 320.833,35	\$ 340.083,36	\$ 363.889,19	\$ 393.000,33
Envases	\$ 28.945,18	\$ 31.355,88	\$ 34.290,85	\$ 37.854,32	\$ 42.178,65
<b>Total de MPD</b>	<b>\$ 325.112,26</b>	<b>\$ 352.189,23</b>	<b>\$ 374.374,21</b>	<b>\$ 401.743,51</b>	<b>\$ 435.178,98</b>
<b>Mano de Obra Directa</b>					
Obreros	2	2	2	2	2
Salario Anual	\$ 5.080,86	\$ 5.241,92	\$ 5.408,09	\$ 5.579,53	\$ 5.756,40
<b>Total de MOD</b>	<b>\$ 10.161,72</b>	<b>\$ 10.483,85</b>	<b>\$ 10.816,18</b>	<b>\$ 11.159,06</b>	<b>\$ 11.512,80</b>
<b>CIF'S</b>					
<b>Mano de Obra Indirecta</b>					
Supervisor de producción	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44
Bodeguero	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86
Servicios generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de MOI</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>
<b>Otros CIF'S</b>					
Depreciaciones/Amortizaciones	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
Mantenimientos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 10.861,02</b>	<b>\$ 11.089,26</b>	<b>\$ 11.324,74</b>	<b>\$ 11.567,67</b>	<b>\$ 11.818,32</b>
<b>TOTAL CIF'S</b>	<b>\$ 21.182,32</b>	<b>\$ 21.410,56</b>	<b>\$ 21.646,04</b>	<b>\$ 21.888,97</b>	<b>\$ 22.139,62</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 356.456,30</b>	<b>\$ 384.083,64</b>	<b>\$ 406.836,43</b>	<b>\$ 434.791,55</b>	<b>\$ 468.831,39</b>
<b>Costos Unitarios</b>	\$ 0,62	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 5.2.3 Estado Proforma de Perdida y Ganancia

Según Juan José Ávila en su libro *Introducción a la Contabilidad*, define al Estado de Pérdidas y Ganancias como “El estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un período de tiempo”.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Cfr. J., ÁVILA. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Editorial Umbral. P. 68

**CUADRO No. 24**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$405.232,52	\$438.982,31	\$480.071,93	\$529.960,52	\$590.501,09
Costo de MP Directa	\$ (325.112,26)	\$ (352.189,23)	\$ (374.374,21)	\$ (401.743,51)	\$ (435.178,98)
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 80.120,26</b>	<b>\$ 86.793,07</b>	<b>\$ 105.697,72</b>	<b>\$ 128.217,01</b>	<b>\$ 155.322,12</b>
MOD	\$ (10.161,72)	\$ (10.483,85)	\$ (10.816,18)	\$ (11.159,06)	\$ (11.512,80)
MOI	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)
Otros costos de producción	\$ (7.200,00)	\$ (7.428,24)	\$ (7.663,72)	\$ (7.906,65)	\$ (8.157,30)
Depreciación	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 48.776,22</b>	<b>\$ 54.898,67</b>	<b>\$ 73.235,50</b>	<b>\$ 95.168,98</b>	<b>\$ 121.669,70</b>
Gasto de ventas	\$ (10.120,65)	\$ (10.859,55)	\$ (11.747,28)	\$ (12.813,07)	\$ (14.094,06)
Depreciación de ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Depreciación administrativos	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)
<b>Utilidad en operación</b>	<b>\$ 9.222,65</b>	<b>\$ 14.710,94</b>	<b>\$ 31.442,75</b>	<b>\$ 51.570,40</b>	<b>\$ 76.026,65</b>
Gastos Financieros	\$ (11.646,80)	\$ (10.951,98)	\$ (10.180,39)	\$ (9.323,53)	\$ (8.371,98)
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>	<b>\$ (2.424,16)</b>	<b>\$ 3.758,96</b>	<b>\$ 21.262,37</b>	<b>\$ 42.246,88</b>	<b>\$ 67.654,66</b>
15% Participaciones	\$ 363,62	\$ (563,84)	\$ (3.189,36)	\$ (6.337,03)	\$ (10.148,20)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ (2.060,53)</b>	<b>\$ 3.195,11</b>	<b>\$ 18.073,01</b>	<b>\$ 35.909,84</b>	<b>\$ 57.506,46</b>
25% Impuesto a la renta	\$ (515,13)	\$ (798,78)	\$ (4.518,25)	\$ (8.977,46)	\$ (14.376,62)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (2.575,67)</b>	<b>\$ 2.396,33</b>	<b>\$ 13.554,76</b>	<b>\$ 26.932,38</b>	<b>\$ 43.129,85</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 5.2.4 Análisis del Punto de Equilibrio

Según Jesse T. Barfield el punto de equilibrio se genera cuando los ingresos de la empresa cubren los costos, no se incurre en utilidades ni en pérdida.<sup>37</sup> Por ello, es importante reconocer el punto de equilibrio para poder conocer cuánto se debe producir para no perder ni ganar.

**CUADRO No. 25**

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	
Precio	\$ 0,70
Costo Variable Unitario promedio	\$ 0,56
<b>Margen de contribución Unitario</b>	<b>\$ 0,14</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 70.897,61</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>512.265,97 unidades</b>
<b>TIEMPO P.E.</b>	<b>10,62 meses</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

<sup>37</sup> Cfr. T., BARFIELD. (2005). *Contabilidad de Costos*. México: Thomson. 5ta. Edición. P. 451

## 5.3 INVERSIONES

## 5.3.1 Análisis de Inversiones

CUADRO No. 26

CUADRO DE INVERSIONES				
Unidades	Concepto	Valor Unitario	Total Inversión	% Inversión
	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Terrenos y edificios</b>			
1	Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	12,14%
1	Cerramiento	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	7,57%
1	Instalaciones	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	3,24%
1	Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	20,24%
	<b>Maquinaria y Equipo</b>			
1	bomba de agua 3 HP	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,81%
1	cocina industrial 2 quemadores	\$ 250,00	\$ 250,00	0,20%
4	tanques de gas	\$ 232,00	\$ 928,00	0,75%
1	horno industrial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	ollas de aluminio 60 lts	\$ 480,00	\$ 1.920,00	1,55%
1	empacadora selladora	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
1	amasadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	0,97%
1	molino 3 HP	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	juegos de moldes de galletas	\$ 20,00	\$ 80,00	0,06%
4	rodillos teflón	\$ 200,00	\$ 800,00	0,65%
2	lavamanos grandes inox	\$ 500,00	\$ 1.000,00	0,81%
4	tanques plásticos almacenamiento H2O	\$ 400,00	\$ 1.600,00	1,30%
20	jabas plásticas	\$ 300,00	\$ 6.000,00	4,86%
25	Bandejas aluminio	\$ 750,00	\$ 18.750,00	15,18%
1	utensilios cocina	\$ 150,00	\$ 150,00	0,12%
	<b>Muebles y enseres</b>			
3	mesas de trabajo inox	\$ 750,00	\$ 2.250,00	1,82%
2	estanterías metálicas	\$ 480,00	\$ 960,00	0,78%
3	escritorio madera	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
1	muebles oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	0,32%
3	archivadores metálicos	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
3	sillas para escritorio	\$ 240,00	\$ 720,00	0,58%
12	Sillas visita	\$ 60,00	\$ 720,00	0,58%
	<b>Equipo de Oficina</b>			
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	0,04%
1	Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	0,08%
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Perforadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Papeleras	\$ 20,00	\$ 20,00	0,02%
	<b>Equipo de Computación</b>			
1	Computadora	\$ 700,00	\$ 700,00	0,57%
1	Impresora-Multifunción	\$ 350,00	\$ 350,00	0,28%
1	Paquete contable	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
	<b>Vehículo</b>			
1	Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	9,72%
1	Furgón refrigerante	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00	3,76%
	<b>Activos diferidos</b>			
1	Constitucion de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00	0,40%
1	Registro de la marca	\$ 600,00	\$ 600,00	0,49%
1	Obtención de la patente	\$ 750,00	\$ 750,00	0,61%
	<b>TOTAL</b>		\$ 123.518,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 5.3.2 Cronograma de Inversiones

De acuerdo a los requerimientos del plan de negocios, toda la inversión se la deberá hacer en el primer año. Esto se debe ya que para poder iniciar una producción correcta se debe adquirir todos los implementos necesarios para elaborar la misma.

## 5.4 EVALUACIÓN

### 5.4.1 VAN

Según Patricio Bonta en su libro Preguntas sobre Marketing, el VAN nos dice cuánto equivale hoy una suma de dinero que se tendrá que pagar dentro de un período de tiempo determinado.<sup>38</sup> Según esta definición se realizó el flujo de efectivo del negocio obteniendo los siguientes resultados.

#### CUADRO No. 27

##### FLUJO DE EFECTIVO DEL NEGOCIO

Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 5.879,44	\$ 9.378,22	\$20.044,76	\$ 32.876,13	\$48.466,99
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62
Inversión activos fijos	\$(123.518,00)					
Capital de trabajo	\$ (11.882,94)					\$11.882,94
Recuperación de activos fijos						\$76.234,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$(135.400,94)</b>	<b>\$3.841,06</b>	<b>\$ 7.339,84</b>	<b>\$8.006,38</b>	<b>\$40.837,75</b>	<b>\$44.546,44</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

<sup>38</sup> Cfr. P., BONTA. (2002). *199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 2da. Edición. P. 75

**CUADRO No. 28**

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	23,33%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,84%
<b>TMAR</b>	<b>10,65%</b>

<b>VAN</b>	\$ 23.786,10
------------	--------------

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

#### 5.4.2 TIR

La tasa interna de retorno según Scott Besley es aquella que la empresa espera ganar si compra el proyecto y lo conserva durante su vida económica. Es decir que su rendimiento esperado sea mayor que la tasa de rendimiento requerida por la empresa para dicha inversión, en ese caso el proyecto es aceptable.<sup>39</sup> En este caso el proyecto es viable ya que espera ganar un 15,70% de TIR.

**CUADRO No. 29**

<b>TIR</b>	15,7%
------------	-------

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

<sup>39</sup> Cfr. S., BESLEY. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning. 14ta. Edición. P. 356.

### 5.4.3 PRI

Según Besley, el uso del PRI se basa en que es mejor recuperar la inversión de un proyecto más pronto que tarde y como regla general se considera que un proyecto es aceptable si su período de recuperación es menor que el tiempo de recuperación del costo máximo que la empresa establece.<sup>40</sup> En este caso según la inversión de establecer una planta entera para la elaboración de barras energéticas es alta, es aceptable recuperar la inversión a partir del cuarto año.

**CUADRO No. 30**

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		<b>\$ (135.400,94)</b>
1	\$ 12.508,61	\$ (122.892,33)
2	\$ 14.162,00	\$ (108.730,33)
3	\$ 20.671,69	\$ (88.058,64)
4	\$ 27.240,85	\$ (60.817,79)
5	\$ 87.137,65	\$ 26.319,86
PRI	4,70 años	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

---

<sup>40</sup> Cfr. *Ibíd.* P. 366

## 6 DESARROLLO DEL MODELO DE BRANDING

### 6.1 ¿QUÉ ES EL BRANDING?

Según Sergio Monge, “Branding es el arte-ciencia-disciplina de crear y gestionar marcas. Es una disciplina que nace de la necesidad de manejar conceptos estratégicos más perdurables que las propias campañas de comunicación”.<sup>41</sup>

“El branding es la habilidad directiva en el método diseñado para dar un perfil de liderazgo, enfatizando la individualidad de la organización y produciendo resultados positivos y sostenibles.”<sup>42</sup>

Al manejar entonces una gestión de marcas, el branding se transforma en una herramienta estratégica para la organización, atada a la misión y visión de la misma, dirigida al personal de planificación, comunicación, marketing, e incluso a la gerencia.

El manejo de marcas envuelve distintos indicadores, resultados de todos los procesos principalmente económicos, por ello, el branding debe concentrarse en elevar los indicadores de capital de marca, ya que así desarrolla una estrategia a largo plazo.

---

<sup>41</sup> S. MONGE, (2008), *¿Qué es el Branding?*, Euskadi: Taller 3d

<sup>42</sup> H., MINAMIYAMA. (2007). *World Branding*. Editorial: Gingko Press Inc.

## 6.2 VALOR DE LA MARCA

Entre todos los activos que conforman el grupo de los intangibles en una organización, la marca es uno de los más poderosos, por ello posee un valor estratégico alto.

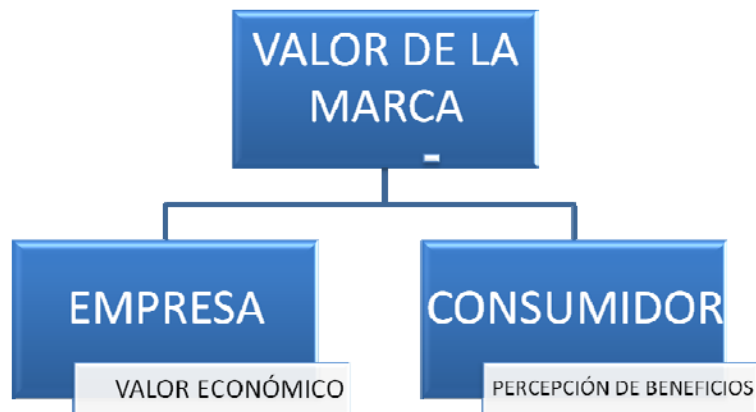
Toda empresa necesita tener un modelo adecuado de marca para poder desempeñarse con éxito en mercados altamente competitivos y cambiantes.

Tener una marca bien definida y manejada, aparte de ser un fuerte activo intangible, es el componente competitivo más eficaz para una organización. Y aunque las marcas no tienen un ciclo de vida limitado, una mala administración puede eliminarlas, o hacer que vayan perdiendo valor a lo largo del tiempo.

Considerando este aspecto, es muy trascendental todo esfuerzo, ya sea táctico o estratégico, que la empresa empeñe en conseguir el posicionamiento deseado en la mente de sus consumidores objetivos, tanto de su marca como de la empresa en sí.

El generar valor a la marca, desde el punto de vista del consumidor, se traduce en crear más valor de empresa. Es por eso que durante los últimos años, la creación de valor de marca para el consumidor ha sido una de las principales y más importantes estrategias de toda organización, tanto pública como privada.

El consumidor percibe beneficios y la empresa genera valores económicos.

**GRÁFICO No. 17**

**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 6.2.1 Valor de Marca para la Empresa

Cuando la marca ya posee un valor alto genera diferentes beneficios a la empresa, entre los cuales se encuentran:

- Aumento del volumen de compras de esa marca.
- Buzz Marketing, recomendación a terceros.
- Lealtad de los consumidores.
- Los consumidores fieles están dispuestos a pagar más por las marcas que merecen su confianza.
- Mayor margen de rentabilidad a la empresa.
- Posibilidades más amplias de introducir nuevos productos.

- Los costos de promoción y comunicación cada vez disminuyen.
- Peso más grande para generar reclutamiento de nuevo personal.
- Barreras de entrada ante nuevos competidores.

### **6.2.2 Valor de Marca para el Consumidor**

Cuando la marca ya posee un valor alto genera diferentes beneficios al consumidor, entre los cuales se encuentran:

- Fidelidad a la marca
- Reconocimiento del nombre
- Asociación de la marca
- Percepción de beneficios
- Relación positiva entre el precio y el valor suministrado.
- Respaldo de un buen servicio

## **6.3 ETAPAS DEL MODELO**

La aplicación de modelos de branding se lo ejecuta en cualquier organización, independientemente de su tamaño.

Sin embargo el modelo aquí propuesto se encuentra realizado, considerando las características que posee a una PYME con la finalidad de potencializar sus fortalezas, como el liderazgo, la agilidad y la capacidad de reacción, y que este no

genere un alto desembolso de recursos económicos, ni requiera de complicadas estructuras profesionales.

Si una organización decide implantar un modelo de Branding, para lograrlo de una manera real y progresiva, se contemplan algunas etapas, las cuales contienen una serie de procesos.

### GRÁFICO No. 18



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 6.3.1 Análisis Inicial

#### 6.3.1.1 Descripción del Producto

El producto es una barra nutricional energética con base en bactris gasipaes, mejor conocida en el Ecuador como Fruto de Chontaduro, la barra estará recubierta de chocolate y tendrá mezclas con otros ingredientes en diferentes proporciones.

Vendrá en envoltura al vacío:

- Anverso: Identidad Formal de Marca
- Reverso: Información General y Nutricional
- Presentación: 30 gramos por barra

Se venderán barras individuales y en paquetes de 6 unidades.

Ingredientes:

- Avena en hojuelas
- Hojuelas de maíz
- Salvado de Trigo
- Arroz Inflado
- Miel
- Claras de Huevo
- Harina de Bactris Gasipaes
- Chocolate

### **6.3.2 Definición de la Visión y Objetivos del Modelo de Branding para la Organización (Brand Vision)**

Para desarrollar cualquier estrategia global de empresa es necesario definir la visión, entendida como el principal objetivo estratégico que la organización desea alcanzar y para el cual se desarrolla la estrategia.

De la misma manera entonces para realizar una estrategia de marca, se debe definir la visión de la misma, entendida como los principales objetivos estratégicos que la marca desea alcanzar, en términos de relación con los consumidores y en términos financieros y económicos. La visión de la marca o Brand visión necesita una constante participación del máximo nivel de dirección de la organización.

**GRÁFICO No. 19**



**Fuente:** Construir Marcas Poderosas

**Elaborado por:** David A. Aaker

Como se puede observar en el gráfico la arquitectura del modelo parte de la visión, objetivos y la inclusión de todos los elementos para dar como resultado el valor de marca, donde nace el branding y por ende el nacimiento o reestructuración de la marca con su nombre, símbolo y filosofía, esto hace que todos los activos vinculados a la marca incorporen un valor agregado al producto o servicio que ofrece la compañía a sus clientes, los mismo que lo perciben como calidad, diferenciación y/o estatus.

CHONTA POWER se diseñó con el objetivo de:

- Liderar y ser referente a nivel de ventas e imagen en el mercado de barras energéticas nutricionales, siempre desde una óptica nacional, sin dejar de lado la posibilidad de ampliarla internacionalmente.
- Maximizar márgenes para reinvertir en la empresa para nuevos proyectos de marcas en propiedad.
- Coherencia de imagen y precios de la marca a nivel nacional.
- Evolución constante del packaging.

### **6.3.3 Identidad Formal**

Definir la identidad formal de la marca significa tangibilizarla, estableciendo todos los aspectos que forman parte de la marca desde el punto de vista del diseño.

Se realizará a identidad formal desde la perspectiva visual y verbal.

#### **6.3.3.1 Identidad Verbal**

La identidad verbal establece las bases de cómo debe ser utilizado el lenguaje para explicar y expresar las creencias, ideas y actitudes que

darán una personalidad única a la entidad, es decir, muestran la forma en la que la organización debe “hablar” a sus audiencias objetivo. Ésta sirve para alinear las comunicaciones con el posicionamiento, promoviendo así una experiencia más impactante y consistente para las audiencias internas y externas, y ayuda a transmitir de forma óptima la definición de marca y expresar la personalidad única a cada una de las audiencias.

### **Nombre**

Es la parte de la marca que consta de palabras, letras o números. En términos de branding es llamado naming.

Para la elaboración del nombre se utilizaron las siguientes técnicas:

**ANALOGÍA:** Basándose en la idea de similitud, semejanza y evocación más o menos directa al producto, considerando que es un producto que brinda energía, salud y que su principal ingrediente es Bactris Gasipaes (chontaduro).

**EVOCACIÓN:** Se ha buscado un nombre que sugiera las significaciones positivas afines al público de la marca, tomando en cuenta que el target son personas que practican actividades físicas y requieren poder energético.

Concluyendo así con el nombre del producto el cual es:

“CHONTA POWER”

Entre las cualidades que envuelve este nombre se encuentran:

- Describe el componente principal del producto (chonta).
- Comunica una importante cualidad inherente al producto (poder).
- Es único para poder competir (ningún producto de la competencia analizada posee este nombre, y/o similares).
- Es posible de internacionalizar, al contener una palabra en idioma inglés, es válida la pronunciación para los diferentes países en que el producto pueda venderse.
- Es eufónico.

### **Eslogan**

El eslogan es una frase que transmite la propuesta de valor de la marca, diferenciándose y destacándose en el mercado y en su ámbito de desarrollo. La misión del eslogan es capturar el posicionamiento, ser perdurable, de fácil comprensión y recuerdo, así como diferenciador,

aumentando de este modo el recuerdo de la marca y un grado de diferenciación suficiente, que le permita cumplir los objetivos de negocio.

Considerando estos antecedentes el slogan de CHONTA POWER es:

“El inicio de una buena nutrición, empieza aquí”

Entre las cualidades que envuelve este nombre se encuentran:

- Comunica una la segunda importante cualidad inherente al producto (salud y nutrición).
- Evoca al producto, lo distingue, sin realizar una descripción del producto como tal.
- Es de fácil lectura y pronunciación.
- Es eufónico

#### 6.3.3.2 Identidad Visual

La identidad visual es formada por todos los recursos mediante los cuales se es difunde la marca del producto, tratando que cada elemento contribuya a proporcionarle un estilo visual distinto de la competencia.

Se utiliza para transmitir un posicionamiento y diferenciar a una marca en un mercado muy competitivo a través de una personalidad única.

### **Logotipo**

Es el nombre de una empresa o marca representada por un elemento gráfico.

El logotipo es la transcripción escrita del nombre del producto, en una grafía normalizada y caracterizada.

El logotipo se compone en tipografía Berlin Sans FB Demi, con un espaciado entre caracteres del 5% y en tinta negra al 100%

### **IMAGEN No. 6**



**Chonta Power**

**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

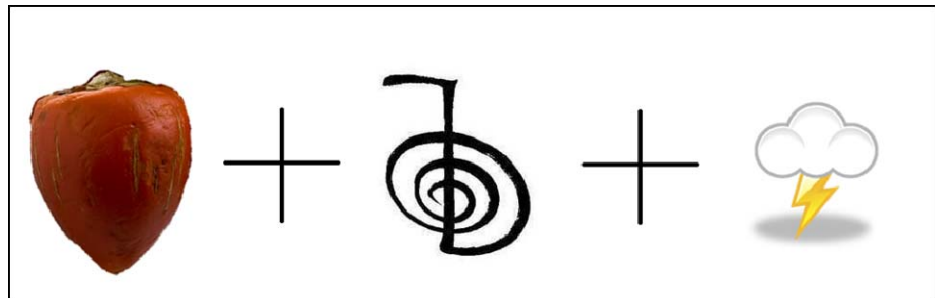
### **Símbolo**

Es la parte de la marca que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos.

El símbolo se ha formado considerando 3 caracteres:

- La fruta de Bactris Gasipaes (componente principal del producto)
- El símbolo de Energía descubierto por Usui, creador del Reiki
- El símbolo de un rayo que representa poder

### IMAGEN No. 7



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Resultado

### IMAGEN No 8



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

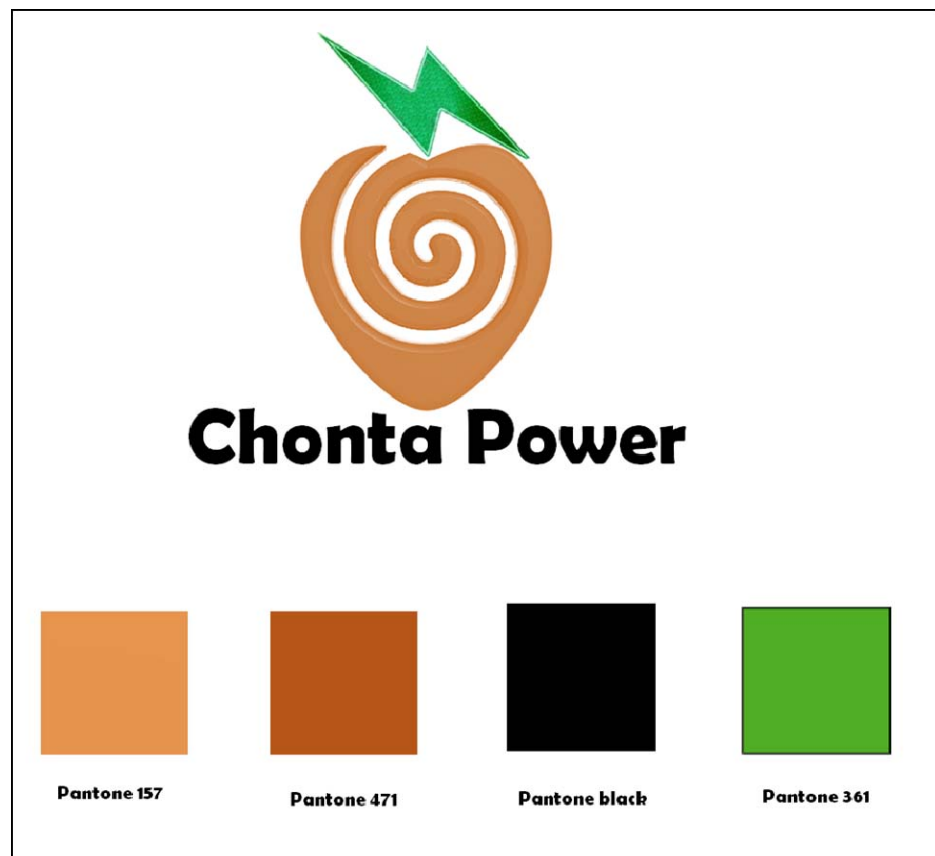
Se usará siempre la versión normalizada del símbolo, en sus distintas versiones (color y blanco y negro) y a una buena resolución.

El símbolo nunca debe usarse solo.

### Colores

Son elementos gráficos característicos, emocionales y subjetivos del diseño y de las comunicaciones de cada empresa.

#### IMAGEN No. 9



**Fuente:** Modelo de Branding

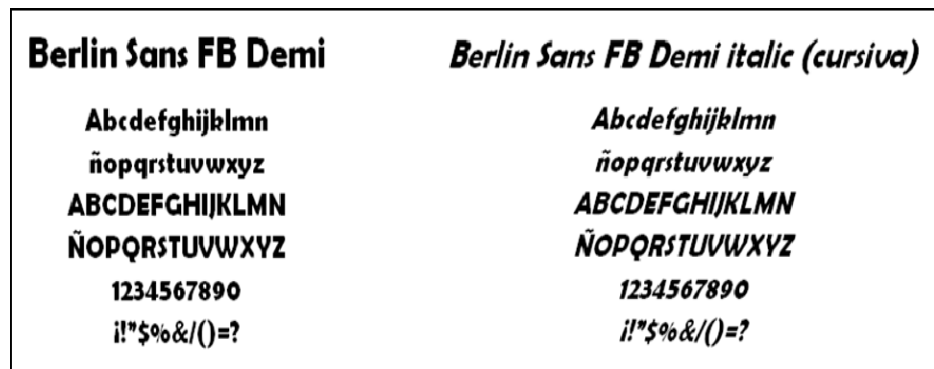
**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

## Tipografía

Es el tipo de letra con que aparece escrita una marca.

La tipografía de identidad principal es la del logotipo, Berlin Sans FB Demi, en sus diferentes versiones; cursiva y normal. Esta tipografía se usará siempre para indicar emisor principal (CHOTA POWER) y los diferentes sub emisores de cualquier material corporativo

### IMAGEN No. 10



Fuente: Modelo de Branding

Elaborado por: Andrés Acosta y Natalia Burbano

## Packaging

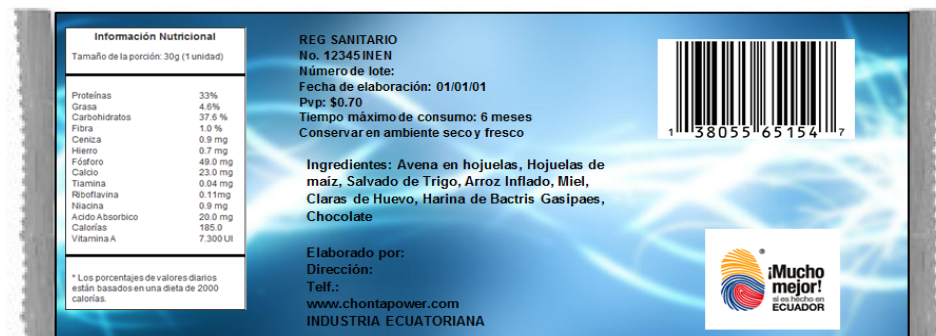
Una clave fundamental para ser una marca Premium en la categoría de barras energéticas nutricionales es el embalaje o empaque (packaging).

Se buscó un diseño innovador, diferencial que capturará los valores que quiere transmitir la identidad de marca.

**IMAGEN No. 11**

**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

**IMAGEN No. 12**

**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

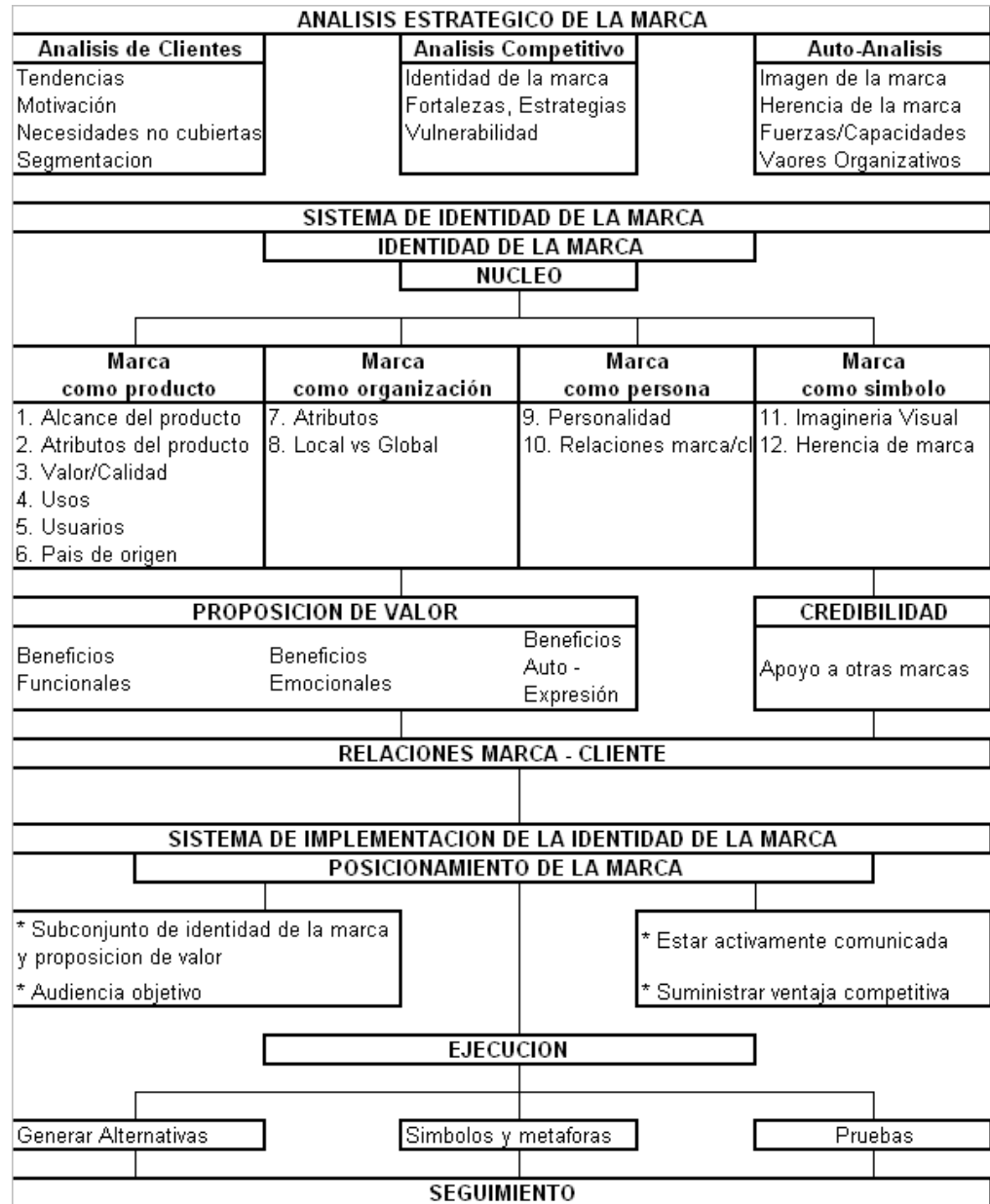
**6.3.4 Definición y Establecimiento de la Identidad de la Marca**

El desarrollo de la identidad es un grupo de asociaciones que la marca tiene que representar para los consumidores. El objetivo principal es que los consumidores asocien automáticamente la marca a una serie de valores y beneficios que sean distintivos y ganadores respecto a los que representan las marcas de la competencia.

Con estos antecedentes, una marca jamás debe representar y mostrarse ante los consumidores como algo que no es. Por ello la identidad refleja lo que la

marca es, manteniendo una coherencia entre la estrategia de la empresa y la estrategia de la marca.

**GRÁFICO No. 20**



**Fuente:** Construir Marcas Poderosas  
**Elaborado por:** David A. Aaker

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 20 nos muestra un mapa estratégico el cual se basara la Estrategia de Branding que suministra una perspectiva amplia sobre la planificación de la identidad.

La identidad de la marca no debe diseñarse generalmente desde la perspectiva de la marca como producto. Tres representaciones adicionales aumentan la comprensión, permiten realizar un mejor diseño de la estrategia y crean las bases para la diferenciación de la marca.

#### 6.3.4.1 Diseño de la Marca como Producto

Para realizar el diseño desde la perspectiva de la marca como producto se debe enfocar en diferentes dimensiones entre las cuales incluyen:

Agrupaciones con la clase de productos, cuando se relaciona con una categoría específica de productos.

Relación del producto con sus atributos, que beneficios funcionales aporta el producto como tal.

Relación calidad/valor, que calidad tiene el producto en base al precio al cual es ofertado, una marca puede estar ligada a un determinado nivel de calidad para un determinado nivel de precio.

Ocasiones de uso, la marca está directamente relacionada a un momento de consumo del producto.

Usuarios, las personas que consumen el producto (los usuarios de la marca)

Relación con el país o región, en qué lugar es producido el producto, o con qué lugar se lo asocia.

El diseño de la marca CHONTA POWER como producto, estará asociada a la categoría de barras energéticas nutricionales la cual proporciona energía y permite mantener una buena salud, con una elevada calidad para un nivel de precio razonable, recomendada consumirla en el momento de práctica de deportes o en reemplazo de las comidas del día, asociada con las personas de gustos exóticos como es la chonta, producida en Ecuador.

#### 6.3.4.2 Diseño de la Marca como Organización

Para realizar el diseño desde la perspectiva de la marca como organización se debe enfocar en los atributos de la empresa más que en aquellos del producto. El objetivo de esta perspectiva es construir la identidad de la marca a través de los valores de la empresa y de su modo de actuar. La perspectiva de la marca como organización se puede concretar en diferentes asociaciones: Orientación social y comunitaria, calidad percibida, innovación, preocupación por los clientes.

El diseño de la marca CHONTA POWER como organización, estará asociada a que la empresa que la produce, maneja sistemas de gestión de calidad en sus procesos, innovando constantemente sus productos, ofreciendo un trato especial a sus clientes, con un personal altamente calificado y capacitado.

#### 6.3.4.3 Diseño de la Marca como Persona

Para realizar el diseño desde la perspectiva de la marca como persona, se debe enfocar en dos importantes dimensiones entre las cuales incluyen:

Personalidad, relacionar la marca con rasgos de la personalidad humana para que el consumidor se identifique con la marca como parte de sus expresiones y su propia identidad.

Relaciones marca/cliente, de igual manera como existen relaciones entre dos personas, debe existir un vínculo y relación entre la marca y el consumidor.

El diseño de la marca CHONTA POWER como persona, estará asociada a un tipo de personalidad entusiasta con búsqueda de experiencias nuevas y excitantes que usa sus talentos en metas que valen la pena.

#### 6.3.4.4 Diseño de la Marca como Símbolo

Para realizar el diseño desde la perspectiva de la marca como símbolo, se debe enfocar en dos importantes dimensiones entre las cuales incluyen:

Imagen visual, una imagen fuerte que capture la mayor parte de la identidad de la marca.

Herencia de la marca, una herencia viva, que aporte un determinado significado.

El diseño de la marca CHONTA POWER como símbolo, estará asociada directamente con su logo.

### **6.3.5 Aspectos Diferenciales y Propuesta de Valor**

A partir de su teoría de "las 3 leyes físicas del marketing": "Beneficios Patentes", "Un Motivo Real Para Creer" y "Una Gran Diferencia", Petters nos demuestra que la marca es lo que nos define y que ésta es mucho más que el marketing o los logotipos. Tiene que ver con la pasión, con la historia que queremos contar, con la causa que motiva nuestra empresa. Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos, según Peters, porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología.<sup>43</sup>

Generar una propuesta de valor es definir los beneficios que proporciona la marca y que otorgan valor al consumidor.

Los beneficios que forman parte de la propuesta de valor de CHONTA POWER corresponden directamente con las asociaciones de la identidad de marca, planteándose como objetivo entonces, el trasladar la identidad de la marca al consumidor.

---

<sup>43</sup> T., PETTERS. (1982). *Op. Cit.*

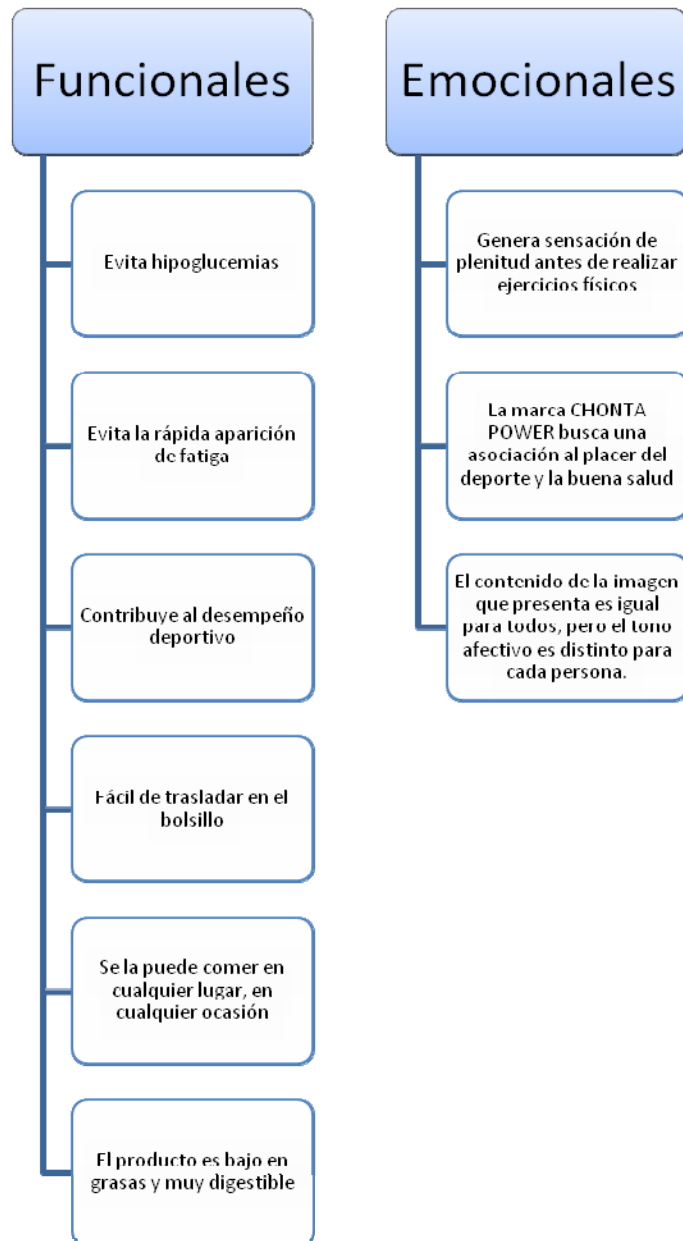
Para elaborar la propuesta de valor de CHONTA POWER, se ha evidenciado aquellos aspectos que de un modo u otro, pueden representar algún tipo de beneficio en el mercado, desde el punto de vista en primer lugar del consumidor, y en segundo lugar de los stakeholders de la organización, considerado así tres beneficios principales:

Funcionales, basados principalmente en los atributos del producto que representen una utilidad funcional al consumidor, mientras menos imitables sean estos, más ventaja competitiva tendrá la marca.

Emocionales, el momento en que el consumidor adquiere el producto o encuentra la imagen del mismo en algún sitio, le genera un sentimiento positivo.

Auto-expresión, el consumidor trata de comunicar su propia imagen debido a las distintas formas que le suministra la marca para hacerlo.

GRÁFICO No. 21



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

CHONTA POWER contiene propiedades nutricionales de la fruta, en relación a proteína, aceites insaturados y poliinsaturados, vitaminas liposolubles y minerales como Calcio, Fosforo y Hierro.

En la actualidad, la alimentación no se considera solamente un medio para satisfacer las necesidades de nutrientes básicos del organismo, sino también

una fuente de compuestos bioactivos capaces de proporcionar determinados beneficios para la salud, que mejoran el bienestar físico y reducen el riesgo a padecer ciertas enfermedades. Por lo cual, CHONTA POWER se diferencia como un producto alimenticio de alta calidad, aporte nutricional, 100% natural a un precio de mercado.

### **6.3.6 Posicionamiento**

Al iniciar una organización con productos nuevos, uno de los planteamientos principales a considerar es qué va a ser el producto dentro del sector en el que se va a operar y cómo va a ser percibido por las personas que van a ser los consumidores.

Una vez analizado esto, entra en acción la definición del posicionamiento, como una situación exclusiva y estratégica de la marca en el contexto competitivo en el que opera.

El posicionamiento inicia recogiendo la esencia de la idea de marca, en este caso la marca del producto BARRA ENERGÉTICA NUTRICIONAL, sin embargo el posicionamiento no se refiere al producto, sino a las estrategias necesarias para ubicar el producto en la mente de los consumidores, reordenando sus conexiones mentales y comunicando activamente la propuesta de valor generada.

El posicionamiento de la barra CHONTA POWER, se basará en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las

circunstancias propicias, apuntando como objetivo principal alcanzar el *top of mind* en la mente del consumidor.

Los medios tradicionales en la actualidad han perdido credibilidad, las estrategias pasadas cada vez pierden su funcionalidad en los mercados actuales, hay un exceso de productos, empresas y medios de comunicación, lo que ha generado una sobre comunicación en la sociedad.

### GRÁFICO No. 22



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

Como podemos observar en el gráfico, al igual que la identidad de la marca, el posicionamiento se lo desarrolla considerando diferentes perspectivas.

Sin embargo para el ubicar la marca CHONTA POWER, se lo hará en base a tres perspectivas: uso, usuario y estilo de vida.

La estrategia a utilizar para ejecutar el posicionamiento será la siguiente:

**GRÁFICO No. 23**



**Fuente:** Modelo de Branding

**Elaborado por:** Andrés Acosta y Natalia Burbano

### 6.3.7 Seguimiento y Control

Para el control se designará el personal adecuado que ejecute un plan de marketing, realice revisiones periódicas, y se encargue de que el modelo de branding se haga una realidad.

Para la evaluación se realizarán investigaciones de mercado y a través de indicadores de impacto se revisará la ejecución del modelo y se tomarán las estrategias necesarias.

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

- Se ha realizado una propuesta de producción y comercialización de barras nutricionales energéticas elaboradas con bactris gasipaes, aplicando un modelo de branding basado en innovación, el cual está enfocado a pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.
- Siendo un 74% de personas que consume barras energéticas se puede considerar que la mayoría de la población busca snacks saludables como complemento a su alimentación, siendo las marcas más populares Kellogg's y Quaker.
- La fruta Bactris Gasipaes conocida popularmente como Chonta, en la sierra no es muy conocida, sin embargo al momento de conocer las propiedades y beneficios de esta fruta la mayoría de la población consumiría una barra energética que contenga esta fruta.
- Los beneficios energéticos y nutritivos del Bactris Gasipaes se debe enfatizar al momento de dar a conocer a la población esta barra energética, pues es el valor agregado a un snack nutritivo y sano especialmente basado en tendencias saludables actuales que han ido surgiendo y tomando fuerza.

- Mediante la aplicación del Valor Percibido se determinó que la participación de mercado para la barra energética en base a Bactris Gasipaes es del 5%, tomando en cuenta que se deja de consumir el producto de la competencia para consumir la nueva barra energética en base a Bactris Gasipaes.
- El precio se ha fijado en base a la investigación con la competencia, generando un precio en base a diferenciación y promedio de mercado, con la finalidad de ingresar al mercado como un producto diferenciado por su valor agregado pero asequible al público con un valor de \$0.75 por cada barra de 30gr.
- El negocio se realizará en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito zona norte específicamente en la zona industrial. Esto se seleccionó en base a una ponderación específica que mediante la calificación de varias variables que se utilizaron como factores críticos de análisis
- Los consumidores claves son aquellas personas que buscan alimentos sanos con alto valor energético ya que se sus actividades provocan un desgaste energético importante por lo que necesitan recuperarlo.
- El valor a invertir para poner en marcha un planta de producción con todos los implementos necesarios para iniciar una producción de 2500 barras energéticas es de \$123.518,00 con un total de costos aproximados para el primer año de \$350000,00 generando utilidad a partir del segundo año, logrando una TIR del 15,7%

- La mayoría de las PYME's en el Ecuador al ser familiares y tener su estructura organizacional cerrada, no manejan modelos de branding bien establecidos.
- El valor de la marca para una empresa es uno de los elementos más importantes en la misma y debe constituir uno de los pilares en su modelo de negocio.
- En un mercado competitivo las empresas requieren innovación continua, lo cual representa un nivel de aceptación bastante alto para el modelo de branding.
- El modelo de branding genera rentabilidad en el mercado y un alto posicionamiento en la mente del consumidor, con un enfoque de mejoramiento continuo, factor buscado por los accionistas de las empresas, principalmente PYME's

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Para que el modelo de branding sea implementado, el directorio de la PYME debe ser quien tome la decisión y rompa los paradigmas típicos, buscando nuevas maneras de desarrollar la organización.
- Es recomendado establecer un programa de capacitación para el departamento de marketing y ventas de la empresa, el cual tenga un contenido completo de lo que significa establecer un modelo de branding en la empresa, sus usos y beneficios.

- Para que el modelo tenga efectividad total, es necesario sean cuantificados todos los objetivos y metas a ser alcanzados, una vez realizado esto se podrán ver los cambios reales, principalmente en aumento de ventas.
- El modelo de branding debe mantenerse y ejecutarse en el largo plazo, ya que el manejo de las estrategias está diseñado para ser implementado en consistencia con el tiempo.
- Es necesario tomar en cuenta que las preferencias del consumidor son variables, por lo que es necesario incorporar y actualizar una base de consumer insights periódica para innovar y mejorar el producto constantemente provocando de esta manera un incremento o mantenimiento de la participación de mercado lograda.
- Es importante seguir un proceso productivo organizado para poder responder ante la demanda de la forma más eficiente posible, evitando cuellos de botella que puedan retrasar la entrega a los intermediarios y por ende al cliente final.
- Es fundamental tomar en cuenta los resultados del flujo de efectivo para valorar el proyecto en cuanto el TIR sea mayor al TMAR para poder considerar que el proyecto es viable y puede tener un futuro estable con un crecimiento constante.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ÁVILA, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Editorial Umbral.
2. BALCÁZAR, P. (2006). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. 1ra Edición.
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). *Indicadores*. Ecuador. Página web del Banco Central.
4. BARFIELD, J. (2005). *Contabilidad de Costos*. México: Thomson. 5ta Edición.
5. BESLEY, S. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning. 14ta Edición.
6. BONTA, P. (2002). *199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 2da Edición.
7. BRAVO, J. (1997). *La Ventaja Competitiva*. España: Díaz de Santos, S.A.
8. CASTRO, D. (2005). *Organización y Control de Obras*. España: Universidad de Cantabria. 1ra Edición.
9. FLINT, P. (2002). *Tratado de Defensa de la Libre Competencia*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. 1ra Edición.
10. IDE. (2006). *Análisis y Ranking de PYMEs*. Ecuador. Revista Económica del IDE.
11. IICA. (2002). *La Gestión Asociativa de los Procesos de la Producción*. Paraguay: IICA.
12. KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. 12ma Edición.
13. LERMA, A. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. México: Cengage Learning. 4ta Edición.
14. LEZCANO, E. (11 Noviembre 2010). *Análisis de Producto Cereales para el Desayuno*.
15. MASSONNIER, V. (2008). *Tendencias de Mercado*. Argentina: Granica.
16. MINAMIYAMA, H. (2007). *World Branding*. Editorial: Gingko Press Inc.
17. MONGE, S. (2008). *¿Qué es el Branding?* Euskadi: Taller 3d

18. O'SHAUGHNESSY, J. (1991). *Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico*. España: Díaz de Santos, S.A. 2da Edición
19. RAMÍREZ, E. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos*. Colombia: Universidad Nacional de Palmira. 1ra Edición.
20. VARO, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad*. España: Díaz de Santos, S.A.
21. ZIKMUND, W. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning. 9na Edición.
22. [<http://acopio.coopera.fin.ec/nutricion.php>]. *Información Nutricional*.
23. [<http://agronegocioecuador.ning.com/notes>]. *Un mercado que se nutre con innovación de sus barras*.
24. [<http://aupec.univalle.edu.co/informes/2009/julio/chontaduro.html>]. *El chontaduro, una fuente alimenticia desconocida de alto valor nutricional*.
25. [<http://es.answers.yahoo.com/question>]. *¿Qué beneficios tiene comer Chontaduro?*
26. [<http://vive-saludable.com/quaker/productos.html>]. *Quaker Chewy*.
27. [<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas>]. *Tendencia en alimentos "on the go"*.
28. [<http://www.conocimiento.gob.ec>]. *Hoy son cada vez más los niños que llevan refrigerio al colegio*.
29. [<http://www.culturafitness.com>]. *Cultura Fitness*.
30. [<http://www.inen.gob.ec/images/pdf/catalogos/alfabetico2012.pdf>]. *Catálogo de Normas Técnicas Ecuatorianas*.
31. [<http://www.kelloggs.com.co>]. *Esto y mucho más es Kellogg's*.
32. [<http://www.maratoniano.es/la-barra-de-cereal>]. *Las barras de cereal*.
33. [<http://www.pepsico.com/Company>]. *Our History*.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**BALANCE GENERAL.-** El estado demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con la contabilidad y documentación respectiva, que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.<sup>44</sup>

**CALIDAD.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo; es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.<sup>45</sup>

**COMERCIALIZACIÓN.-** Introducción de un nuevo producto al mercado.

**COMPETIDORES.-** Aquellas personas que ofrecen al mercado cierto producto o servicio, similar al que se ofrecerá. Es importante identificar sus fortalezas, debilidades y estrategias. Así mismo, los segmentos de mercado a los que se dirigen. Si la empresa realiza una segmentación de mercado (no cualquier segmentación, sino una con valor estratégico), podrá elaborar un ejercicio de mapeo de competidores. Ello le permitirá conocer los segmentos que presentan mayor intensidad de competencia, los de menor nivel de competencia, los segmentos no descubiertos por los competidores, y los que representan mayor oportunidad para la empresa y mayor dificultad para los competidores.

---

<sup>44</sup> P., ZAPATA. (1999). *Contabilidad General*. México: McGraw Hill. 5ta. Edición. P. 74

<sup>45</sup> (<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>)

**DEMANDA.-** al acto, actitud o predisposición de adquirir bienes y/o servicios, para prever la satisfacción de las necesidades, por parte de uno o más consumidores.<sup>46</sup>

**ENCUESTA.-** Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.<sup>47</sup>

**ESTADO DE RESULTADOS.-** Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. Muestra también hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determinado.<sup>48</sup>

**FINANCIAMIENTO.-** Provisión de dinero cuando y donde se necesita.

**FLUJO DE CAJA (EFECTIVO).** - Es el informe contable principal que presenta en forma significativamente resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> (<http://es.wikipedia.org/wiki/Demanda>)

<sup>47</sup> (<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>)

<sup>48</sup> P., ZAPATA. (1999). *Ob. Cit.* P. 73

<sup>49</sup> *Ibíd.* P. 299

**ÍNDICES FINANCIEROS.-** Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.<sup>50</sup>

**MARCA.-** Una marca toma la forma de una estructura simbólica creada por una firma para representar un conjunto de informaciones sobre un producto, servicio o grupo de productos.

**OFERTA.-** La oferta en economía se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La oferta está determinada por factores como el precio del capital y mano de obra, la mezcla óptima de los recursos antes mencionados, entre otros.<sup>51</sup>

**PRESUPUESTO.-** Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.<sup>52</sup>

**PRODUCTO.-** es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

**PROPIEDAD INTELECTUAL.-** Ideas y expresiones creativas de la mente humana que poseen valor comercial y reciben la protección legal de un derecho de propiedad. Los

---

<sup>50</sup> *Ibíd.*

<sup>51</sup> (<http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta>)

<sup>52</sup> E., ALZARAZ. *Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales.* Barcelona – España.

principales mecanismos para la protección de los derechos de propiedad intelectual son los derechos de autor, patentes y marcas comerciales.

**PUNTO DE EQUILIBRIO.-** El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar. Es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero.<sup>53</sup>

**PROMOCIÓN.-** La promoción es el conjunto de actividades comerciales que la empresa realiza con el objetivo de incrementar las ventas de un producto durante un corto periodo de tiempo.

**PRECIO.-** Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio.

**TIR.-** Tasa Interna de Retorno se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.<sup>54</sup> El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

**VAN.-** Valor Actual Neto Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

---

<sup>53</sup> AULAFACIL.COM. (2008). (<http://www.aulafacil.com/Contabcoste/Lecc-9.htm>). Lección 9

<sup>54</sup> R., BREALEY; S., MYERS y F., ALLEN. *Op. Cit.*

# **ANEXOS**

**ENCUESTA****MARQUE CON UNA X UNA SOLA OPCIÓN.**

1. ¿Consume barras energéticas?

SI  NO

2. ¿Qué marca de barra energética consume?

Nature Valley	
New Millennium	
Quaker	
Ninguno de los anteriores	
Otro ¿Cuál?	

3. ¿Por qué consumiría las barras?

Complemento a la alimentación	
Ayudan a mantener las energías	
El sabor	

4. ¿En qué lugar adquiriría usted la barra energética?

Supermercados	
Farmacias	
Gimnasios	
Tiendas de barrio	

5. ¿Con qué frecuencia usted adquiere barras energéticas?

1 a 3 veces por semana	
4 a 6 veces por semana	
Quincenal	
Mensual	
Ocasional	

6. ¿De las marcas de barra energética que usted conoce por qué medio se enteró de la existencia de las mismas?

Televisión	
Revistas	
Periódicos	
Flyers	
Referidos	

7. ¿Conoce usted la Chonta?

SI  NO

La chonta es una planta nativa de las regiones tropicales y subtropicales de América, en el Ecuador se encuentra en la zona oriental y sus principales beneficios son: es un anti-anémico, combate la dismenorrea y la hepatitis

8. ¿Al conocer los beneficios de la Chonta, consumiría una barra energética en base a esta fruta?

SI  NO

9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 1 unidad de barra energética con valor agregado = chonta?

0.90 ctvs - 1	
1.10 - 1.20	
1.30 - 1.40	
Ninguno de los anteriores , otro	

## GUÍA PARA ENTREVISTA

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### OBJETIVO PRINCIPAL:

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### Datos de las entrevistas

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

### Preguntas

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)
- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?
- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?
- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?
- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? ó ¿Por qué no?

## **GUÍA PARA ENTREVISTA**

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### **Datos de las entrevistas**

Nombre y Apellido: XIMENA AGUINAGA

Profesión: GINECÓLOGA

Teléfono: 0998553478

### **Preguntas**

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)

Sí, conoce la chonta como una madera de larga duración de varios colores y que pertenece al Oriente. Es una madera de uso para casas y construcción.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Tiene muchas propiedades nutritivas, vitaminas E, calcio y permite el desarrollo óseo. Es necesario tener prudencia en personas pasados los 40 años, pues el metabolismo se altera.

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?

Es una idea muy interesante y original. En especial a nivel de jóvenes, deportistas y todas las personas pueden estar interesadas en esta barra por el sabor y el beneficio energético.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

Dispondría de calorías para el trabajo diario y en niños y jóvenes para el crecimiento. De igual manera, en lo que se refiere cuero cabelludo, piel y lubricación.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

Directamente no recomendaría ya que desean empaparse más, conocer qué alimentos contiene, qué aditivos tendría y tomar en cuenta si se le agregaría colorante o sustancias como taltracina. Hasta aquí si lo recomendaría debido a las propiedades antes mencionadas.

## **GUÍA PARA ENTREVISTA**

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### **Datos de las entrevistas**

Nombre y Apellido: JOSÉ LUÍS LUTAN VACA

Profesión: ENTRENADOR FÍSICO Y PREPARADOR

Teléfono: 3318377 / 3318394

### **Preguntas**

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)

El conocimiento de frutos exóticos del oriente es muy poco informativo. Conoce que es un árbol que tiene algunos beneficios en cuanto a la sábila.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Es un alimento muy completo por el porcentaje de proteínas y carbohidratos ya que la compensación de los dos provoca asimilación de los nutrientes y puede reemplazar alimentos que son costosos.

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?

Las barras energéticas es una alternativa para personas que no tienen tiempo para alimentarse, entonces incluir un producto con estas características y beneficios es una excelente idea.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

El nivel de proteínas y carbohidratos influyen mucho en el desempeño deportivo pues al brindarnos energía y la proteína necesaria para la recuperación muscular estaríamos hablando de un alimento muy completo que beneficiaría a todos los deportistas sobretodo en cuestiones de tiempo.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

Lo recomendaría para personas que no tengan ningún problema de la salud, pero no para personas que tienen deficiencias de calcio o problemas de presión alta o azúcar en la sangre debido a la gran cantidad de hidratos de carbono.

## **GUÍA PARA ENTREVISTA**

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### **Datos de las entrevistas**

Nombre y Apellido: MAURICIO ARAGÓN

Profesión: ENTRENADOR FÍSICO

Teléfono: 0983241677

### **Preguntas**

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)

Conoce el árbol de Chonta.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Dado el valor nutricional descrito, es un alimento muy completo se puede mezclar con otras frutas o prepararlos como recetas para obtener el mayor beneficio

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?

Sería muy adecuado pues se lo entrega un paquete que sea fácil de llevar, consumir y agradable al paladar de todas las personas que desean tener un alimento sano, nutritivo y bajo costo que pueden consumirlo en cualquier sitio como su lugar de trabajo, en su universidad o previo a un entrenamiento.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

Adecuado índice de carbohidratos, bajo en azúcares carbohidratos de baja densidad, una fuente media de proteína relacionada con el aporte diario de nutrimentos.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

Lo recomendaría ya que es una buena idea que una fruta con todos estos beneficios este enfocada en que sea fácil de llevar y que puedan consumirlo todas las personas aportando todos los nutrientes que posee.

## **GUÍA PARA ENTREVISTA**

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### **Datos de las entrevistas**

Nombre y Apellido: XIMENA RIOFRÍO

Profesión: MEDICA GENERAL

Teléfono: 2440307

### **Preguntas**

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)

Es un árbol que crece en el Oriente ecuatoriano, los indígenas obtienen de su corteza los arcos y flechas.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Son excelentes y que pena que no sean más difundidas las propiedades de esta fruta.

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?

Sería un producto que en primer lugar debe hacer los beneficios que tiene en el mercado. Es una muy buena idea ya que sería una manera agradable de servirse la Chonta.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

Hierro, proteínas y vitaminas. Sería una barra no solamente energética sino que también contribuye a cuidar de la anemia y deficiencias vitamínicas.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

Sí lo recomendaría ya que conociendo las propiedades de la fruta y siendo una barra elaborada en base a la misma, para los niños sería bueno llevarlo en su lonchera.

## **GUÍA PARA ENTREVISTA**

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### **OBJETIVO PRINCIPAL:**

**Conocer la opinión de expertos sobre la elaboración de una barra energética elaborada en base a Chonta**

### **Datos de las entrevistas**

Nombre y Apellido: AARON ASANZA

Profesión: DEPORTISTA

Teléfono: 099706002

### **Preguntas**

- ¿Conoce usted la Chonta? (En caso de no conocerla describir a la fruta y sus beneficios)

Es un árbol que se localiza en el Oriente.

- ¿Qué opina sobre los beneficios de la Chonta?

Son buenos, en especial para personas que tienen una vida laboral agitada y deportiva que requieren de un alimento que les aporte vitaminas y energía para seguir con la rutina.

- ¿Qué opina de la elaboración de una barra energética en base a Chonta?

Es una muy buena idea, ya que permitir que esta fruta junto con sus beneficios se encuentre dentro de un snack saludable permitirá que muchas personas con vidas agitadas se alimenten sanamente.

- ¿Qué beneficios nutricionales considera aportaría esta barra energética?

Brinda una gran cantidad de energía en especial a personas como deportistas que requieren de un alimento sano y nutritivo que les permita recuperarse luego de un entrenamiento arduo.

- ¿Recomendaría el consumo de esta barra? ¿Por qué sí? ó ¿Por qué no?

Sí la recomendaría debido a los beneficios nutricionales que se mencionaron anteriormente, me parece un alimento muy completo en una presentación muy fácil de llevar.

## GUÍA - GRUPO FOCAL

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

### Objetivo principal:

**Determinar el nuevo perfil de clientes y sus expectativas de una barra energética.**

### Posicionamiento de marca

- ¿Ha consumido barras energéticas?
- ¿Qué marca de barras energéticas conoce?
- ¿Qué marca de barra energética consume? ¿Por qué?

### Ocasión de consumo

- ¿Cuándo adquieren esta barra energética?
- ¿Por qué es tan importante adquirir esta barra energética en ese momento?

### Hábitos de Consumo

- ¿Cuándo buscan un snack, qué es lo primero que se les viene a la mente?
- Si existiera una opción de snack saludable, ¿lo comprarían? ¿Por qué?

### Valor Percibido

- ¿Qué beneficio considera le aporta esta barra energética a usted?
- ¿Conoce la Chonta? (Explicar qué es la Chonta y sus beneficios)
- ¿Conociendo estos beneficios ustedes estarían dispuestos a dejar de consumir la barra energética actual y reemplazarla por la elaborada con Chonta?

**Características**

- ¿De la barra energética presentada a ustedes, qué es lo que le cambiarían?

## GUÍA - GRUPO FOCAL (CUESTIONARIO DE PREGUNTAS)

**PREPARADO POR:** Natalia Burbano y Andrés Acosta

**Objetivo principal:**

**Determinar el valor percibido respecto a las barras energéticas y las diferentes marcas de barras energéticas existentes.**

**Posicionamiento de marca**

1) Califique del 1 al 10 las siguientes características escogidas

FACTOR		CALIFICACIÓN
Valor de marca	<b>Kellogg's</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>Nutrivital</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>Incremar</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>Pepsico</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>Randimpak</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>EverFrut</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		
Valor de marca	<b>Barra de Chonta</b>	
Complemento a la alimentación		
Beneficios		
Sabor		

- 2) Califíquese del 1 al 4, las siguientes características que usted toma en cuenta al momento de comprar una barra energética, siendo 4 la más importante y 1 la menos importante.

<b>FACTOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Valor de marca	
Complemento a la alimentación	
Beneficios	
Sabor	

**ANEXO 4**

FACTOR	PORCENTAJE	Kellogg's	Nutrivial	Incremar	Pepsico	Randimpak	EverFrut	Barras de Chonta	PRECIO				
									Kellogg's	0,65	AP	AV/AP	%
Valor de marca	32,50%	10	5	2	10	2	3	1	Kellogg's	0,65	100	1,65	23,25%
Complemento a la alimentación	15,00%	6	5	7	6	6	4	4	Nutrivial	0,41	63,07692308	1,99	28,07%
Beneficios	22,50%	4	4	4	4	4	4	6	Incremar	2,17	333,8461538	0,15	2,16%
Sabor	30,00%	8	8	5	9	5	8	6	Pepsico	0,66	101,5384615	1,63	22,90%
									Randimpak	1,1	169,2307692	0,28	3,96%
									EverFrut	0,63	96,92307692	0,78	11,00%
									Barra de Chonta	0,7	107,6923077	0,62	8,67%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>								<b>Total</b>			<b>7,10</b>	

<b>Kellogg's</b>	<b>Nutrivital</b>	<b>Incrementar</b>	<b>Pepsico</b>	<b>Randimpak</b>	<b>EverFrut</b>	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>		
Valor de marca	32,50%	32,50%	0,00%	32,50%	32,50%	32,50%	40,63%		
Complemento a la alimentación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	7,50%		
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	-5,63%		
Sabor	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%	22,50%		
							65,00%	165,00	23,70%

<b>Nutrivital</b>	<b>Kellogg's</b>	<b>Incrementar</b>	<b>Pepsico</b>	<b>Randimpak</b>	<b>EverFrut</b>	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>		
Valor de marca	-32,50%	32,50%	-32,50%	32,50%	32,50%	32,50%	16,25%		
Complemento a la alimentación	0,00%	-15,00%	-15,00%	0,00%	0,00%	0	-7,50%		
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	-5,63%		
Sabor	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%	22,50%		
							25,63%	125,63	18,04%

<b>Incrementar</b>	<b>Kellogg's</b>	<b>Nutrivital</b>	<b>Pepsico</b>	<b>Randimpak</b>	<b>EverFrut</b>	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>		
Valor de marca	-32,50%	-32,50%	-32,50%	0,00%	0,00%	0,00%	-24,38%		
Complemento a la alimentación	0,00%	15,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	11,25%		
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	-5,63%		
Sabor	-30,00%	-30,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%		
							-48,75%	51,25	7,36%

<b>Pepsico</b>	<b>Kellogg's</b>	<b>Nutrivital</b>	<b>Incrementar</b>	<b>Randimpak</b>	<b>EverFrut</b>	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>		
Valor de marca	0,00%	32,50%	32,50%	32,50%	32,50%	32,50%	40,63%		
Complemento a la alimentación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	7,50%		
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	-5,63%		
Sabor	0,00%	0,00%	30,00%	30,00%	0,00%	30,00%	22,50%		
							65,00%	165,00	23,70%

<b>Randimpak</b>	Kellogg's	Nutrivital	Incremar	Pepsico	EverFrut	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>
Valor de marca	-32,50%	-32,50%	0,00%	-32,50%	0,00%	0,00%	-24,38%
Complemento a la alimentación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	15,00%	7,50%
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	-5,63%
Sabor	-30,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%
							-52,50%
							47,50
							6,82%

<b>EverFrut</b>	Kellogg's	Nutrivital	Incremar	Pepsico	Randimpak	<b>Barras de Chonta</b>	<b>TOTAL</b>
Valor de marca	-32,50%	-32,50%	0,00%	-32,50%	0,00%	32,50%	-24,38%
Complemento a la alimentación	-15,00%	0,00%	-15,00%	-15,00%	-15,00%	0,00%	-15,00%
Beneficios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-22,50%	0,00%
Sabor	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%	30,00%	15,00%
							-24,38%
							75,63
							10,86%

<b>Barras de Chonta</b>	Kellogg's	Nutrivital	Incremar	Pepsico	Randimpak	EverFrut	<b>TOTAL</b>
Valor de marca	-32,50%	-32,50%	0,00%	-32,50%	0,00%	-15,00%	-24,38%
Complemento a la alimentación	-15,00%	0,00%	-15,00%	-15,00%	-15,00%	0,00%	-15,00%
Beneficios	22,50%	22,50%	22,50%	22,50%	22,50%	22,50%	28,13%
Sabor	-30,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%	0,00%	-30,00%	-22,50%
							-33,75%
							66,25
							9,52%
							<b>TOTAL</b>
							<b>696</b>
							<b>100%</b>

**Valor Percibido**

Kellogg's	23,70%
Nutrivital	18,04%
Incremar	7,36%
Pepsico	23,70%
Randimpak	6,82%
EverFrut	10,86%
Barra de Chonta	9,52%

ANEXO 5

Califique del 1 al 10 las siguientes características escogidas, en cada canal															
FACTOR		A	B	C	D	E	F	AA	BB	CC	DD	EE	FF	Promedio	
Valor de marca	Kellogg's	10	10	10	10	8	10	9	10	9	10	10	9	10	
Complemento a la alimentación		6	5	5	6	7	5	7	7	8	5	6	6	6	
Beneficios		4	6	3	3	3	4	6	6	6	3	3	5	5	4
Sabor		8	8	7	6	10	10	9	9	9	9	8	7	7	8
Valor de marca	Nutrivial	8	9	5	4	5	4	5	6	2	2	2	2	5	
Complemento a la alimentación		3	2	7	3	8	7	2	8	9	7	6	2	5	
Beneficios		5	1	3	2	5	4	4	5	7	5	7	5	4	
Sabor		6	9	9	10	8	8	10	8	8	8	7	7	7	8
Valor de marca	Incremar	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	4	2	
Complemento a la alimentación		8	8	8	6	6	6	7	8	8	5	4	4	7	
Beneficios		5	4	4	4	3	2	3	3	6	4	2	2	4	
Sabor		4	4	7	6	4	4	6	4	4	4	4	5	6	5
Valor de marca	Pepsico	9	8	10	10	10	10	9	10	9	10	9	10	10	
Complemento a la alimentación		7	7	7	8	5	4	7	4	4	2	5	7	6	
Beneficios		3	10	10	5	6	3	6	2	1	2	1	2	4	
Sabor		8	9	9	9	6	10	9	8	8	9	10	10	9	
Valor de marca	Randimpak	2	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	
Complemento a la alimentación		7	6	8	8	5	4	3	5	3	4	10	8	6	
Beneficios		8	5	5	4	3	3	3	3	3	2	1	3	4	
Sabor		5	7	7	3	5	6	6	6	6	3	6	4	2	5
Valor de marca	EverFrut	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	3	2	3	
Complemento a la alimentación		5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	
Beneficios		6	6	5	7	7	4	2	2	2	2	2	2	4	
Sabor		10	9	9	9	8	7	7	9	7	9	9	8	6	8
Valor de marca	Barra de Chonta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Complemento a la alimentación		3	3	4	5	3	5	6	4	3	2	2	3	4	
Beneficios		6	7	6	9	5	6	8	8	6	3	4	5	6	
Sabor		4	3	3	5	5	6	7	7	7	7	4	8	8	6

## ANEXO 6

Califique del 1 al 4, las siguientes características que usted toma en cuenta al momento de comprar una barra energética, siendo 4 la mas importante y 1 la menos importante

FACTOR	A	B	C	D	E	F	AA	BB	CC	DD	EE	FF	Total	Porcentaje
Valor de marca	4	4	2	3	4	3	4	2	3	4	4	2	39	33%
Complemento a la alimentación	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	18	15%
Beneficios	3	1	4	2	2	2	1	4	1	1	3	3	27	23%
Sabor	1	3	3	4	3	4	2	3	4	3	2	4	36	30%
<b>TOTAL</b>													<b>120</b>	<b>100%</b>

ANEXO 7

CUADRO DE MUBLES, INMUEBLES, EQUIPOS Y DEPRECIACIONES ESCENARIO NORMAL

TERRENO	
Nombre	Valor
Terreno	\$ 15.000,00
Cerramiento	\$ 9.350,00
Cuarto Frio	\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.350,00</b>

Recuperacion al final de los 5 años del proyecto

\$ 28.350,00

Edificio	Valor	Vida Util	Valor residual	Deprec anual
galpón 150 mts cuadrados	25.000,00	20	\$ 2.500,00	\$ 1.125,00

\$ 19.375,00

MAQUINARIA Y EQUIPO						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
bomba de agua 3 HP	1.000,00	1	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
cocina industrial 2 quemadores	250,00	1	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 22,50
tanques de gas	232,00	4	\$ 928,00	10	\$ 92,80	\$ 83,52
horno industrial	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
ollas de aluminio 60 lts	480,00	4	\$ 1.920,00	10	\$ 192,00	\$ 172,80
emapcadora selladora	2.000,00	1	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 180,00
amazadora	1.200,00	1	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 108,00
molino 3 HP	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
juegos de moldes de galletas	20,00	4	\$ 80,00	10	\$ 8,00	\$ 7,20
rodillos teflón	200,00	4	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 72,00
lavamanos grandes inox	500,00	2	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
tanques plásticos almacenamiento H2O	400,00	4	\$ 1.600,00	10	\$ 160,00	\$ 144,00
jabas plásticas	300,00	20	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00	\$ 540,00
Bandejas aluminio	750,00	25	\$ 18.750,00	10	\$ 1.875,00	\$ 1.687,50
utensillos cocina	150,00	1	\$ 150,00	10	\$ 15,00	\$ 13,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.678,00</b>		<b>\$ 4.067,80</b>	<b>\$ 3.661,02</b>

\$ 22.372,90

MUEBLES Y ENSERES						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
mesas de trabajo inox	750,00	3	\$ 2.250,00	10	\$ 225,00	\$ 202,50
estanterias metalicas	480,00	2	\$ 960,00	10	\$ 96,00	\$ 86,40
escritorio madera	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
muebles oficina	400,00	1	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 36,00
archivadores metalicos	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
sillas para escritorio	240,00	3	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
Sillas visita	60,00	12	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.750,00</b>		<b>\$ 775,00</b>	<b>\$ 697,50</b>

\$ 4.262,50

EQUIPO DE OFICINA						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Teléfono	\$ 50,00	1	\$ 50,00	10	\$ 5,00	\$ 4,50
Fax	\$ 100,00	1	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 9,00
Grapadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Perforadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Papeleras	\$ 20,00	1	\$ 20,00	10	\$ 2,00	\$ 1,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 190,00</b>		<b>\$ 19,00</b>	<b>\$ 17,10</b>

\$ 104,50

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Computadora	\$ 700,00	1	\$ 700,00	5	\$ 70,00	\$ 126,00
Impresora-Multifunción	\$ 350,00	1	\$ 350,00	5	\$ 35,00	\$ 63,00
Paquete contable	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	5	\$ -	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.050,00</b>		<b>\$ 105,00</b>	<b>\$ 589,00</b>

\$ 105,00

VEHICULOS						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00	5	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00
Furgon	\$ 4.650,00	1	\$ 4.650,00	5	\$ 465,00	\$ 837,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 16.650,00</b>		<b>\$ 1.665,00</b>	<b>\$ 2.997,00</b>

\$ 1.665,00

\$ 76.234,90

ANEXO 8

Mano de Obra Directa	Salario	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Obreros	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41
Número de Obreros							2
TOTAL							\$ 846,81

ROL DE PAGOS ESCENARIO NORMAL

Costo Hora	\$ 2,65
------------	---------

Mano de Obra Indirecta	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Supervisor de producción	310	\$ 25,83	\$ 25,83	\$ 12,92	\$ 24,46	\$ 37,67	\$ 436,70
Bodeguero	300	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41
Servicios generales	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL	\$ 860,11
-------	-----------

Costo Hora	\$ 5,38
------------	---------

Administrativo - Ventas	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Secretaria - contadora	500	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 24,46	\$ 60,75	\$ 689,37
Gerente	800	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 24,46	\$ 97,20	\$ 1.088,32
Chofer - Vendedor	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL	\$ 1.777,69
-------	-------------

Costo Hora	\$ 11,11
------------	----------

**CUADRO DE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS ESCENARIO NORMAL**

Costos por cada 1,2 Kg de Queso Crema base				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Valor
Avena en hojuelas	200	gramos	\$ 0,040	\$ 8,00
Hojuelas de maíz	200	gramos	\$ 0,001	\$ 0,24
Salvado de trigo	100	gramos	\$ 0,002	\$ 0,16
Arroz inflado	200	gramos	\$ 0,010	\$ 2,00
Miel	200	gramos	\$ 0,020	\$ 4,00
Claros de huevo	6	Unidad	\$ 0,030	\$ 0,18
Harina de Chonta	200	gramo	\$ 0,050	\$ 10,00
Chocolate	100	gramos	\$ 0,010	\$ 1,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,58</b>

<b>UNIDADES MENSUALES A PRODUCIR</b>	<b>48242</b>
--------------------------------------	--------------

	Barra energética	TOTAL
Unidades vendidas Kg	48.242	
Costo Unitario Materia Prima	\$ 0,51	
Costo Variable Total	\$ 24.680,59	\$ -

Envase	1	Unidad	\$ 0,050	\$ 0,05
--------	---	--------	----------	---------

Barra energética Chonta 1,2 kg					COSTO DE MP POR UNIDAD DE 30 GRAMOS
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total	
Barra energética Chonta	1,2	Kg	\$ 17,05	\$ 20,46	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 20,46</b>	<b>\$ 0,51</b>

<b>COSTOS MENSUALES</b>	
<b>Costo Variable</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	\$ -
Envases	\$ 2.412,10
<b>Total Costo Variable</b>	\$ 2.412,10
<b>Costo fijo</b>	<b>Valor</b>
Depreciaciones	\$ 305,09
Salarios	\$ 846,81
Sueldos Planta	\$ 860,11
Mantenimiento	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 300,00

<u>Administrativos</u>	
Sueldos Administrativos	\$ 1.777,69
Seguros y reaseguros	\$ 200,00
Suministros y materiales	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 108,63
<u>Comercial</u>	
Sueldos (Chofer)	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 675,39
Combustible	\$ 168,00
Depreciaciones	\$ 249,75
Mantenimiento vehículos	\$ 100,00
<u>Financiero</u>	
Servicios Bancarios	
Intereses y comisiones	
<b>Total Costo Fijo</b>	\$ 5.941,47

<b>Materia Prima Unitaria Promedio</b>	\$ -
--	------

<b>Costo de Envase</b>	\$ 0,05
------------------------	---------

<b>MO Unitaria</b>	\$ 0,02
--------------------	---------

<b>CIF Unitaria</b>	\$ 0,04
---------------------	---------

<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	\$ 0,62
--------------------------------	---------

**CUADRO DE PRODUCCIÓN ESTIMADA Y VENTAS ESCENARIO NORMAL**

	Producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Barra energética de Chonta</b>	578.904	607.849	644.320	689.422	744.576
<b>TOTAL</b>	<b>578.904</b>	<b>607.849</b>	<b>644.320</b>	<b>689.422</b>	<b>744.576</b>

<b>Inflacion</b>	<b>3%</b>
------------------	-----------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	578.904	607.849	644.320	689.422	744.576
Precio	\$ 0,70	\$ 0,72	\$ 0,75	\$ 0,77	\$ 0,79
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 405.232,52</b>	<b>\$ 438.982,31</b>	<b>\$ 480.071,93</b>	<b>\$ 529.960,52</b>	<b>\$ 590.501,09</b>

COSTOS ANUALES ESCENARIO NORMAL						
Costo Unitario variable	PRODUCTO	Producción				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
\$ 0,51	Barra energética	578.904	607.849	644.320	689.422	744.576
		<b>578.904</b>	<b>607.849</b>	<b>644.320</b>	<b>689.422</b>	<b>744.576</b>

Inflacion	<b>3%</b>
-----------	-----------

COSTOS ANUALES					
Año	1	2	3	4	5
<b>Materia Prima</b>					
Materia Prima	\$ 296.167,08	\$ 320.833,35	\$ 340.083,36	\$ 363.889,19	\$ 393.000,33
Envases	\$ 28.945,18	\$ 31.355,88	\$ 34.290,85	\$ 37.854,32	\$ 42.178,65
<b>Total de MPD</b>	<b>\$ 325.112,26</b>	<b>\$ 352.189,23</b>	<b>\$ 374.374,21</b>	<b>\$ 401.743,51</b>	<b>\$ 435.178,98</b>

0,56                      0,58                      0,58                      0,58                      0,58

Mano de Obra Directa					
Obreros	2	2	2	2	2
Salario Anual	\$ 5.080,86	\$ 5.241,92	\$ 5.408,09	\$ 5.579,53	\$ 5.756,40
<b>Total de MOD</b>	<b>\$ 10.161,72</b>	<b>\$ 10.483,85</b>	<b>\$ 10.816,18</b>	<b>\$ 11.159,06</b>	<b>\$ 11.512,80</b>

CIF'S					
Mano de Obra Indirecta					
Supervisor de producción	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44
Bodeguero	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86
Servicios generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de MOI</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>
Otros CIF'S					
Depreciaciones/ Amortizaciones	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
Mantenimientos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 10.861,02</b>	<b>\$ 11.089,26</b>	<b>\$ 11.324,74</b>	<b>\$ 11.567,67</b>	<b>\$ 11.818,32</b>
<b>TOTAL CIF'S</b>	<b>\$ 21.182,32</b>	<b>\$ 21.410,56</b>	<b>\$ 21.646,04</b>	<b>\$ 21.888,97</b>	<b>\$ 22.139,62</b>

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 356.456,30</b>	<b>\$ 384.083,64</b>	<b>\$ 406.836,43</b>	<b>\$ 434.791,55</b>	<b>\$ 468.831,39</b>
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>Costos Unitarios</b>	\$ 0,62	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63	\$ 0,63
-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>MOD</b>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>CIF</b>	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03

## GASTOS ANUALES ESCENARIO NORMAL

<b>Inflacion</b>	<b>3%</b>
------------------	-----------

GASTOS ANUALES					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos					
Secretaria - contadora	\$ 8.272,46	\$ 8.534,70	\$ 8.805,25	\$ 9.084,37	\$ 9.372,35
Gerente	\$ 13.059,86	\$ 13.473,86	\$ 13.900,98	\$ 14.341,64	\$ 14.796,27
Seguros y reaseguros	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Suministros y materiales	\$ 600,00	\$ 619,02	\$ 638,64	\$ 658,89	\$ 679,77
Depreciaciones/Amortizaciones	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60
Permisos	\$ 800,00				
<b>Total Administrativos</b>	\$ 26.435,92	\$ 26.331,17	\$ 27.048,47	\$ 27.788,50	\$ 28.551,99

<b>COMERCIAL</b>					
Sueldos (Chofer)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 8.104,65	\$ 8.779,65	\$ 9.601,44	\$ 10.599,21	\$ 11.810,02
Combustible	\$ 2.016,00	\$ 2.079,91	\$ 2.145,84	\$ 2.213,86	\$ 2.284,04
Depreciaciones	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00
<b>Total Comercial</b>	\$ 10.120,65	\$ 10.859,55	\$ 11.747,28	\$ 12.813,07	\$ 14.094,06

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 36.556,57	\$ 37.190,73	\$ 38.795,75	\$ 40.601,57	\$ 42.646,06
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>FINANCIERO</b>					
Servicios Bancarios					
Intereses y comisiones					
Intereses pagados a terceros					
<b>Total Financiero</b>	0	0	0	0	0

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NORMAL					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL INVERSIONISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 405.232,52	\$ 438.982,31	\$ 480.071,93	\$ 529.960,52	\$ 590.501,09
Costo de MP Directa	\$ (325.112,26)	\$ (352.189,23)	\$ (374.374,21)	\$ (401.743,51)	\$ (435.178,98)
Margen de Contribución	\$ 80.120,26	\$ 86.793,07	\$ 105.697,72	\$ 128.217,01	\$ 155.322,12
MOD	\$ (10.161,72)	\$ (10.483,85)	\$ (10.816,18)	\$ (11.159,06)	\$ (11.512,80)
MOI	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)
Otros costos de producción	\$ (7.200,00)	\$ (7.428,24)	\$ (7.663,72)	\$ (7.906,65)	\$ (8.157,30)
Depreciación	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 48.776,22	\$ 54.898,67	\$ 73.235,50	\$ 95.168,98	\$ 121.669,70
Gasto de ventas	\$ (10.120,65)	\$ (10.859,55)	\$ (11.747,28)	\$ (12.813,07)	\$ (14.094,06)
Depreciación de ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Depreciación administrativos	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)
Utilidad en operación	\$ 9.222,65	\$ 14.710,94	\$ 31.442,75	\$ 51.570,40	\$ 76.026,65
Gastos Financieros	\$ (11.646,80)	\$ (10.951,98)	\$ (10.180,39)	\$ (9.323,53)	\$ (8.371,98)
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ (2.424,16)	\$ 3.758,96	\$ 21.262,37	\$ 42.246,88	\$ 67.654,66
15% Participaciones	\$ 363,62	\$ (563,84)	\$ (3.189,36)	\$ (6.337,03)	\$ (10.148,20)
Utilidad antes de impuestos	\$ (2.060,53)	\$ 3.195,11	\$ 18.073,01	\$ 35.909,84	\$ 57.506,46
25% Impuesto a la renta	\$ (515,13)	\$ (798,78)	\$ (4.518,25)	\$ (8.977,46)	\$ (14.376,62)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (2.575,67)</b>	<b>\$ 2.396,33</b>	<b>\$ 13.554,76</b>	<b>\$ 26.932,38</b>	<b>\$ 43.129,85</b>
Suma de depreciaciones	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)
Costos fijos operacionales	\$ (70.897,61)	\$ (72.082,13)	\$ (74.254,97)	\$ (76.646,61)	\$ (79.295,47)
Punto de equilibrio cantidad	512266	504822	452649	412128	380123

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL NEGOCIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 405.232,52	\$ 438.982,31	\$ 480.071,93	\$ 529.960,52	\$ 590.501,09
Costo de producción	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 48.776,22	\$ 54.898,67	\$ 73.235,50	\$ 95.168,98	\$ 121.669,70
Gasto de ventas	\$ (10.120,65)	\$ (10.859,55)	\$ (11.747,28)	\$ (12.813,07)	\$ (14.094,06)
Utilidad Neta en Ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Utilidad en operación	\$ 9.222,65	\$ 14.710,94	\$ 31.442,75	\$ 51.570,40	\$ 76.026,65
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 9.222,65	\$ 14.710,94	\$ 31.442,75	\$ 51.570,40	\$ 76.026,65
15% Participaciones	\$ (1.383,40)	\$ (2.206,64)	\$ (4.716,41)	\$ (7.735,56)	\$ (11.404,00)
Utilidad antes de impuestos	\$ 7.839,25	\$ 12.504,30	\$ 26.726,34	\$ 43.834,84	\$ 64.622,65
25% Impuesto a la renta	\$ (1.959,81)	\$ (3.126,07)	\$ (6.681,59)	\$ (10.958,71)	\$ (16.155,66)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.879,44</b>	<b>\$ 9.378,22</b>	<b>\$ 20.044,76</b>	<b>\$ 32.876,13</b>	<b>\$ 48.466,99</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO NORMAL**

<b>Costo Variable</b>	
Materia Prima	\$ 296.167,08
Envase, empaque y embajale	\$ 28.945,18
<b>Total Costo Variable</b>	<b>\$ 325.112,26</b>
Unidades	\$ 578.903,59
<b>Costo Variable Unitario Promedio</b>	<b>\$ 0,56</b>

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN**

Precio	\$ 0,70
Costo Variable Unitario promedio	\$ 0,56
<b>Margen de contribucion Unitario</b>	<b>\$ 0,14</b>

<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 70.897,61</b>
---------------------	---------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>512.265,97</b>
----------------------------	-------------------

0,88

10,62

## CUADRO DE INVERSIONES ESCENARIO NORMAL

Unidades	Concepto	Valor Unitario	Total Inversión	% Inversión	
	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>				
	<b>Terrenos y edificios</b>				\$ 53.350,00
1	Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	12,14%	
1	Cerramiento	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	7,57%	
1	Instalaciones	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	3,24%	
1	Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	20,24%	
	<b>Maquinaria y Equipo</b>				\$ 40.678,00
1	bomba de agua 3 HP	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,81%	
1	cocina industrial 2 quemadores	\$ 250,00	\$ 250,00	0,20%	
4	tanques de gas	\$ 232,00	\$ 928,00	0,75%	
1	horno industrial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%	
4	ollas de aluminio 60 lts	\$ 480,00	\$ 1.920,00	1,55%	
1	emapcadora selladora	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%	
1	amazadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	0,97%	
1	molino 3 HP	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%	
4	juegos de moldes de galletas	\$ 20,00	\$ 80,00	0,06%	
4	rodillos teflón	\$ 200,00	\$ 800,00	0,65%	
2	lavamanos grandes inox	\$ 500,00	\$ 1.000,00	0,81%	
4	tanques plásticos almacenamiento H2O	\$ 400,00	\$ 1.600,00	1,30%	
20	jabas plásticas	\$ 300,00	\$ 6.000,00	4,86%	
25	Bandejas aluminio	\$ 750,00	\$ 18.750,00	15,18%	
1	utensillos cocina	\$ 150,00	\$ 150,00	0,12%	
	<b>Muebles y enseres</b>				\$ 7.750,00
3	mesas de trabajo inox	\$ 750,00	\$ 2.250,00	1,82%	
2	estanterías metálicas	\$ 480,00	\$ 960,00	0,78%	
3	escritorio madera	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%	
1	muebles oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	0,32%	
3	archivadores metálicos	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%	
3	sillas para escritorio	\$ 240,00	\$ 720,00	0,58%	
12	Sillas visita	\$ 60,00	\$ 720,00	0,58%	
	<b>Equipo de Oficina</b>				\$ 190,00
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	0,04%	
1	Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	0,08%	
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%	
1	Perforadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%	
1	Papeleras	\$ 20,00	\$ 20,00	0,02%	
	<b>Equipo de Computación</b>				\$ 3.050,00
1	Computadora	\$ 700,00	\$ 700,00	0,57%	
1	Impresora-Multifunción	\$ 350,00	\$ 350,00	0,28%	
1	Paquete contable	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%	
	<b>Vehículo</b>				\$ 16.650,00
1	Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	9,72%	
1	Furgon refrigerante	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00	3,76%	
	<b>Activos diferidos</b>				\$ 1.850,00
1	Constitución de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00	0,40%	
1	Registro de la marca	\$ 600,00	\$ 600,00	0,49%	
1	Obtención de la patente	\$ 750,00	\$ 750,00	0,61%	
	<b>TOTAL</b>		\$ 123.518,00	100,00%	

**APALANCAMIENTO ESCENARIO NORMAL**

		<b>Dólares</b>	<b>%</b>
<b>1. Inversiones</b>	Activo Fijo	\$ 123.518,00	91,22%
	Activo Corriente	\$ 11.882,94	8,78%
	<b>Total</b>	<b>\$ 135.400,94</b>	<b>100,00%</b>
<b>2. Financiamiento</b>	Capital	<b>\$ 30.000,00</b>	22,16%
	Préstamo a largo plazo	\$ 105.400,94	77,84%
	<b>Total</b>	<b>\$ 135.400,94</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA DE AMORTIZACIÓN, FLUJO DE EFECTIVO, VAN, TIR Y PRI  
ESCENARIO NORMAL**

PRESTAMO \$ 105.400,94

TABLA DE AMORTIZACION				
i efectiva anual		11,05%		
PERIODO	CUOTA	INTERES(I)	PAGO DE CAP	SALDO DE CAP
0				\$ 105.400,94
1	\$ 17.934,77	\$ 11.646,80	\$ 6.287,97	\$ 99.112,97
2	\$ 17.934,77	\$ 10.951,98	\$ 6.982,79	\$ 92.130,18
3	\$ 17.934,77	\$ 10.180,39	\$ 7.754,38	\$ 84.375,80
4	\$ 17.934,77	\$ 9.323,53	\$ 8.611,24	\$ 75.764,56
5	\$ 17.934,77	\$ 8.371,98	\$ 9.562,79	\$ <b>66.201,77</b>
6	\$ 17.934,77	\$ 7.315,30	\$ 10.619,47	\$ 55.582,30
7	\$ 17.934,77	\$ 6.141,84	\$ 11.792,92	\$ 43.789,37
8	\$ 17.934,77	\$ 4.838,73	\$ 13.096,04	\$ 30.693,33
9	\$ 17.934,77	\$ 3.391,61	\$ 14.543,16	\$ 16.150,17
10	\$ 17.934,77	\$ 1.784,59	\$ 16.150,17	\$ 0,00
				<b>50474,68</b>

\$ 75.764,56

FLUJO DE EFECTIVO DEL NEGOCIO						
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ 5.879,44	\$ 9.378,22	\$ 20.044,76	\$ 32.876,13	\$ 48.466,99
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)					
Capital de trabajo	\$ (11.882,94)					\$ 11.882,94
Recuperacion de activos fijos						\$ 76.234,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (135.400,94)</b>	<b>\$ 13.841,06</b>	<b>\$ 17.339,84</b>	<b>\$ 28.006,38</b>	<b>\$ 40.837,75</b>	<b>\$ 144.546,44</b>

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	23,33%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,84%
<b>TMAR</b>	<b>10,65%</b>

**VAN** \$ 23.786,10

**TIR** 15,7%

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (135.400,94)
1	\$ 12.508,61	\$ (122.892,33)
2	\$ 14.162,00	\$ (108.730,33)
3	\$ 20.671,69	\$ (88.058,64)
4	\$ 27.240,85	\$ (60.817,79)
5	\$ 87.137,65	\$ 26.319,86

**PRI** 4,70 años

FLUJO D EFECTIVO DEL INVERSIONISTA						
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ (2.575,67)	\$ 2.396,33	\$ 13.554,76	\$ 26.932,38	\$ 43.129,85
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)					
Capital de trabajo	\$ (11.882,94)					\$ 11.882,94
Recuperacion de activos fijos						\$ 76.234,90
Préstamo	\$ 105.400,94	\$ (6.287,97)	\$ (6.982,79)	\$ (7.754,38)	\$ (8.611,24)	\$ (75.764,56)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (30.000,00)</b>	<b>\$ 5.385,95</b>	<b>\$ 10.357,95</b>	<b>\$ 21.516,38</b>	<b>\$ 34.894,00</b>	<b>\$ 63.444,74</b>

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	15,66%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,84%
<b>TMAR</b>	<b>8,95%</b>

<b>VAN</b>	\$ 60.936,22
------------	--------------

<b>TIR</b>	49,7%
------------	-------

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (30.000,00)
1	\$ 4.896,32	\$ (25.103,68)
2	\$ 8.560,29	\$ (16.543,39)
3	\$ 16.165,57	\$ (377,81)
4	\$ 23.833,07	\$ 23.455,26
5	\$ 39.394,19	\$ 62.849,46

<b>PRI</b>	3,02 años
------------	-----------

## BALANCE GENERAL ESCENARIO NORMAL

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>Corrientes</b>		\$ 11.882,94	<b>Largo plazo</b>		
Caja/ Bancos	\$ 11.882,94		Prestamo a largo plazo	\$ 105.400,94	
<b>Fijos</b>		\$ 123.518,00	<b>TOTAL PASIVO</b>		\$ 105.400,94
Terrenos y edificios	\$ 53.350,00				
Maquinaria	\$ 40.678,00		<b>PATRIMONIO</b>		\$ 30.000,00
Muebles y enseres	\$ 7.750,00		Capital	\$ 30.000,00	
Equipo de Oficina	\$ 190,00				
Equipo de Computacio	\$ 3.050,00				
Vehiculo	\$ 16.650,00				
Activos diferidos	\$ 1.850,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 135.400,94	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		\$ 135.400,94



## HOJA DE DATOS ESCENARIO NORMAL

Empresa	Ventas	Participación Nacional de Mercado	Produccion mensual de barras en unidades	Produccion anual de barras en unidades	Valor Percibido	Valor vs Participación
<b>Kellogg</b>	\$ 19.928.880,00	26%	262748	3152971	23,70%	24,85%
<b>Nutrivital</b>	\$ 7.970.911,00	10%	105091	1261087	18,04%	14,22%
<b>Incremar</b>	\$ 3.033.920,00	4%	40000	480000	7,36%	5,66%
<b>Pepsico</b>	\$ 39.932.788,80	52%	526484	6317813	23,70%	37,89%
<b>Randimpak</b>	\$ 1.226.014,31	1,6%	16164	193969	6,82%	4,21%
<b>EverFrut</b>	\$ 4.576.653,14	6%	63000	756000	10,86%	8,41%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.669.167,25</b>		<b>1013487</b>	<b>12161840</b>		<b>95,24%</b>

Participación de mercado	5%	5%	6%	7%	8%
<b>Unidades a Vender</b>	578904	607849	644320	689422	744576

## LOCALIZACION DE PLANTA

FACTORES DE ANALISIS	%	DIRECCION DE LOS EMPLAZAMIENTOS					
		A= Calderón		B= Mitad del Mundo		C= Zona industrial	
		EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.
1. VÍAS DE ACCESO	11%	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2. TRANSPORTE PÚBLICO	1%	4	0,04	3	0,03	4	0,04
3. ESTADO DE LAS VÍAS	18%	3	0,54	4	0,72	5	0,9
4. PRECIO DEL TERRENO	3%	2	0,06	3	0,09	4	0,12
5. SERVICIOS LUZ	23%	3	0,69	3	0,69	3	0,69
6. SERVICIOS AGUA	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54
7. SERVICIOS TELÉFONO	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8. TERRENOS DISPONIBLES	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
9. DISPONIBILIDAD PARQUEO	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
10. SEGURIDAD	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,87</b>		<b>3,24</b>		<b>3,57</b>

### EVALUACION DE FACTORES

1 = NO APROPIADO

5 = EXCELENTE

## CUADRO DE MUBLES, INMUEBLES, EQUIPOS Y DEPRECIACIONES ESCENARIO NEGATIVO

TERRENO	
Nombre	Valor
Terreno	\$ 15.000,00
Cerramiento	\$ 9.350,00
Cuarto Frio	\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.350,00</b>

Recuperacion al  
final de los 5 años  
del proyecto

\$ 28.350,00

Edificio	Valor	Vida Util	Valor residual	Deprec anual
galpón 150 mts cuadrados	25.000,00	20	\$ 2.500,00	\$ 1.125,00

\$ 19.375,00

MAQUINARIA Y EQUIPO						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
bomba de agua 3 HP	1.000,00	1	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
cocina industrial 2 quemadores	250,00	1	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 22,50
tanques de gas	232,00	4	\$ 928,00	10	\$ 92,80	\$ 83,52
horno industrial	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
ollas de aluminio 60 lts	480,00	4	\$ 1.920,00	10	\$ 192,00	\$ 172,80
emapcadora selladora	2.000,00	1	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 180,00
amazadora	1.200,00	1	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 108,00
molino 3 HP	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
juegos de moldes de galletas	20,00	4	\$ 80,00	10	\$ 8,00	\$ 7,20
rodillos teflón	200,00	4	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 72,00
lavamanos grandes inox	500,00	2	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
tanques plásticos almacenamiento H2O	400,00	4	\$ 1.600,00	10	\$ 160,00	\$ 144,00
jabas plásticas	300,00	20	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00	\$ 540,00
Bandejas aluminio	750,00	25	\$ 18.750,00	10	\$ 1.875,00	\$ 1.687,50
utensillos cocina	150,00	1	\$ 150,00	10	\$ 15,00	\$ 13,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.678,00</b>		<b>\$ 4.067,80</b>	<b>\$ 3.661,02</b>

\$ 22.372,90

MUEBLES Y ENSERES						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
mesas de trabajo inox	750,00	3	\$ 2.250,00	10	\$ 225,00	\$ 202,50
estanterias metalicas	480,00	2	\$ 960,00	10	\$ 96,00	\$ 86,40
escritorio madera	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
muebles oficina	400,00	1	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 36,00
archivadores metalicos	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
sillas para escritorio	240,00	3	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
Sillas visita	60,00	12	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.750,00</b>		<b>\$ 775,00</b>	<b>\$ 697,50</b>

\$ 4.262,50

EQUIPO DE OFICINA						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Teléfono	\$ 50,00	1	\$ 50,00	10	\$ 5,00	\$ 4,50
Fax	\$ 100,00	1	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 9,00
Grapadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Perforadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Papeleras	\$ 20,00	1	\$ 20,00	10	\$ 2,00	\$ 1,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 190,00</b>		<b>\$ 19,00</b>	<b>\$ 17,10</b>

\$ 104,50

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Computadora	\$ 700,00	1	\$ 700,00	5	\$ 70,00	\$ 126,00
Impresora-Multifunción	\$ 350,00	1	\$ 350,00	5	\$ 35,00	\$ 63,00
Paquete contable	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	5	\$ -	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.050,00</b>		<b>\$ 105,00</b>	<b>\$ 589,00</b>

\$ 105,00

VEHICULOS						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00	5	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00
Furgon	\$ 4.650,00	1	\$ 4.650,00	5	\$ 465,00	\$ 837,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 16.650,00</b>		<b>\$ 1.665,00</b>	<b>\$ 2.997,00</b>

\$ 1.665,00

\$ 76.234,90

## ANEXO 22

Mano de Obra Directa	Salario	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total	
Obreros	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41	
							Número de Obreros	2
							TOTAL	\$ 846,81
<b>ROL DE PAGOS ESCENARIO NEGATIVO</b>								
							Costo Hora	\$ 2,65

Mano de Obra Indirecta	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total	
Supervisor de producción	310	\$ 25,83	\$ 25,83	\$ 12,92	\$ 24,46	\$ 37,67	\$ 436,70	
Bodeguero	300	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41	
Servicios generales	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
							TOTAL	\$ 860,11

Costo Hora	\$ 5,38
------------	---------

Administrativo - Ventas	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total
Secretaria - contadora	500	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 24,46	\$ 60,75	\$ 689,37
Gerente	800	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 24,46	\$ 97,20	\$ 1.088,32
Chofer - Vendedor	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL	\$ 1.777,69
-------	-------------

Costo Hora	\$ 11,11
------------	----------

**CUADRO DE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS  
ESCENARIO NEGATIVO**

<b>Costos por cada 1,2 Kg de Queso Crema base</b>				
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor</b>
Avena en hojuelas	200	gramos	\$ 0,040	\$ 8,00
Hojuelas de maíz	200	gramos	\$ 0,001	\$ 0,24
Salvado de trigo	100	gramos	\$ 0,002	\$ 0,16
Arroz inflado	200	gramos	\$ 0,010	\$ 2,00
Miel	200	gramos	\$ 0,020	\$ 4,00
Claros de huevo	6	Unidad	\$ 0,030	\$ 0,18
Harina de Chonta	200	gramo	\$ 0,050	\$ 10,00
Chocolate	100	gramos	\$ 0,010	\$ 1,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,58</b>

<b>UNIDADES MENSUALES A PRODUCIR</b>	<b>25337</b>
--------------------------------------	--------------

	<b>Barra energética</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Unidades vendidas Kg</b>	25.337	
<b>Costo Unitario Materia Prima</b>	\$ 0,51	
<b>Costo Variable Total</b>	\$ 12.962,49	\$ -

<b>Envase</b>	1	Unidad	\$ 0,050	\$ 0,05
---------------	---	--------	----------	---------

<b>Barra energética Chonta 1,2 kg</b>					<b>COSTO DE MP POR UNIDAD DE 30 GRAMOS</b>
<b>Ingredientes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>	
Barra energética Chonta	1,2	Kg	\$ 17,05	\$ 20,46	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 20,46</b>	<b>\$ 0,51</b>

<b>COSTOS MENSUALES</b>	
<b>Costo Variable</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	\$ -
Envases	\$ 1.266,86
<b>Total Costo Variable</b>	\$ 1.266,86
<b>Costo fijo</b>	<b>Valor</b>
Depreciaciones	\$ 305,09
Salarios	\$ 846,81
Sueldos Planta	\$ 860,11
Mantenimiento	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 300,00

<u>Administrativos</u>	
Sueldos Administrativos	\$ 1.777,69
Seguros y reaseguros	\$ 200,00
Suministros y materiales	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 108,63
<u>Comercial</u>	
Sueldos (Chofer)	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 354,72
Combustible	\$ 168,00
Depreciaciones	\$ 249,75
Mantenimiento vehículos	\$ 100,00
<u>Financiero</u>	
Servicios Bancarios	
Intereses y comisiones	
<b>Total Costo Fijo</b>	\$ 5.620,80

<b>Materia Prima Unitaria Promedio</b>	\$ -
<b>Costo de Envase</b>	\$ 0,05
<b>MO Unitaria</b>	\$ 0,03
<b>CIF Unitaria</b>	\$ 0,07
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	\$ 0,62

**CUADRO DE PRODUCCIÓN ESTIMADA Y VENTAS ESCENARIO NEGATIVO**

	Producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Barra energética de Chonta</b>	304.046	319.248	338.403	362.091	391.059
<b>TOTAL</b>	<b>304.046</b>	<b>319.248</b>	<b>338.403</b>	<b>362.091</b>	<b>391.059</b>

<b>Inflacion</b>	<b>3%</b>
------------------	-----------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	304.046	319.248	338.403	362.091	391.059
Precio	\$ 0,70	\$ 0,72	\$ 0,75	\$ 0,77	\$ 0,79
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 212.832,20</b>	<b>\$ 230.557,93</b>	<b>\$ 252.138,62</b>	<b>\$ 278.340,61</b>	<b>\$ 310.137,13</b>

COSTOS ANUALES ESCENARIO NEGATIVO						
Costo Unitario variable	PRODUCTO	Producción				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
\$ 0,51	Barra energética	304.046	319.248	338.403	362.091	391.059
		<b>304.046</b>	<b>319.248</b>	<b>338.403</b>	<b>362.091</b>	<b>391.059</b>

Inflacion	<b>3%</b>
-----------	-----------

COSTOS ANUALES					
Año	1	2	3	4	5
<b>Materia Prima</b>					
Materia Prima	\$ 155.549,94	\$ 168.504,91	\$ 178.615,21	\$ 191.118,27	\$ 206.407,73
Envases	\$ 15.202,30	\$ 16.468,42	\$ 18.009,90	\$ 19.881,47	\$ 22.152,65
<b>Total de MPD</b>	<b>\$ 170.752,24</b>	<b>\$ 184.973,34</b>	<b>\$ 196.625,11</b>	<b>\$ 210.999,74</b>	<b>\$ 228.560,39</b>
	0,56	0,58	0,58	0,58	0,58
<b>Mano de Obra Directa</b>					
Obreros	2	2	2	2	2
Salario Anual	\$ 5.080,86	\$ 5.241,92	\$ 5.408,09	\$ 5.579,53	\$ 5.756,40
<b>Total de MOD</b>	<b>\$ 10.161,72</b>	<b>\$ 10.483,85</b>	<b>\$ 10.816,18</b>	<b>\$ 11.159,06</b>	<b>\$ 11.512,80</b>
<b>CIF'S</b>					
<b>Mano de Obra Indirecta</b>					
Supervisor de producción	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44
Bodeguero	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86
Servicios generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de MOI</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>
<b>Otros CIF'S</b>					
Depreciaciones/ Amortizaciones	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
Mantenimientos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 10.861,02</b>	<b>\$ 11.089,26</b>	<b>\$ 11.324,74</b>	<b>\$ 11.567,67</b>	<b>\$ 11.818,32</b>
<b>TOTAL CIF'S</b>	<b>\$ 21.182,32</b>	<b>\$ 21.410,56</b>	<b>\$ 21.646,04</b>	<b>\$ 21.888,97</b>	<b>\$ 22.139,62</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 202.096,28</b>	<b>\$ 216.867,74</b>	<b>\$ 229.087,33</b>	<b>\$ 244.047,78</b>	<b>\$ 262.212,80</b>
<b>Costos Unitarios</b>	\$ 0,66	\$ 0,68	\$ 0,68	\$ 0,67	\$ 0,67

<b>MOD</b>	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
<b>CIF</b>	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,06

## GASTOS ANUALES ESCENARIO NEGATIVO

<b>Inflacion</b>	<b>3%</b>
------------------	-----------

GASTOS ANUALES					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos					
Secretaria - contadora	\$ 8.272,46	\$ 8.534,70	\$ 8.805,25	\$ 9.084,37	\$ 9.372,35
Gerente	\$ 13.059,86	\$ 13.473,86	\$ 13.900,98	\$ 14.341,64	\$ 14.796,27
Seguros y reaseguros	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Suministros y materiales	\$ 600,00	\$ 619,02	\$ 638,64	\$ 658,89	\$ 679,77
Depreciaciones/Amortizaciones	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60
Permisos	\$ 800,00				
<b>Total Administrativos</b>	\$ 26.435,92	\$ 26.331,17	\$ 27.048,47	\$ 27.788,50	\$ 28.551,99

<b>COMERCIAL</b>					
Sueldos (Chofer)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 4.256,64	\$ 4.611,16	\$ 5.042,77	\$ 5.566,81	\$ 6.202,74
Combustible	\$ 2.016,00	\$ 2.079,91	\$ 2.145,84	\$ 2.213,86	\$ 2.284,04
Depreciaciones	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00
<b>Total Comercial</b>	\$ 6.272,64	\$ 6.691,07	\$ 7.188,61	\$ 7.780,68	\$ 8.486,79

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 32.708,56	\$ 33.022,24	\$ 34.237,08	\$ 35.569,18	\$ 37.038,78
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>FINANCIERO</b>					
Servicios Bancarios					
Intereses y comisiones					
Intereses pagados a terceros					
<b>Total Financiero</b>	0	0	0	0	0

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO NEGATIVO					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL INVERSIONISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 212.832,20	\$ 230.557,93	\$ 252.138,62	\$ 278.340,61	\$ 310.137,13
Costo de MP Directa	\$ (170.752,24)	\$ (184.973,34)	\$ (196.625,11)	\$ (210.999,74)	\$ (228.560,39)
Margen de Contribución	\$ 42.079,97	\$ 45.584,60	\$ 55.513,51	\$ 67.340,87	\$ 81.576,74
MOD	\$ (10.161,72)	\$ (10.483,85)	\$ (10.816,18)	\$ (11.159,06)	\$ (11.512,80)
MOI	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)
Otros costos de producción	\$ (7.200,00)	\$ (7.428,24)	\$ (7.663,72)	\$ (7.906,65)	\$ (8.157,30)
Depreciación	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 10.735,93	\$ 13.690,19	\$ 23.051,29	\$ 34.292,83	\$ 47.924,33
Gasto de ventas	\$ (6.272,64)	\$ (6.691,07)	\$ (7.188,61)	\$ (7.780,68)	\$ (8.486,79)
Depreciación de ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Depreciación administrativos	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)
Utilidad en operación	\$ (24.969,64)	\$ (22.329,05)	\$ (14.182,79)	\$ (4.273,34)	\$ 7.888,55
Gastos Financieros	\$ (11.575,94)	\$ (10.885,34)	\$ (10.118,44)	\$ (9.266,79)	\$ (8.321,04)
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ (36.545,57)	\$ (33.214,39)	\$ (24.301,23)	\$ (13.540,14)	\$ (432,49)
15% Participaciones	\$ 5.481,84	\$ 4.982,16	\$ 3.645,18	\$ 2.031,02	\$ 64,87
Utilidad antes de impuestos	\$ (31.063,74)	\$ (28.232,23)	\$ (20.656,05)	\$ (11.509,12)	\$ (367,62)
25% Impuesto a la renta	\$ (7.765,93)	\$ 7.058,06	\$ 5.164,01	\$ 2.877,28	\$ 91,90
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (38.829,67)</b>	<b>\$ (21.174,18)</b>	<b>\$ (15.492,04)</b>	<b>\$ (8.631,84)</b>	<b>\$ (275,71)</b>
Suma de depreciaciones	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)
Costos fijos operacionales	\$ (67.049,60)	\$ (67.913,65)	\$ (69.696,30)	\$ (71.614,21)	\$ (73.688,19)
Punto de equilibrio cantidad	484462	475628	424860	385069	353243

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL NEGOCIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 212.832,20	\$ 230.557,93	\$ 252.138,62	\$ 278.340,61	\$ 310.137,13
Costo de producción	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 10.735,93	\$ 13.690,19	\$ 23.051,29	\$ 34.292,83	\$ 47.924,33
Gasto de ventas	\$ (6.272,64)	\$ (6.691,07)	\$ (7.188,61)	\$ (7.780,68)	\$ (8.486,79)
Utilidad Neta en Ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Utilidad en operación	\$ (24.969,64)	\$ (22.329,05)	\$ (14.182,79)	\$ (4.273,34)	\$ 7.888,55
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ (24.969,64)	\$ (22.329,05)	\$ (14.182,79)	\$ (4.273,34)	\$ 7.888,55
15% Participaciones	\$ 3.745,45	\$ 3.349,36	\$ 2.127,42	\$ 641,00	\$ (1.183,28)
Utilidad antes de impuestos	\$ (21.224,19)	\$ (18.979,69)	\$ (12.055,37)	\$ (3.632,34)	\$ 6.705,27
25% Impuesto a la renta	\$ 5.306,05	\$ 4.744,92	\$ 3.013,84	\$ 908,09	\$ (1.676,32)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (15.918,14)</b>	<b>\$ (14.234,77)</b>	<b>\$ (9.041,53)</b>	<b>\$ (2.724,26)</b>	<b>\$ 5.028,95</b>

**PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO NEGATIVO**

<b>Costo Variable</b>	
Materia Prima	\$ 155.549,94
Envase, empaque y embajale	\$ 15.202,30
<b>Total Costo Variable</b>	<b>\$ 170.752,24</b>
Unidades	\$ 304.046,01
<b>Costo Variable Unitario Promedio</b>	<b>\$ 0,56</b>

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	
-------------------------------	--

Precio	\$ 0,70
Costo Variable Unitario promedio	\$ 0,56
<b>Margen de contribucion Unitario</b>	<b>\$ 0,14</b>

<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 67.049,60</b>
---------------------	---------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>484.462,46</b>
----------------------------	-------------------

1,59  
19,12

## CUADRO DE INVERSIONES ESCENARIO NEGATIVO

CUADRO DE INVERSIONES				
Unidades	Concepto	Valor Unitario	Total Inversión	% Inversión
	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>			
	<b>Terrenos y edificios</b>			
				\$ 53.350,00
1	Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	12,14%
1	Cerramiento	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	7,57%
1	Instalaciones	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	3,24%
1	Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	20,24%
	<b>Maquinaria y Equipo</b>			
				\$ 40.678,00
1	bomba de agua 3 HP	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,81%
1	cocina industrial 2 quemadores	\$ 250,00	\$ 250,00	0,20%
4	tanques de gas	\$ 232,00	\$ 928,00	0,75%
1	horno industrial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	ollas de aluminio 60 lts	\$ 480,00	\$ 1.920,00	1,55%
1	emapcadora selladora	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
1	amazadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	0,97%
1	molino 3 HP	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%
4	juegos de moldes de galletas	\$ 20,00	\$ 80,00	0,06%
4	rodillos teflón	\$ 200,00	\$ 800,00	0,65%
2	lavamanos grandes inox	\$ 500,00	\$ 1.000,00	0,81%
4	tanques plásticos almacenamiento H2O	\$ 400,00	\$ 1.600,00	1,30%
20	jabas plásticas	\$ 300,00	\$ 6.000,00	4,86%
25	Bandejas aluminio	\$ 750,00	\$ 18.750,00	15,18%
1	utensillos cocina	\$ 150,00	\$ 150,00	0,12%
	<b>Muebles y enseres</b>			
				\$ 7.750,00
3	mesas de trabajo inox	\$ 750,00	\$ 2.250,00	1,82%
2	estanterías metálicas	\$ 480,00	\$ 960,00	0,78%
3	escritorio madera	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
1	muebles oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	0,32%
3	archivadores metálicos	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%
3	sillas para escritorio	\$ 240,00	\$ 720,00	0,58%
12	Sillas visita	\$ 60,00	\$ 720,00	0,58%
	<b>Equipo de Oficina</b>			
				\$ 190,00
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	0,04%
1	Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	0,08%
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Perforadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%
1	Papeleras	\$ 20,00	\$ 20,00	0,02%
	<b>Equipo de Computación</b>			
				\$ 3.050,00
1	Computadora	\$ 700,00	\$ 700,00	0,57%
1	Impresora-Multifunción	\$ 350,00	\$ 350,00	0,28%
1	Paquete contable	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%
	<b>Vehículo</b>			
				\$ 16.650,00
1	Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	9,72%
1	Furgon refrigerante	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00	3,76%
	<b>Activos diferidos</b>			
				\$ 1.850,00
1	Consitucion de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00	0,40%
1	Registro de la marca	\$ 600,00	\$ 600,00	0,49%
1	Obtención de la patente	\$ 750,00	\$ 750,00	0,61%
	<b>TOTAL</b>		\$ 123.518,00	100,00%

**APALANCAMIENTO ESCENARIO NEGATIVO**

		<b>Dólares</b>	<b>%</b>
<b>1. Inversiones</b>	Activo Fijo	\$ 123.518,00	91,66%
	Activo Corriente	\$ 11.241,60	8,34%
	<b>Total</b>	<b>\$ 134.759,60</b>	<b>100,00%</b>
<b>2. Financiamiento</b>	Capital	<b>\$ 30.000,00</b>	22,26%
	Préstamo a largo plazo	\$ 104.759,60	77,74%
	<b>Total</b>	<b>\$ 134.759,60</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA DE AMORTIZACIÓN, FLUJO DE EFECTIVO, VAN, TIR Y PRI  
ESCENARIO NEGATIVO**

TABLA DE AMORTIZACION				
i efectiva anual		11,05%		
PERIODO	CUOTA	INTERES(I)	PAGO DE CAP	SALDO DE CAP
0				\$ 104.759,60
1	\$ 17.825,64	\$ 11.575,94	\$ 6.249,71	\$ 98.509,90
2	\$ 17.825,64	\$ 10.885,34	\$ 6.940,30	\$ 91.569,60
3	\$ 17.825,64	\$ 10.118,44	\$ 7.707,20	\$ 83.862,40
4	\$ 17.825,64	\$ 9.266,79	\$ 8.558,85	\$ 75.303,55
5	\$ 17.825,64	\$ 8.321,04	\$ 9.504,60	\$ 65.798,95
6	\$ 17.825,64	\$ 7.270,78	\$ 10.554,86	\$ 55.244,10
7	\$ 17.825,64	\$ 6.104,47	\$ 11.721,17	\$ 43.522,93
8	\$ 17.825,64	\$ 4.809,28	\$ 13.016,36	\$ 30.506,57
9	\$ 17.825,64	\$ 3.370,98	\$ 14.454,66	\$ 16.051,91
10	\$ 17.825,64	\$ 1.773,74	\$ 16.051,91	\$ 0,00
		<b>50167,56</b>		

\$ 75.303,55

FLUJO DE EFECTIVO DEL NEGOCIO						
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ (15.918,14)	\$ (14.234,77)	\$ (9.041,53)	\$ (2.724,26)	\$ 5.028,95
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)					
Capital de trabajo	\$ (11.241,60)					\$ 11.241,60
Recuperacion de activos fijos						\$ 76.234,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (134.759,60)</b>	<b>\$ (7.956,52)</b>	<b>\$ (6.273,15)</b>	<b>\$ (1.079,91)</b>	<b>\$ 5.237,36</b>	<b>\$ 100.467,07</b>

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	23,33%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,74%
<b>TMAR</b>	<b>10,67%</b>

<b>VAN</b>	(\$ 75.773,53)
------------	----------------

<b>TIR</b>	-7,1%
------------	-------

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (134.759,60)
1	(\$ 7.189,45)	\$ (141.949,05)
2	(\$ 5.121,89)	\$ (147.070,94)
3	(\$ 796,72)	\$ (147.867,66)
4	\$ 3.491,42	\$ (144.376,24)
5	\$ 60.518,10	\$ (83.858,14)

<b>PRI</b>	6,39 años
------------	-----------

FLUJO D EFECTIVO DEL INVERSIONISTA						
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio		\$ (38.829,67)	\$ (21.174,18)	\$ (15.492,04)	\$ (8.631,84)	\$ (275,71)
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)					
Capital de trabajo	\$ (11.241,60)					\$ 11.241,60
Recuperacion de activos fijos						\$ 76.234,90
Préstamo	\$ 104.759,60	\$ (6.249,71)	\$ (6.940,30)	\$ (7.707,20)	\$ (8.558,85)	\$ (75.303,55)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (30.000,00)</b>	<b>\$ (30.868,05)</b>	<b>\$ (13.212,56)</b>	<b>\$ (7.530,42)</b>	<b>\$ (670,22)</b>	<b>\$ 19.858,85</b>

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	15,66%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,74%
<b>TMAR</b>	<b>8,96%</b>

<b>VAN</b>	(\$ 57.657,46)
------------	----------------

<b>TIR</b>	#¡NUM!
------------	--------

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (30.000,00)
1	(\$ 28.061,86)	\$ (58.061,86)
2	(\$ 10.919,47)	\$ (68.981,33)
3	(\$ 5.657,71)	\$ (74.639,04)
4	(\$ 457,77)	\$ (75.096,81)
5	\$ 12.330,79	\$ (62.766,03)

<b>PRI</b>	-10,19 años
------------	-------------

## BALANCE GENERAL ESCENARIO NEGATIVO

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>Corrientes</b>		\$ 11.241,60	<b>Largo plazo</b>		
Caja/ Bancos	\$ 11.241,60		Prestamo a largo plazo	\$ 104.759,60	
<b>Fijos</b>		\$ 123.518,00	<b>TOTAL PASIVO</b>		\$ 104.759,60
Terrenos y edificios	\$ 53.350,00				
Maquinaria	\$ 40.678,00		<b>PATRIMONIO</b>		\$ 30.000,00
Muebles y enseres	\$ 7.750,00		Capital	\$ 30.000,00	
Equipo de Oficina	\$ 190,00				
Equipo de Computacion	\$ 3.050,00				
Vehiculo	\$ 16.650,00				
Activos diferidos	\$ 1.850,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 134.759,60	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		\$ 134.759,60



## ANEXO 34

## HOJA DE DATOS ESCENARIO NEGATIVO

Empresa	Ventas	Participación Nacional de Mercado	Producción mensual de barras en unidades	Producción anual de barras en unidades	Valor Percibido	Valor vs Participación
<b>Kellogg</b>	\$ 19.928.880,00	26%	262748	3152971	23,70%	24,85%
<b>Nutrivital</b>	\$ 7.970.911,00	10%	105091	1261087	18,04%	14,22%
<b>Incremar</b>	\$ 3.033.920,00	4%	40000	480000	7,36%	5,66%
<b>Pepsico</b>	\$ 39.932.788,80	52%	526484	6317813	23,70%	37,89%
<b>Randimpak</b>	\$ 1.226.014,31	1,6%	16164	193969	6,82%	4,21%
<b>EverFrut</b>	\$ 4.576.653,14	6%	63000	756000	10,86%	8,41%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.669.167,25</b>		<b>1013487</b>	<b>12161840</b>		<b>95,24%</b>

<b>Participación de mercado</b>	3%	5%	6%	7%	8%
<b>Unidades a Vender</b>	304046	319248	338403	362091	391059

**LOCALIZACION DE PLANTA**

FACTORES DE ANALISIS	%	DIRECCIÓN DE LOS EMPLAZAMIENTOS					
		A= Calderón		B= Mitad del Mundo		C= Zona industrial	
		EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.
1. VÍAS DE ACCESO	11%	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2. TRANSPORTE PÚBLICO	1%	4	0,04	3	0,03	4	0,04
3. ESTADO DE LAS VÍAS	18%	3	0,54	4	0,72	5	0,9
4. PRECIO DEL TERRENO	3%	2	0,06	3	0,09	4	0,12
5. SERVICIOS LUZ	23%	3	0,69	3	0,69	3	0,69
6. SERVICIOS AGUA	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54
7. SERVICIOS TELÉFONO	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8. TERRENOS DISPONIBLES	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
9. DISPONIBILIDAD PARQUEO	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
10. SEGURIDAD	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,87</b>		<b>3,24</b>		<b>3,57</b>

**EVALUACION DE FACTORES**

1 = NO APROPIADO

5 = EXCELENTE

## CUADRO DE MUBLES, INMUEBLES, EQUIPOS Y DEPRECIACIONES ESCENARIO POSITIVO

TERRENO	
Nombre	Valor
Terreño	\$ 15.000,00
Cerramiento	\$ 9.350,00
Cuarto Frio	\$ 4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.350,00</b>

Recuperacion al  
final de los 5 años  
del proyecto

\$ 28.350,00

Edificio	Valor	Vida Util	Valor residual	Deprec anual
galpón 150 mts cuadrados	25.000,00	20	\$ 2.500,00	\$ 1.125,00

\$ 19.375,00

MAQUINARIA Y EQUIPO						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
bomba de agua 3 HP	1.000,00	1	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
cocina industrial 2 quemadores	250,00	1	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 22,50
tanques de gas	232,00	4	\$ 928,00	10	\$ 92,80	\$ 83,52
horno industrial	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
ollas de aluminio 60 lts	480,00	4	\$ 1.920,00	10	\$ 192,00	\$ 172,80
emapcadora selladora	2.000,00	1	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 180,00
amazadora	1.200,00	1	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 108,00
molino 3 HP	2.500,00	1	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 225,00
juegos de moldes de galletas	20,00	4	\$ 80,00	10	\$ 8,00	\$ 7,20
rodillos teflón	200,00	4	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 72,00
lavamanos grandes inox	500,00	2	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 90,00
tanques plásticos almacenamiento H2O	400,00	4	\$ 1.600,00	10	\$ 160,00	\$ 144,00
jabas plásticas	300,00	20	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00	\$ 540,00
Bandejas aluminio	750,00	25	\$ 18.750,00	10	\$ 1.875,00	\$ 1.687,50
utensillos cocina	150,00	1	\$ 150,00	10	\$ 15,00	\$ 13,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 40.678,00</b>		<b>\$ 4.067,80</b>	<b>\$ 3.661,02</b>

\$ 22.372,90

MUEBLES Y ENSERES						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
mesas de trabajo inox	750,00	3	\$ 2.250,00	10	\$ 225,00	\$ 202,50
estanterias metalicas	480,00	2	\$ 960,00	10	\$ 96,00	\$ 86,40
escritorio madera	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
muebles oficina	400,00	1	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 36,00
archivadores metalicos	450,00	3	\$ 1.350,00	10	\$ 135,00	\$ 121,50
sillas para escritorio	240,00	3	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
Sillas visita	60,00	12	\$ 720,00	10	\$ 72,00	\$ 64,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 7.750,00</b>		<b>\$ 775,00</b>	<b>\$ 697,50</b>

\$ 4.262,50

EQUIPO DE OFICINA						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Teléfono	\$ 50,00	1	\$ 50,00	10	\$ 5,00	\$ 4,50
Fax	\$ 100,00	1	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 9,00
Grapadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Perforadora	\$ 10,00	1	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 0,90
Papeleras	\$ 20,00	1	\$ 20,00	10	\$ 2,00	\$ 1,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 190,00</b>		<b>\$ 19,00</b>	<b>\$ 17,10</b>

\$ 104,50

EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Computadora	\$ 700,00	1	\$ 700,00	5	\$ 70,00	\$ 126,00
Impresora-Multifunción	\$ 350,00	1	\$ 350,00	5	\$ 35,00	\$ 63,00
Paquete contable	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	5	\$ -	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.050,00</b>		<b>\$ 105,00</b>	<b>\$ 589,00</b>

\$ 105,00

VEHICULOS						
Nombre	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida Util	Valor residual	Depreciación anual
Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00	5	\$ 1.200,00	\$ 2.160,00
Furgon	\$ 4.650,00	1	\$ 4.650,00	5	\$ 465,00	\$ 837,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 16.650,00</b>		<b>\$ 1.665,00</b>	<b>\$ 2.997,00</b>

\$ 1.665,00

\$ 76.234,90

## ANEXO 36

Mano de Obra Directa	Salario	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total	
Obreros	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41	
							Número de Obreros	2
							TOTAL	\$ 846,81
<b>ROL DE PAGOS ESCENARIO POSITIVO</b>								
							Costo Hora	\$ 2,65

Mano de Obra Indirecta	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total	
Supervisor de producción	310	\$ 25,83	\$ 25,83	\$ 12,92	\$ 24,46	\$ 37,67	\$ 436,70	
Bodeguero	300	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 12,50	\$ 24,46	\$ 36,45	\$ 423,41	
Servicios generales	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
							TOTAL	\$ 860,11

Costo Hora	\$ 5,38
------------	---------

Administrativo - Ventas	Sueldo	13ro	FR	Vacaciones	14to	IESS	Salario Total	
Secretaria - contadora	500	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 24,46	\$ 60,75	\$ 689,37	
Gerente	800	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 24,46	\$ 97,20	\$ 1.088,32	
Chofer - Vendedor	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
							TOTAL	\$ 1.777,69

Costo Hora	\$ 11,11
------------	----------

## CUADRO DE COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS ESCENARIO POSITIVO

Costos por cada 1,2 Kg de Queso Crema base				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Valor
Avena en hojuelas	200	gramos	\$ 0,040	\$ 8,00
Hojuelas de maíz	200	gramos	\$ 0,001	\$ 0,24
Salvado de trigo	100	gramos	\$ 0,002	\$ 0,16
Arroz inflado	200	gramos	\$ 0,010	\$ 2,00
Miel	200	gramos	\$ 0,020	\$ 4,00
Claros de huevo	6	Unidad	\$ 0,030	\$ 0,18
Harina de Chonta	200	gramo	\$ 0,050	\$ 10,00
Chocolate	100	gramos	\$ 0,010	\$ 1,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 25,58</b>

Envase	1	Unidad	\$ 0,050	\$ 0,05
--------	---	--------	----------	---------

Barra energética Chonta 1,2 kg					COSTO DE MP POR UNIDAD DE 30 GRAMOS
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total	
Barra energética Chonta	1,2	Kg	\$ 17,05	\$ 20,46	
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 20,46</b>	<b>\$ 0,51</b>

<b>UNIDADES MENSUALES A PRODUCIR</b>	<b>76012</b>
--------------------------------------	--------------

	Barra energética	TOTAL
Unidades vendidas Kg	76.012	
Costo Unitario Materia Prima	\$ 0,51	
Costo Variable Total	\$ 38.887,48	\$ -

<b>COSTOS MENSUALES</b>	
<b>Costo Variable</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	\$ -
Envases	\$ 3.800,58
<b>Total Costo Variable</b>	\$ 3.800,58
<b>Costo fijo</b>	<b>Valor</b>
Depreciaciones	\$ 305,09
Salarios	\$ 846,81
Sueldos Planta	\$ 860,11
Mantenimiento	\$ 300,00
Servicios Básicos	\$ 300,00

<u>Administrativos</u>	
Sueldos Administrativos	\$ 1.777,69
Seguros y reaseguros	\$ 200,00
Suministros y materiales	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 108,63
<u>Comercial</u>	
Sueldos (Chofer)	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 1.064,16
Combustible	\$ 168,00
Depreciaciones	\$ 249,75
Mantenimiento vehículos	\$ 100,00
<u>Financiero</u>	
Servicios Bancarios	
Intereses y comisiones	
<b>Total Costo Fijo</b>	\$ 6.330,24

<b>Materia Prima Unitaria Promedio</b>	\$ -
<b>Costo de Envase</b>	\$ 0,05
<b>MO Unitaria</b>	\$ 0,01
<b>CIF Unitaria</b>	\$ 0,02
<b>COSTO UNITARIO PROMEDIO</b>	\$ 0,62

**CUADRO DE PRODUCCIÓN ESTIMADA Y VENTAS ESCENARIO POSITIVO**

	Producción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Barra energética de Chonta</b>	912.138	957.745	1.015.210	1.086.274	1.173.176
<b>TOTAL</b>	<b>912.138</b>	<b>957.745</b>	<b>1.015.210</b>	<b>1.086.274</b>	<b>1.173.176</b>

<b>Inflacion</b>	<b>3%</b>
------------------	-----------

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	912.138	957.745	1.015.210	1.086.274	1.173.176
Precio	\$ 0,70	\$ 0,72	\$ 0,75	\$ 0,77	\$ 0,79
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 638.496,61</b>	<b>\$ 691.673,80</b>	<b>\$ 756.415,85</b>	<b>\$ 835.021,83</b>	<b>\$ 930.411,39</b>

COSTOS ANUALES ESCENARIO POSITIVO						
Costo Unitario variable	Producción					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	PRODUCTO	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
\$ 0,51	Barra energética	912.138	957.745	1.015.210	1.086.274	1.173.176
		912.138	957.745	1.015.210	1.086.274	1.173.176

Inflacion	3%
-----------	----

COSTOS ANUALES					
Año	1	2	3	4	5
<b>Materia Prima</b>					
Materia Prima	\$ 466.649,81	\$ 505.514,74	\$ 535.845,62	\$ 573.354,82	\$ 619.223,20
Envases	\$ 45.606,90	\$ 49.405,27	\$ 54.029,70	\$ 59.644,42	\$ 66.457,96
<b>Total de MPD</b>	<b>\$ 512.256,71</b>	<b>\$ 554.920,01</b>	<b>\$ 589.875,33</b>	<b>\$ 632.999,23</b>	<b>\$ 685.681,16</b>

0,56      0,58      0,58      0,58      0,58

<b>Mano de Obra Directa</b>					
Obreros	2	2	2	2	2
Salario Anual	\$ 5.080,86	\$ 5.241,92	\$ 5.408,09	\$ 5.579,53	\$ 5.756,40
<b>Total de MOD</b>	<b>\$ 10.161,72</b>	<b>\$ 10.483,85</b>	<b>\$ 10.816,18</b>	<b>\$ 11.159,06</b>	<b>\$ 11.512,80</b>

<b>CIF'S</b>					
<b>Mano de Obra Indirecta</b>					
Supervisor de producción	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44	\$ 5.240,44
Bodeguero	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86	\$ 5.080,86
Servicios generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de MOI</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>	<b>\$ 10.321,30</b>
<b>Otros CIF'S</b>					
Depreciaciones/ Amortizaciones	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02	\$ 3.661,02
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
Mantenimientos	\$ 3.600,00	\$ 3.714,12	\$ 3.831,86	\$ 3.953,33	\$ 4.078,65
<b>Total Otros</b>	<b>\$ 10.861,02</b>	<b>\$ 11.089,26</b>	<b>\$ 11.324,74</b>	<b>\$ 11.567,67</b>	<b>\$ 11.818,32</b>
<b>TOTAL CIF'S</b>	<b>\$ 21.182,32</b>	<b>\$ 21.410,56</b>	<b>\$ 21.646,04</b>	<b>\$ 21.888,97</b>	<b>\$ 22.139,62</b>

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 543.600,75</b>	<b>\$ 586.814,42</b>	<b>\$ 622.337,55</b>	<b>\$ 666.047,27</b>	<b>\$ 719.333,57</b>
---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>Costos Unitarios</b>	\$ 0,60	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61	\$ 0,61
-------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>MOD</b>	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
<b>CIF</b>	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02

## GASTOS ANUALES ESCENARIO POSITIVO

Inflacion	3%
-----------	----

GASTOS ANUALES					
AÑOS	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos					
Secretaria - contadora	\$ 8.272,46	\$ 8.534,70	\$ 8.805,25	\$ 9.084,37	\$ 9.372,35
Gerente	\$ 13.059,86	\$ 13.473,86	\$ 13.900,98	\$ 14.341,64	\$ 14.796,27
Seguros y reaseguros	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Suministros y materiales	\$ 600,00	\$ 619,02	\$ 638,64	\$ 658,89	\$ 679,77
Depreciaciones/Amortizaciones	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60	\$ 1.303,60
Permisos	\$ 800,00				
<b>Total Administrativos</b>	\$ 26.435,92	\$ 26.331,17	\$ 27.048,47	\$ 27.788,50	\$ 28.551,99

<b>COMERCIAL</b>					
Sueldos (Chofer)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promocion y publicidad	\$ 12.769,93	\$ 13.833,48	\$ 15.128,32	\$ 16.700,44	\$ 18.608,23
Combustible	\$ 2.016,00	\$ 2.079,91	\$ 2.145,84	\$ 2.213,86	\$ 2.284,04
Depreciaciones	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00	\$ 2.997,00
<b>Total Comercial</b>	\$ 14.785,93	\$ 15.913,38	\$ 17.274,16	\$ 18.914,30	\$ 20.892,27

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 41.221,85	\$ 42.244,56	\$ 44.322,63	\$ 46.702,80	\$ 49.444,26
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>FINANCIERO</b>					
Servicios Bancarios					
Intereses y comisiones					
Intereses pagados a terceros					
<b>Total Financiero</b>	0	0	0	0	0

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO POSITIVO					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL INVERSIONISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 638.496,61	\$ 691.673,80	\$ 756.415,85	\$ 835.021,83	\$ 930.411,39
Costo de MP Directa	\$ (512.256,71)	\$ (554.920,01)	\$ (589.875,33)	\$ (632.999,23)	\$ (685.681,16)
Margen de Contribución	\$ 126.239,90	\$ 136.753,79	\$ 166.540,53	\$ 202.022,60	\$ 244.730,23
MOD	\$ (10.161,72)	\$ (10.483,85)	\$ (10.816,18)	\$ (11.159,06)	\$ (11.512,80)
MOI	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)	\$ (10.321,30)
Otros costos de producción	\$ (7.200,00)	\$ (7.428,24)	\$ (7.663,72)	\$ (7.906,65)	\$ (8.157,30)
Depreciación	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 94.895,86	\$ 104.859,39	\$ 134.078,31	\$ 168.974,57	\$ 211.077,81
Gasto de ventas	\$ (14.785,93)	\$ (15.913,38)	\$ (17.274,16)	\$ (18.914,30)	\$ (20.892,27)
Depreciación de ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Depreciación administrativos	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)	\$ (1.303,60)
Utilidad en operación	\$ 50.677,01	\$ 59.617,83	\$ 86.758,68	\$ 119.274,77	\$ 158.636,55
Gastos Financieros	\$ (11.732,72)	\$ (11.032,78)	\$ (10.255,49)	\$ (9.392,31)	\$ (8.433,74)
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 38.944,29	\$ 48.585,05	\$ 76.503,19	\$ 109.882,46	\$ 150.202,81
15% Participaciones	\$ (5.841,64)	\$ (7.287,76)	\$ (11.475,48)	\$ (16.482,37)	\$ (22.530,42)
Utilidad antes de impuestos	\$ 33.102,64	\$ 41.297,29	\$ 65.027,72	\$ 93.400,09	\$ 127.672,38
25% Impuesto a la renta	\$ 8.275,66	\$ (10.324,32)	\$ (16.256,93)	\$ (23.350,02)	\$ (31.918,10)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 41.378,30</b>	<b>\$ 30.972,97</b>	<b>\$ 48.770,79</b>	<b>\$ 70.050,07</b>	<b>\$ 95.754,29</b>
Suma de depreciaciones	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)	\$ (7.961,62)
Costos fijos operacionales	\$ (75.562,89)	\$ (77.135,96)	\$ (79.781,85)	\$ (82.747,83)	\$ (86.093,68)
Punto de equilibrio cantidad	545975	540216	486340	444935	412712

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL NEGOCIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 638.496,61	\$ 691.673,80	\$ 756.415,85	\$ 835.021,83	\$ 930.411,39
Costo de producción	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)	\$ (3.661,02)
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 94.895,86	\$ 104.859,39	\$ 134.078,31	\$ 168.974,57	\$ 211.077,81
Gasto de ventas	\$ (14.785,93)	\$ (15.913,38)	\$ (17.274,16)	\$ (18.914,30)	\$ (20.892,27)
Utilidad Neta en Ventas	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)	\$ (2.997,00)
Gastos administrativos	\$ (25.132,32)	\$ (25.027,57)	\$ (25.744,87)	\$ (26.484,90)	\$ (27.248,39)
Utilidad en operación	\$ 50.677,01	\$ 59.617,83	\$ 86.758,68	\$ 119.274,77	\$ 158.636,55
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ 50.677,01	\$ 59.617,83	\$ 86.758,68	\$ 119.274,77	\$ 158.636,55
15% Participaciones	\$ (7.601,55)	\$ (8.942,67)	\$ (13.013,80)	\$ (17.891,21)	\$ (23.795,48)
Utilidad antes de impuestos	\$ 43.075,46	\$ 50.675,15	\$ 73.744,88	\$ 101.383,55	\$ 134.841,07
25% Impuesto a la renta	\$ (10.768,86)	\$ (12.668,79)	\$ (18.436,22)	\$ (25.345,89)	\$ (33.710,27)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 32.306,59</b>	<b>\$ 38.006,36</b>	<b>\$ 55.308,66</b>	<b>\$ 76.037,66</b>	<b>\$ 101.130,80</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO POSITIVO

Costo Variable	
Materia Prima	\$ 466.649,81
Envase, empaque y embalaje	\$ 45.606,90
<b>Total Costo Variable</b>	<b>\$ 512.256,71</b>
Unidades	\$ 912.138,02
<b>Costo Variable Unitario Promedio</b>	<b>\$ 0,56</b>

## MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Precio	\$ 0,70
Costo Variable Unitario promedio	\$ 0,56
<b>Margen de contribucion Unitario</b>	<b>\$ 0,14</b>

<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 75.562,89</b>
---------------------	---------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>545.974,65</b>
----------------------------	-------------------

0,60  
7,18

## CUADRO DE INVERSIONES ESCENARIO POSITIVO

Unidades	Concepto	Valor Unitario	Total Inversión	% Inversión	
	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>				
	<b>Terrenos y edificios</b>				\$ 53.350,00
1	Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	12,14%	
1	Cerramiento	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	7,57%	
1	Instalaciones	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	3,24%	
1	Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	20,24%	
	<b>Maquinaria y Equipo</b>				\$ 40.678,00
1	bomba de agua 3 HP	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	0,81%	
1	cocina industrial 2 quemadores	\$ 250,00	\$ 250,00	0,20%	
4	tanques de gas	\$ 232,00	\$ 928,00	0,75%	
1	horno industrial	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%	
4	ollas de aluminio 60 lts	\$ 480,00	\$ 1.920,00	1,55%	
1	emapcadora selladora	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%	
1	amazadora	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	0,97%	
1	molino 3 HP	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2,02%	
4	juegos de moldes de galletas	\$ 20,00	\$ 80,00	0,06%	
4	rodillos teflón	\$ 200,00	\$ 800,00	0,65%	
2	lavamanos grandes inox	\$ 500,00	\$ 1.000,00	0,81%	
4	tanques plásticos almacenamiento H2O	\$ 400,00	\$ 1.600,00	1,30%	
20	jabas plásticas	\$ 300,00	\$ 6.000,00	4,86%	
25	Bandejas aluminio	\$ 750,00	\$ 18.750,00	15,18%	
1	utensillos cocina	\$ 150,00	\$ 150,00	0,12%	
	<b>Muebles y enseres</b>				\$ 7.750,00
3	mesas de trabajo inox	\$ 750,00	\$ 2.250,00	1,82%	
2	estanterías metálicas	\$ 480,00	\$ 960,00	0,78%	
3	escritorio madera	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%	
1	muebles oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	0,32%	
3	archivadores metálicos	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1,09%	
3	sillas para escritorio	\$ 240,00	\$ 720,00	0,58%	
12	Sillas visita	\$ 60,00	\$ 720,00	0,58%	
	<b>Equipo de Oficina</b>				\$ 190,00
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	0,04%	
1	Fax	\$ 100,00	\$ 100,00	0,08%	
1	Grapadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%	
1	Perforadora	\$ 10,00	\$ 10,00	0,01%	
1	Papeleras	\$ 20,00	\$ 20,00	0,02%	
	<b>Equipo de Computación</b>				\$ 3.050,00
1	Computadora	\$ 700,00	\$ 700,00	0,57%	
1	Impresora-Multifunción	\$ 350,00	\$ 350,00	0,28%	
1	Paquete contable	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	1,62%	
	<b>Vehículo</b>				\$ 16.650,00
1	Camioneta Great Wall	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	9,72%	
1	Furgon refrigerante	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00	3,76%	
	<b>Activos diferidos</b>				\$ 1.850,00
1	Constitución de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00	0,40%	
1	Registro de la marca	\$ 600,00	\$ 600,00	0,49%	
1	Obtención de la patente	\$ 750,00	\$ 750,00	0,61%	
	<b>TOTAL</b>		\$ 123.518,00	100,00%	

**APALANCAMIENTO ESCENARIO POSITIVO**

		<b>Dólares</b>	<b>%</b>
<b>1. Inversiones</b>	Activo Fijo	\$ 123.518,00	90,70%
	Activo Corriente	\$ 12.660,48	9,30%
	<b>Total</b>	<b>\$ 136.178,48</b>	<b>100,00%</b>
<b>2. Financiamiento</b>	Capital	<b>\$ 30.000,00</b>	22,03%
	Préstamo a largo plazo	\$ 106.178,48	77,97%
	<b>Total</b>	<b>\$ 136.178,48</b>	<b>100,00%</b>

**TABLA DE AMORTIZACIÓN, FLUJO DE EFECTIVO, VAN, TIR Y PRI  
ESCENARIO POSITIVO**

PRESTAMO \$ 106.178,48

TABLA DE AMORTIZACION				
i efectiva anual		11,05%		
PERIODO	CUOTA	INTERES(I)	PAGO DE CAP	SALDO DE CAP
0				\$ 106.178,48
1	\$ 18.067,07	\$ 11.732,72	\$ 6.334,35	\$ 99.844,13
2	\$ 18.067,07	\$ 11.032,78	\$ 7.034,30	\$ 92.809,83
3	\$ 18.067,07	\$ 10.255,49	\$ 7.811,59	\$ 84.998,24
4	\$ 18.067,07	\$ 9.392,31	\$ 8.674,77	\$ 76.323,48
5	\$ 18.067,07	\$ 8.433,74	\$ 9.633,33	\$ 66.690,14
6	\$ 18.067,07	\$ 7.369,26	\$ 10.697,81	\$ 55.992,33
7	\$ 18.067,07	\$ 6.187,15	\$ 11.879,92	\$ 44.112,41
8	\$ 18.067,07	\$ 4.874,42	\$ 13.192,65	\$ 30.919,76
9	\$ 18.067,07	\$ 3.416,63	\$ 14.650,44	\$ 16.269,32
10	\$ 18.067,07	\$ 1.797,76	\$ 16.269,32	\$ 0,00
		<b>50847,03</b>		

\$ 76.323,48

FLUJO DE EFECTIVO DEL NEGOCIO							
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad del ejercicio		\$ 32.306,59	\$ 38.006,36	\$ 55.308,66	\$ 76.037,66	\$ 101.130,80	
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)						
Capital de trabajo	\$ (12.660,48)					\$ 12.660,48	
Recuperacion de activos fijos						\$ 76.234,90	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (136.178,48)</b>	<b>\$ 40.268,21</b>	<b>\$ 45.967,98</b>	<b>\$ 63.270,28</b>	<b>\$ 83.999,28</b>	<b>\$ 197.987,80</b>	

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	23,33%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,97%
<b>TMAR</b>	<b>10,63%</b>

**VAN** \$ 144.662,39

**TIR** 39,3%

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (136.178,48)
1	\$ 36.398,45	\$ (99.780,03)
2	\$ 37.557,49	\$ (62.222,54)
3	\$ 46.726,30	\$ (15.496,24)
4	\$ 56.073,51	\$ 40.577,28
5	\$ 119.465,14	\$ 160.042,41

**PRI** 3,66 años

FLUJO D EFECTIVO DEL INVERSIONISTA							
Concepto	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Utilidad del ejercicio		\$ 41.378,30	\$ 30.972,97	\$ 48.770,79	\$ 70.050,07	\$ 95.754,29	
Depreciaciones		\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	\$ 7.961,62	
Inversión activos fijos	\$ (123.518,00)						
Capital de trabajo	\$ (12.660,48)						\$ 12.660,48
Recuperacion de activos							\$ 76.234,90
Préstamo	\$ 106.178,48	\$ (6.334,35)	\$ (7.034,30)	\$ (7.811,59)	\$ (8.674,77)	\$ (76.323,48)	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ (30.000,00)</b>	<b>\$ 49.339,92</b>	<b>\$ 38.934,59</b>	<b>\$ 56.732,41</b>	<b>\$ 78.011,69</b>	<b>\$ 116.287,82</b>	

Inflación	3,17%
Riesgo País	7,67%
Tasa libre de riesgo	4,53%
Rentabilidad exigida del capital propio	10,00%
Tasa de rentabilidad del mercado	11,00%
Beta	1,23
RE=	15,66%
tasa de interés de la deuda	11,05%
Tasa de impuestos	36,25%
Nivel de endeudamiento	77,97%
<b>TMAR</b>	<b>8,94%</b>

<b>VAN</b>	\$ 204.822,11
------------	---------------

<b>TIR</b>	163,3%
------------	--------

PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO
0		\$ (30.000,00)
1	\$ 44.854,48	\$ 14.854,48
2	\$ 32.177,35	\$ 47.031,82
3	\$ 42.623,90	\$ 89.655,72
4	\$ 53.283,03	\$ 142.938,75
5	\$ 72.205,58	\$ 215.144,34

<b>PRI</b>	0,90	años
------------	------	------

## BALANCE GENERAL ESCENARIO POSITIVO

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS			PASIVOS		
<b>Corrientes</b>		\$ 12.660,48	<b>Largo plazo</b>		
Caja/ Bancos	\$ 12.660,48		Prestamo a largo plazo	\$ 106.178,48	
<b>Fijos</b>		\$ 123.518,00	<b>TOTAL PASIVO</b>		\$ 106.178,48
Terrenos y edificios	\$ 53.350,00				
Maquinaria	\$ 40.678,00		<b>PATRIMONIO</b>		\$ 30.000,00
Muebles y enseres	\$ 7.750,00		Capital	\$ 30.000,00	
Equipo de Oficina	\$ 190,00				
Equipo de Computacion	\$ 3.050,00				
Vehiculo	\$ 16.650,00				
Activos diferidos	\$ 1.850,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 136.178,48	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		\$ 136.178,48



**ANEXO 48**

**HOJA DE DATOS ESCENARIO POSITIVO**

Empresa	Ventas	Participación Nacional de Mercado	Produccion mensual de barras en unidades	Produccion anual de barras en unidades	Valor Percibido	Valor vs Participación
<b>Kellogg</b>	\$ 19.928.880,00	26%	262748	3152971	23,70%	24,85%
<b>Nutrivital</b>	\$ 7.970.911,00	10%	105091	1261087	18,04%	14,22%
<b>Incremar</b>	\$ 3.033.920,00	4%	40000	480000	7,36%	5,66%
<b>Pepsico</b>	\$ 39.932.788,80	52%	526484	6317813	23,70%	37,89%
<b>Randimpak</b>	\$ 1.226.014,31	1,6%	16164	193969	6,82%	4,21%
<b>EverFrut</b>	\$ 4.576.653,14	6%	63000	756000	10,86%	8,41%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76.669.167,25</b>		<b>1013487</b>	<b>12161840</b>		<b>95,24%</b>

<b>Participación de mercado</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>
<b>Unidades a Vender</b>	<b>912138</b>	<b>957745</b>	<b>1015210</b>	<b>1086274</b>	<b>1173176</b>

LOCALIZACION DE PLANTA

FACTORES DE ANALISIS	%	DIRECCIÓN DE LOS EMPLAZAMIENTOS					
		A= Calderón		B= Mitad del Mundo		C= Zona industrial	
		EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.	EVAL.	CALIF.
1. VÍAS DE ACCESO	11%	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2. TRANSPORTE PÚBLICO	1%	4	0,04	3	0,03	4	0,04
3. ESTADO DE LAS VÍAS	18%	3	0,54	4	0,72	5	0,9
4. PRECIO DEL TERRENO	3%	2	0,06	3	0,09	4	0,12
5. SERVICIOS LUZ	23%	3	0,69	3	0,69	3	0,69
6. SERVICIOS AGUA	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54
7. SERVICIOS TELÉFONO	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8. TERRENOS DISPONIBLES	6%	2	0,12	3	0,18	4	0,24
9. DISPONIBILIDAD PARQUEO	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09
10. SEGURIDAD	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,87</b>		<b>3,24</b>		<b>3,57</b>

EVALUACION DE FACTORES

1 = NO APROPIADO

5 = EXCELENTE

<b>TIR PROMEDIO</b>			
<b>ESCENARIO</b>	<b>TIR</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>TIR PONDERADA</b>
ESCENARIO POSITIVO	39,30%	18%	7,07%
ESCENARIO NORMAL	15,70%	75%	11,78%
ESCENARIO NEGATIVO	-7,10%	7%	-0,50%
		<b>TIR PP</b>	<b>18,35%</b>