

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Elaboración y comercialización de premezclas a base de quinua para hacer
panqueques**

Zulima Espinosa

Gabriela Dávila

Pablo Pérez, MBA, Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, diciembre 2015

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Elaboración y comercialización de premezclas a base de quinua para hacer panqueques

Zulima Espinosa

Gabriela Dávila

Pablo Pérez, MBA
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....

Santiago Gangotena, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

.....

Hugo Burgos, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, diciembre de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Dorys Gabriela Dávila Velasco
C. I.: 1714130000
Código de Estudiante: 201510_00118536
Lugar: Quito
Fecha: diciembre de 2015

Firma: _____

Nombre: María Zulima Espinosa Bowen
C. I.: 1714831359
Código de Estudiante: 201510_00121213
Lugar: Quito
Fecha: diciembre de 2015

DEDICATORIA

Quiero dedicar la realización de esta disertación a mi esposo y a mis hijos quienes supieron apoyarme en todo sentido y han sido mi motivación para alcanzar este logro.

A mis padres y suegros quienes con su esfuerzo y cariño son parte de mi existencia y superación diaria.

A todos los profesores y compañeros, quienes de una u otra forma aportaron con conocimientos y criterios para desarrollar de mejor manera este plan de negocios.

Zulima

A mis padres y mi abuelita, quienes siempre me apoyaron y motivaron a seguir adelante, ellos han sido mi ejemplo y mi fuente de inspiración acompañándome en cada paso.

Gabriela

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores que formaron parte del programa del MBA de la USFQ en el período 2013-2015, quienes con su conocimiento y experiencia incentivaron el aprendizaje y constante crecimiento.

A nuestros compañeros de aula, de quienes nos llevamos los mejores recuerdos y experiencias.

A nuestros familiares, amigos y seres queridos que siempre nos apoyaron y supieron comprender que este emprendimiento requería de mucho tiempo y esfuerzo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron a lo largo de la elaboración de este plan de negocios.

RESUMEN

El presente plan de negocios se basa en la creación de CUSI, una premezcla a base de quinua para la elaboración de panqueques, la idea surgió porque el Gobierno está impulsando a través de la matriz productiva la industria de alimentos frescos y procesados. El análisis sectorial de la industria de elaboración y comercialización de harinas para tortas y panqueques en el Ecuador determina que hay 3 fuerzas contrarias a la rentabilidad; la rivalidad, los productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores. La principal estrategia genérica para contrarrestar estas fuerzas es la diferenciación del producto, cuyo elemento clave será el uso de ingredientes 100% orgánicos, con el fin de lograr un fuerte posicionamiento en el mercado.

En base al estudio de mercado realizado en la provincia de Pichincha, se determinó que las ventas anuales serán de 40,000 unidades de 300 gramos cada una, de premezcla CUSI. Este producto está dirigido a los consumidores de todas las edades que buscan alimentarse adecuadamente. En un principio se comercializará el producto en el Ecuador, con miras a la exportación en países como Estados Unidos y Alemania, quienes son parte del mercado objetivo al que este enfocado este proyecto.

El valor de la inversión inicial requerido para el proyecto es \$ 82,260 USD, con aportes de capital propio de cada accionista, en la valoración del proyecto se determinó que es económicamente rentable, con un VAN positivo de \$ 11,374 y la TIR del 21%, porcentaje que supera el costo promedio de capital.

ABSTRACT

This business plan is based on the creation of CUSI, a quinoa premix formula to process pancakes, the idea arose because the Government is pushing through the industry productive matrix, fresh and processed foods. The sectoral analysis of the industry processing and marketing of flour for cakes and pancakes in Ecuador determines that there are 3 forces opposed to profitability; rivalry, substitutes and the threat of new entrants. The main generic strategy to counter these forces is product differentiation, the key element will be the use of 100% organic ingredients, in order to achieve a strong market position.

Based on market research, it will be conducted in the province of Pichincha, it was determined 40,000 units with 300gramms each package of premix CUSI as annual sales. This product is aimed at consumers of all ages looking to eat properly. Initially, the product will be marketed in Ecuador, with a view to export in countries like US and Germany, which are part of the target market to whom this project is focused.

The initial investment required for this project is \$ 82.260 USD, with contributions from equity of each shareholder, based on the assessment of the project, it was determined that it is economically viable, with a positive NPV of \$ 11.374 and IRR of 21% which is higher than the average cost of capital.

TABLA DE CONTENIDO

© DERECHOS DE AUTOR.....	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
TABLA DE CONTENIDO	9
ÍNDICE TABLAS.....	12
ÍNDICE GRÁFICOS.....	13
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	14
1.1 Justificación	14
1.2 Tendencias del Macro Entorno	14
1.3 Análisis Sectorial.....	16
1.4 Análisis de la Competencia	17
CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
2.1 Oportunidad del Negocio	20
2.2 Insights.....	21
2.3 Diseño de la Investigación de Mercado.....	21
2.3.1 Objetivo del Estudio.	21
2.3.2 Diseño de la Investigación y Fuente de Datos.	22
2.4 Realización de la Investigación de Mercado.....	22
2.4.1 Análisis Cualitativo.	22
2.5 Tamaño del Mercado.....	24
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	26
3.1 Estrategia Genérica	26
3.2 Posicionamiento Estratégico	27
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	28
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	29
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....	31
4.1 Producto.....	31

4.2	Precio.....	32
4.3	Plaza	32
4.4	Promoción.....	33
4.5	Publicidad	34
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO		35
5.1	Supuestos Generales	35
5.2	Estructura de Capital y Financiamiento	39
5.3	Estados Financieros Proyectados	42
5.4	Flujo de Efectivo Proyectado	44
5.5	Punto de Equilibrio.....	44
5.6	El TIR y el VAN	45
5.7	Análisis de Sensibilidad	46
CONCLUSIONES		49
REFERENCIAS		50
ANEXOS		51
	Anexo 1: Exportación de Quinua en el Ecuador (Toneladas Métricas)	51
	Anexo 2: Análisis Sectorial.....	51
	Anexo 3: Encuesta: Análisis de la Competencia	55
	Anexo 4: Tabulación Encuestas.....	55
	Anexo 5: Información Nutricional – Quinua	55
	Anexo 6: Entrevistas a Profundidad	57
	Anexo 7: Entrevista	58
	Anexo 8: Resumen de Resultados – Entrevistas	59
	Anexo 9: Tabulación Cuestionarios Realizados en la Provincia de Pichincha	60
	Anexo 10: Población Total de la Provincia de Pichincha (2010)	61
	Anexo 11: Estratificación del Nivel Socioeconómico en el Ecuador	61
	Anexo 12: Hoja de Vida Zulima Espinosa.....	62
	Anexo 13: Hoja de Vida Gabriela Dávila	68
	Anexo 14: Definición de Puestos.....	72
	Anexo 15: Presentación del Producto	73
	Anexo 16: Detalle Precios de la Competencia	73

Anexo 17: Costos de Producción Quinua 74

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. <i>Inflación proyectada</i>	36
Tabla 2. <i>Costo producción quinua</i>	37
Tabla 3. <i>Detalle de inversión inicial</i>	40
Tabla 4. <i>Detalle del capital de trabajo inicial</i>	41
Tabla 5. <i>Detalle de materia prima para 2 primeros meses</i>	41
Tabla 6. <i>Estado de resultados proyectado CUSI 1 a 5 años</i>	43
Tabla 7. <i>Balance general proyectado CUSI 1 a 5 años</i>	43
Tabla 8. <i>Estado de cambios en el efectivo</i>	44
Tabla 9. <i>Punto de equilibrio</i>	45
Tabla 10. <i>Cálculo tasa de descuento CAPM</i>	45
Tabla 11. <i>Flujo de caja descontado</i>	46
Tabla 12. <i>Crecimiento de las ventas</i>	47
Tabla 13. <i>Cambios en el precio de ventas de CUSI</i>	48

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfica 1. Producción nacional quinua	16
Gráfica 2. Análisis sectorial de la industria	17
Gráfica 3. Mapa estratégico del posicionamiento CUSI	19
Gráfica 4. Volumen de mercado.....	25
Gráfica 5. Cadena de valor CUSI	26
Gráfica 6. Organigrama de estructura funcional inicial para CUSI.....	30
Gráfica 7. Ingredientes premezcla	31
Gráfica 8. Crecimiento de las ventas	47
Gráfica 9. Variación precio de venta	48

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

En el presente proyecto, se quiere dar un valor agregado en la producción de quinua, la misma que será procesada para obtener un producto terminado que sea nutritivo y con calidad de exportación; dentro de los productos que se pretende comercializar está la harina para panqueques.

Los granos andinos en el Ecuador, como la quinua, se han convertido en componentes importantes en la alimentación de las personas por su alto contenido de nutrientes como proteínas, minerales, fibra, entre otros. El cambio en la matriz productiva impulsado por el Gobierno actual prioriza la industria de alimentos frescos y procesados, al tiempo que promueve la generación de negocios que agreguen valor a la materia prima agrícola. Es en este entorno donde encaja el presente plan de negocios, apoyando de manera clara al cambio en la matriz productiva mencionado.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Existen dos tendencias que justifican la creación del presente plan de negocios: a) El incremento en el consumo de quinua en países importantes en el comercio internacional; y b) el aumento en la producción de quinua en el Ecuador.

En primer lugar, las exportaciones de quinua se han incrementado en los últimos años a países como Estados Unidos, Alemania, Holanda entre otros, según fuentes del Banco Central. Las exportaciones del Ecuador en el 2012 fueron de 360 TM - toneladas métricas, un incremento de 7 veces a lo que se hacía en el 2009, año en que las

exportaciones correspondían a 50 TM (Anexo 1)¹. Las exportaciones regionales de quinua, considerando como tales las ventas externas conjuntas de Bolivia, Ecuador y Perú, han experimentado un fuerte y sostenido crecimiento en los últimos veinte años. En valores las mismas pasaron de 600 toneladas en 1992 a 37 mil toneladas en 2012, lo que representa un crecimiento acumulativo anual del 22,8%.

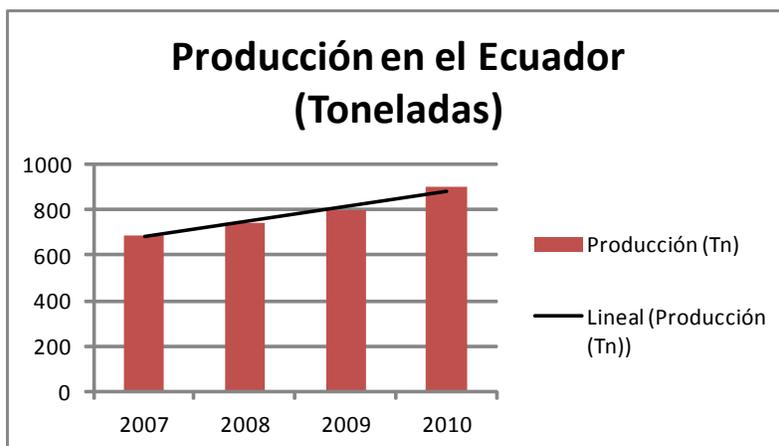
En segundo lugar, en el Ecuador en los últimos años la producción de quinua se ha incrementado según Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), como se observa en el siguiente gráfico, (Gráfico 1) hasta el año 2010. Así mismo, a partir del 2013 el MAGAP, tiene el objetivo de fomentar el desarrollo del cultivo de quinua en provincias de la Sierra, a través de estrategias focalizadas en la cadena productiva, basadas en el fortalecimiento socio organizativo. La meta es incrementar el área de producción del cultivo en 10 mil hectáreas, en este sector.² Los cultivos de quinua se localizan principalmente, en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo y Loja.

¹ Fuente: Banco Central

²<http://www.revistaelagro.com/2013/05/23/ecuador-espera-incrementar-exportaciones-de-quinua/>

Ecuador - Quinua		
Año	Producción (Tn)	Superficie
2007	690	980
2008	741	1000
2009	800	1100
2010	897	1176

Fuente: FAOSTAT



Fuente: FAOSTAT

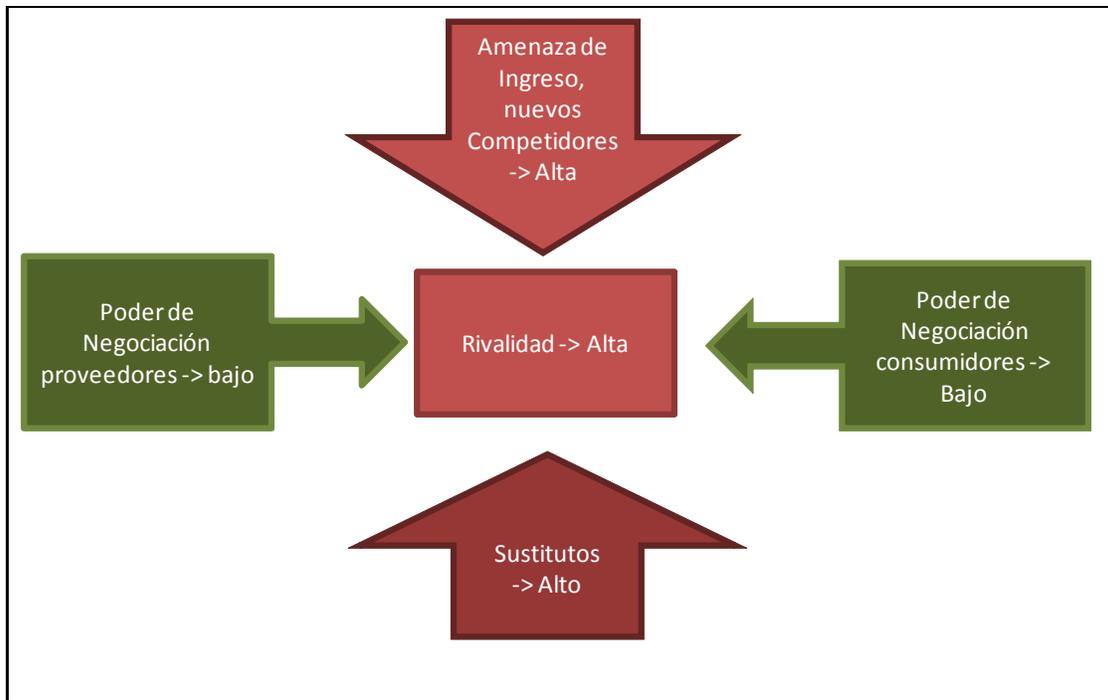
Gráfica 1. Producción nacional quinua

El incremento de la demanda de quinua a nivel internacional y la existencia de producción nacional, son razones que justifican la creación de un negocio de productos procesados de quinua para consumo nacional y de exportación.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de elaboración y comercialización de harinas para panqueques en el Ecuador, se elaboró el análisis sectorial empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).

En el siguiente gráfico (Gráfico 2) está un resumen del análisis sectorial



Gráfica 2. Análisis sectorial de la industria

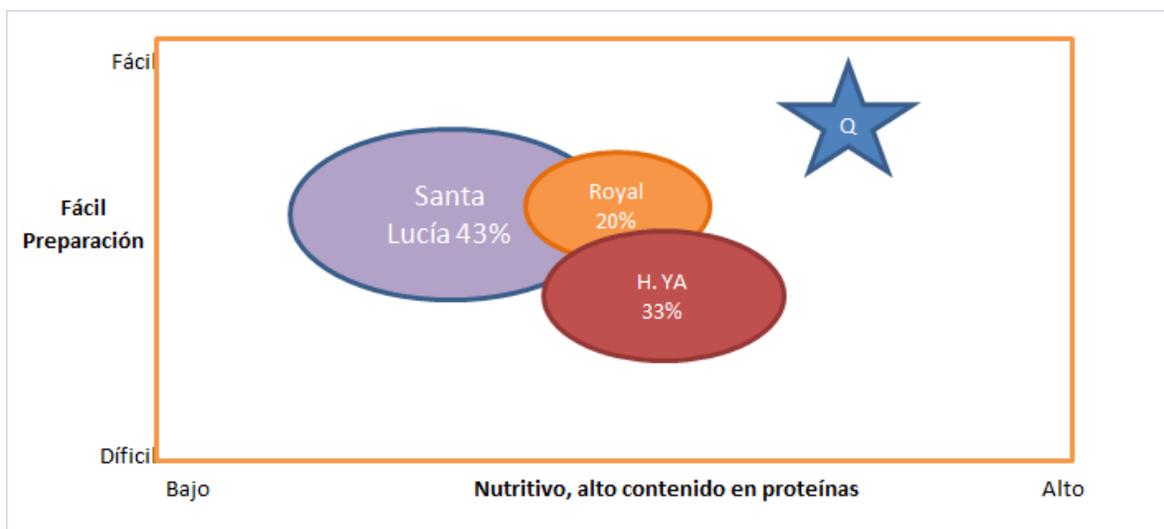
El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de elaboración y comercialización de harina para panqueques en Ecuador tiene varias fuerzas contrarias, por lo que se deberá centrar los esfuerzos para no superar el costo de oportunidad del capital. Estas fuerzas son; la rivalidad, los productos sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores. Sin embargo el poder de negociación de consumidores y proveedores es favorable en este sector. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 2.

1.4 Análisis de la Competencia

Para realizar el análisis de la competencia e identificar las dos dimensiones importantes que los consumidores consideran al momento de comprar harinas a base quinua para la elaboración de panqueques, se realizó una encuesta a 30 personas (Anexo 3), quienes mencionaron algunas variables que consideran al momento de comprar estos productos. Entre las más importantes están: a) productos nutritivos con alto contenido en

proteínas; el 38% de las personas indicaron que es muy importante para ellos que las premezclas tengan un alto contenido nutritivo y b) fácil preparación; que corresponde al 28% de la encuesta que buscan productos que sean fáciles y rápidos de preparar.

Otra variable que se identificó en la encuesta fue los principales competidores en la elaboración y comercialización de premezclas para panqueques, entre los más mencionados estaban: Santa Lucía que fue la harina más nombrada durante la encuesta en un 43%, Harina YA en un 33% y por último Royal con un 20%. Entre estos competidores tomamos una porción de los productos de 50 gramos y se identificó que el producto de mayor contenido en proteínas es Harina YA con 3.5 gramos, le sigue Royal con 3 gramos y Santa Lucía con 2.5 gramos, comparando la información nutricional de cada empaque. En cuanto a la preparación; los tres productos se complementan su elaboración con los mismos ingredientes (agua, aceite y huevos), pero necesitan diferentes tiempos para hornearse, Santa Lucía y Royal necesitan cincuenta minutos por lo que se consideró como más fáciles de preparar, mientras que Harina YA se hornea en cincuenta y cinco minutos. (Tabulación de las encuestas Anexo 4).



Gráfica 3. Mapa estratégico del posicionamiento CUSI

Pero existe un competidor que no fue mencionado en la encuesta que es Andean Quinoa Bakery “Quinoa”, quien ofrece premezclas a base de Quinoa para preparar Muffins y Brownies; este producto ingresó al mercado en el 2013 por lo que aún no es conocido por los consumidores, el contenido en proteínas es mayor que los competidores ya mencionados, tiene 5 gramos en una porción de 50 gramos, además que no contiene sal, es libre de gluten y no tiene levaduras, lo que genera la percepción de más nutritivo al consumidor. La preparación es mezclar el contenido del producto con agua y aceite y hornearlo por 25 minutos, por lo que es más fácil y rápido de preparar. Por esto, se considera que para la elaboración de este proyecto el segmento en que se va a competir es el de Andean Quinoa Bakery “Quinoa”, quienes todavía no ofrecen premezclas para panqueque pero están en una posición estratégica muy conveniente para hacerlo en el futuro.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Oportunidad del Negocio

Según el estudio del MAGAP³, la quinua representa una alternativa para incluir en la matriz productiva, porque es un alimento nutritivo y que presenta las oportunidades de diversificar la producción en el país con productos elaborados.

El proyecto de fomento de la producción de la quinua promueve el cultivo, facilitando el acceso a los factores de producción para incrementar la productividad e ingresos de los pequeños y medianos agricultores. Otro factor importante que cabe mencionar; según información de Nielsen Research Group, la tendencia del consumo de quinua en países del hemisferio norte ha aumentado considerablemente. En un periodo de 52 semanas (agosto 2012 – agosto 2013), las ventas de productos que contienen quinua aumentaron 127% en Canadá, 33% en Israel, 196% en Holanda y 64% en Estados Unidos.

Por lo que, la elaboración y comercialización de premezclas de quinua para panqueques, es una oportunidad, la misma que estará dirigida para aquellos consumidores que buscan productos nutricionalmente completos (Anexo 5) y sea de fácil preparación.

Este producto será comercializado a través de canales de distribución como supermercados, farmacias y tiendas especializadas en productos orgánicos.

³<http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

2.2 Insights

"Cusi", nombre en Quichua, que significa "alegría" en español, será la marca comercial del producto de premezcla de harina de quinua para la elaboración de panqueques.

Se busca que la gente sienta "alegría" de comer sanamente, ya que actualmente existe más concientización de mantener una alimentación más adecuada y sana de productos listos para consumir y nutricionalmente completos.

2.3 Diseño de la Investigación de Mercado

Para sustentar el presente plan de negocios, se recogió información primaria y secundaria a través de un análisis cualitativo realizado a padres y madres de familia, de edades entre 26 a 47 años, que buscan alimentos saludables y orgánicos. Cabe mencionar que la investigación fue a un grupo de extranjeros residentes en el Ecuador, cuya nacionalidad es de Estados Unidos y Alemania, quienes también serán parte del mercado objetivo de este proyecto. Mediante esta investigación se determinó el concepto del producto "CUSI".

2.3.1 Objetivo del Estudio.

Determinar el nivel de aceptación de las premezclas para la elaboración de panqueques de quinua

Conocer los hábitos, costumbres y tendencias de los alemanes y norteamericanos residentes en Ecuador.

2.3.2 Diseño de la Investigación y Fuente de Datos.

Estudio: Explicativo-transversal

Unidad de Análisis: Personas norteamericanas, alemanes residentes en el Ecuador y ecuatorianos de la provincia de Pichincha.

Fuentes: Primarias (extranjeros y ecuatorianos)

Secundarias (FAO, Ministerio de Agricultura, CORPEI, INEC)

2.4 Realización de la Investigación de Mercado

2.4.1 Análisis Cualitativo.

Tomando en cuenta que este producto se desea exportar y que es parte del mercado objetivo al cual está orientado este proyecto (extranjeros residentes de Quito), se realizaron entrevistas a profundidad a personas estadounidenses y alemanes que residen en la ciudad de Quito, la información recopilada es útil para identificar el grado de aceptación y opinión del producto.

Algunas de las ideas, pensamientos y comentarios sobre el producto que se les indagó, después de realizar la degustación de “CUSP” son:

Les gusta su sabor, consideran que es dulce pero no demasiado.

Las chispas de chocolate incorporadas a la premezcla fue algo que les gustó, consideran que a sus hijos les va a gustar. Pero si quisieran que existan más ingredientes adicionales como pasas, que se incluya un jarabe a base de productos naturales.

Que “CUSP” sea a base de productos saludables y nutritivos es un beneficio por el cual lo escogerían por otras premezclas para hacer panqueques.

La preparación de los panqueques les pareció sencilla y más rápida en comparación a la forma tradicional de hacer panqueques

Por lo que se ratifica nuestro insight “la alegría de comer sano” porque al preguntarles qué es lo que se les viene a la cabeza cuando escuchan panqueques a base de quinua, supieron responder, saludable.

En conclusión, nos debemos de enfocar en el concepto con el fin de aumentar la intención de compra del producto. Adjunto se encuentra un resumen de las principales ideas tomadas de las entrevistas a profundidad. (Anexo 6)

Concepto del producto:

Producto fácil y rápido de preparar, ya que se debe añadir únicamente dos ingredientes a la premezcla. Es saludable por su alto contenido de nutrientes como proteínas, es a base de materiales orgánicos y no contiene conservantes químicos (Anexo 5).

2.4.2 Análisis Cuantitativo

Otro método empleado para la investigación de mercado del presente proyecto fue el análisis cuantitativo, en el que se realizó entrevistas a 37 personas de la provincia de Pichincha con el objetivo de determinar el precio y las características del producto, así como, el empaque y la presentación. Detalle de entrevistas (Anexo 7).

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas fueron que al menos al 92% de los entrevistados les gustaría probar una opción diferente para sus desayunos, de los cuales el 81% indicó que sí quisiera probar los panqueques a base de quinua. Además se determinó que la presentación del producto la prefieren en una bolsa elaborada a base de un material biodegradable de 300 gramos (Anexo 8).

Adicionalmente se estableció que el precio de cada bolsa sea de \$4,99 dólares, el cual está en el mismo rango de los precios que maneja la competencia y que los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar. Se adjunta la tabulación de las entrevistas realizadas. (Anexo 9)

2.5 Tamaño del Mercado

Para estimar el tamaño del mercado para este proyecto, se ha definido que el producto esté dirigido a los consumidores de todas las edades, que buscan alimentarse adecuadamente, inicialmente el mercado objetivo es el cantón Quito, que tiene 2,239,191 número de habitantes en el 2010 según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁴ (Anexo 10), de los cuales la población económicamente activa son 1,081,390 habitantes, de esta cantidad, se determinó que el segmento de mercado al que se dirige el proyecto será a los estratos del nivel socioeconómico alto, que es el 13.10%. (A y B)⁵ (Anexo 11).

Como complemento de nuestra investigación, se encontraron factores importantes sobre el principal competidor Quinoa, que según un artículo publicado por la revista Líderes, tiene un volumen de ventas de 1 a 2 toneladas mensuales en el mercado nacional, por lo que se consideró que CUSI deberá tener ventas de al menos 3'300 cajas mensuales de 300 gramos, cada una tendría un precio de venta al público de \$4,99 y se vendería a los canales de distribución en \$3,24, lo que representa ventas mensuales de \$ 10,704 y anuales de \$128, 456. Los cálculos detallados se encuentran en el siguiente cuadro.

⁴<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

⁵ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Ventas / Volumen de mercado

Detalle	Hombres	Mujeres	Total	Fuente
Población Cantón Quito	1,088,811	1,150,380	2,239,191	INEC
PEA	609,734	471,656	1,081,390	INEC
Segmento socioeconómico A y B			13.1%	INEC
Segmento de mercado			141,662	

Ventas Nacionales de Quinoa	1 a 2 tn mensuales
Gramos	Cajas (300gr)
1,000,000	3,333 *
300	1

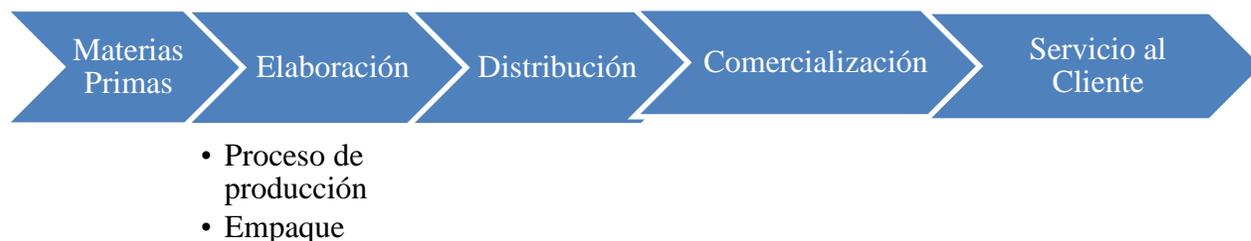
Ventas estimadas mensuales "CUSI"	3,300
Precio de venta al Público	4.99
Precio por unidad (300gr) (PV a canales de Distribución 65%)	3.24
Total ventas Mensuales estimadas "CUSI"	10,704.63
Ventas Anuales	128,455.57

Gráfica 4. Volumen de mercado

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

Para establecer la estrategia genérica a emplear en este proyecto, es importante mencionar las principales actividades de la cadena de valor de “CUSI”, según el siguiente gráfico:



Gráfica 5. Cadena de valor CUSI

La estrategia genérica a seguir en este plan de negocios estará enfocada en la diferenciación, ya que existen dos atributos importantes que agregan valor y que demuestra la disposición a consumir y a pagar por el producto CUSI. Los dos atributos levantados en el cuestionario del capítulo 1 (anexo 4) y validados en el capítulo II, análisis cualitativo, fueron: fácil preparación y valor nutritivo. En el primer caso, por ser “CUSI” una premezcla, tiene todas las materias primas integradas, por lo que el consumidor debe añadir únicamente dos ingredientes básicos, facilitando así la preparación de panqueques y tortas, lo que lo diferencia de la forma tradicional de prepararlos. Este atributo está vinculado a la actividad de la cadena de valor de producción del bien o servicio.

El segundo atributo es el valor nutricional, factor muy determinante al momento de elegir un producto. De acuerdo con el reporte elaborado por la consultora Leatherhead Food Research, se estima que el mercado global de productos saludables crecerá un 25% al 2017, siendo Estados Unidos quien lidere la demanda de estos alimentos. Este atributo se

encuentra vinculado dentro de la cadena de valor, a la primera actividad, la misma que es muy importante porque aquí será la etapa donde se deberá de seleccionar muy cuidadosamente los proveedores de quinua orgánica y demás ingredientes.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En el análisis sectorial realizado previamente (Anexo 2) se identificó que para superar el costo de oportunidad de capital en la elaboración y comercialización de premezclas a base de quinua para panqueques, se debe contrarrestar 3 fuerzas que son contrarias a la rentabilidad: rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y los productos sustitutos existentes para este producto.

Para contrarrestar la rivalidad entre los competidores en el sector, se realizarán estrategias para diferenciar el producto. Primero, la presentación del producto se hará en un empaque a base de un material biodegradable, lo cual facilitará el manejo y almacenaje del producto, al mismo tiempo de que es amigable con el medio ambiente. Adicionalmente la materia prima empleada en la elaboración de la premezcla será 100% orgánica sin químicos que garanticen el consumo, además CUSI tendrá chispas de chocolate incorporadas en la pre-mezcla, el cual también será orgánico, y que diferenciará el producto a los de la competencia.

Para disminuir la amenaza de entrada de nuevos competidores que es otra fuerza contraria a la rentabilidad, el proyecto se integrará verticalmente hacia atrás en la producción y cosecha de la quinua, dando una ventaja en los costos independientes de

escala, porque al contar con producción propia de la principal materia prima, el proyecto podrá abastecerse de materia prima de buena calidad, evitando las variaciones en los precios por la estacionalidad de su producción.

El gran número de productos sustitutos que existen en el sector se contrarrestará logrando un fuerte posicionamiento en el mercado, dando a conocer las propiedades nutritivas del producto, su buen sabor y lo fácil que es la preparación, para alcanzar este posicionamiento se realizarán campañas publicitarias a través de radio y televisión, participando en ferias tanto nacionales como internacionales y ofreciendo degustaciones en las principales cadenas de supermercados como Supermaxi, Fybeca y tiendas especializadas.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Para construir una ventaja competitiva es necesario definir las posibles fuentes que permitan situar a la empresa en una mejor posición respecto a sus competidores para obtener mejores resultados (O'Donnell et al., 2002). Los recursos son los activos productivos de propiedad de la empresa mientras que las capacidades son lo que las empresas pueden hacer.

Para el presente proyectos los recursos estratégicos son:

- Acceso y uso de materias primas locales con calidad de exportación
- La propia fórmula para la elaboración de la premezcla, que contiene ingredientes 100% orgánicos.

El Ecuador actualmente es el tercer país en la lista de mayores productores y exportadores de quinua según datos del Banco Central, por lo que existen ventajas frente a

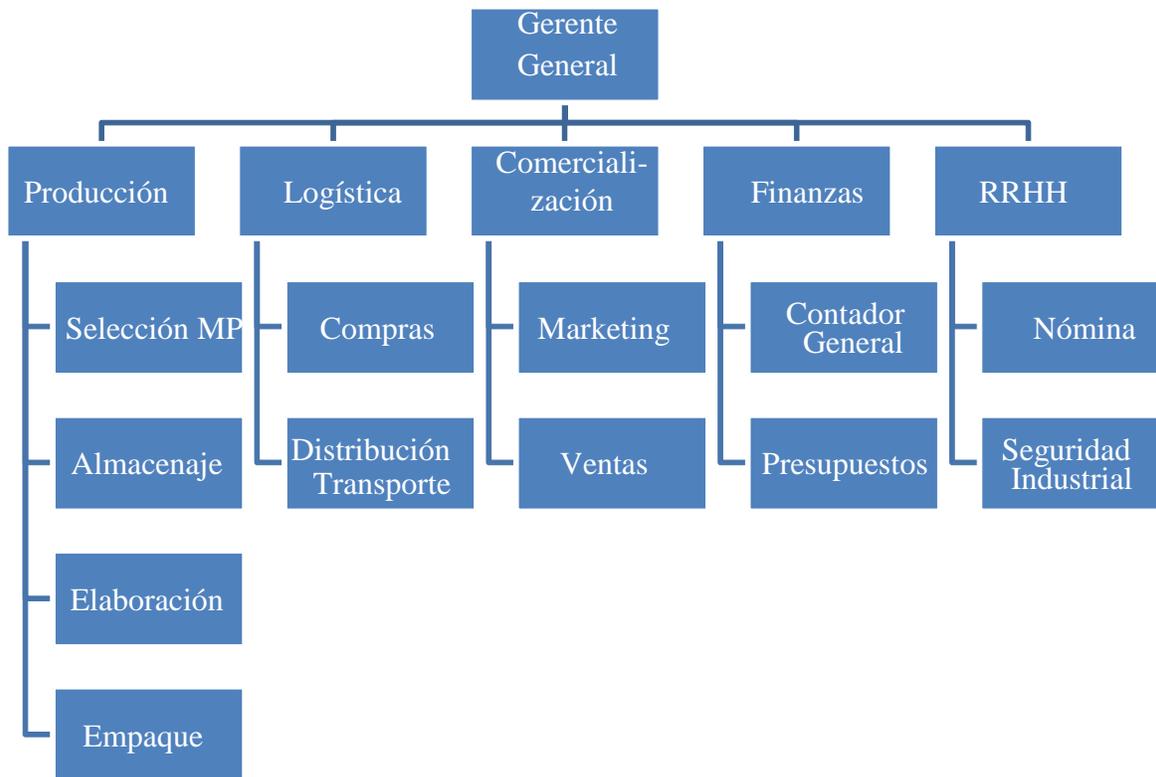
otros países por la ubicación y altitud, las cuales son necesarias para la producción de quinua. Además en el país se cuenta con el apoyo del Gobierno, el mismo que está incentivando la producción en varias provincias, por ejemplo el INIAP está asesorando la producción de semilla de buena calidad con el objetivo de producir granos comerciales con valor agregado, para el mercado nacional y la exportación

Actualmente en el país existen productos elaborados a base de materiales orgánicos pero apenas un 80% de sus ingredientes si lo son, por lo que el recurso estratégico de CUSI será que la premezcla será a base de productos 100% orgánicos.

La capacidad distintiva de este plan de negocios es contar con un personal con fuertes conocimientos y experiencia en la producción y elaboración de premezclas que será el responsable de generar granos de calidad y buscar procesos más eficientes para la elaboración de la misma.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama del presente plan de negocios será funcional porque se requiere que cada departamento realice su actividad específica y la comunicación sea directa entre los diferentes niveles dentro de la organización.



Gráfica 6. Organigrama de estructura funcional inicial para CUSI

Dentro del organigrama se incluirán 3 áreas que están relacionados con la producción y distribución del producto, que serán las encargadas del control y cumplimiento de los estándares de calidad. Además de áreas de soporte y apoyo como finanzas y recursos humanos, los cuales deberán apoyar de manera efectiva a las áreas relacionadas con la operación directamente. (Anexo 14)

El equipo de trabajo para el presente plan de negocios está conformado por una Ingeniera Comercial, quien se ha desempeñado en cargos gerenciales enfocados a la comercialización y venta de productos y servicios, así como manejo y fidelización de clientes, lo cual aporta de manera estratégica para la consecución de los objetivos planteados. (Anexo 12). Una Ingeniera Comercial con mención en Finanzas, que cuenta con experiencia en cargos de control y manejo de inventarios, además de manejar

presupuestos financieros. Su función principal será presupuestar los costos de la producción, el control y cumplimiento de los mismos, todo esto con el fin de manejar de forma eficiente los recursos disponibles. Adicionalmente será la responsable de realizar análisis financieros y contables. (Anexo 13)

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Producto

CUSI es una premezcla lista para la elaboración de panqueques, su fórmula exclusiva contiene; quinua orgánica molida, avena orgánica molida, chispas de chocolate orgánico, azúcar, polvo de hornear y sabor natural a vainilla. El empaque será una bolsa llamativa a base de un material biodegradable y su contenido será de 300 gramos. (Anexo 15)

El producto contará con los permisos de registro sanitarios necesarios para la comercialización, así como el detalle nutricional de cada uno de sus ingredientes detallados en el siguiente gráfico:

Ingredientes
- Quinoa Orgánica
- Avena Orgánica
- Chispas de Chocolate Orgánico
- Azucar
- Polvo de Hornear
- Saborizante Natural de Vainilla

Gráfica 7. Ingredientes premezcla

4.2 Precio.

El precio de venta de cada presentación de CUSI se diferenciará dependiendo del canal de comercialización que se utilice, estos canales serán:

- Mayoristas como El Español, Juan Valdez, Casa del Pancake, etc.; \$ 3,25
- Detallistas como Supermaxi, Tía, Akí, SantaMaría etc.; \$ 3,25
- Consumidor final; \$ 4,46

El precio de venta al público incluido IVA será de 4,99 USD, que es un precio competitivo en relación al de la competencia y de productos similares. (Anexo 16)

Se estima que los mayoristas y detallistas tendrán un margen del 30-35%, que dependerá de la negociación basado en volumen, tiempo de pago, y otras estrategias que permitirán cumplir con la meta de ventas planificada.

4.3 Plaza

CUSI se comercializará en restaurantes y cafeterías como; El Español, Juan Valdez, la Casa del Pancake y Cyrano, lugares en los que se ofrecen desayunos y en los que se puede incluir una opción rica y saludable, además de supermercados como La Favorita y Mi Comisariato y en tiendas especializadas. CUSI es un producto enfocado a los sectores socioeconómicos alto y medio alto de la ciudad de Quito.

4.4 Promoción

Se realizarán promociones de introducción, en fechas especiales, con muestras gratis de 25 gramos cada uno, las cuales rinden 2 panqueques que se ofrecerán en los diferentes supermercados especializados para la degustación de los consumidores. Además de participar en ferias especializadas de alimentos, como Expoalimentar, IFE, Proecuador y encuentros empresariales en los que se ofrecerán degustaciones de CUSI y entrega de muestras gratis.

Se realizarán convenios comerciales con proveedores de mermeladas o jarabes para panqueques, a los que se ofrecerá descuentos y exclusividad con estas marcas, en un inicio se incluirán muestras de 25 gramos por la compra de un frasco de mermelada o jarabe lo que facilitará la venta en combo.

Copy Strategy:

Frase de posicionamiento:

- CUSI son deliciosos panqueques y tortas de productos 100% orgánicos.

Rol de la publicidad:

- La publicidad estará enfocada a convencer al público de todas las edades que CUSI son deliciosos panqueques y tortas orgánicos con chispas de chocolate.

Promesa básica:

- Panqueques 100% orgánicos.

Promesa Secundaria:

- Producto orgánico, sin gluten, y saludable.

Reason Why:

- Fórmula exclusiva de harina de quinua orgánica.

Slogan:

- La alegría de comer bien!

CUSI: Idioma quechua, traducción al español: alegría.

Comer bien= Comer Sano.

4.5 Publicidad

Se realizará publicidad a través de la página web, redes sociales, revistas especializadas, prensa escrita, brochures, en donde se presentará el producto con imágenes que resalten la materia prima ecuatoriana con sus características (orgánica, no preservantes, sin gluten), así como la fácil y rápida elaboración del producto.

Las imágenes deben convencer al público sobre el insight del producto " la alegría de comer bien! ", por lo que se buscarán imágenes que transmitan atributos como: familia, diversión, nutrición, salud.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos Generales

Para realizar el análisis financiero del actual plan de negocios se debieron mantener algunos supuestos.

- Se considera una tasa del 9.25% anual de crecimiento en las ventas, ya que en promedio la producción de quinua se ha incrementado en el Ecuador en los últimos años, de acuerdo a datos de FAOSTAT. (Anexo 17), actualmente en el país se importa quinua por lo que se considera que la producción se incrementará en base a la disponibilidad de la materia prima en el mercado nacional.
- Las ventas se pronosticaron en base al Capítulo 2, en donde se estima la venta de al menos 3300 cajas de 300 gramos de premezcla al mes.
- Para estimar el incremento en los sueldos, costos en la materia prima y costos de producción se utilizó la tasa de inflación del Fondo Monetario Internacional, para el Ecuador es de 3.166%⁶ en el 2015 y del 3% del 2016 en adelante. Así mismo se tomará estas tasas de inflación para el incremento en el precio. (Tabla 1)

6

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/weorept.aspx?sy=2013&ey=2020&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=228%2C248&s=PCPI%2CPCPIPCH%2CPCPIE%2CPCPIEPCH&grp=0&a=&pr1.x=67&pr1.y=7>

Tabla 1.

Inflación proyectada

Country	Subject Descriptor	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ecuador	Inflation, average consumer prices	3.17%	3%	3%	3%	3%	3%

- Para la producción de CUSI se sembrarán 3 hectáreas de quinua de la que se obtendrán alrededor de 130 quintales en el año, se estima que se tendrán desperdicios del 12 al 15% por productos con bajos estándares de calidad, así mismo los primeros 6 meses se comprarán 60 quintales de quinua para la preparación del producto, mientras esté lista la primera cosecha.
- Se estima que el costo de producción por quintal de quinua será de \$ 75.00 USD, el cual se determinó por el costo de producción básico en la página del MAGAP.

(Tabla 2)

Tabla 2.

Costo producción quinua

RUBROS	* TECNIFICADO		** BASICO	
	UNIDAD	VALOR TOTAL	UNIDAD	VALOR TOTAL
COSTOS DIRECTOS.				
PRESERVACION DE SUELOS.				
Subtotal Preservacion de Suelos		84,00		54,00
MANO DE OBRA				
Subtotal Mano de Obra		640,00		580,00
INSUMOS				
Subtotal Insumos		547,70		38,70
TOTAL COSTOS DIRECTOS		1.271,70		672,70
COSTOS INDIRECTOS				
G. Administrativos	% C / D	38,15	% C / D	20,18
G. Financieros	% / año	106,19	% / año	56,17
Total de Costos Indirectos		144,34		76,35
COSTOS TOTALES		1.416,04		749,05
1500 Kg / 33 qq				
INGRESOS BRUTOS				
Kilogramos	qq	TOTAL	qq	TOTAL
1500 Kg	33	3.300,00	10	1.000,00
COSTOS DE PRODUCCION		1.416,04		749,05
INGRESOS NETOS		1.883,96		250,95
RELACION BENEFICIO / COSTO		2,33		1,34
* Por cada dólar invertido persive 1.33 dolares.				
** Por cada dólar invertido persive 0.34 dolares.				

- El financiamiento del presente plan de negocios será con capital propio, 49% y 51% de aportación de cada socio. Por lo que no se adquirirá deuda para financiamiento de la inversión inicial.
- La depreciación de la maquinaria, muebles de oficina y equipo de cómputo se realizará en línea recta, basado en la Ley de Régimen Tributario Interno. (Servicio de Rentas Interna SRI)
- El gasto de publicidad los primeros años será mayor ya que se realizarán más anuncios en radio, y se ofrecerá muestras gratis en los supermercados para que degusten el producto.
- Independientemente que las muestras gratis que se ofrecerán para dar a conocer CUSI al mercado nacional son parte del costo de producción, se consideró en el

presente plan de negocios como parte del gasto de publicidad para los cálculos y valoración del negocio.

- Para la valoración de presente plan de negocios se tomará los métodos de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa de Rentabilidad Interna (TIR).
- Las cuentas por cobrar serán de 30 días en el plan de negocios, de acuerdo al Art. 37 y 44 numeral 6 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, en su “Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores”, la cual obliga a los canales que se utilizarán para la distribución y venta, el pago en un máximo de 30 días.
- Para estimar el costo del capital se utilizó la fórmula del Capital Asset Pricing Model (CAPM), en la cual se toma en cuenta la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo de mercado, el riesgo sistemático del activo en relación al promedio (Beta) y el riesgo país. $CAPM = R_f + \beta * (R_m - R_f)$.
- La tasa de descuento utilizada es el CAPM, ya que en el actual plan de negocios no hay deuda para el financiamiento del mismo.
- La tasa libre de riesgo utilizada es la tasa de los bonos del tesoro de USA a 30 años, la beta del sector de alimentos procesados de USA se dividió para el porcentaje de endeudamiento del mismo sector para desampalancarla, estos datos se tomaron de The Data Page de Adwath Damodar (Damodaran 2015)
- El riesgo de país del 7.88% se tomó de la página del Banco Central.

- El riesgo de mercado de la industria se tomó un promedio de los últimos 5 años del índice del Dow Jones desde Julio del 2009 a Julio del 2014, la información se la tomó de Yahoo Finance.⁷
- Todo el plan financiero se realizó tomando en cuenta las leyes vigentes del país.
- Se establece que el presente plan de negocios estará en funcionamiento indefinidamente, por lo que en la valoración se utilizará un componente de perpetuidad al final de los flujos, en el cálculo se tratará de acercarse a un nivel de inflación del 2%, sin embargo, se determinarán las variables financieras a 5 años.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital de una empresa puede provenir de algunas opciones como; capital propio, capital accionario, fuentes de capital de riesgo y financiamiento de entidades bancarias.

Las decisiones de estructura de capital van a afectar directamente al valor de la empresa y al valor de las acciones con el objetivo de maximizar el valor del presente plan de negocios (Ross et al, 2006). La valorización del presente plan de negocios se lo realizará por el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), en la siguiente tabla se detalle la inversión inicial requerida (Tabla 3), la cual será capital propio, aportado por cada socio, ya que para iniciar con el proyecto no se necesitarán préstamos para cubrir este valor de \$ 88,260 USD.

⁷ [http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EDJI+Interactive#{ "range": "5y", "allowChartStacking": true }](http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EDJI+Interactive#{%22range%22:%225y%22,%22allowChartStacking%22:true%7D)

Tabla 3.

Detalle de inversión inicial

<u>Inversión Inicial</u>		
Compra del Terreno		\$ 35,000.00
Adecuaciones planta y oficina		\$ 4,500.00
Compra de Maquinaria		\$ 26,500.00
Mezcladora	\$ 6,500.00	
Molino	\$ 7,000.00	
Selladora y etiquetadora	\$ 2,000.00	
Trilladora	\$ 4,000.00	
Sistema de Riego	\$ 4,000.00	
Dosificadora	\$ 3,000.00	
Compra equipo de Oficina		\$ 1,000.00
Compra equipo de Computo		\$ 1,500.00
Constitución de la empresa		\$ 2,770.00
Capital de Trabajo Inicial		\$ 15,490.07
Registros Sanitarios		\$ 1,500.00
Total Inversión		88,260

El capital de trabajo inicial se estimó para el presente plan de negocios por 2 meses para la producción, elaboración y comercialización de CUSI, el cual está compuesto de los siguientes rubros:

Tabla 4.

Detalle del capital de trabajo inicial

Detalle capital de trabajo inicial por 2 meses	Total
Pago servicios básicos	200.00
Mantenimiento de Maquinaria	66.00
Servicios Contables	80.00
Gastos insumos	120.00
1 Asistente producción quinua	986.48
1 Asistente elaboración quinua	986.48
1 Asistente ventas	986.48
Jefe de ventas	2,120.07
Jefe de administración	2,120.07
Abonos y mantenimiento Plantación	160.00
Materia Prima de 2 meses	7,665
Total Capital de Trabajo Inicial	15,490.07

El detalle de la materia prima necesaria para la producción de los 2 primeros meses es:

Tabla 5.

Detalle de materia prima para 2 primeros meses

Materia Prima	Costo	Unidades	Total
1qq Quinua Orgánica	160.00	19	3,040
1qq Avena Orgánica	46.00	17	782
1 Kg Chispas de Chocolate Orgánico	9.50	210	1,995
5 Kg Azúcar Impalpable	50.00	13	650
1 Kg Polvo royal – fleshman	25.00	20	500
1 Kg Saborizante natural Vainilla	30.00	20	600
1Kg Sal	10.00	6	60
1 Kg Canela	12.50	3	38
Total Capital de Trabajo Inicial			7,665

5.3 Estados Financieros Proyectados

Para la elaboración de los estados financieros se utilizó las ventas proyectadas del Capítulo 2. El objetivo de ventas anuales establecido es de 40,000 paquetes de CUSI. Se proyecta un crecimiento del 9.25% anual, basado en el crecimiento de la producción nacional de quinua.

El precio de venta establecido de cada paquete es de \$ 3.25 USD, basado en el análisis de mercado realizado en el Capítulo 4. A partir del segundo año se planea un incremento del precio basado en la inflación anual (3% - IFM), considerando el mismo aumento para los costos y salarios.

La política de impuestos determinada por el Servicio de Rentas Internas, que indica 22% de impuesto a la renta y el 15% de participación a los trabajadores. Además se calculó el 10% de reserva legal establecido por la ley con el objetivo de proteger el capital.

La depreciación y amortización se calculó de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Art 28.- la cual estipula: inmuebles 5% anual; instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual; vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil 20% anual; y equipos de cómputo y software 33,33% anual. (Servicio de Renta Intenas)

A continuación se detalla el Estado de Resultados y Balance General en la Tabla 4 y 5.

Tabla 6.

Estado de resultados proyectado CUSI 1 a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS						
Por el año Terminado en el	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		\$ 130,000	\$ 146,279	\$ 164,597	\$ 185,209	\$ 208,402
Costo de Ventas		(75,571)	(78,585)	(87,489)	(97,490)	(108,727)
Contribución (Margen Bruto)		54,429	67,695	77,108	87,719	99,675
		42%	46%	47%	47%	48%
Gasto de Ventas		(14,420)	(29,752)	(30,694)	(31,666)	(32,669)
Gasto Administrativo		(25,758)	(26,574)	(27,415)	(28,283)	(29,178)
Depreciación del Año		(3,655)	(3,655)	(3,655)	(3,655)	(3,655)
Amortización		(554)	(554)	(554)	(554)	(554)
Gastos Totales		(44,386)	(60,535)	(62,318)	(64,158)	(66,056)
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		10,042	7,160	14,790	23,561	33,619
Trabajo	15%	(1,506)	(1,074)	(2,219)	(3,534)	(5,043)
Impuestos	22%	(1,878)	(1,339)	(2,766)	(4,406)	(6,287)
Ganancia Neta		\$ 6,658	\$ 4,747	\$ 9,806	\$ 15,621	\$ 22,290
Ganancias Retenidas		\$ 6,658	\$ 11,405	\$ 21,211	\$ 36,832	\$ 59,122

Tabla 7.

Balance general proyectado CUSI 1 a 5 años

BALANCE GENERAL							
Cortado al 31 de Diciembre de		2016	2017	2018	2019	2020	
Caja y Bancos		16,990	\$ 18,309	\$ 24,853	\$ 39,665	\$ 60,454	\$ 88,097
Cuentas x Cobrar			10,833	12,190	13,716	15,434	17,367
Inventario			8,397	8,732	9,721	10,832	12,081
Total Corrientes		\$ 16,990	\$ 37,539	\$ 45,774	\$ 63,102	\$ 86,721	\$ 117,545
Activos Fijos		68,500	68,500	68,500	68,500	68,500	68,500
Depreciación Acumulada			(3,655)	(7,309)	(10,964)	(14,618)	(18,273)
Activo Fijo Neto		68,500	64,845	61,191	57,536	53,882	50,227
Activos Diferidos							
Gastos de Constitución		2,770	2,770	2,770	2,770	2,770	2,770
Amortización			(554)	(1,108)	(1,662)	(2,216)	(2,770)
Activo Diferido Total		2,770	2,216	1,662	1,108	554	-
TOTAL ACTIVO		88,260	104,600	108,627	121,747	141,157	167,772
Impuestos			3,384	2,413	4,984	7,940	11,330
Préstamo Bancario Corto Plazo				-	-	-	-
Proveedores			6,298	6,549	7,291	8,124	9,061
Total Corrientes			9,682	8,962	12,275	16,064	20,390
TOTAL PASIVO			9,682	8,962	12,275	16,064	20,390
Capital Social / Pagado		88,260.07	88,260	88,260	88,260	88,260	88,260
Reservas	10%		-	666	1,141	2,121	3,683
Ganancias / (Pérdidas) Retenidas			6,658	10,740	20,071	34,711	55,439
TOTAL PATRIMONIO			94,918	99,665	109,471	125,092	147,382
TOTAL PASIVO + PATRIM.			104,600	108,627	121,747	141,157	167,772

5.4 Flujo de Efectivo Projectado

Los flujos de efectivo proyectados son muy importantes para el análisis de viabilidad financiera y económica de un plan de negocios. En base a este análisis se puede tomar la decisión de invertir o no en el proyecto. En la tabla 5 se encuentran el detalle del flujo de efectivo desde el 2016 al 2020.

Tabla 8.

Estado de cambios en el efectivo

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO							
Flujo Operacional							
Ganancia Neta		\$ 6,658	\$ 4,747	\$ 9,806	\$ 15,621	\$ 22,290	
Amortiación		554	554	554	554	554	
Depreciación		3,655	3,655	3,655	3,655	3,655	
	\$ -	\$ 10,867	\$ 8,956	\$ 14,015	\$ 19,829	\$ 26,498	
De Cartera		(10,833)	(1,357)	(1,526)	(1,718)	(1,933)	
De Inventario		(8,397)	(335)	(989)	(1,111)	(1,249)	
De impuestos		3,384	-971	2,571	2,956	3,390	
De Proveedores		6,298	251	742	833	936	
Neto Operacional		-	1,318	6,544	14,812	20,790	27,643
Flujo de Inversión							
Activo	(71,270.00)	-	-	-	-	-	
Neto Inversión	(71,270)	-	-	-	-	-	
Flujo de Financiamiento							
Aporte de Capital	88,260.07	-	-	-	-	-	
Préstamo Corto Plazo		-	-	-	-	-	
Neto Financiamiento	88,260	-	-	-	-	-	
Incremento o (Reducción) de Efectivo	16,990	1,318	6,544	14,812	20,790	27,643	
Caja Inicial	16,990	16,990	18,309	24,853	39,665	60,454	
Caja Final		18,309	24,853	39,665	60,454	88,097	
Flujo de caja descontado							
		2016	2017	2018	2019	2020	Perpetuidad
Inversión Inicial	(88,260.07)						
Flujo Operativo		1,318	6,544	14,812	20,790	27,643	
Perpetuidad							172,005.69
Flujo de caja descontado	(88,260.07)	1,318.50	6,544.06	14,812.13	20,789.73	27,642.78	172,005.69

5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos ayuda a determinar el volumen de ventas ya sea monetario o en unidades físicas en el cual la empresa no obtiene utilidades o pérdidas. En este punto los ingresos totales son iguales a los costos totales.

En la tabla 9 se puede observar el cálculo y resultado del análisis del punto de equilibrio

Tabla 9.

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos Totales	44,386	60,535	62,318	64,158	66,056
Costos variable x Unidad	1.62	1.54	1.59	1.64	1.69
Precio de venta	3.25	3.35	3.45	3.55	3.66
\$ Ventas	\$ 106,014.13	\$ 130,807.19	\$ 133,025.27	\$ 135,462.31	\$ 138,110.30
Unidades	27,150	33,481	33,510	33,540	33,573

5.6 El TIR y el VAN

Para valoración del plan de negocios se determinará por medio del cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), estas dos medidas son las más utilizadas en análisis de proyectos para nuevas empresas. Para el VAN se utilizó el cálculo de CAPM, se puede observar los estados de resultados finales basados en los flujos de caja proyectados. En la tabla 8 se encuentran los cálculos del VAN y la TIR del proyecto

Tabla 10.

Cálculo tasa de descuento CAPM

$$\text{CAPM} = (\text{Rf} + \text{B}(\text{Rf} - \text{Rm})) + \text{Rp}$$

CAPM	
Rf	3.20%
B	0.78
Rm	12.66%
Rp	7.83%
CAPM	18%

Tabla 11.

Flujo de caja descontado

Flujo de caja descontado		2016	2017	2018	2019	2020	Perpetuidad
Inversión Inicial	(88,260.07)						
Flujo Operativo		1,318	6,544	14,812	20,790	27,643	
Perpetuidad							172,005.69
Flujo de caja descontado	(88,260.07)	1,318.50	6,544.06	14,812.13	20,789.73	27,642.78	172,005.69

Indices financieros	
CAPM	18.39%
VAN	\$11,374.02
TIR	21%

De acuerdo al cálculo del VAN y la TIR, se determina que el plan de negocios es viable, porque el resultado del Valor Actual Neto es positivo y consecuentemente la TIR es superior al costo promedio ponderado del Capital.

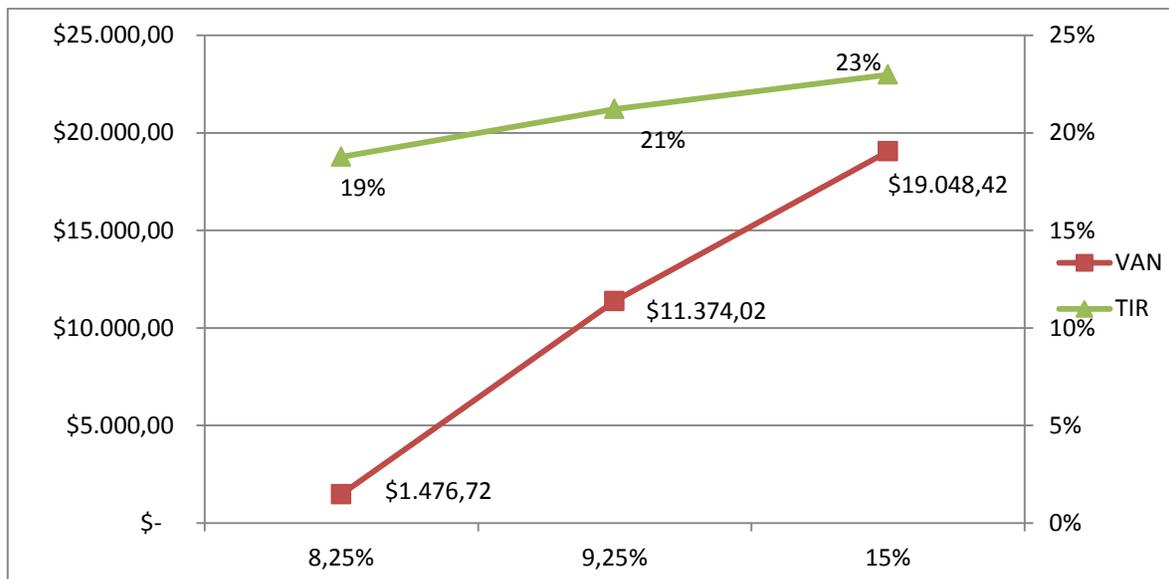
5.7 Análisis de Sensibilidad

Al analizar la viabilidad de un proyecto es importante determinar variables que impacten notablemente sobre los flujos por lo que se consideraron 2 variables; variaciones en el precio de venta de CUSI al canal de comercialización y por variaciones en el precio de compra de la materia prima más costos relacionados y que el crecimiento de las ventas no sea el esperado por cambios en la demanda a efectos del reconocimiento y aceptación de productos a base de quinua.

Tabla 12.

Crecimiento de las ventas

Crecimiento Ventas	Pesimista 8.25%	Esperado 9.25%	Optimista 10%
VAN	\$ 1,476.72	\$ 11,374.02	\$ 19,048.42
TIR	19%	21%	23%

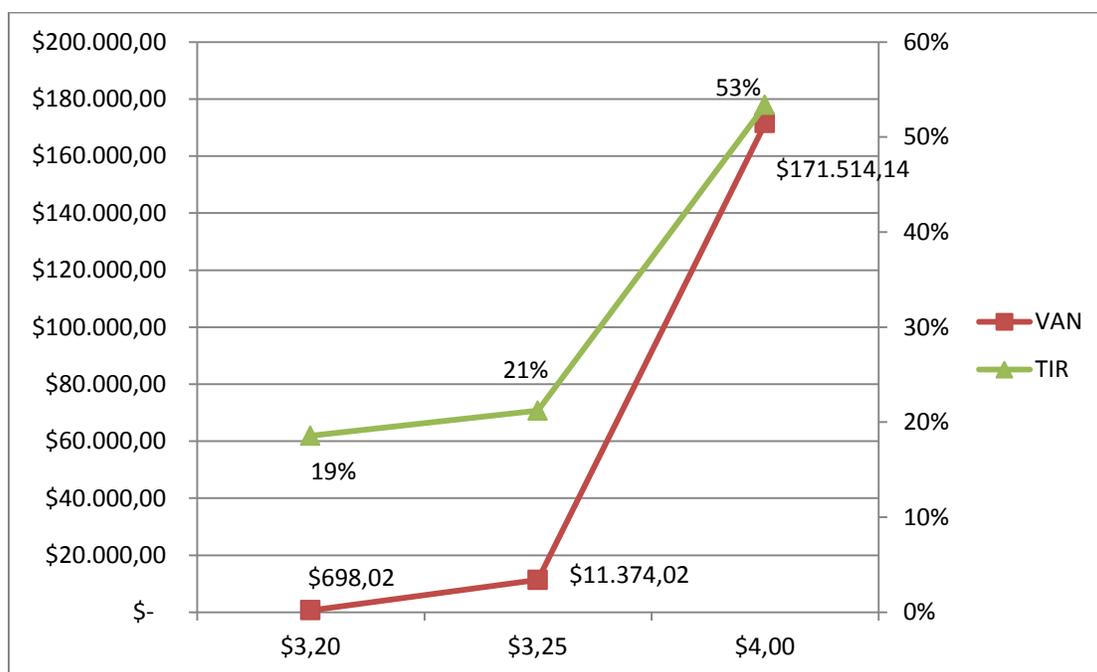


Gráfica 8. Crecimiento de las ventas

Tabla 13.

Cambios en el precio de ventas de CUSI

Variación Precio Venta	Pesimista \$3.2	Esperado \$3.25	Optimista \$4.00
VAN	\$ 698.02	\$ 11,374.02	\$ 171,514.14
TIR	19%	21%	53%

**Gráfica 9. Variación precio de venta**

Después de realizar el análisis de sensibilidad de estas variables se determina que el plan de negocios sigue siendo rentable, aunque el precio sea de \$3,20 y el crecimiento anual sea de 8,25%, siendo valores por debajo de los estimados después del estudio de mercado, por lo que se destinarán los recursos necesarios para mantener estos rangos.

CONCLUSIONES

Una vez realizado las estimaciones y análisis de resultados para determinar si el presente plan de negocios es rentable, podemos concluir que si se mantienen los supuestos y variaciones determinadas como; crecimiento del mercado, variación en los precios de acuerdo a la inflación, etc. el plan de negocios es económicamente rentable, ya que el VAN es positivo y la TIR es superior al CAPM, lo que nos indica que el proyecto ganará el 3% más de lo que se esperaba. Además es recomendable este negocio, porque al ser la quinua un producto que está teniendo mucha acogida en el mercado nacional como internacional, por sus valores nutritivos, la tendencia del consumo cada vez será mayor.

Si bien es cierto existe un riesgo de desabastecimiento de la principal materia prima por ser producción propia, pero en la actualidad en el mercado nacional existen cada vez más productores de quinua orgánica.

REFERENCIAS

Banco Central de Ecuador (Julio de 2014). *Inflación acumulada*. Recuperado del sitio web del Banco Central de Ecuador: www.bce.fin.ec

Revista_ ElAgro. (2013, 23 de mayo). *Ecuador espera incrementar exportaciones de Quinoa*. Recuperado de <http://www.revistaelagro.com/2013/05/23/ecuador-espera-incrementar-exportaciones-de-quinua/>

MAGAP (18 de noviembre de 2014). *Noticias de 2017, año clave para Ecuador en exportación de quinua*. Recuperado: <http://www.agricultura.gob.ec/2017-ano-clave-para-ecuador-en-exportacion-de-quinua/>

INEC.(2010). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado de página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec/cpv/>

INEC.(2010). *Estadísticas Sociales. Encuesta de Estratificación del Nivel Socio Económico*. Recuperado de página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Revista Lideres. (2013). *Quinoa de exportación para muffins y brownies*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/quinua-exportacion-muffins-brownies.html>

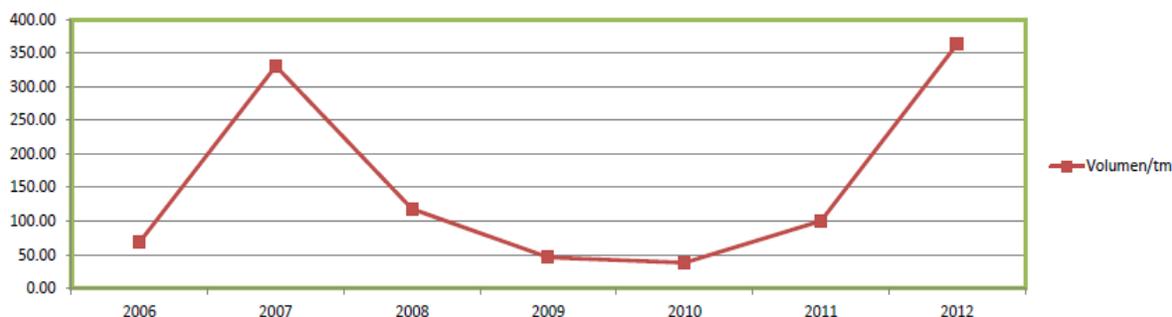
International Monetary Fund (Abril de 2015). *Inflación proyectada*. Recuperado del sitio web del IMF: www.imf.org

Yahoo finance (Julio de 2015). *Dow Jones Industrial Average*. Recuperado del sitio web del IMF: <http://finance.yahoo.com/echarts?s=%5EDJI+Interactive#>

ANEXOS

Anexo 1: Exportación de Quinua en el Ecuador (Toneladas Métricas)

Exportación de Quinua Ecuador(t)



Fuente: Banco Central del Ecuador 2012.
Elaborado por: Subsecretaría de Agricultura.

•SE EXPORTA QUINUA DE ALTO NIVEL NUTRICIONAL (320 TM).

Anexo 2: Análisis Sectorial

Sector: Elaboración y comercialización de harinas para panqueques en el Ecuador.

1) Rivalidad entre los competidores existentes;

- Tamaño de los competidores:** en el mercado de elaboración y comercialización de harinas para panqueques el tamaño de los competidores es grande ya que existen varios tipos de harinas disponibles; se encuentran las harinas a base de productos saludables sin conservantes y libres de gluten, como Andean Quinoa Bakery que ofrece premezclas para la preparación de Muffins y Brownies; éste es un mercado que está en crecimiento y con perfil estratégico bajo, también están las harinas a base de conservantes, como lo son Harina YA, Royal, Santa Lucía que son las más conocidas en el sector y que ya existen, por lo que la rivalidad en este sector es alta lo que hace que la rentabilidad sea baja.
- Diferenciación del producto:** en el sector analizado, existe mucho espacio para la diferenciación en los productos, ya que pueden ofrecerse en varias

presentaciones, sabores y diferentes contenidos. Esto implica que las empresas pueden competir diferenciando el producto, reduciendo los niveles de rivalidad en el sector.

- **Costos de cambio que enfrenta el consumidor:** los consumidores pueden elegir cambiarse a otro producto sin que esto les tenga que costar más, incrementando así los niveles de rivalidad y reduciendo los niveles de rentabilidad del sector.
- **Barreras de salida:** actualmente en el sector se emplean activos tecnificados pero aún se necesita realizar inversiones en tecnología para mejorar los procesos en la elaboración de harinas, por lo que las barreras de salida si son altas y la rivalidad baja.

Conclusión: la rivalidad del sector sí es alta ya que los competidores son numerosos y de diferentes perfiles estratégicos, además una parte del mercado de harinas a base de productos más saludables está en crecimiento, lo que permite que haya más espacio a la diferenciación de productos en el sector.

2) Amenaza de entrada de nuevos competidores;

- **Identidad de marca;** en el sector de elaboración y comercialización de harinas para panqueques, la identidad de marca es alta porque hay harinas que se ofrecen en el mercado desde hace mucho tiempo y por el cual los consumidores ya tienen una lealtad, como es el caso de Harina YA con su campaña publicitaria. Por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

- **Requisitos de capital;** para este sector son altos porque en la actualidad se necesita realizar inversiones para tecnología en maquinarias y plantas de procesamiento y así abastecer la demanda de los mercados tanto nacional como internacional.
- **Acceso a los canales de distribución;** en el sector analizado, los canales de distribución ya se encuentran saturados por lo que las barreras de entrada son altas y la amenaza de nuevos competidores baja.
- **Regulaciones gubernamentales;** las regulaciones gubernamentales están favoreciendo al crecimiento del sector ya que se está incentivando la producción de productos procesados con calidad de exportación por el cambio en la matriz productiva. Aun así, para ingresar al sector hay que cumplir bastantes regulaciones previas por tratarse de productos alimenticios.

Conclusión: la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de elaboración y comercialización de harina para tortas y panqueques es baja, ya que los canales de distribución se encuentran saturados por la cantidad de competidores que ya existe, los requisitos de capital son altos para ingresar ya que necesitan de fuertes inversiones para sus plantas de procesamiento y niveles de producción lo que hace a este sector rentable.

3) **Productos sustitutos;**

En el sector de elaboración y comercialización de harinas para panqueques los productos sustitutos son altos, ya que existen productos que satisfacen la misma necesidad como productos ya elaborados en panaderías, pasteles y panqueques elaborados listos para el consumo, las recetas tradicionales en la elaboración de tortas y panqueques. Por lo que la rentabilidad en este sector es baja.

4) Poder de negociación de los consumidores;

- **Tamaño y concentración del consumidor:** los consumidores son abundantes pero se encuentran dispersos por lo que el poder de negociación de los consumidores es bajo.
- **Nivel de información del consumidor:** la información de los consumidores en el precio y la calidad de los productos del sector de la elaboración y comercialización de harina para panqueques está disponible en los empaques, pero existe poca publicidad sobre de estos productos por lo que el nivel de información de los consumidores es bajo.

Conclusión: el poder de negociación de los consumidores en este sector es bajo ya que a pesar de los consumidores son abundantes estos se encuentran dispersos y el nivel de información que tienen sobre estos productos es mínimo por la poca publicidad que existe sobre las harinas de panqueques.

5) Poder de negociación de los proveedores.

- **Tamaño y concentración de los proveedores:** bajo, sin embargo la producción de materia prima para la elaboración de productos procesados está aumentando por la necesidad de crear valor agregado a materias primas

Conclusión: el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que su tamaño es reducido y aparte no cuentan con información. Además la producción de la materia prima empleada para la harina se los exporta y un porcentaje muy bajo se emplea para consumo nacional y elaboración de productos procesados

Anexo 3: Encuesta: Análisis de la Competencia

1. ¿Qué variables considera usted importantes a la hora de adquirir productos nutritivos para sus hijos?
2. ¿Cuál es la primera marca de harina que se le viene a la mente para la elaboración de tortas y panqueques?

Anexo 4: Tabulación Encuestas

Variables importantes en la compra de Productos nutritivos	No de personas	% Variables		Primera marca de harina que se le viene a la mente para la elaboración de tortas y panqueques?	Total	%
Alto contenido en proteínas	18	38%	★	Santa Lucía	13	43%
De fácil preparación	13	28%	★	Harina YA	10	33%
Precio	7	15%		Royal	6	20%
Calidad	7	15%		Toscana	1	3%
Fácil de adquirir	1	2%		Quinoa ★	0	
Productos Organicos	1	2%				
	47			Total	30	

Anexo 5: Información Nutricional – Quinua

Cuadro 1: Contenido de macronutrientes en la quinua y en alimentos seleccionados, por cada 100 g de peso en seco

	Quinua	Frijol	Maíz	Arroz	Trigo
Energía (kcal/100 g)	399	367	408	372	392
Proteína (g/100 g)	16,5	28,0	10,2	7,6	14,3
Grasa (g/100 g)	6,3	1,1	4,7	2,2	2,3
Total de carbohidratos	69,0	61,2	81,1	80,4	78,4

Fuente: Koziol (1992)

Cuadro 2: Comparación de los perfiles de los aminoácidos esenciales de la quinua y otros cultivos seleccionados con el patrón de puntuación recomendado por la FAO para edades comprendidas entre los 3 y los 10 años (g/100 g de proteína)

	FAO ^a	Quinua ^b	Maíz ^b	Arroz ^b	Trigo ^b
Isoleucina	3,0	4,9	4,0	4,1	4,2
Leucina	6,1	6,6	12,5	8,2	6,8
Lisina	4,8	6,0	2,9	3,8	2,6
Metionina ^c	2,3	5,3	4,0	3,6	3,7
Fenilalanina ^d	4,1	6,9	8,6	10,5	8,2
Treonina	2,5	3,7	3,8	3,8	2,8
Triptófano	0,66	0,9	0,7	1,1	1,2
Valina	4,0	4,5	5,0	6,1	4,4

^a Patrones de puntuación de los aminoácidos para niños de edades comprendidas entre los 3 y los 10 años, adaptados por la FAO (2013), Dietary protein quality evaluation in human nutrition, Report of an FAO Expert Consultation. Roma.

^b Koziol (1992).

^c Metionina + cisteína

^d Fenilalanina + tirosina

Cuadro 3: Contenido mineral en la quinua y en alimentos seleccionados, en mg por cada 100 g de peso en seco

	Quinua	Maíz	Arroz	Trigo
Calcio	148,7	17,1	6,9	50,3
Hierro	13,2	2,1	0,7	3,8
Magnesio	249,6	137,1	73,5	169,4
Fósforo	383,7	292,6	137,8	467,7
Potasio	926,7	377,1	118,3	578,3
Zinc	4,4	2,9	0,6	4,7

Fuente: Koziol (1992)

Cuadro 4: Contenido en vitaminas de la quinua frente a otros alimentos, mg/100g peso en seco

	Quinua	Maíz	Arroz	Trigo
Tiamina	0,2-0,4	0,42	0,06	0,45-0,49
Riboflavina	0,2-0,3	0,1	0,06	0,17
Ácido fólico	0,0781	0,026	0,020	0,078
Niacina	0,5-0,7	1,8	1,9	5,5

Fuente: <http://www.fao.org/quinoa-2013/what-is-quinoa/nutritional-value/es/>

Anexo 6: Entrevistas a Profundidad

Ideas principales tomadas de las entrevistas a profundidad realizadas:

Residencia	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Ecuador
País de origen	Alemania	Alemania	Alemania	Alemania	USA	USA
Edad	47	26	28	26	40	35
Ideas/Nombre	Caroline Schmidt	Johana Seifer	NA	Thomas	Tina Babani	Rosy Thakkar
Hábitos de consumo actuales en sus desayunos:	Pan con mermelada y mantequilla	Panqueques con jarabe	Frutas	Panqueques con mantequilla	Cereal	Panqueques y jarabe de maple
Primer Pensamiento al oír panqueques a base de Quinua?	Saludable y exótico	Saludable	Comida	Vegetarianos, veganos	Comida saludable	Con mucho sabor, saludable. Empezando el día bien
Los comería?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Después de probarlo, Qué piensan de su sabor?	Es agradable	Dulce	Diferente, interesante	Me lo imagine diferente, como textura de arroz	Blando	Con Jarabe de Maple quedaría muy bien.
Que otros ingredientes le gustaría añadir a mas de chispas de chocolate?	Pasas y diversas Frutas como Limón o Canela	Pasas, Chispa de Chocolate, Jarabe, Nueces	Pasas	Las chispas de chocolate estan muy bien	Pedazos de fruta fresca o mermelada de Frutilla	Pasas, Jarabe y frutas Frescas
Hora del día para comerlos:	En el Desayuno, merienda o postre	Tarde o noche	Medio día	A las 4 de la tarde	Solo fines de semana	Desayuno
Empaque:	Bolsa Biodegradable	Caja	Caja	Bolsa	Caja	Caja
Presentación les gusta la siguiente: Bolsa de 300 gr, Rinde 12 panqueques	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Que precio estaría dispuesto a pagar por "CUSI":	\$ 6.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 4.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Consumiría "CUSI", cuantas veces por semana:	Si, 2 Veces por semana	Si, 2 Veces	Si, 1 Vez	Si, 2 Veces por semana	Si, Solo fines de semana	Si, 2 a 4 veces a la semana
Reemplazaría a otro producto que actualmente consume:	Si, a los panqueques tradicionales	Talvez reemplazaría a tortas de Harina	Beigel con queso crema	Las galletas de avena Quaker	Alguna vez a un ommelet con vegetales	Avena
Disponibilidad	Supermercados	Supermercados o tiendas cerca a casa	Supermercados y restaurantes	Tienda cerca a su casa	Supermercados	Supermercados

Anexo 7: Entrevista

Edad:

Género:

Masculino

Femenino

1. Lugar de residencia:

- Norte
- Centro - Norte
- Centro
- Sur
- Valles

2. Nivel Académico:

- Secundaria
- Superior
- Postgrado

3. Tiene Hijos: _____

4. Con que acompaña sus desayunos el fin de semana:

- Panqueques
- Pan
- Cereal
- Ommelet
- Fruta

5. Le gustaría una opción diferente en sus desayunos?

6. Le gustaría consumir panqueque a base de quinua, como una nueva opción?

Sí No

7. Cuántas veces al mes le gustaría consumir panqueques?

8. Cuáles de las 2 opciones prefiere comprar:

- Los ingredientes por separado para hacer panqueques
- Premezcla sin conservantes, lista solo necesita agua.

9. En donde prefiere consumir sus panqueques en :

- Restaurante
- Hogar

10. Qué tipo de empaque prefiere, para su premezcla a base de quinua:

- Caja
- Bolsa plástica
- Bolsa a base de un material biodegradable

11. Qué precio está dispuesto a pagar por la premezcla a base de quinua de

- \$ 2 - \$4.99
- \$ 5 - \$6.99
- \$ 7 - \$8.99

Anexo 8: Resumen de Resultados – Entrevistas

Panqueques:

	Otra Opción para el desayuno	Le gustaría que sea panqueques
Sí	0.92	0.81
No	0.08	0.19

Empaque:

Detalle	Resultado
Caja	16
Bolsa a base de un material biodegradable	19
Bolsa Plástica	2

Precio:

Detalle	Resultado
\$2 - \$4.99	28
\$5 - \$6.99	7
\$7 - \$8.99	2

Preparación:

	Cuáles de las dos opciones prefiere comprar?
Los ingrediente por separado	0.11
Premezcla sin conservantes	0.89

Preferencias:

En dónde prefiere consumir sus panqueques	
Hogar	0.89
Restaurante	0.11

Anexo 9: Tabulación Cuestionarios Realizados en la Provincia de Pichincha

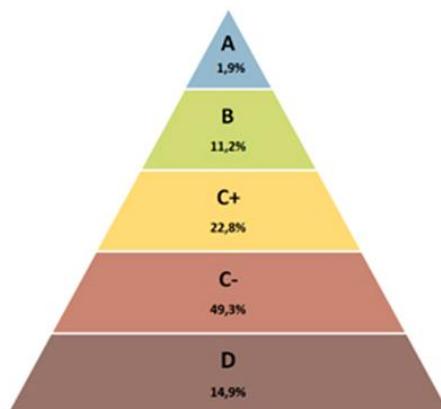
N.	Eda.	Género	Lugar de Residencia	Nivel Académico	Tiene hijos	Con qué acompañaría sus desayunos el fin de semana?	Le gustaría una opción diferente en sus desayunos?	Le gustaría probar panqueques a base de Quinoa como una nueva opción?	Cuántas veces al mes le gustaría consumir panqueques?	Cuáles de las dos opciones prefiere comprar?	En dónde prefiere consumir sus panqueques	Qué tipo de empaque prefiere, para su premezcla a base de quinua	Qué precio está dispuesto a pagar por la premezcla a base de quinua
1	30	Masculino	Norte	Postgrado	No	Fruta	Sí	Sí	12	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
2	27	Masculino	Norte	Postgrado	No	Ommelet	Sí	Sí	5	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
3	31	Masculino	Centro Norte	Postgrado	Sí	Ommelet	Sí	Sí	20	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
4	45	Masculino	Norte	Superior	Sí	Cereales/Granola	Sí	No	0	Los ingrediente por separado	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
5	29	Femenino	Valles	Postgrado	Sí	Fruta	Sí	Sí	5	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$7 - \$8.99
6	29	Masculino	Centro Norte	Superior	No	Cereales/Granola	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$5 - \$6.99
7	27	Femenino	Norte	Postgrado	No	Cereales/Granola	Sí	Sí	6	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
8	24	Femenino	Norte	Superior	No	Fruta	No	No	1	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
9	32	Femenino	Centro Norte	Postgrado	Sí	Ommelet	Sí	Sí	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
10	28	Femenino	Norte	Postgrado	No	Panqueques	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
11	28	Femenino	Norte	Postgrado	No	Panqueques	No	No	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
12	28	Femenino	Norte	Superior	Sí	Panqueques	Sí	Sí	3	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
13	20	Femenino	Norte	Superior	No	Fruta	Sí	Sí	20	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa Plástica	\$2 - \$4.99
14	59	Femenino	Norte	Superior	Sí	Fruta	Sí	Sí	8	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
15	26	Femenino	Sur	Superior	No	Ommelet	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
16	30	Masculino	Norte	Superior	No	Panqueques	Sí	Sí	5	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
17	25	Masculino	Norte	Superior	No	Ommelet	Sí	No	2	Premezcla sin conservantes	Restaurante	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
18	30	Femenino	Norte	Postgrado	No	Ommelet	Sí	Sí	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
19	50	Femenino	Norte	Secundario	Sí	Fruta	Sí	Sí	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
20	28	Femenino	Norte	Postgrado	Sí	Ommelet	Sí	Sí	5	Los ingrediente por separado	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
21	30	Femenino	Norte	Superior	Sí	Panqueques	No	No	4	Los ingrediente por separado	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
22	30	Femenino	Sur	Secundario	Sí	Pan	Sí	Sí	1	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa Plástica	\$2 - \$4.99
23	21	Masculino	Norte	Superior	No	Panqueques	Sí	Sí	3	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
24	29	Femenino	Norte	Postgrado	No	Panqueques	Sí	Sí	6	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
25	26	Masculino	Sur	Superior	No	Cereales/Granola	Sí	No	1	Premezcla sin conservantes	Restaurante	Caja	\$2 - \$4.99
26	27	Masculino	Centro Norte	Superior	No	Pan	Sí	No	0	Premezcla sin conservantes	Restaurante	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
27	28	Masculino	Sur	Superior	No	Fruta	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Restaurante	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
28	28	Femenino	Norte	Postgrado	No	Pan	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
29	31	Masculino	Centro Norte	Postgrado	No	Ommelet	Sí	Sí	3	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
30	28	Femenino	Norte	Superior	No	Pan	Sí	Sí	1	Los ingrediente por separado	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
31	30	Femenino	Valles	Postgrado	No	Ommelet	Sí	Sí	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
32	32	Femenino	Valles	Superior	No	Panqueques	Sí	Sí	15	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
33	31	Femenino	Centro Norte	Superior	No	Pan	Sí	Sí	2	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$5 - \$6.99
34	38	Femenino	Valles	Postgrado	Sí	Panqueques	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
35	69	Masculino	Norte	Superior	Sí	Pan	Sí	Sí	15	Premezcla sin conservantes	Hogar	Bolsa - material biodegradable	\$2 - \$4.99
36	37	Masculino	Norte	Postgrado	Sí	Fruta	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99
37	32	Femenino	Norte	Postgrado	Sí	Cereales/Granola	Sí	Sí	4	Premezcla sin conservantes	Hogar	Caja	\$2 - \$4.99

Anexo 10: Población Total de la Provincia de Pichincha (2010)

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Fuente: INEC

Anexo 11: Estratificación del Nivel Socioeconómico en el Ecuador



Fuente: INEC

Anexo 12: Hoja de Vida Zulima Espinosa

Zulima Espinosa Bowen

Dirección: Francisco Guarderas N48-26 y Capitán Rafael Ramos.

Teléfono 2403642 // 093758775

Correo Electrónico: benalespin@yahoo.es

Quito – Ecuador

Soy una persona responsable, eficiente, perseverante, con ganas de aprender algo nuevo cada día, para tratar de alcanzar mis metas, con una visión clara y con un alto nivel de compromiso con los objetivos propios de la empresa de la cual yo sea parte.

A lo largo de mi experiencia laboral he adquirido conocimientos en Auditoría Interna en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, ventas, fidelización y relación con el cliente.

INFORMACION PERSONAL

Estado Civil: Casada.

CI: 1714831359

Nacionalidad: Ecuatoriana.

FORMACION ACADEMICA

Masterado: MBA, Universidad San Francisco de Quito

Cursando Último Semestre

Superior: Universidad Técnica Particular de Loja. Título superior Ing.
Administración de Empresas.

Quito – Ecuador

Superior: Universidad Técnica Particular de Loja. Título superior Lic. En
Ciencias de la Educación- Mención Inglés (egresada)

Quito – Ecuador

Secundaria: Franklin High School: Bachillerato Internacional.

North Carolina-USA

Colegio Metropolitano, hasta 5to curso, Quito- Ecuador

Primaria: Colegio “La Dolorosa”. Quito - Ecuador

EXPERIENCIA LABORAL

(FERROCARRILES DEL ECUADOR EMPRESA PÚBLICA)

Cargo: Subgerente de ventas y servicio al cliente.

Área: Comercialización.

Trabajos relevantes tales como:

- Elaborar el plan anual de comercialización
- Estandarizar procedimientos de ventas y atención al cliente
- Administrar el sistema de ventas de boletos a nivel nacional
- Supervisar los requerimientos, reclamos y sugerencias de los clientes, de manera eficiente, documentando esta información para retroalimentación, que permita la generación de planes de acción a fin de reducir dichas quejas.

- Definir niveles de calidad del servicio en la empresa, mediante el diseño y aplicación de parámetros de calidad en la atención al cliente.
- Realizar mediciones y evaluaciones de la satisfacción del cliente, retroalimentar a las áreas involucradas, y proponer la elaboración de planes de acción.
- Generar protocolos de servicio.
- Tener una base de datos cualitativa así como datos cuantitativos exactos (volumen promedio de ventas semanal, quincenal, mensual, anual) de los usuarios, turistas y pasajeros, para retroalimentar al gerencia comercial y al resto de la empresa.
- Protocolos en la atención pre abordaje y a bordo

Desde Febrero 2011 hasta la fecha

(CONTACT DATA BUSINESS) Empresa de Manejo de base de datos, CRM, fidelización de clientes

Cargo: Gerente Comercial

Área: Servicio al cliente- Call Center

Trabajos relevantes tales como:

- Manejo, administración y venta sistema CRM
- Estadísticas y seguimiento de objetivos de venta.
- Crear campañas de marketing específicas para cada cliente.
- Formular y gestionar objetivos y acciones a realizar en los departamentos relacionados con el cliente.
- Maximizar la información que poseen las empresas de sus clientes
- Identificar nuevas oportunidades de negocios
- Administración y venta de Bases de datos
- Reportes estadísticos, y análisis de resultados obtenidos
- Creación y manejo de campañas de cobranza
- Seguimiento y control del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000

Desde Diciembre 2007 hasta Junio 2010

(COLEGIO DE INGENIEROS MECANICOS DE PICHINCHA-CIMEPI). Gremio de Profesionales de Ingeniería Mecánica

Cargo: Directora Ejecutiva- Auditora Líder de SGC
ISO 9001-2000

Área: Dirección

Trabajos relevantes tales como:

- Implementación ISO 9001-2000 y participación como Auditora Líder en el SGC,
 - Planificación y Gestión Administrativa
 - Manejo de personal
 - Organización directorio
 - Promover y difundir, a través de los medios de comunicación colectiva, las acciones o beneficios realizados por el colegio en beneficios de sus afiliados.
- Desde Enero 2006 hasta Diciembre 2007

(BANCO PRODUBANCO)

Cargo: Ejecutiva-Supervisora

Área: Call Center-Servicio al Cliente

Trabajos relevantes tales como:

- Integrante desde inicio y desarrollo call center
 - Desarrollo de productos bancarios
 - Cartera: hipotecarios, automotriz, consumo
 - Inversiones: Plazo fijo y variable
 - Cuentas: nacionales e internacionales
 - Banco Offshore: venta de cuentas, inversiones
 - Produfondos: fondos de inversión y cesantía
 - Venta de tarjetas de crédito del banco
 - Recuperación Cartera Produbanco
 - Desarrollo del sistema PROMETEUS
 - Desarrollo y análisis de estadísticas
 - Manejo de InteractionClientSystem
- Desde año 2001 hasta 2003

Cargo: Asistente de gerencia

Área: Comercio Exterior

Trabajos relevantes tales como:

- Cartas de crédito
- Avaluos
- Garantías

Cargo: Asistente de gerencia

Área: Departamento de finanzas y mesa de dinero

Trabajos relevantes tales como:

- Inversiones en repos
- Inversiones en overnights
- Negociación de moneda

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

COMPUTACION

Microsoft office: word, excel, power point, internet

CALL CENTER

Sistema de Call Center, InteractionClient,

Atención telefónica.

INGLES

Dominio avanzado hablado y escrito. Título Otorgado por el Ministerio de Educación en Suficiencia en el Idioma Inglés.

CURSOS PROFESIONALES ADICIONALES:

FEED:

- DATAMINING PARA INTELIGENCIA DE MERCADOS-INCAE BUSINESS SCHOOL (Duración: 16 horas)

- CONTRATACIÓN PÚBLICA-CEAS (Duración: 10 horas)
- XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA-INCAE BUSINESS SCHOOL

CIMEPI:

- AUDITORA INTERNA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD NOVATECH (Duración: 20 horas)

PRODUBANCO:

- Seminario - Taller atención telefónica parte N° 1 TEAMBUILDERS
- Seminario - Taller atención telefónica parte N° 2 TEAMBUILDERS (Duración: 36 horas).
- Seminario - Taller liderazgo y manejo de equipos, TEAM BUILDERS
- Seminario – Taller de negociación TEAM BUILDERS
- Seminario-Taller administración del cambio, TEAM BUILDERS (Duración: 24 horas)
- Curso Programación Neurolingüística (Duración: 36 horas)

Anexo 13: Hoja de Vida Gabriela Dávila**DORYS GABRIELA DAVILA VELASCO****dgdavilav@gmail.com**

Carcelén, Cristóbal Alvarez N 83-49 y Antón Vásquez

Quito, Ecuador

Tel.: (593)(02) 2801-505**Celular:** (593)(099) 5001-817**Estado Civil:** Soltera**Fecha y lugar de nacimiento:** 22 de Diciembre de 1986 Quito, Ecuador**EDUCACIÓN****MASTERADO****2013- Actual UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
QUITO, ECUADOR***Maestría en Administración de Empresas*

Cursando 2do año

SUPERIOR**2005-2010 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
QUITO, ECUADOR***Administración de Empresas - Ingeniería Comercial con Mención en Finanzas*

Ingeniera Comercial con Mención en Finanzas.

SECUNDARIA**1998-2004 HOGAR COLEGIO LA DOLOROSA - QUITO, ECUADOR***Bachiller Físico – Matemático*

EXPERIENCIA LABORAL

Agosto-2014 – Actual

Petroamazonas (Smartpro)

Actual -Especialista Control de costos

- Elaboración y creación de presupuestos.
- Dar seguimiento a las actividades realizadas durante la perforación y completación de pozos petroleros.
- Realizar provisiones mensuales y anuales de los presupuestos en cada pozo.
- Analizar los costos de todas las líneas de servicios que utilizan en las operaciones.
- Elaborar cierres contables de los presupuestos asignados a pozos petroleros.
- Dar soporte a los ingenieros y jefes de perforación.

Agosto-2013 – Agosto-2014 BAKER HUGHES INTERNATIONAL - ECUADOR

Actual -Responsable en procesos y control de Pre-facturación

- Planificación e implementación de nuevos procesos para disminuir los días en el proceso de facturación y cobranzas
- Dirección y control de los sistemas y procedimientos tanto operativos como financieros para alcanzar los objetivos establecidos para la empresa
- Elaboración de procedimientos internos para minimizar tiempos en entrega de información.
- Cuadros contables al cierre de mes de los Ingresos y las provisiones en conjunto con el departamento de operaciones. (registros contables en SAP)
- Manejo, elaboración y análisis de reportes de la cartera de Baker

May-2012 – Julio 2013

BAKER HUGHES REGIONAL ACCOUNTING CENTER – ARGENTINA

Analista Contable Senior– Transferencia de Procesos al Centro Regional de LA

- Manejo de Inventarios a Brasil.
- Transferencia de procesos del País (Brasil y Ecuador) al centro Regional (Argentina)
- Elaboración de manuales sobre los procesos transferidos.
- Mejoras en procesos Transferidos.
- Soporte al personal nuevo en el control de cuentas de inventarios y manejo del sistema (SAP)
- Control y conciliación de cuentas de Inventarios

Oct-2007 – Abr-2012

BAKER HUGHES INTERNATIONAL - ECUADOR

2012 -Analista Contable Semi senior– Implementación NIIF

- Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las entidades legales: BHI, Centrilift y BJS del año 2011

2010 - 2011 Analista Contable Semi senior – Inventarios, varias Líneas de Producto

- Manejo de inventarios en el sistema de SAP para las líneas de Producto: BOT, BDF, HCC.
- Recosteo de los inventarios a Costo Standard
- Manejo del inventario en Costo Standard
- Elaboración del GrossProfitInventory (GPI) y GrossProfitAsset (GPA) para cada línea de producto de la entidad legal de Baker Hughes International
- Manejo del inventario para la entidad legal de Baker Hughes Services(Centrilift)
- Elaboración del GPI para Centrilift
- Conciliación de cuentas en Blackline (Sistema para conciliación contable de cuentas)
- Manejo del inventario de la entidad legal de BJ Services en el sistema del JD Edwards

2008 - 2009 Asistente Contable – Inventarios y Cuentas por cobrar BOT

- Área de Inventarios y cuentas por cobrar - Product Line: BOT.
- Manejo del sistema Contable SAP, Modulo Inventarios y cuentas por cobrar
- Manejo del inventario a costo Promedio (MovingAverage Price – MAP)
- Impuestos indirectos para Baker Hughes International Branches (BHI), elaboración de las declaraciones de IVA y Retención en la fuente y Anexos Transaccionales)
- Manejo de SIMMAT (sistema para elaboración de Anexos Transaccionales)

2007 - 2008 Pasantía

- Área cuentas por pagar Línea de Producto - DrillingFluids, (BDF)
- Manejo del sistema Contable EasySoft.

CURSOS:

2005 - SECAP

- Contabilidad de Costos I
- Marketing y Ventas

2008 - SAP

- Módulo de Inventarios
- Modulo cuentas por cobrar
- Módulo de facturación

2010-2011**CURSOS DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA CON DELOITTE.**

Baker Hughes International

- Cursos para los cambios de primer año en la aplicación de las normas internacionales de información financiera.

2013 - TALLER DE LAPSE DAYS (Procesos desde el fin del servicio hasta la fecha de facturación)

- Proceso que contempla el inicio de una venta hasta su facturación.
- Mejoras y cambios en el proceso.

2014 - Manejo de Equipos de Trabajo en Universidad ESAN (Lima – Perú)

- Manejo de personal en situaciones bajo presión.
- Métodos para manejo de trabajo en equipos

IDIOMAS:

Español: lengua materna;

Inglés: Intermedio.

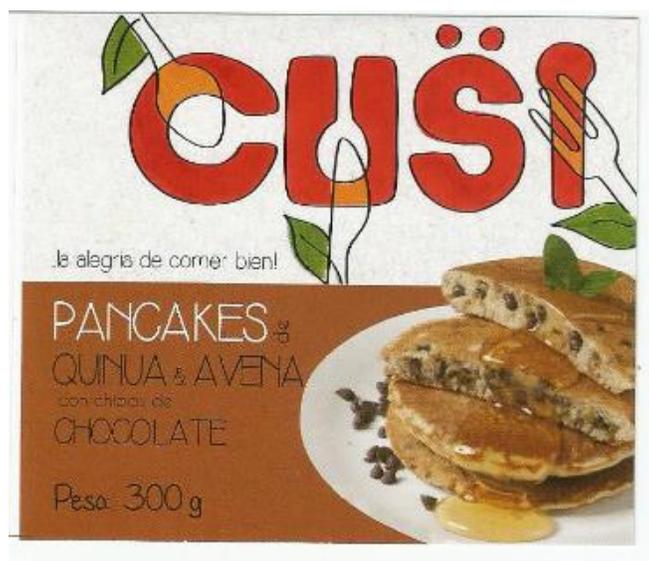
- Instituto de idiomas “ESPE”
Octavo Nivel
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sexto Nivel

Una de mis prioridades es la capacitación constante de habilidades y destrezas de liderazgo, administración financiera y trabajo en equipo.

Anexo 14: Definición de Puestos

Gerente General	<p>Establecer políticas y procedimientos para cumplir los objetivos establecidos.</p> <p>Realizar revisiones periódicas de los procesos y objetivos establecidos</p>
Producción	<p>Control de calidad de la Materia prima.</p> <p>Responsable de preveer, organizar, dirigir y controla las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción.</p> <p>Controlar de manera eficiente los recursos para reducir los desperdicios</p> <p>Control de calidad en empaques</p> <p>Almacenaje de productos terminados en condiciones óptimas</p>
Logística	<p>Planificar, dirigir y coordinar los procesos de la cadena de suministro para garantizar la calidad el bajo coste y la eficacia del movimineto y almacenaje del producto</p>
Comercialización	<p>Encargado de planificar las estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, desarrollando actividades de marketing y canales de comercialización</p>
Finanzas	<p>Presupuestar los costos de producción, de acuerdo a la demanda existente con el fin de evitar desabastecimiento y mayores costos.</p> <p>Revisiones periódicas de cumplimiento en los presupuestos establecidos</p> <p>Elaboración de balances Financieros bajo NIIF, cálculo de provisiones y depreciaciones</p> <p>Cumplimiento de las normas establecidas por el SRI</p>
Recursos Humanos	<p>Responsable de controlar que se cumplan las normas establecidas en seguridad Industrial</p> <p>Disenar políticas de reclutamineto, selección, desarrollo, promoción y desvinculación el personal</p>

Anexo 15: Presentación del Producto



Anexo 16: Detalle Precios de la Competencia

Pancakes	Contenido (gramos)	Precios	Precio por cada 100gr
YA!	560	\$ 2.40	\$ 0.43
Santa Lucía	907	\$ 3.49	\$ 0.38
Aunt Jemina	907	\$ 5.07	\$ 0.56
Quinoa / Muffins	260	\$ 5.02	\$ 1.93 *
Quinoa / Brownies	500	\$ 7.80	\$ 1.56 *

* Sector de harinas base de productos orgánicos

Anexo 17: Costos de Producción Quinua

RUBROS	* TECNIFICADO		** BASICO	
	UNIDAD	VALOR TOTAL	UNIDAD	VALOR TOTAL
COSTOS DIRECTOS.				
PRESERVACION DE SUELOS.				
Subtotal Preservacion de Suelos		84,00		54,00
MANO DE OBRA				
Subtotal Mano de Obra		640,00		580,00
INSUMOS				
Subtotal Insumos		547,70		38,70
TOTAL COSTOS DIRECTOS		1.271,70		672,70
COSTOS INDIRECTOS				
G. Administrativos	% C / D	38,15	% C / D	20,18
G. Financieros	% / año	106,19	% / año	56,17
Total de Costos Indirectos		144,34		76,35
COSTOS TOTALES		1.416,04		749,05
1500 Kg / 33 qq				
INGRESOS BRUTOS				
Kilogramos	qq	TOTAL	qq	TOTAL
1500 Kg	33	3.300,00	10	1.000,00
COSTOS DE PRODUCCION		1.416,04		749,05
INGRESOS NETOS		1.883,96		250,95
RELACION BENEFICIO / COSTO		2,33		1,34
* Por cada dólar invertido persive 1.33 dolares.				
** Por cada dólar invertido persive 0.34 dolares.				

Fuente: <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Guillermo%20Tapia.pdf>