



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Título de la tesis: Creación de una empresa productora de snack de  
malanga**

**Silvana Pamela Jaramillo Taipe  
Marco Patricio Cevallos Rodríguez**

**Pablo Pérez, MBA., Director de la Tesis**

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

Quito, agosto de 2015

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Creación de una empresa productora de snack de malanga**

**Silvana Pamela Jaramillo Taipe  
Marco Patricio Cevallos Rodríguez**

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

.....

Thomas Gura, Ph.D.,  
Decano del Colegio de  
Administración

.....

Víctor Viteri, Ph.D.,  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto 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: Silvana Pamela Jaramillo Taipe

C. I.: 1717488686

Fecha: Quito, agosto de 2015

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Marco Patricio Cevallos Rodríguez

C. I.: 1719000190

Fecha: Quito, agosto de 2015

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi esposo por sus palabras de confianza y su amor incondicional que han permitido la culminación de mi maestría, por brindarme su apoyo constante en cada reto que me planteo en la vida, por levantarme en cuando caigo y sobre todo por creer en mí cuando me siento derrotada. Te amo.

Pamela Jaramillo

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a las personas que me han apoyado incondicionalmente, mi familia la cual han sido una inspiración en todos los aspectos de mi vida. Dedico este trabajo al ministerio ADF y a cada uno de mis amigos integrantes de la banda. Finalmente dedico este trabajo a la persona que se ha convertido en mi compañera de vida, Tamara Toro, quien a través de su ejemplo me ha sabido demostrar que todo esfuerzo tiene su recompensa y que con su amor me ha permitido superar cada desafío juntos.

Patricio Cevallos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres y hermano por enseñarme que los sueños se pueden conseguir con esfuerzo, dedicación y amor. Gracias por estar siempre a mi lado, apoyándome en todo momento sin importar el tiempo o el lugar. Los llevo siempre en mi corazón.

Pamela Jaramillo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi Dios, quien me ha permitido alcanzar cada uno de mis sueños y que gracias a Él he podido convertirme en la persona que soy, a través de cada prueba que me ha enseñado a valorar los detalles más pequeños de la vida.

De igual forma agradezco a mi compañera Pamela Jaramillo, por su amistad, paciencia y confianza, de quien aprendí a soñar mucho más alto y que con dedicación puedo llegar lejos.

Patricio Cevallos



## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene la finalidad de demostrar que es viable establecer una empresa en el Ecuador que aporte al cambio de la matriz productiva a través de la producción y venta de un snack saludable a base de malanga llamado Green Chip, para un segmento de la población que prefiere alimentos sanos y que no engorde.

La comercialización se la realizará por medio de distribuidores los cuales tienen la experiencia y los medios para llegar a los consumidores finales para alcanzar una cobertura de mercado de por lo menos el 3% de la población ecuatoriana, lo cual corresponde a ventas anuales de \$8.9 millones de dólares. Por medio de estrategias comerciales, se buscará posicionar el producto en la mente del consumidor para alcanzar los niveles de ventas necesarios que garanticen la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, la empresa logrará alcanzar ventajas competitivas en la industria a través de su personal altamente capacitado y su modelo de operación de la planta que permitirá tener un producto de calidad cumpliendo con las necesidades de nuestros consumidores.

Finalmente, el análisis financiero del proyecto muestra que la empresa podrá alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas con un valor actual neto de \$302.220 dólares y una tasa interna de retorno del 47% lo cual asegura la inversión de cada uno de los socios de Green Chip.

## **ABSTRACT**

This project has been developed in order to change the productive matrix of Ecuador and prove the viability of produce and sell snack made of Malaga named Green Chip. This project is management to Ecuadorian people that prefer healthy snacks free of fat.

The commercialization of this product is going to be made by authorized distributors that have experience and technique to sell it to our final costumers. This strategy will contribute to accomplish coverage of 3% of the market that means \$8.9 million of dollars. Comercial strategy will help to change the mind of the consumer to accomplish the budget of sales and guarantee the viability of this project.

In addition, the company is going to achievement competitive strategies inside the industry with help of professional people that will be hired by this enterprise and the productive model that it has. It will help to accomplish with the necessities of the customers.

Finally, the financial analysis of the project shows that Green Chip will achievement a Net Present Value of \$302.220 dollars and an Internal Rate of Return of 47% that guarantee the profitability of their stockholders.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	9
ABSTRACT .....	10
CAPÍTULO 1. Análisis del Macro Entorno .....	14
1.1 Justificación .....	14
1.2 Tendencias del macro entorno .....	15
1.3 Análisis sectorial .....	16
1.4 Análisis de la competencia .....	17
CAPÍTULO 2. Oportunidad de Negocio .....	19
2.1 Insight: Salud y sabor sin remordimientos .....	19
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	19
2.2.1 Objetivos de la investigación de mercado cualitativa .....	19
2.2.2 Objetivos de la investigación de mercado cuantitativa .....	20
2.3 Realización de la investigación de mercado .....	21
2.4 Resultados de la investigación de mercado .....	21
2.4.1 Resultados de la investigación cualitativa.....	21
2.4.2 Resultados de la investigación cuantitativa.....	22
2.5 Volumetría .....	23
CAPÍTULO 3. Definición Estratégica.....	25
3.1 Estrategia genérica .....	25
3.2 Posicionamiento estratégico .....	25
3.3 Recursos y capacidades distintivas .....	26
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	27
CAPÍTULO 4. Plan Comercial.....	29
4.1 Producto .....	29
4.2 Precio .....	29
4.3 Plaza.....	30
4.4 Promoción.....	30
4.5 Publicidad .....	31
4.5.1 Copy Strategy.....	31

CAPÍTULO 5. Plan Financiero .....	33
5.1 Supuestos Generales .....	33
5.1.1 Vida útil del proyecto.....	33
5.1.2 Pronóstico de ventas.....	33
5.1.3 Pronóstico de costos .....	34
5.1.4 Propiedad, planta y equipo.....	37
5.1.5 Gastos de administración .....	38
5.1.6 Gastos de ventas .....	38
5.1.7 Gastos financieros .....	39
5.1.8 Participación trabajadores e impuesto a la renta .....	39
5.1.9 Inventarios .....	40
5.1.10 Cuentas por cobrar .....	40
5.1.11 Cuentas por pagar.....	41
5.1.12 Provisiones por pagar .....	41
5.1.13 Reserva legal .....	41
5.1.14 Utilidad a distribuir de los socios.....	41
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	41
5.3 Estados financieros proyectados .....	44
5.4 Flujo de efectivo Proyectado .....	46
5.5 Punto de equilibrio.....	48
5.6 Tasa interna de retorno y valor actual neto.....	48
5.7 Análisis de sensibilidad y riesgo.....	49
CAPÍTULO 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	51
6.1 Conclusiones.....	51
6.2 Recomendaciones .....	52
ANEXOS.....	53
Anexo 1. Análisis sectorial según modelo de cinco fuerzas de Porter .....	53
Anexo 2. Encuesta para elaboración de mapa estratégico de la competencia .....	56
Anexo 3. Tabulación de encuesta de mapa estratégico.....	57
Anexo 4. Investigación cualitativa.....	58

Anexo 5. Investigación cuantitativa.....	60
Anexo 6. Atributos importantes para el consumidor .....	61
Anexo 7. Tabulación de encuesta cuantitativa.....	62
Anexo 8. Definición de puestos .....	67
Anexo 9. Hoja de vida de los autores .....	79
REFERENCIAS .....	87

## **CAPÍTULO 1. Análisis del Macro Entorno**

### **1.1 Justificación**

Durante los últimos años, Ecuador se ha caracterizado por ser un exportador de materias primas causando una ausencia de bienes y servicios especializados en sectores como: petróleo, manufactura, pesca, agricultura, entre otros. El gobierno ecuatoriano en busca de una transformación de la matriz productiva que evite la importación de productos especializados, ha impulsado la explotación de sus recursos naturales para la creación de productos de bienes y servicios con valor agregado. Razón por la cual, apoya la utilización de conocimientos y aptitudes ecuatorianas motivándolos a través de incentivos fiscales e inversión pública a generar una producción diversificada con valor agregado capaz de competir en mercados internacionales.

Adicionalmente, es importante considerar que el desarrollo de la matriz productiva ecuatoriana identifica catorce sectores productivos dentro de los cuales los alimentos frescos y procesados es el número uno (SENPLADES, 2012). Este estudio, propone la creación de una empresa dedicada a la producción de un snack de malanga, que contribuya no solo a la transformación de la matriz productiva sino también a la buena alimentación de la población evitando la exportación de la malanga como materia prima para generar un snack ecuatoriano de primera calidad que genere fuentes de empleo, tecnificación de la industria alimenticia y sobre todo mejoramiento de la producción creando un producto de alta calidad que permita alcanzar uno de los principales objetivos del gobierno y su plan del buen vivir.

## 1.2 Tendencias del macro entorno

Existen dos tendencias que motivan a la creación de una empresa dedicada a la producción de snack de malanga: 1) el incremento de sobrepeso en la población ecuatoriana en los últimos 25 años; y, 2) el incremento de exportación y producción de malanga ecuatoriana como materia prima.

En cuanto a la primera tendencia, se evidencia un incremento de sobrepeso en la población ecuatoriana de 920.973 personas desde el año 1986 hasta el año 2012 (Diario El Universo, 2014). Esto se debe a que 391.940 personas sufrían de sobrepeso en el año 1986 representando el 4.2% de una población total de 9.331.895 habitantes, mientras que en el año 2012 las personas que sufrieron sobrepeso ascendió a 1.312.913 con un índice de 8.6% de una población de 15.266.431 (INEC, 2014).

Adicionalmente, la encuesta nacional de salud y nutrición, señala que 3 de cada 10 niños menores de 5 años son obesos, y que el 62% de la población adulta entre 20 y 60 años de edad, presentan una prevalencia de sobrepeso, mientras que los adultos mayores con edades superiores a los 60 años mantienen un problema de obesidad en un 59%. Estas cifras son un claro indicador de los cambios de hábitos alimenticios relacionados a un estilo de vida más sedentaria y perjudicial para la población.

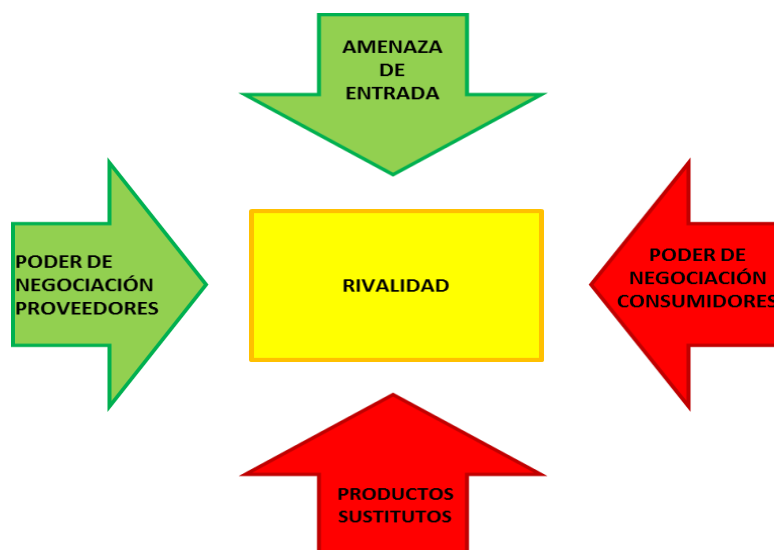
En cuanto a la segunda tendencia, es importante destacar el incremento de exportación de malanga ecuatoriana como materia prima, la cual pasó de 558 toneladas en el período de enero a agosto del año 2013, a 1.195 toneladas en el mismo período del año 2014, representando un incremento total del 49% (BCE, 2014).

Por otro lado, el número de productores de malanga en el Ecuador se ha incrementado de 14 empresas en el primer semestre del 2013 a 21 empresas en el mismo periodo del 2014 (BCE, 2014). Esto ha permitido que Ecuador se consolide como el sexto país de producción de malanga alrededor del mundo (SAE, 2013).

El cambio de hábitos alimenticios podría detener el incremento de obesidad en la población, dando como resultado que nuevos tipos de snacks saludables tengan un espacio en el mercado. A la vez, el incremento de las exportación y producción de malanga permitirá una mayor facilidad en la adquisición de materia prima por la variedad de productores dentro del mercado, justificando la creación de una empresa productora de un snack de malanga.

### 1.3 Análisis sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de producción y comercialización de snacks , se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). El análisis se resume en el Anexo 1 y se lo muestra en el Gráfico 1.



*Gráfico 1. Fuerzas de Porter para el sector de alimentos procesados especializados en la producción de snack salado.*

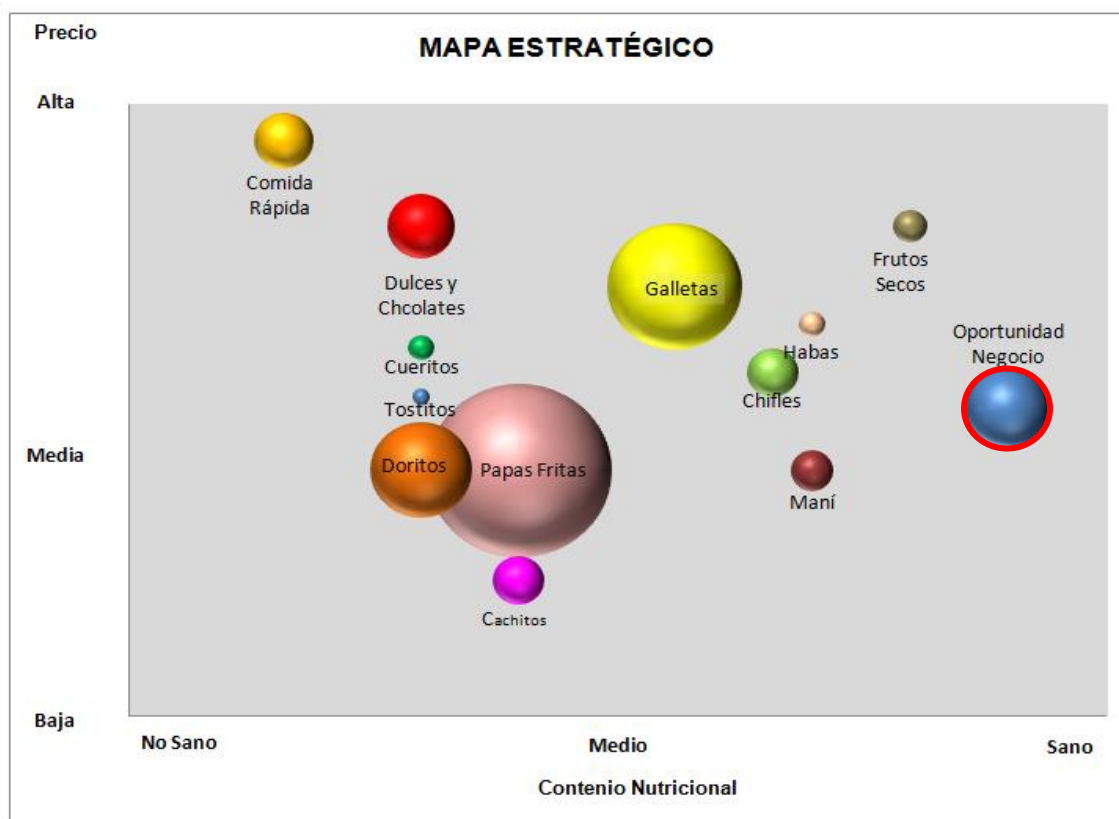


El análisis sectorial ha determinado que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de producción y comercialización de snacks en Ecuador difícilmente superará el costo de oportunidad de capital, ya que, presenta dos fuerzas favorables a la rentabilidad (la amenaza de entrada y el poder de negociación de los proveedores), dos fuerzas contrarias (el poder de negociación de los consumidores y la presencia de los productos sustitutos) y una fuerza moderadamente favorable a la rentabilidad (la rivalidad entre competidores del mercado).

#### **1.4 Análisis de la competencia**

Para determinar las variables más importantes que rigen a los potenciales clientes de consumo de snack, se realizó 30 encuestas de preguntas abiertas como se muestra en el Anexo 2. De los resultados obtenidos, se puede concluir que las dos variables relevantes al momento de adquirir un snack son: el precio y el contenido nutricional del producto. En cuanto al precio, se identifica una relación directa con la cantidad y el tamaño de producto; mientras que el contenido nutricional, depende del nivel de grasas, azúcar y fibras.

La tabulación de las encuestas, que se muestra en el Anexo 3, ha permitido la realización del mapa estratégico de la competencia considerando las dos variables relevantes para los consumidores, clasificando los productos según su precio y su valor nutricional. El análisis se lo muestra en el Gráfico 2.



*Gráfico 2. Mapa estratégico de la competencia*

El estudio muestra que los competidores en el mercado de snacks poseen productos que en su mayoría tienen un contenido nutricional poco saludable a precio moderado y que los productos saludables son muy costosos. En conclusión, la oportunidad de negocio para la creación de una empresa productora de snack de malanga es tener un producto a precio moderado con contenido nutricional saludable.

## **CAPÍTULO 2. Oportunidad de Negocio**

### **2.1 Insight: Salud y sabor sin remordimientos**

El consumo de alimentos procesados poco saludables han ocasionando que Ecuador empiece a tomar medidas oportunas y concientice a la población en cuanto a sus hábitos alimenticios, pues se proyecta que en 25 años más de la mitad de la población ecuatoriana sufrirá de sobrepeso y estará expuesta a enfermedades prematuras mortales (Freire, 2013). Sin duda alguna, el principal factor que impulsa el consumo de snack es la necesidad de satisfacer el hambre con buen sabor y con bajos niveles de grasa, donde el consumidor no se siente limitado en su elección por el impacto que este puede generar en cuanto a ganar peso. En la actualidad, existen pocos competidores que han adoptado un enfoque saludable en sus productos, por ello se ve la importancia de brindar al consumidor un snack que no engorde tanto como los tradicionales.

### **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

Con la finalidad de demostrar que existe una oportunidad de negocio en la creación de una empresa productora de snack de malanga, se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa para la recopilación de datos, con la finalidad de identificar el comportamiento del consumidor, sus motivaciones y limitaciones.

#### **2.2.1 Objetivos de la investigación de mercado cualitativa**

Es importante reconocer la utilidad de la investigación cualitativa ya que nos permite conocer del consumidor su experiencia, hábitos y los elementos para tomar una decisión. Por tanto, se puede decir que "la investigación cualitativa busca interpretar los sentimientos del consumidor a través del estudio de sus atributos" (Jaramillo, 2011).

Para poder orientar la investigación cualitativa, es necesario colocar objetivos que permita la identificación de los elementos que el consumidor aprecia al momento de adquirir un snack. Los objetivos planteados dentro de la investigación que nos permitirá establecer estrategias de mercado son:

- Determinar las variables que más aprecia el consumidor al momento de adquirir un snack.
- Definir que es un snack más saludable y que no engorde para el consumidor.
- Investigar cuales son los momentos en los que los consumidores adquieren un snack.

### **2.2.2 Objetivos de la investigación de mercado cuantitativa**

Otro elemento importante es la investigación cuantitativa, la cual "busca recoger y analizar datos medibles que son variables específicas matemáticas, objetivas y generalizables" (Jaramillo, 2011).

Se han determinado los siguientes objetivos para la investigación:

- Investigar cual es la marca que un consumidor reconoce al adquirir un snack.
- Identificar el valor del precio que un consumidor estaría dispuesto a pagar al momento de comprar un snack.
- Definir el tamaño del mercado en el cual podría competir Green Chip.

### **2.3 Realización de la investigación de mercado**

La recolección de la información de la investigación cualitativa se realizó mediante la técnica de grupos focales, en la cual se reunió a diez personas que compraron al menos un snack en los últimos dos meses. El modelo de la entrevista se resume en el Anexo 4.

Adicionalmente, para la investigación cuantitativa se elaboró 60 encuestas a personas que visitaron la sección de snack en los Megamaxis de Quito y Cumbayá. El modelo de la encuesta, se muestra en el Anexo 5.

### **2.4 Resultados de la investigación de mercado**

Los resultados a cada una de las preguntas realizadas en la investigación cuantitativa y cualitativa se muestran en el Anexo 6 y 7 y se analizan a continuación los detalles más importantes.

#### **2.4.1 Resultados de la investigación cualitativa**

El grupo focal reflejó que la mayoría de los consumidores adquieren snack para consumirlo con su familia o calmar su propia hambre. Adicionalmente, se identificó que 8 personas conjugan la definición sano y saludable como un mismo atributo, el cual es un factor decisivo al momento de la compra. Otro factor importante que se debe tener en consideración, es que al momento de la realización de la prueba de concepto, 9 personas de las 10 entrevistadas comprarían snack de malanga por tener buen sabor y bajo contenido de grasa, lo cual se evidenciará en la investigación cuantitativa. Finalmente, se determinó que el consumidor no solo busca un snack sano o saludable, pues al momento de la compra existen otros atributos principales que se valoran como son: precio, sabor y marca según se muestra en el Anexo 6.

### 2.4.2 Resultados de la investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se la realizó mediante la ejecución de 60 encuestas y su resultado se lo describe en el anexo 7. Estos resultados determinan que:

1. La variable más importante al momento de adquirir un snack es el sabor con un 66% y el precio con un 45%.
2. El producto que más se consume son las papas fritas con un 33% y los chifles con un 28%; variable que determina el enfoque del snack de malanga, el cual debe ser un producto similar a las papas fritas pero con bajo contenido de grasa.
3. El consumidor identifica la marca como elemento importante al momento de adquirir un snack, ya que, la investigación dio como resultado que la marca más conocida es Frito Lay con un 60% y que el lugar donde adquiere el snack principalmente son los autoservicios y tiendas de barrio con una frecuencia de al menos dos veces por semana.
4. Finalmente, se repiten los atributos valorados por el consumidor y mostrados anteriormente, pues los factores que más influyen al momento de comprar un snack son: bajo nivel en grasa en un 31% y que sea natural en un 28%.

Estos atributos arrojados en la investigación determinan la factibilidad que tiene el mercado de consumir un producto saludable ya que el 72% de los encuestados indican haber consumido un snack sano, de los cuales, el 92% consumirían Green Chip.

## 2.5 Volumetría

La encuesta nacional de salud y nutrición del año 2013 indica que 5.558.185 habitantes sufren de sobrepeso y obesidad, de los cuales 974.924 habitantes ecuatorianos tienen entre 10 y 59 años.

**Prevalencia de obesidad abdominal en la población de 10 a 59 años a escala nacional, por grupos de edad**

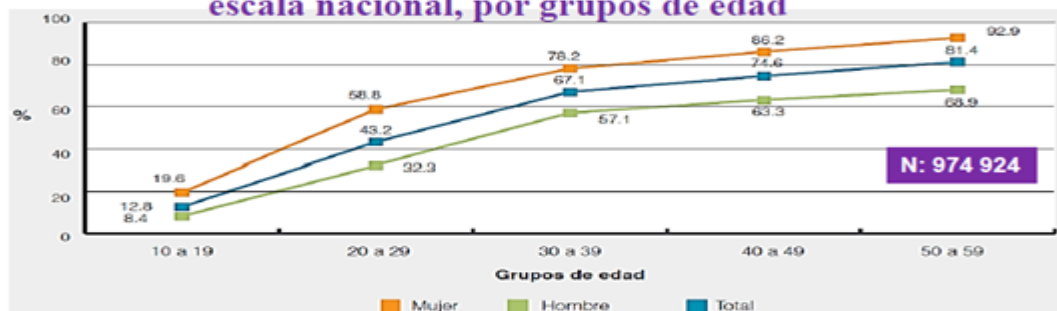


Figura 1. Prevalencia de obesidad abdominal en la población de 10 a 59 años.

Fuente: Freire, et al. (2013). Encuesta nacional de salud y nutrición. Quito: Esanut-Ecu 2011-2013.

Adicionalmente, se determinó que el mayor consumo de snack se encuentra focalizado entre adolescentes del 10 a 19 años representando el 64% de la población ecuatoriana, la cual corresponde a 623.951 habitantes.

**Gráfico 38. Prevalencia de consumo de alimentos procesados (gaseosas y otras bebidas, comida rápida y snacks) en la población de 10 a 19 años a escala nacional, por grupos de edad**

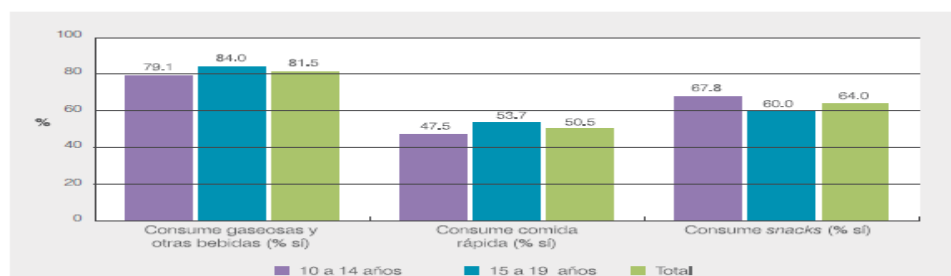


Figura 2. Prevalencia de consumo de alimentos procesados (gaseosas, comida rápida, y snack).

*Fuente:* Freire, et al. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Quito: Esanut-Ecu 2011-2013

Finalmente, considerando que el 32% de la población consumen snack (industria alimenticia para los procesadores de alimentos de América Latina, 2014) y que en la investigación cuantitativa se determinó que el 62% de los consumidores compran más de dos veces por semana snack, se ha determinado como escenario conservador que el mercado potencial sería del 30% pues la investigación cuantitativa arrojó este resultado el momento de determinar el principal factor de influencia al momento de la compra, el cual es bajo nivel de grasa. Adicionalmente, se identificó que la frecuencia de compra es de 1 vez por semana (4 veces al mes), por lo tanto, el mercado potencial sería de USD \$ 233.607 mensuales, considerando que el precio para Green Chip debe ser igual al de su competencia (Frito Lay) se determina un PVP de \$0,31 para distribuidores según se indica en la siguiente tabla 1 y la volumetría se presenta en la tabla 2.

**Tabla 1. Precio de distribuidor**

	<b>PVP \$ 0,50</b>
22% UTILIDAD TIENDA	\$ 0,11
<b>PRECIO VENTA TIENDA</b>	<b>\$ 0,39</b>
20% PRECIO DISTRIBUIDOR	\$ 0,08
<b>PVP PARA DISTRIBUIR</b>	<b>\$ 0,31</b>

**Tabla 2. Volumetría de snack de malanga**

<b>Población Total</b>	<b>974.924</b>
64% Adolescentes entre 10 y 19 años	623.951
30% Mercado potencial	187.185
Compra promedio mensual (unidades)	4
Cantidad estima de venta por mes	748.742
Precio de Venta al Público	\$ 0,31
<b>TOTAL INGRESOS ESPERADOS MENSUALES</b>	<b>233.607</b>



## **CAPÍTULO 3. Definición Estratégica**

### **3.1 Estrategia genérica**

Estrategia genérica configura la cadena de valor con el objetivo de incrementar la brecha entre disposición a pagar por parte del consumidor y los costos (Noboa, 2006). Se considera que la estrategia que se utilizará para generar rendimientos superiores a los del sector es la de nicho pues esta permitirá alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Esta estrategia de nicho estará enfocada en un segmento específico de personas que sufren de sobrepeso y sus edades están entre los 10 y 19 años como se identificó en el capítulo 2 pues, según el estudio de mercado, las personas en este segmento tienen problemas de sobrepeso y buscan un snack saludable que pueda suplir sus necesidades de consumir alimentos que no engorden.

Los altos beneficios nutricionales de la malanga, han sido identificados como uno de los principales componentes de la estrategia genérica, pues esta materia prima permitirá generar un producto similar a la papa frita pero con un contenido nutricional saludable.

Además, otra actividad concreta de la cadena valor es el proceso de producción del snack de malanga, porque contará con personal calificado que apliquen procedimientos y técnicas que permitan tener un producto de buen sabor que cumpla con una semaforización de bajo nivel de grasa, poco contenido de sal y un nulo contenido de azúcar.

### **3.2 Posicionamiento estratégico**

En el capítulo 1, se identificó que las dos fuerzas negativas que dificultan superar el costo de oportunidad del capital y que atentan la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de producción y comercialización de snack son: el poder de negociación de los

consumidores y la presencia de los productos sustitutos. Por lo tanto, se debe contrarrestar dichas fuerzas para alcanzar una ventaja competitiva.

El poder de negociación de los consumidores se contrarrestará con una estrategia de nicho a través de la creación de recordación marca por sus consumidores que permita crear lealtad de los consumidores por Green Chip. Por otro lado, para disminuir el poder de negociación de los subdistribuidores se suscribirán contratos de venta que aseguren una compra mínima mensual de Green Chip con incentivos de descuentos cuando estos superen el cupo mensual asignado. Del mismo modo se entregará un porcentaje de ganancia atractivo a los distribuidores y tiendas, esto permitirá ganar ventaja frente al resto de los competidores asegurando un monto mensual de compra.

La presencia alta de productos sustitutos se contrarrestará a través del ingreso a la industria en forma cautelosa para evitar tener represalias por parte del líder. Esto permitirá alcanzar un posicionamiento alto en cuanto a la oferta de un snack saludable bajo en grasas.

### **3.3 Recursos y capacidades distintivas**

La ventaja competitiva sostenible es aquella que perdura por un espacio de tiempo suficientemente largo. (Noboa, 2006) Por esta razón, es importante contar con recursos y capacidades distintivas de tal manera que podamos disminuir o mitigar el riesgo de imitación, sustitución y las acciones de los competidores actuales; por lo tanto, se considera que el recurso distintivo principal es la fórmula de preparación de la malanga como un snack saludable y su capacidad distintiva es el personal especializado con el que contará la empresa.

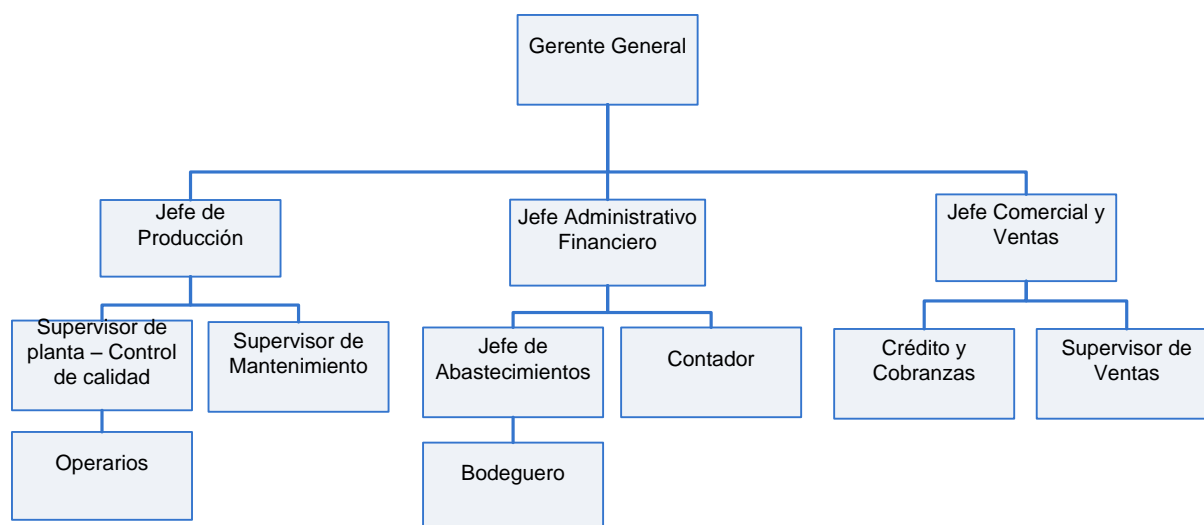
La fórmula de preparación de malanga es considerando como un recurso fundamental que permitirá alcanzar ventaja competitiva porque permitirá la creación de un snack reducido

en grasa y de buen sabor, lo cual podrá dar a la empresa en ventaja frente a los competidores, pues se suscribirá con los productores contratos de producción que asegure el abastecimiento de la malanga por los próximos 5 años.

Finalmente, se identificó que una de las capacidades difíciles de copiar que perdurará a través del tiempo es el personal altamente capacitado que tendrá la empresa, pues la cultura organizacional es uno de los componentes más difíciles de copiar, por ese motivo, la selección será enfocada en la captación de profesionales con experiencia mínima de 10 años dentro de la industria para el área de producción y de 5 años de experiencia para las áreas administrativas y porque que el proyecto cuenta con un gerente de producción y comercial que conocen sobre este proceso de producción.

### **3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo**

Para una correcta implementación y administración de la empresa, se ha diseñado un organigrama funcional en base a la cadena de valor y orientado al desempeño del proceso productivo. El gráfico 3 muestra la estructura de la empresa en donde las responsabilidades se han dividido en tres áreas principales que son: producción, administrativo financiero y comercial. En el anexo 8 se detallan las definiciones y roles de cada uno de los cargos de la empresa.



*Gráfico 3. Organigrama funcional*

Este esquema permitirá enfocar los recursos al área de producción que será encargada de la fabricación del producto, de garantizar la calidad y el mantenimiento correctivo y preventivo de la maquinaria. Por otra parte el área administrativa financiera se encargará de la contabilidad, compras, y la administración de la bodega de materia prima y productos terminados. Finalmente el área comercial se encargará de las ventas, crédito, cobranzas y la administración de los distribuidores.

Para una adecuada implementación de las funciones detalladas, se contará un equipo de profesionales, cuya experiencia se detalla en el anexo 9, el cual garantizará el correcto desarrollo de los procesos en la empresa.

## **CAPÍTULO 4. Plan Comercial**

### **4.1 Producto**

Green Chip son hojuelas de malanga fritas con una textura similar al snack de papas fritas, entre las bondades de la malanga, se puede mencionar que este producto contiene vitaminas C, E y B6 además de bajos niveles de almidón y colesterol que ayuda a agilizar la digestión intestinal y evita problemas cardiacos, permitiendo satisfacer el hambre con buen sabor sin que engorde como un snack tradicional.

La presentación de este producto será en fundas de 45 y 100 gramos debido a que la investigación cuantitativa realizada en el capítulo dos determinó que la presentación que prefieren los consumidores son en fundas de empaques medianos y pequeños.

### **4.2 Precio**

Considerando que el consumidor busca un snack saludable que no engorde como lo hace un snack tradicional y que uno de los factores más importantes al momento de realizar la compra es el precio, se determina que Green Chip debe poseer un precio neto similar al de su competidor, por lo tanto el precio de venta al público será de \$0,50 para fundas de 45 gramos y de \$1,00 para fundas de 100 gramos.

Por otro lado, es importante señalar que Green Chip se enfocará a una estrategia de precio inferior para el distribuidor y los detallistas, pues por condiciones de mercado preestablecidas, se ha identificado que se debe otorgar del precio de venta al público un 22% de utilidad para detallistas y 20% de utilidad para los distribuidores según se indica en la siguiente tabla 3.

### **Tabla 3. Precios**

PRESENTACIÓN	45 Gramos		100 Gramos	
	PVP	\$ 0,50	\$ 1,00	
22% UTILIDAD TIENDA	\$	0,11	\$	0,22
<b>PRECIO VENTA TIENDA</b>	<b>\$</b>	<b>0,39</b>	<b>\$</b>	<b>0,78</b>
20% PRECIO DISTRIBUIDOR	\$	0,08	\$	0,16
<b>PVP PARA DISTRIBUIR</b>	<b>\$</b>	<b>0,31</b>	<b>\$</b>	<b>0,62</b>

### 4.3 Plaza

Considerando que el producto está enfocado principalmente a personas que sufren problemas de sobrepeso y obesidad, Green Chip se venderá en las tiendas de barrio de las principales ciudades del país, utilizando el canal de distribuidores con zonas establecidas y blindadas, los mismos que llegarán al punto de venta con su propia flota de camiones, en rutas y frecuencias óptimas para no dejar desabastecido el mercado.

Adicionalmente, considerando que los principales consumidores poseen un rango de edad entre 10 y 19 años, se ha determinado que los distribuidores serán los responsables de la venta de Green Chip en escuelas y colegios; por este motivo, para garantizar los niveles de ventas, se realizarán procesos de supervisión por parte de Green Chip donde se constatará la correcta utilización de la marca y la atención al cliente en el momento de la venta.

Finalmente, por aspectos de logística, se ha determinado que la planta de producción se ubicará en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas debido a la facilidad de adquirir la malanga y la ubicación centralizada para poder enviar el producto a los distribuidores en las distintas ciudades.

### 4.4 Promoción

Teniendo en consideración que la promoción busca “generar ventas inmediatas por parte de nuestro consumidores para crear un compromiso con la marca” (Jaramillo, 2011), se

ha determinado que se manejará dos tipos de promociones para generar la lealtad en la marca en diferentes momentos de tiempo, que dependerá del tiempo del producto en el mercado.

La primera promoción está enfocada en la introducción de Green Chip en el mercado, para lo cual se realizará la entrega de productos promocionales que contendrán en la envoltura un ticket de promoción 2x1, es decir compra 1 snack de 45 gramos y recibe dos. Este producto promocional será entregado inicialmente en colegios y universidades más importantes de las principales ciudades de Ecuador; es decir, Quito, Guayaquil y Cuenca.

La segunda promoción estará destinada a incentivar la venta, otorgando a los tres mejores distribuidores un precio especial de venta según el monto facturado y pagado cada seis meses.

#### **4.5 Publicidad**

Considerando que el enfoque de la publicidad es dar a conocer un snack saludable, por medio de una estrategia de nicho enfocada a un segmento de personas que sufren sobrepeso, se ha determinado que la publicidad deberá ser canalizada a través de entrega a los distribuidores de material P.O.P como: banners, exhibidores y habladores con la marca Green Chip.

Adicionalmente se realizará publicidad en medios virtuales a través de la creación de páginas publicitarias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros en las cuales se detallará todo el beneficio del producto.

##### **4.5.1 Copy Strategy**

###### **Frase de posicionamiento:**

Green Chip, una forma saludable de disfrutar un snack sin culpa.

###### **Rol de la publicidad:**

Convencer a las personas que sufren de sobrepeso de nivel socioeconómico alto, medio y bajo de la población ecuatoriana y se encuentran en un rango de edad entre 10 y 19 años a consumir un snack de buen sabor, con una semaforización de bajo nivel de grasa, poco contenido de sal y nulo contenido de azúcar.

**Promesa básica**

Un snack que no engorda tanto.

**Reason why:**

Porque la malanga posee vitaminas C, E, B6 y no contiene niveles altos de almidón y colesterol.

**Slogan**

Green Chip, quiere verte saludable.



## CAPÍTULO 5. Plan Financiero

### 5.1 Supuestos Generales

Green Chip ha elaborado su plan financiero basando sus proyecciones en una serie de supuestos referentes a: vida útil del proyecto, nivel de ingresos, costo de ventas, estructura de capital y requerimiento de financiamiento, los cuales se describen a continuación.

#### 5.1.1 Vida útil del proyecto

El horizonte temporal para la evaluación del proyecto será de cinco años debido a que con el tiempo la preferencia de los consumidores cambia sea por el lanzamiento de nuevos productos o por la introducción de más productos sustitutos, considerando la variación de precios tanto del producto final como de las materias primas en estos periodos.

#### 5.1.2 Pronóstico de ventas

Tomando como referencia el estudio de mercado realizado en capítulos anteriores, se ha determinado que la cantidad total estimada de ventas será de 748.742 unidades distribuidas en presentaciones de 45 y 100 gramos. De estas unidades el 81% corresponderá a la presentación de 45 gramos pues según la encuesta el 59% de los entrevistados opta por esta cantidad por tanto la producción se distribuyó según se indican en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Venta estimada por tipo de presentación**

Cantidad Estimada de Venta	Encuesta	Estimado
Presentación de 45 gramos	59%	81%
Presentación de 100 gramos	14%	19%
<b>TOTAL PORCENTAJE DE VENTA</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>

Por otro lado es importante identificar que el precio que se considerará para este proyecto es el de distribuidor, pues como se indicó en capítulos anteriores la venta no se realizará directamente al consumidor.

**Tabla 5. Pronostico de Venta Año 1**

PRODUCTO	% CONSUMO	UNIDADES	PRECIO	INGRESOS MENSUALES
Presentación 45 gr.	81%	605.148	\$ 0,31	\$ 187.596
Presentación 100 gr.	19%	143.594	\$ 0,62	\$ 89.029
<b>INGRESOS TOTALES MENSUALES</b>				<b>\$ 276.624</b>
<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>				<b>\$ 3.319.491</b>

**Cantidad Estimada de Venta    748.742**

Finalmente, se debe tener en cuenta que el incremento de ventas será del 0,85% debido a que es igual al crecimiento promedio de los próximos cinco años de proyección de población ecuatoriana en edades de 10 a 19 años según datos del INEC (Ecuador en Cifras, 2015). Con respecto al precio, no se proyecta un incremento en los años de vida del proyecto debido al comportamiento del mercado en relación a los competidores de la industria, los mismos que no acostumbran a variar su precio.

### **5.1.3 Pronóstico de costos**

Los costos de materia prima han sido determinados según las receta, los cuales están conformados por: malanga, aceite, empaque y saborizante. Las cantidades colocadas de materia prima están consideradas con un porcentaje del 5% de desperdicio. El requerimiento de cada uno de ellos ha sido calculado por quintal y se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 6. Requerimiento de MPD para 1 quintal de malanga**

<b>Producción 1 quintal de malanga</b>			
<b>Materia Prima</b>	<b>Quintal</b>	<b>Produce</b>	<b>Medida</b>
1 quintal de Malanga	1	360	unidades 44 gramos
1 quintal de Malanga	1	158	unidades 100 gramos
Aceite (litros)	1	4	litros
Empaque (Unidades)	1	360	unidades
Saborizante (kilogramos)	1	0.27	kilos

Teniendo en consideración que la malanga es un producto perecible, se ha considerado tener una cadena de abastecimiento con inventarios en materia prima mínimos, por lo que se realizará compras semanales, las cuales detalla a continuación.

**Tabla 7. Materia prima directa año 1**

<b>Cantidad Requerida</b>	
<b>Año 1</b>	
<b>Cantidad Estimada de Venta (45 gramos)</b>	<b>7,413,059</b>
<b>Cantidad Estimada de Venta (100 gramos)</b>	<b>1,759,031</b>
Malanga (quintales)	31,725
Aceite (litros)	126,900
Empaque (Unidades)	7,413,059
Saborizante (kilogramos)	8,566
<b>Costo</b>	
<b>Año 1</b>	
Malanga (quintales)	\$ 17.00
Aceite (litros)	\$ 1.43
Empaque (Unidades)	\$ 0.016
Saborizante (kilogramos)	\$ 4.50
<b>Total costo de materia prima directa</b>	
<b>Año 1</b>	
Malanga (quintales)	\$ 539,324
Aceite (litros)	\$ 180,832
Empaque (Unidades)	\$ 118,609
Saborizante (kilogramos)	\$ 38,546
<b>TOTAL COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA</b>	<b>\$ 877,311</b>

Con respecto a la mano de obra se ha tomado como referencia los sueldos registrados en el código sectorial del año 2015 más los sueldos del mercado de la competencia.

Adicionalmente, se consideró para el cálculo los beneficios sociales de ley obligatorios según el código de trabajo vigente como son: décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva y aporte patronal. Estos valores se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 8. Mano de obra directa e indirecta año 1**

CARGO	DEPARTAMENTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES			
				IESS 12.15%	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA
Jefe de Producción	MOD	\$ 2.647,00	\$ 31.764,00	\$ 3.859,33	\$ 2.647,00	\$ 354,00	\$ -
5 Operarios	MOD	\$ 1.806,65	\$ 21.679,80	\$ 2.634,10	\$ 1.806,65	\$ 354,00	\$ -
Jefe Abastecimiento	CIF	\$ 2.015,00	\$ 24.180,00	\$ 2.937,87	\$ 2.015,00	\$ 354,00	\$ -
Supervisor de Mantenimiento	CIF	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00	\$ 2.770,20	\$ 1.900,00	\$ 354,00	\$ -
Supervisor de Planta y Calidad	CIF	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00	\$ 2.770,20	\$ 1.900,00	\$ 354,00	\$ -
Bodeguero	CIF	\$ 654,00	\$ 7.848,00	\$ 953,53	\$ 654,00	\$ 354,00	\$ -
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>			<b>\$ 131.071,80</b>	<b>\$ 15.925,22</b>	<b>\$ 10.922,65</b>	<b>\$ 2.124,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL MOD</b>			<b>\$ 53.443,80</b>	<b>\$ 6.493,42</b>	<b>\$ 4.453,65</b>	<b>\$ 708,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL MOI</b>			<b>\$ 77.628,00</b>	<b>\$ 9.431,80</b>	<b>\$ 6.469,00</b>	<b>\$ 1.416,00</b>	<b>\$ -</b>

Por otro lado, para determinar los costos indirectos de fabricación se ha determinado el valor actual de mercado de cada uno de los bienes y servicios que se detallan en la tabla 9.

**Tabla 9. Costos indirectos de fabricación**

PRODUCTO	TIPO	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO	VALOR TOTAL
Mano de Obra Indirecta	CIF	1	\$ 94,945	\$ 94,945
Diesel (galones)	CIF	300	\$ 1.00	\$ 300
Luz	CIF	1	\$ 800.00	\$ 800
Fundas almohada	CIF	748,742	\$ 0.03	\$ 18,719
Cajas	CIF	124,790	\$ 0.60	\$ 74,874
Transporte hasta distribuidor	CIF	8,984,904	\$ 0.08	\$ 718,792
Arriendo de galpón	CIF	2500 mts.	\$ 2.00	\$ 5,000
Depreciación Maquinaria	CIF	-	\$ 0.0009	\$ 7,600
Matenimiento	CIF	4	\$ 150.00	\$ 600
<b>TOTAL COSTO INDIRECTOS DE FACTURACIÓN</b>				<b>\$ 921,630</b>

Finalmente, es importante mencionar que el incremento salarial, la materia prima y el incremento de los costos indirectos de fabricación de año a año serán del 3,67%

correspondiente a la variación del índice de precios del consumidor del año 2014. Para evitar la volatilidad del precio de la malanga, se establecerá un valor fijo a inicio de año con el proveedor garantizando una cantidad fija de compra de este producto.

#### 5.1.4 Propiedad, planta y equipo

Considerando que la planta en la que se trabajará los 5 primeros años será arrendada, se ha determinado que Green Chip requerirá de maquinaria especializada para snack y de muebles de oficina y equipos de computación, los cuales se encuentran detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Propiedad, planta y equipo**

DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE ACTIVO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	CANTIDAD	COSTO ACTIVO	COSTO ACTIVO TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
PELADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 1,000
CORTADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
LAVADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 700
FREIDORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 1,500
TANQUE DE ACEITE	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
SABORIZADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
BANDAS TRANSPORTDORAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 600
EMPACADORAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 1,400
MESAS DE TRABAJO PLANTA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	3	\$ 1,500	\$ 4,500	\$ 450
ESTACIONES DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 220	\$ 2,420	\$ 242
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 150	\$ 1,650	\$ 165
MESA DE REUNIONES	MUEBLES DE OFICINA	10	1	\$ 280	\$ 280	\$ 28
SILLAS DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 65	\$ 715	\$ 72
SILLAS NORMALES	MUEBLES DE OFICINA	10	12	\$ 35	\$ 420	\$ 42
ARCHIVADORES TECHO PISO	MUEBLES DE OFICINA	10	4	\$ 350	\$ 1,400	\$ 140
SOFTWARE (SYCO)	EQUIPO COMPUTO	3	1	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 2,500
COMPUTADORES	EQUIPO COMPUTO	3	11	\$ 850	\$ 9,350	\$ 3,117
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>\$ 104,235.00</b>	<b>\$ 14,355.17</b>
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					<b>\$ 80,500.00</b>	<b>\$ 8,050.00</b>
<b>TOTAL MUEBLES DE OFICINA</b>					<b>\$ 6,885.00</b>	<b>\$ 688.50</b>
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>					<b>\$ 16,850.00</b>	<b>\$ 5,616.67</b>

Finalmente, se ha considerado que la depreciación será en método de línea recta según los porcentajes establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno para evitar tener gastos no deducibles por este rubro.

### 5.1.5 Gastos de administración

Dentro de este rubro se ha considerado los arriendos de la oficina la cual estará ubicadas en la carretera principal de la provincia de Santo Domingo de lo Tschillas, y se ha proyectado un incremento del 30% de arriendo a partir del tercer año pues se considera un riesgo alto que el terreno no sea propio y el mismo sea incrementado si el negocio marcha bien. Adicionalmente, se estima que los demás gastos administrativos tendrán un incremento año a año de 3,67% anual, valor es proyectado con respecto al índice inflacionario del país al 31 de diciembre del 2014.

**Tabla 11. Gastos de administración**

DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE GASTO	TIEMPO	MENSUAL	TOTAL GASTOS
ARRIENDO OFICINA	FIJO	12	\$ 1.000,00	\$ 12.000
MANTENIMIENTO OFICINAS	FIJO	12	\$ 250,00	\$ 3.000
GUARDIANIA - MONITOREO	FIJO	12	\$ 25,00	\$ 300
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELÉFONO	VARIABLE	12	\$ 120,00	\$ 1.440
SUMINISTROS DE OFICINA	FIJO	12	\$ 50,00	\$ 600
SEGURO TODO RIESGO	FIJO	12	\$ 130,00	\$ 1.560
INTERNET	FIJO	12	\$ 31,00	\$ 372
CAPACITACIÓN EMPLEADOS	FIJO	12	\$ 3.000,00	\$ 36.000
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONE Y OTROS	FIJO	12	\$ 25,00	\$ 300
SISTEMA CONTABLE SYCO	FIJO	12	\$ 80,00	\$ 960
DEPRECIACIÓN	FIJO	12	\$ 525,43	\$ 6.305
PROVISIONES	FIJO	1	\$ 461,04	\$ 5.532
GASTOS VARIOS	VARIABLE	12	\$ 20,00	\$ 240
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				<b>\$ 68.610</b>

### 5.1.6 Gastos de ventas

Dentro de los gastos de ventas se han considerado variables como la publicidad, promoción, exhibidores entre otras, necesarias para incentivar la intención de compra del consumidor final y brindar herramientas a nuestros distribuidores que facilite la venta en el

canal. Las variables y sus costos han sido tomadas según un análisis de la industria y lo realizado en las empresas actualmente. Se considera un valor de gasto en devoluciones por producto caducado en el punto de venta del 2% del total de las ventas. El producto caducado será retirado del punto de venta por medio del distribuidor y posteriormente será repuesto por nuevo producto. Los gastos mensuales de venta se describen a continuación.

**Tabla 12. Gastos de ventas**

DETALLE DE ACTIVO		MENSUAL	TOTAL GASTOS
PUBLICIDAD	12	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
RÓTULO	1	\$ 850,00	\$ 850,00
PROMOCIÓN 2X1 (QUITO, GYE Y CUENCA)	10%	\$ 27.662,43	\$ 331.949,12
EXHIBIDORES	12	\$ 800,00	\$ 9.600,00
DEVOLUCIÓN PRODUCTO CADUCADO	2%	\$ 5.532,49	\$ 66.389,82
MATERIAL P.O.P	12	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>			<b>\$ 462.788,95</b>

### 5.1.7 Gastos financieros

No se han considerado gastos financieros para este proyecto pues por ser un proyecto nuevo el acceso de préstamos a largo plazo se ve restringido en las instituciones financieras del país.

### 5.1.8 Participación trabajadores e impuesto a la renta

Es importante mencionar según legislación ecuatoriana actual la utilidad de un ejercicio económico en una empresa está grabada con el 15% de participación de trabajadores y el 22% de impuesto a la renta según datos del 2014, sin embargo no se ha calculado anticipo determinado pues se estableció que de las ventas a realizar el 1% será retenido por los distribuidores. Por esta razón se ha considera el pago de impuesto a la renta y utilidades en abril del siguiente año como lo indica la ley.

**Tabla 13. Cálculo de Anticipo Determinado**

Detalle	Valor Rubros	%	Valor Calculado
Activo	752.431,82	0,4%	3.009,73
Patrimonio Total	1.000.815,56	0,2%	2.001,63
Costos y Gastos	2.748.898,90	0,2%	5.497,80
Ingresos	3.319.491,24	0,4%	13.277,96
<b>ANTICIPO CALCULADO</b>			<b>23.787,12</b>
Exoneraciones establecidas mediante Decretos o Leyes Especiales			-
<b>Anticipo determinado con cargo al ejercicio fiscal 2015</b>			<b>23.787,12</b>
Retenciones en la Fuente que le han efectuado en el Año			33.194,91
<b>Anticipo Calculado a Pagar en julio y septiembre de 2015</b>			<b>-9.407,79</b>

### 5.1.9 Inventarios

Se determina inventario final dentro de la empresa de 5 días pues la totalidad de la mercadería será entregada a los distribuidores según se lo indicó en capítulos anteriores.

**Tabla 14. Inventario final**

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES VENDIDAS	UNIDADES DISPONIBLES	COSTO UNITARIO	INVENTARIO FINAL
Presentación 45 gr.	7,413,059	7,261,772	151,287	0.21	31,387
Presentación 100 gr.	1,759,031	1,723,132	35,899	0.21	7,448
<b>TOTAL INVENTARIO FINAL</b>					<b>38,834</b>

### 5.1.10 Cuentas por cobrar

Considerando que se establecerán acuerdos y contratos de ventas con los distribuidores, se ha determinado que los mismos contarán con un crédito de 60 días garantizados a través de pagarés, pues es la manera como actualmente trabaja este canal en la industria con el instrumento financiero que soporta una garantía por la compra de nuestro producto. Cada uno de los distribuidores tendrá su manejo sobre los niveles de las cuentas por cobrar de cada uno de sus clientes en los puntos de ventas. La empresa no será responsable de las cuentas por cobrar de las tiendas o puntos de ventas con nuestros distribuidores. El pago que realicen los distribuidores será en efectivo o con cheque a nombre de la empresa. La provisión de cuentas incobrables se lo realizará según lo estipulado por las Normas



Internacionales de Información Financiera (NIFS) y serán del 1% de la cartera, el método de amortización será el de interés efectivo.

#### **5.1.11 Cuentas por pagar**

Se ha considerado que tanto los gastos de administración como los gastos de ventas se cancelarán dentro del mes donde se incurra la compra, por esta razón únicamente con los proveedores de materia prima directa se tendrá 30 días de crédito.

#### **5.1.12 Provisiones por pagar**

No se han considerado provisiones por pagar de beneficios empleados pues los mismos han sido mensualizados en los sueldos opcionales según la última reforma al código de trabajo.

#### **5.1.13 Reserva legal**

Se ha considerado crear una compañía de responsabilidad limitada por lo que se determina una reserva legal del 5% según lo indicado en la ley de compañías.

#### **5.1.14 Utilidad a distribuir de los socios**

Finalmente, se ha considerado que la utilidad de los socios será acumulada año a año con la finalidad de invertir en un futuro en líneas de producción más grandes. Estos valores se encuentran reflejados en el balance general en la cuenta de resultados acumulados.

### **5.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

La inversión inicial del proyecto se ha determinado según los requerimientos y las necesidades tanto en activos fijos, equipos y capital de trabajo considerados para que el proyecto sea sostenible en los años y sus operaciones no se vean afectadas por falta de liquidez. El 100% del valor de la inversión será financiado por cinco accionistas

constituyendo una compañía limitada. Este proyecto al ser una nueva empresa requiere de \$552,984.05 compuestos de la siguiente manera.

**Tabla 15. Inversión Inicial del Proyecto**

DETALLE	INVERSIÓN INICIAL
Activos Fijos	\$ 104.235,00
Capital de Trabajo	\$ 451.518,53
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 555.753,53</b>
<b>APORTE SOCIOS</b>	<b>\$ 555.753,53</b>
<b>TOTAL PRÉSTAMO</b>	<b>\$ -</b>

**Tabla 16. Inversión en Activos fijos**

DETALLE DE ACTIVO	TIPO DE ACTIVO	VIDA ÚTIL (AÑOS)	CANTIDAD	COSTO ACTIVO	COSTO ACTIVO TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
PELADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 1,000
CORTADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
LAVADORA DE MALANGA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 700
FREIDORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 1,500
TANQUE DE ACEITE	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
SABORIZADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 800
BANDAS TRANSPORTADORAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 600
EMPACADORAS	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	1	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 1,400
MESAS DE TRABAJO PLANTA	MAQUINARIA Y EQUIPO	10	3	\$ 1,500	\$ 4,500	\$ 450
ESTACIONES DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 220	\$ 2,420	\$ 242
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 150	\$ 1,650	\$ 165
MESA DE REUNIONES	MUEBLES DE OFICINA	10	1	\$ 280	\$ 280	\$ 28
SILLAS DE TRABAJO	MUEBLES DE OFICINA	10	11	\$ 65	\$ 715	\$ 72
SILLAS NORMALES	MUEBLES DE OFICINA	10	12	\$ 35	\$ 420	\$ 42
ARCHIVADORES TECHO PISO	MUEBLES DE OFICINA	10	4	\$ 350	\$ 1,400	\$ 140
SOFTWARE (SYCO)	EQUIPO COMPUTO	3	1	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 2,500
COMPUTADORES	EQUIPO COMPUTO	3	11	\$ 850	\$ 9,350	\$ 3,117
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>\$ 104,235.00</b>	<b>\$ 14,355.17</b>
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					<b>\$ 80,500.00</b>	<b>\$ 8,050.00</b>
<b>TOTAL MUEBLES DE OFICINA</b>					<b>\$ 6,885.00</b>	<b>\$ 688.50</b>
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>					<b>\$ 16,850.00</b>	<b>\$ 5,616.67</b>

**Tabla 17. Inversión en capital de trabajo**

DETALLE	Mes 1	Mes 2
EFFECTIVO	\$ 5.075	\$ 5.075
MATERIA PRIMA	\$ 73.109	\$ 73.109
MANO DE OBRA	\$ 5.425	\$ 5.425
COSTOS INDIRECTOS	\$ 76.802	\$ 76.802
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 17.252	\$ 17.252
GASTOS DE VENTAS	\$ 48.095	\$ 48.095
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 225.759</b>	<b>\$ 225.759</b>

El financiamiento del valor de la inversión inicial se realizará por medio del aporte de accionistas pues se trata de un proyecto nuevo que no posee de una capacidad de endeudamiento requerido en la banca. Se ha realizado el cálculo para estimar el costo promedio ponderado de capital sin impuestos en un 23.91% utilizando los indicadores de Estados Unidos según la industria y sumando el riesgo país de Ecuador determinados en la siguiente tabla.

**Tabla 18. Costo de capital**

CAPM	
Beta de la Industria	0,99
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2,17%
Rentabilidad del Mercado (Rm)	13,24%
Riesgo País (Rp)	6,83%
<b>TASA DE RETORNO ESPERADA</b>	<b>19,96%</b>
<b>CAPM = Rf + B(Rm - Rf)+Rp</b>	

<b>Tasa de Retrono Esperada (Ra)</b>	<b>19,96%</b>
Tasa de Interés Banca Privada (Rd)	17,00%
Impuesto (Tc)	37,00%
Tasa de interés después de Impuestos (Ti(1-IR))	10,71%
Valor de la Inversión Inicial	\$ 552.984
% Esperado de Capital Propio ( E )	100%
% Esperado de Préstamo (D)	0%

CÁLCULO CPCC		
Costo deuda de la empresa (Re)	$Re = Ra + (Ra - Rd) * (d/e)$	19,96%
Rendimiento de Activos (Ra)	$Ra = CPCC = (E/D) * Re + (d/v) * Rd$	19,96%
Deuda más Capial (V)	$V = D + E$	100%
Razón deuda - capital (D/E)	$D/E = \text{Capital de deuda} / \text{capital accionario}$	0,00
Costo Promedio Ponderado del Capital sin Impuestos	$CPCC = (E/V) * Re + (D/V) * Rd$	19,96%
Costo Promedio Ponderado del Capital con Impuestos	$CPCC = (E/V) * Re + (D/V) * Rd * (1-Tc)$	19,96%

### 5.3 Estados financieros proyectados

Según los supuestos presentados en este capítulo, se han desarrollados tanto el estado de pérdidas y ganancia así como el balance generar proyectados a para los próximos 5 años. Sin embargo, es importante señalar que la utilidad de ejercicio disminuye cada año debido a que se ha considerado como supuesto que el crecimiento de ventas será menor al incremento previsto de los costos, lo que evidencia la necesidad de adoptar un escenario conversador que permite conocer la viabilidad del proyecto a 5 años con el objetivo de establecer estrategias a los largo del proyecto para mitigar el riesgo generada en el poco incremento de la demanda.

**Tabla 19. Estado de pérdidas y ganancias proyectado**

Green Chip						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO						
Proyección para los próximos cinco años						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ -	\$ 3,319,491	\$ 3,347,707	\$ 3,376,162	\$ 3,404,860	\$ 3,433,801
Venta de Bienes	\$ -	\$ 3,319,491	\$ 3,347,707	\$ 3,376,162	\$ 3,404,860	\$ 3,433,801
Ventas Netas	\$ -	\$ 3,319,491	\$ 3,347,707	\$ 3,376,162	\$ 3,404,860	\$ 3,433,801
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ -	\$ 1,864,040	\$ 1,951,221	\$ 2,030,634	\$ 2,113,330	\$ 2,199,445
Materia Prima	\$ -	\$ 877,311	\$ 917,239	\$ 958,984	\$ 1,002,629	\$ 1,048,261
Mano de Obra	\$ -	\$ 65,099	\$ 72,103	\$ 74,749	\$ 77,493	\$ 80,337
Costos Indirectos de Fabricación	\$ -	\$ 921,630	\$ 961,878	\$ 996,901	\$ 1,033,208	\$ 1,070,848
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ -	\$ 1,455,452	\$ 1,396,486	\$ 1,345,528	\$ 1,291,530	\$ 1,234,356
<b>GASTOS</b>	\$ -	\$ 784,167	\$ 833,961	\$ 867,308	\$ 902,862	\$ 935,381
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ -	\$ 207,023	\$ 226,827	\$ 237,893	\$ 250,347	\$ 258,919
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 114,000	\$ 118,184	\$ 122,521	\$ 127,018	\$ 131,679
Aporte a la Seguridad Social	\$ -	\$ 13,851	\$ 14,359	\$ 14,886	\$ 15,433	\$ 15,999
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ -	\$ 10,562	\$ 20,794	\$ 21,557	\$ 22,349	\$ 23,169
Arriendo	\$ -	\$ 12,000	\$ 12,440	\$ 16,173	\$ 21,024	\$ 27,332
Mantenimiento del Local	\$ -	\$ 3,000	\$ 3,110	\$ 3,224	\$ 3,343	\$ 3,465
Monitoreo y Seguridad	\$ -	\$ 300	\$ 311	\$ 322	\$ 334	\$ 347
Agua, Energía, Luz y Teléfono	\$ -	\$ 1,440	\$ 1,493	\$ 1,548	\$ 1,604	\$ 1,663
Suministros de oficina	\$ -	\$ 600	\$ 622	\$ 645	\$ 669	\$ 693
Seguro Todo Riesgo	\$ -	\$ 1,560	\$ 1,617	\$ 1,677	\$ 1,738	\$ 1,802
Internet	\$ -	\$ 372	\$ 386	\$ 400	\$ 414	\$ 430
Capacitación Empleados	\$ -	\$ 36,000	\$ 37,321	\$ 38,691	\$ 40,111	\$ 41,583
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ -	\$ 300	\$ 311	\$ 322	\$ 334	\$ 347
Sistema Contable Syco	\$ -	\$ 960	\$ 995	\$ 1,032	\$ 1,070	\$ 1,109
Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 6,305	\$ 14,355	\$ 14,355	\$ 14,355	\$ 8,739
Provisiones	\$ -	\$ 5,532	\$ 279	\$ 281	\$ 284	\$ 286
Gastos Varios	\$ -	\$ 240	\$ 249	\$ 258	\$ 267	\$ 277
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ -	\$ 577,144	\$ 607,134	\$ 629,415	\$ 652,515	\$ 676,462
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 102,000	\$ 105,743	\$ 109,624	\$ 113,647	\$ 117,818
Aporte a la Seguridad Social	\$ -	\$ 12,393	\$ 12,848	\$ 13,319	\$ 13,808	\$ 14,315
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ -	\$ 9,562	\$ 18,721	\$ 19,408	\$ 20,121	\$ 20,859
Comisión de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y Propaganda	\$ -	\$ 18,000	\$ 18,661	\$ 19,345	\$ 20,055	\$ 20,791
Rótulo	\$ -	\$ 850	\$ 881	\$ 914	\$ 947	\$ 982
Promoción 2X1	\$ -	\$ 331,949	\$ 344,132	\$ 356,761	\$ 369,854	\$ 383,428
Devolución Prouducto Caducado	\$ -	\$ 66,390	\$ 68,826	\$ 71,352	\$ 73,971	\$ 76,686
Material P.O.P	\$ -	\$ 36,000	\$ 37,321	\$ 38,691	\$ 40,111	\$ 41,583
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés Bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ 671,285	\$ 562,526	\$ 478,220	\$ 388,668	\$ 298,975
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 100,693	\$ 84,379	\$ 71,733	\$ 58,300	\$ 44,846
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ 570,592	\$ 478,147	\$ 406,487	\$ 330,368	\$ 254,129
22% Impuesto a la Renta (año 2015)	\$ -	\$ 125,530	\$ 105,192	\$ 89,427	\$ 72,681	\$ 55,908
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	\$ -	\$ 445,062	\$ 372,954	\$ 317,060	\$ 257,687	\$ 198,220
<b>RESERVA LEGAL</b>	\$ -	\$ 22,253	\$ 18,648	\$ 15,853	\$ 12,884	\$ 9,911

Tabla 20. Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 451,519	\$ 1,210,268	\$ 1,564,253	\$ 1,870,736	\$ 2,110,620	\$ 2,291,154
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 451,519	\$ 623,718	\$ 976,763	\$ 1,282,476	\$ 1,521,529	\$ 1,701,169
Activos Financieros	\$ -	\$ 547,716	\$ 546,839	\$ 545,955	\$ 545,063	\$ 544,163
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 553,249	\$ 557,951	\$ 562,694	\$ 567,477	\$ 572,300
(-) Prov. Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ (5,532)	\$ (11,112)	\$ (16,739)	\$ (22,414)	\$ (28,137)
Inventarios	\$ -	\$ 38,834	\$ 40,650	\$ 42,305	\$ 44,028	\$ 45,822
Mercadería en Almacén	\$ -	\$ 38,834	\$ 40,650	\$ 42,305	\$ 44,028	\$ 45,822
(-) Prov. Deterioro de Mercadería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos Anticipados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros Pagados por Anticipado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos por Impuestos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 104,235	\$ 89,880	\$ 75,525	\$ 61,170	\$ 52,431	\$ 43,693
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 104,235	\$ 104,235	\$ 104,235	\$ 104,235	\$ 104,235	\$ 104,235
Maquinaria y Equipo	\$ 80,500	\$ 80,500	\$ 80,500	\$ 80,500	\$ 80,500	\$ 80,500
Muebles y Enseres	\$ 6,885	\$ 6,885	\$ 6,885	\$ 6,885	\$ 6,885	\$ 6,885
Equipo de Computación	\$ 16,850	\$ 16,850	\$ 16,850	\$ 16,850	\$ 16,850	\$ 16,850
(-) Depreciación Acum. Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ (14,355)	\$ (28,710)	\$ (43,066)	\$ (51,804)	\$ (60,543)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 555,754</b>	<b>\$ 1,300,148</b>	<b>\$ 1,639,778</b>	<b>\$ 1,931,906</b>	<b>\$ 2,163,051</b>	<b>\$ 2,334,847</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ 299,332	\$ 266,008	\$ 241,076	\$ 214,534	\$ 188,110
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ -	\$ 73,109	\$ 76,437	\$ 79,915	\$ 83,552	\$ 87,355
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 100,693	\$ 84,379	\$ 71,733	\$ 58,300	\$ 44,846
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ 125,530	\$ 105,192	\$ 89,427	\$ 72,681	\$ 55,908
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 299,332</b>	<b>\$ 266,008</b>	<b>\$ 241,076</b>	<b>\$ 214,534</b>	<b>\$ 188,110</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital</b>	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754
Capital Suscrito y Pagado	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754	\$ 555,754
<b>Reservas</b>	\$ -	\$ 22,253	\$ 40,901	\$ 56,754	\$ 69,638	\$ 79,549
5% Reserva Legal	\$ -	\$ 22,253	\$ 40,901	\$ 56,754	\$ 69,638	\$ 79,549
<b>Resultados del Ejercicio</b>	\$ -	\$ 422,809	\$ 354,307	\$ 301,207	\$ 244,803	\$ 188,309
<b>Resultados Acumulados Años Anteriores</b>	\$ -	\$ -	\$ 422,809	\$ 777,116	\$ 1,078,323	\$ 1,323,125
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 555,754</b>	<b>\$ 1,000,816</b>	<b>\$ 1,373,770</b>	<b>\$ 1,690,830</b>	<b>\$ 1,948,517</b>	<b>\$ 2,146,737</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 555,754</b>	<b>\$ 1,300,148</b>	<b>\$ 1,639,778</b>	<b>\$ 1,931,906</b>	<b>\$ 2,163,051</b>	<b>\$ 2,334,847</b>

## 5.4 Flujo de efectivo proyectado

Según las proyecciones realizadas en los estados financieros proyectados, se determinó el flujo de efectivo por el mismo periodo de tiempo.

**Tabla 21. Flujo de efectivo proyectado**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ 445,062	\$ 372,954	\$ 317,060	\$ 257,687	\$ 198,220
<b>AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO</b>	\$ -	\$ 19,888	\$ (206,288)	\$ (169,589)	\$ (146,747)	\$ (116,520)
Ajuste por Depreciación Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 14,355	\$ 14,355	\$ 14,355	\$ 8,739	\$ 8,739
Ajuste por Provisión Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 5,532	\$ 5,580	\$ 5,627	\$ 5,675	\$ 5,723
Ajuste por Pago de 15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ (100,693)	\$ (84,379)	\$ (71,733)	\$ (58,300)
Ajuste por Pago de Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ (125,530)	\$ (105,192)	\$ (89,427)	\$ (72,681)
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS</b>	\$ -	\$ (292,750)	\$ 186,380	\$ 158,242	\$ 128,113	\$ 97,940
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ (553,249)	\$ (4,703)	\$ (4,743)	\$ (4,783)	\$ (4,824)
(Incremento) disminución en inventarios	\$ -	\$ (38,834)	\$ (1,816)	\$ (1,654)	\$ (1,723)	\$ (1,794)
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar	\$ -	\$ 73,109	\$ 3,327	\$ 3,479	\$ 3,637	\$ 3,803
Incremento (disminución) participación trabajadores	\$ -	\$ 100,693	\$ 84,379	\$ 71,733	\$ 58,300	\$ 44,846
Incremento (disminución) impuesto a la renta	\$ -	\$ 125,530	\$ 105,192	\$ 89,427	\$ 72,681	\$ 55,908
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	\$ -	\$ 172,199	\$ 353,046	\$ 305,713	\$ 239,053	\$ 179,640
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	\$ (104,235)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	\$ (104,235)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$ 555,754	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte en efectivo de capital	\$ 555,754	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación por préstamos a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	\$ 451,519	\$ 172,199	\$ 353,046	\$ 305,713	\$ 239,053	\$ 179,640
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>	\$ -	\$ 451,519	\$ 623,718	\$ 976,763	\$ 1,282,476	\$ 1,521,529
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<u>451,519</u>	<u>623,718</u>	<u>976,763</u>	<u>1,282,476</u>	<u>1,521,529</u>	<u>1,701,169</u>

Según las proyecciones realizadas en los estados financieros proyectados, se determinó el flujo de efectivo de la operación disminuirá según los supuestos previstos en el proyecto y es necesario establecer indicadores de gestión adecuados para establecer un modelo de gestión que permita que estos flujos sean controlados y por ende la rentabilidad del proyecto reflejados en el VAN y el TIR se incremente en el transcurso las operaciones.

Debido a la disminución de nivel de ventas en un porcentaje mayor que al incremento de los costos, no se ha realizado una perpetuidad al final del proyecto. Dentro de las recomendaciones se establecerán estrategias para que al cierre del quinto año se revierta la tendencia en ventas o cerrar el negocio.

## 5.5 Punto de equilibrio

Se ha determinado según las consideraciones y las proyecciones de los estados financieros el punto de equilibrio necesario que nos permitirá tener un adecuado nivel de ingresos para cubrir nuestros costos fijos.

**Tabla 22. Punto de equilibrio**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas	8,984,904	9,061,276	9,138,297	9,215,972	9,294,308
Ventas Totales	\$ 3,319,491	\$ 3,347,707	\$ 3,376,162	\$ 3,404,860	\$ 3,433,801
<b>Costos Fijos</b>					
Materia Prima Directa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra Indirecta	\$ 65,099	\$ 72,103	\$ 74,749	\$ 77,493	\$ 80,337
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 99,945	\$ 110,317	\$ 115,730	\$ 121,751	\$ 128,526
Gastos de Administración	\$ 150,413	\$ 165,778	\$ 175,137	\$ 185,823	\$ 198,179
Gastos de Ventas	\$ 123,955	\$ 137,313	\$ 142,352	\$ 147,576	\$ 152,992
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 439,412</b>	<b>\$ 485,510</b>	<b>\$ 507,969</b>	<b>\$ 532,644</b>	<b>\$ 560,034</b>
<b>Costos Variables</b>					
Materia Prima Directa	\$ 877,311	\$ 917,239	\$ 958,984	\$ 1,002,629	\$ 1,048,261
Mano de Obra Indirecta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 821,685	\$ 851,562	\$ 881,171	\$ 911,456	\$ 942,321
Gastos de Administración	\$ 56,610	\$ 61,049	\$ 62,755	\$ 64,523	\$ 60,740
Gastos de Ventas	\$ 453,189	\$ 469,821	\$ 487,063	\$ 504,939	\$ 523,470
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 2,208,794</b>	<b>\$ 2,299,671</b>	<b>\$ 2,389,973</b>	<b>\$ 2,483,548</b>	<b>\$ 2,574,792</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (USD)</b>	<b>\$ 1,313,251</b>	<b>\$ 1,550,850</b>	<b>\$ 1,739,002</b>	<b>\$ 1,968,473</b>	<b>\$ 2,238,679</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)</b>	<b>3,554,590</b>	<b>4,197,702</b>	<b>4,706,977</b>	<b>5,328,087</b>	<b>6,059,458</b>

## 5.6 Tasa interna de retorno y valor actual neto

Una vez que se han determinado los flujos operativos, hemos traído a valor presente los flujos futuros a una tasa de descuento según el costo del capital calculado en el presente capítulo.

**Tabla 23. Tasa Interna de retorno y valor actual neto**



Green Chip  
VALOR ACTUAL NETO

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	\$ (451.519)	\$ 172.199	\$ 353.046	\$ 305.713	\$ 239.053	\$ 179.640
TASA DE DESCUENTO	20%					
VALOR ACTUAL NETO	\$ 302.220					

Green Chip  
TASA INTERNA DE RETORNO

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	\$ (451.519)	\$ 172.199	\$ 353.046	\$ 305.713	\$ 239.053	\$ 179.640
TASA INTERNA DE RETORNO	47%					

Según los resultados de la tabla 21, se puede determinar que el proyecto es financieramente viable por tener un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento, esto quiere decir que el proyecto va a generar la rentabilidad esperada.

### 5.7 Análisis de sensibilidad y riesgo

Para realizar el análisis de sensibilidad se han establecido las variables del incremento en las cuentas por cobrar que superen en 90 días, como afectaría a la rentabilidad del proyecto una disminución del mercado en un 26% y finalmente un incremento en el costo de nuestra materia prima principal que es la malanga en un 12%. En las siguientes tablas se puede que la variable que genera un mayor impacto en la rentabilidad del proyecto es la disminución del mercado potencial al 26%. Esto implica que se deben tomar las acciones necesarias para mitigar este riesgo y evitar la caída de las ventas.

**Tabla 24. Análisis de sensibilidad y riesgo**

**Incremento cuentas por cobrar a 90 días**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos en Actividades Ordinarias	\$ 3.319.491	\$ 3.347.707	\$ 3.376.162	\$ 3.404.860	\$ 3.433.801
Costo de Ventas	\$ 1.864.040	\$ 1.951.221	\$ 2.030.634	\$ 2.113.330	\$ 2.199.445
Gastos de Administración y Ventas	\$ 786.933	\$ 833.961	\$ 867.308	\$ 902.862	\$ 935.381
Impuestos y PPTT	\$ 225.291	\$ 189.571	\$ 161.160	\$ 130.981	\$ 100.755
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>\$ 443.228</b>	<b>\$ 372.954</b>	<b>\$ 317.060</b>	<b>\$ 257.687</b>	<b>\$ 198.220</b>
Efectivo al final del Periodo	\$ 347.555	\$ 701.971	\$ 1.008.126	\$ 1.247.625	\$ 1.427.715
<b>Valor Actual Neto</b>					\$ 72.766
<b>Tasa Interna de Retorno</b>					25%

**Disminución del Mercado Potencial al 26%**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos en Actividades Ordinarias	\$ 2.876.891	\$ 2.901.345	\$ 2.926.006	\$ 2.950.877	\$ 2.975.960
Costo de Ventas	\$ 1.638.746	\$ 1.716.628	\$ 1.786.354	\$ 1.858.958	\$ 1.934.560
Gastos de Administración y Ventas	\$ 730.317	\$ 778.862	\$ 810.188	\$ 843.647	\$ 873.994
Impuestos y PPTT	\$ 171.138	\$ 136.773	\$ 111.029	\$ 83.668	\$ 56.416
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>\$ 336.690</b>	<b>\$ 269.081</b>	<b>\$ 218.434</b>	<b>\$ 164.604</b>	<b>\$ 110.990</b>
Efectivo al final del Periodo	\$ 481.712	\$ 732.804	\$ 942.178	\$ 1.090.572	\$ 1.185.548
<b>Valor Actual Neto</b>					\$ 64.629
<b>Tasa Interna de Retorno</b>					27%

**Incremento de Costo Malanga en 12%**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos en Actividades Ordinarias	\$ 3.319.491	\$ 3.347.707	\$ 3.376.162	\$ 3.404.860	\$ 3.433.801
Costo de Ventas	\$ 1.864.040	\$ 1.996.528	\$ 2.129.180	\$ 2.274.165	\$ 2.432.891
Gastos de Administración y Ventas	\$ 784.167	\$ 833.961	\$ 867.308	\$ 902.862	\$ 935.381
Impuestos y PPTT	\$ 226.223	\$ 174.302	\$ 127.950	\$ 76.780	\$ 22.083
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>\$ 445.062</b>	<b>\$ 342.916</b>	<b>\$ 251.724</b>	<b>\$ 151.054</b>	<b>\$ 43.446</b>
Efectivo al final del Periodo	\$ 623.718	\$ 934.288	\$ 1.160.051	\$ 1.275.372	\$ 1.280.307
<b>Valor Actual Neto</b>					\$ 96.309
<b>Tasa Interna de Retorno</b>					31%

## **CAPÍTULO 6. Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

Se puede concluir en el presente proyecto que existe una oportunidad de negocio debido a que el análisis de mercado muestra un interés de los consumidores de snacks de tener un nuevo producto saludable y que no engorde. Mediante un análisis sectorial, utilizando las cinco fuerzas de Porter, se ha determinado que la rentabilidad difícilmente superará el costo de oportunidad.

Por medio de un análisis de la competencia, se determinó que la oportunidad de negocio está centrado en un producto de precio moderado y con un contenido nutricional saludable. Como resultado de la investigación cuantitativa, se determinó que el 92% de las personas encuestadas si consumirían Green Chip.

La estrategia genérica seleccionada es la de nicho, enfocándose principalmente en la población que sufre de sobrepeso y sus edades están entre los 10 y 19 años, permitiendo posicionar el producto en este segmento de la población por medio de estrategias de mercadeo que permitan contrarrestar las fuerzas negativas que atentan a la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, el análisis financiero muestra que el proyecto es viable debido a que tendrá una tasa interna de retorno del 24%, que es superior a la tasa de descuento y un van positivo, demostrando una rentabilidad mayor a la esperada. Se han determinado variables que afectarían la rentabilidad del proyecto como: el incremento de las cuentas por cobrar, la disminución del mercado potencial y el incremento del costo de malanga siendo estas variaciones favorables al proyecto y que no representan una amenaza a la rentabilidad.

## 6.2 Recomendaciones

Se deben tomar las acciones para contrarrestar las fuerzas negativas que atentan a la rentabilidad del proyecto según el análisis sectorial de Porter, principalmente en el mercadeo y la comercialización de los productos y diseñar procesos robustos de selección de colaboradores que cuenten con las competencias apropiadas y la experiencia suficiente, pues los mismos constituyen una variable importante para generar ventajas competitivas frente a nuestros competidores y así garantizar el modelo de gestión de la empresa.

Por otro lado se deben establecer políticas de crédito y cobranza a los distribuidores, asegurando los índices de morosidad y cuentas por cobrar por debajo de los niveles que afectarían al flujo de caja o se conviertan en cuentas incobrables. Para ello, se deben constituir garantías y documentos ejecutivos que permitan ejecutar acciones legales para tener una pronta recuperación de una cartera vencida.

El desperdicio en la producción es una variable que influye en los costos de los productos, por lo tanto el riesgo debe ser mitigado por medio de la adquisición de maquinarias con tecnología apropiada para los productos a elaborarse y por otro lado establecer indicadores que sean parte de un modelo de control de gestión de la producción, midiendo la eficiencia y la productividad de la planta; estos indicadores deberán estar atados a la remuneración variable de cada una de las personas que laborarán en la empresa.

Dentro del análisis financiero se evidencia una disminución en los ingresos, por lo tanto es importante establecer estrategias comerciales que aseguren que las ventas se mantengan estables durante los años de ejecución del proyecto y por otro lado tener una fidelización de los distribuidores para tener los canales de ventas cubiertos.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Análisis sectorial según modelo de cinco fuerzas de Porter**

Teniendo como referencia el análisis de las cinco fuerzas de Porter, a continuación se explica la influencia de estas fuerzas para el sector de producción y comercialización de snack.

#### **Grado de rivalidad**

Al analizar el número de competidores en el sector, se evidencia que el número de competidores es alto pues, está conformado por 177 empresas (Superintendencia de Compañías, 2014), de las cuales pocas son pequeñas. Por esta razón, la utilización de estrategias competitivas no afecta la rentabilidad del sector pues los competidores utilizan tácticas de introducción de nuevos productos cuando se sienten amenazados bloqueando el ingreso de empresas pequeñas. En el sector, también se evidencia un nivel alto de diferenciación, ya que, los consumidores basan su decisión de compra en el sabor. Por otro lado, se debe considerar que el sector se ve afectado en su rentabilidad porque el consumidor no enfrenta costos de cambio dando gran facilidad a sus clientes a pasar de un competidor a otro en un corto tiempo. Además, el sector posee una tasa de crecimiento del 11% (industria alimenticia para los procesadores de alimentos de América Latina, 2014) y cuenta con activos altamente especializados que dificultan la salida de los competidores.

Con lo expuesto anteriormente y luego de evidenciar los factores que afectan esta fuerza, se concluye que el sector posee un grado de rivalidad moderado donde el número de competidores, el tamaño de las empresas, y el amplio espacio de diferenciación de productos se vea balanceado con el moderado crecimiento del sector, las altas barreras de salida y el poco espacio de diferenciación de productos y el costos cero que enfrenta el consumidor al

cambiar de un competidor a otro. Por tanto, se puede concluir que la tasa de rentabilidad en esta fuerza es moderada o equilibrada.

### **Amenaza de entrada**

Las economías de escala juegan un papel importante en la producción y comercialización de snacks en Ecuador, pues el tamaño mínimo eficiente implica una inversión de capital de USD 350.000 dólares, obligando a nuevos entrantes a asumir grandes escalas o una desventaja en costos. Adicionalmente, es importante considerar que esta fuerza presenta canales de distribución especializados con localizaciones favorables y saturadas, lo cual obliga a nuevos competidores a invertir gran cantidad de recursos financieros en promoción, publicidad y logística para ingresar al canal. Finalmente, dentro de esta fuerza se presenta bajas represalias de las empresas establecidas en el sector por la existencia del espacio para nuevas empresas que no afectan la rentabilidad de las empresas establecidas.

En resumen, se puede decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja debido a que el sector cuenta con fuerzas favorables que permiten incrementar la rentabilidad.

### **Productos sustitutos**

El sector presenta un número elevado de productos sustitutos capaces de calmar temporalmente el hambre de consumidor, necesidad principal del snack. Esto se debe a que el sector cuenta con una larga lista de productos sustitutos con bajos precios como: frutas, ensaladas, comida rápida, embutidos, entre otras. Por tanto, se puede concluir que el mercado posea una tasa de rentabilidad baja por la presión de los productos sustitutos.

### **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación del consumidor dentro del sector es alto lo que hace que la tasa de rentabilidad en esta fuerza sea baja a pesar de que se evidencie un gran número de compradores pequeños que no se encuentran concentrados. Esto se debe a que el principal canal de distribución de snack utilizado es el de los subdistribuidores, quienes poseen un nivel de información elevado, se encuentran concentrados y enfrentan ofertas de empresas competidoras exigiendo mejores precios.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El sector cuenta con una gran variedad de proveedores agrícolas pequeños que no se encuentran concentrados, originando que el poder de negociación sea bajo y su tasa de rentabilidad alta. Esto se debe principalmente a que los agricultores, principales proveedores de la materia prima, se encuentran fragmentados en diferentes provincias del país como: Santo Domingo, Manabí, Guayaquil y varias provincias del oriente ecuatoriano. Esto permite al sector contar con un amplio acceso de información del producto adquirido dándole un total control sobre los precios y exigencias del servicio. Además, el sector cuenta con un nivel alto de mano de obra poco especializada y desorganizada dispuesta a recibir los salarios mínimos del mercado. (Porter, 2008)

**Anexo 2. Encuesta para elaboración de mapa estratégico de la competencia****DEFINICIÓN DE SNACKS**

Los snacks son un tipo de *alimento*, como frutos secos, papas fritas, galletas saladas o similares que se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer.

**Pregunta 1.** Su opinión es importante. Favor liste las variables que usted considere importante al momento de comprar un snacks.

<b>VARIABLES</b>

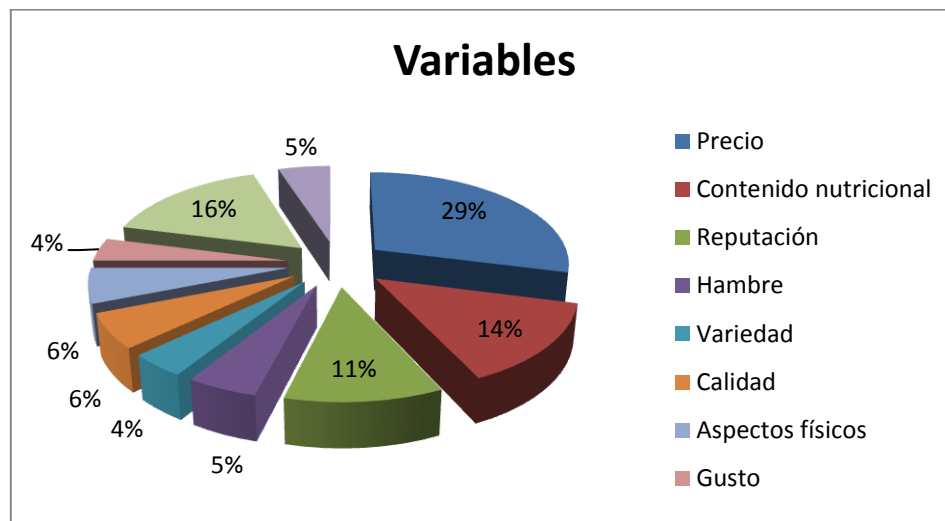
**Pregunta 2.** Por favor enumere los tres snacks que usted consume normalmente:

<b>TIPO DE SNACKS</b>



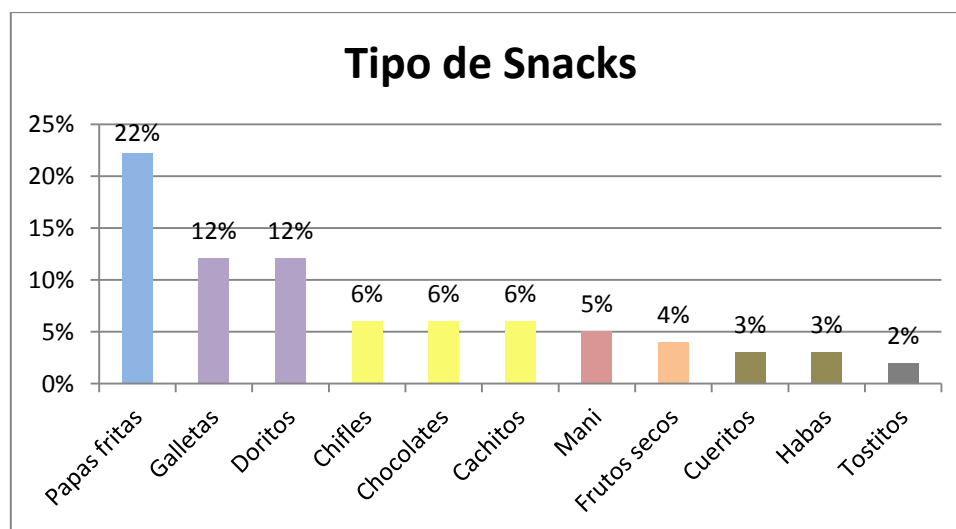
### Anexo 3. Tabulación de encuesta de mapa estratégico

El resultado de la encuesta en la primera pregunta arrojó que las variables de precio y contenido nutricional son las más apreciadas al momento de realizar una compra de snacks



*Fuente: Encuesta*

En relación a la segunda pregunta el resultado de los tipos de snacks de preferencia son los señalados en el siguiente cuadro:



*Fuente: Encuesta*

## **Anexo 4. Investigación cualitativa**

<b>GRUPO FOCAL</b>
--------------------

### **INTRODUCCIÓN**

1. Presentación del moderador.
2. Dinámica para conocer a los participantes.
3. ¿Qué es lo primero que se le viene a la cabeza cuando les digo: snack?

### **PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO**

Green Chip es un snack hecho de malanga. La malanga es un tubérculo que contiene vitaminas C, E y B6 además de bajos niveles de almidón y colesterol que ayuda a agilizar la digestión intestinal y evita problemas cardiacos.

### **OBJETIVOS**

- Determinar las variables que más aprecia el consumidor al momento de adquirir un snack.
- Definir que es un snack más saludable y que no engorde para el consumidor.
- Investigar cuales son los momentos en los que los consumidores adquieren un snack.

### **PREGUNTAS**

1. ¿Qué productos identifica usted como snack?
2. ¿En qué lugar compra estos productos?
3. ¿Cuál es su frecuencia de compra?
4. ¿Es para usted importante la información nutricional de estos productos?
5. ¿Cuál es la información nutricional que siempre revisa?
6. ¿Es este componente nutricional, un factor decisivo al momento de la compra de este producto?

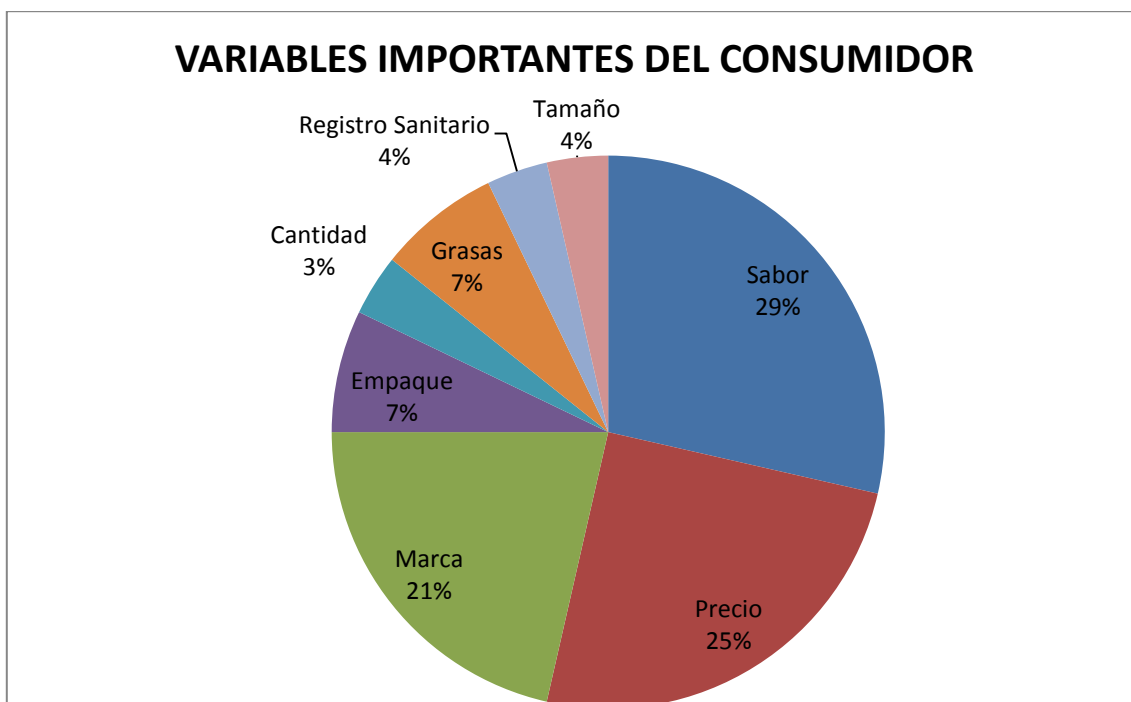
7. ¿Para quién compra este snack?
8. ¿Qué es para usted un snack saludable?
9. ¿Qué es para usted un snack sano?
10. ¿Qué variables son para usted importantes para comprar estos productos?
11. Se realiza degustación de Green Chip. ¿Compraría este snack u otras marcas?
12. ¿Qué le gusta este snack? ¿Por qué?
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
14. ¿Qué le dice el nombre Green Chip?

## **CIERRE**

Se agradece a los participantes y se cierra el grupo focal.

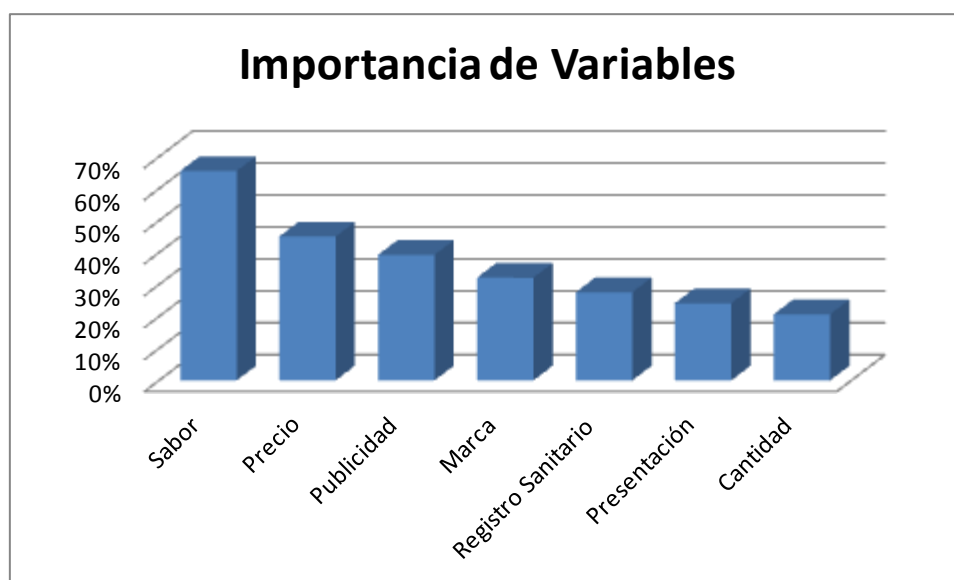


## Anexo 6. Atributos importantes para el consumidor

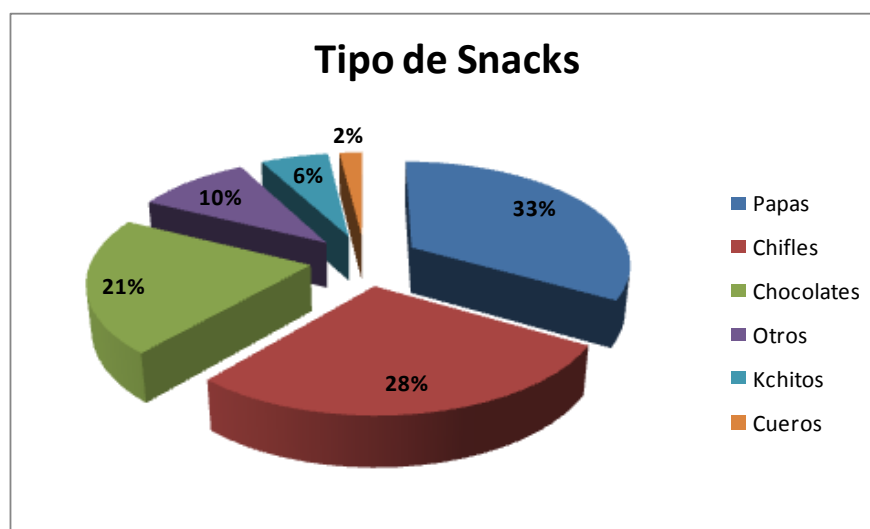


## Anexo 7. Tabulación de encuesta cuantitativa

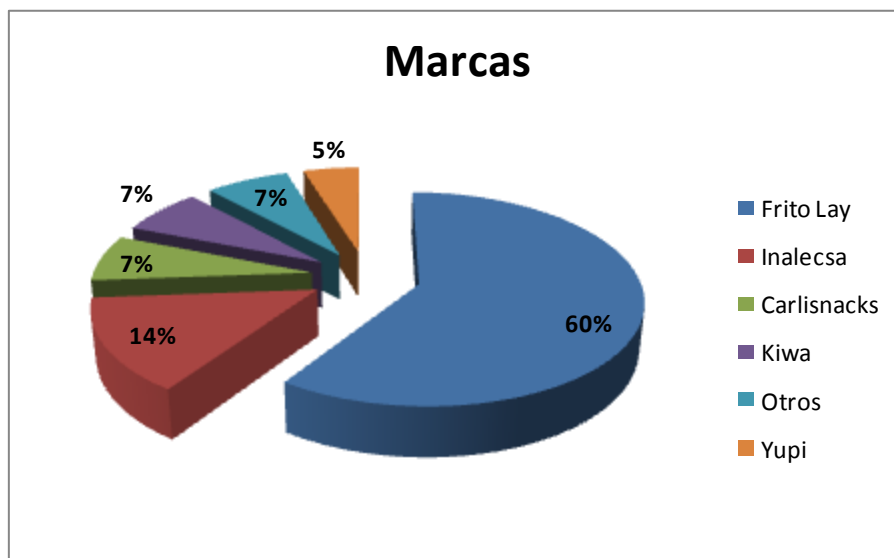
El resultado de la encuesta arrojó en la primera pregunta que las variables de sabor y precio son consideraras como las más importantes al momento de adquirir un snack.



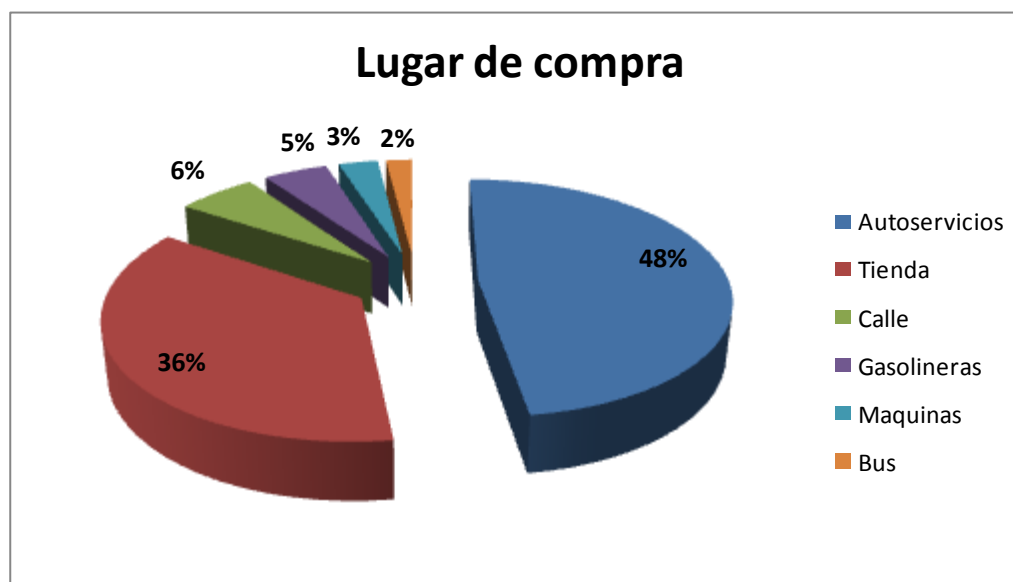
La investigación arrojó que los consumidores prefieren las papas fritas en un 33% y los chifles en un 28%



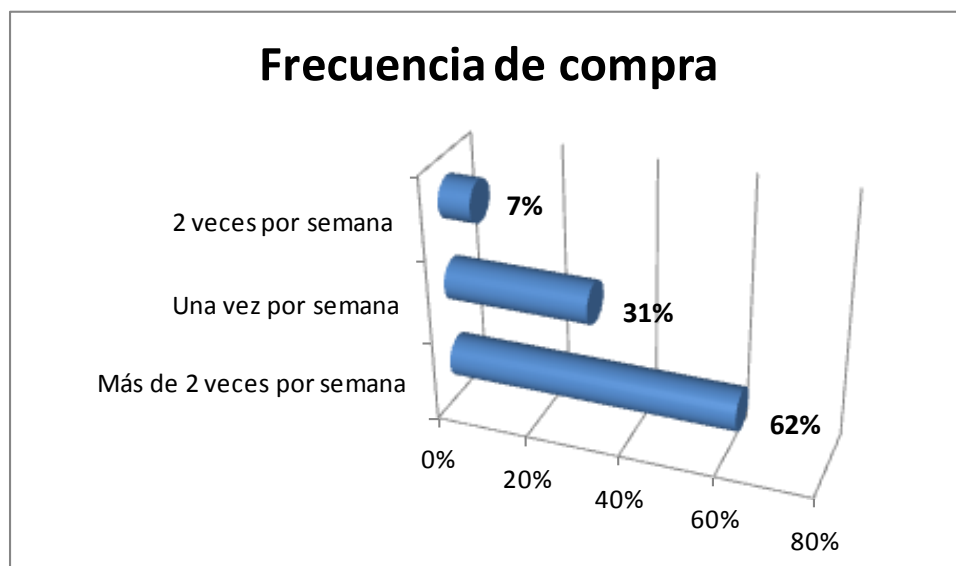
En la pregunta número tres, los encuestados indicaron que la marca de snack que más identifican es Frito Lay con un 60% e Inalecsa con un 14%.



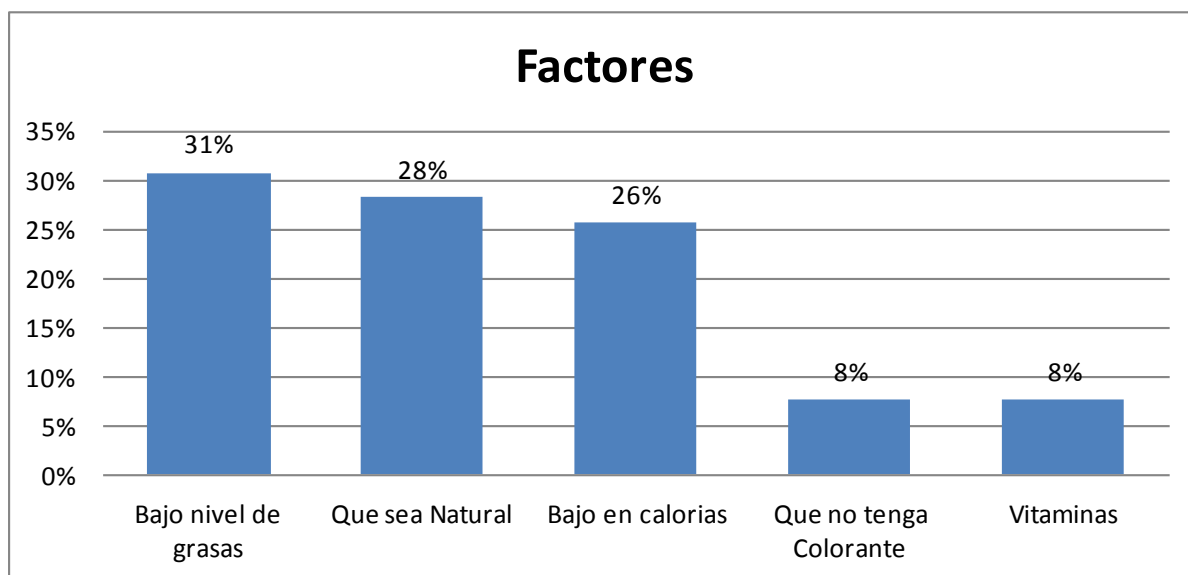
El lugar en donde más se adquieren los snack, según la pregunta cinco son los autoservicios en un 48% y en un 36% las tiendas de barrio.



La frecuencia de consumo de snack es de más dos veces por semana.

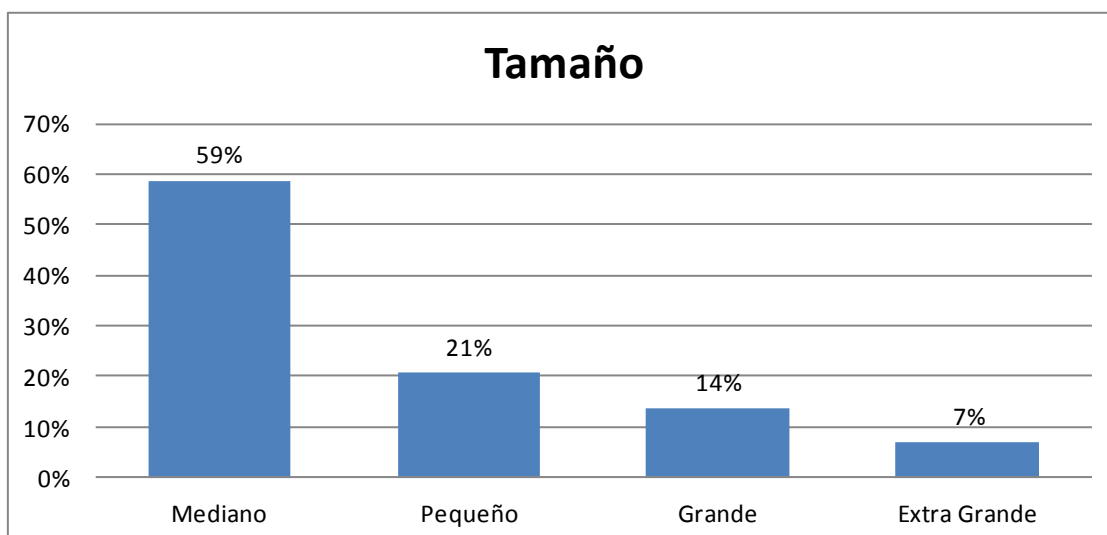


Los factores que los encuestados consideran como de mayor influencia al momento de adquirir un snack es que sea bajo en grasas y natural.

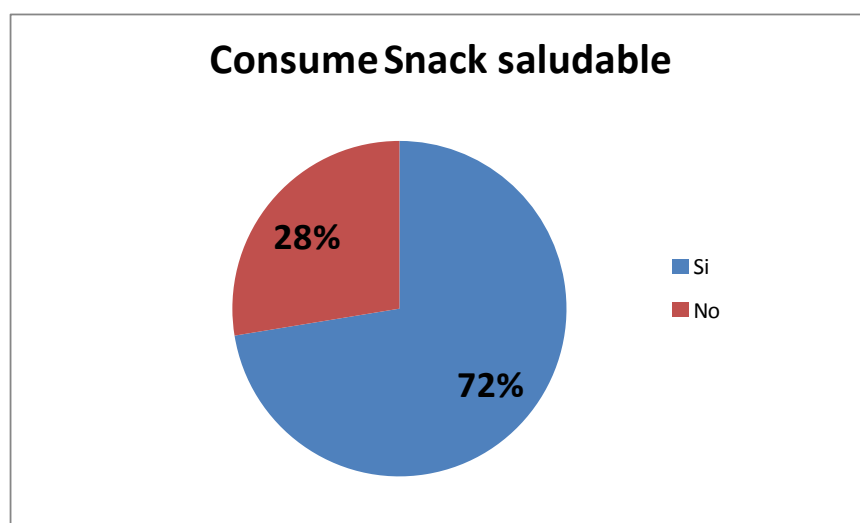


El tamaño que prefieren los consumidores es el mediano con un 59% seguido por el pequeño por un 21%.

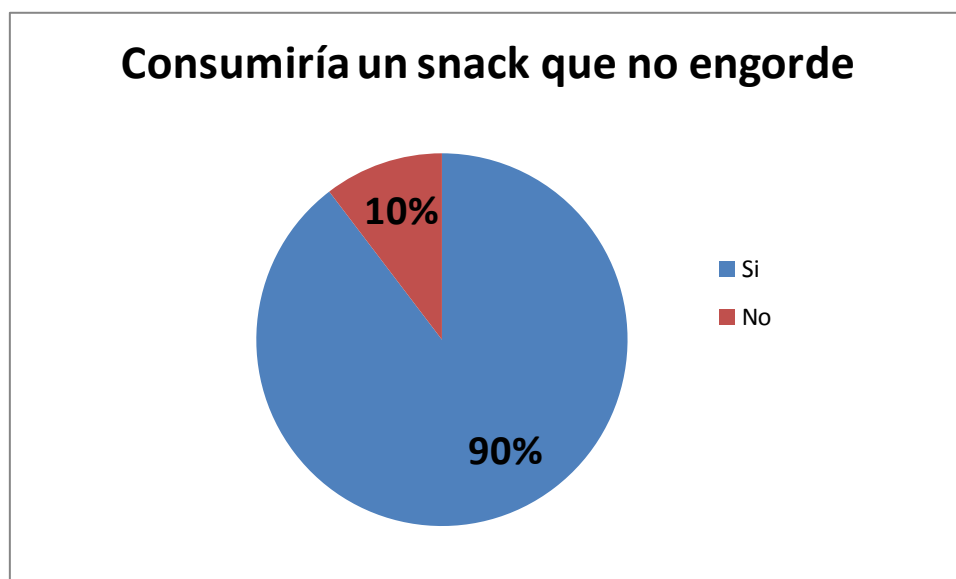




El 72% de los encuestados indicaron que si han consumido un snacks saludable



Finalmente el 90% de los encuestados indicaron que si consumirían un snack que no engorde mucho.



## Anexo 8. Definición de puestos

### PERFIL DE CARGO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Gerente General

Área Control y Gestión Estratégico

#### 2. MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, controlar, integrar y dirigir las actividades de la empresa y su personal, de acuerdo a los lineamientos de los accionistas.

#### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

##### 3.1 Formación académica

Título de finanzas, ingeniero comercial o afines. Formación de post-grado y/o maestría.

##### 3.2 Conocimientos

Finanzas  
Administración de empresa  
Valoración de proyectos  
Liderazgo

##### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 10 años como gerente general de empresas medianas o al menos 5 años manejando unidades de negocio de grandes empresas, con reporte directo a la gerencia general

#### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

##### 4.1 Funciones principales

- Planificación de estrategias y planes.
- Organización de la estructura de la empresa.
- Dirección de las actividades de los responsables de la ejecución.
- Control del cumplimiento de estrategias, planes, políticas.
- Integración y liderazgo del personal.
- Supervisión y administración del personal de la empresa.

### PERFIL DE CARGO

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Jefe comercial y ventas

Área Comercial

## 2. MISIÓN DEL CARGO

Generar las acciones necesarias para alcanzar el nivel de ventas presupuestadas supervisando las acciones de los supervisores.

## 3. REQUISITOS MÍNIMOS

### 3.1 Formación académica

Título de ingenierías comercial o afines. Formación de post-grado y/o maestría.

### 3.2 Conocimientos

Ventas  
Servicio al cliente  
Administración  
Manejo de clientes

### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 10 años como jefe de ventas dentro de la industria y empresas de consumo masivo.

## 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 4.1 Funciones principales

- Supervisión del departamento de cobranzas y ventas.
- Aprobación de envíos de pedidos de los distribuidores.
- Planificación de ventas por objetivos.
- Elaboración y planificar la estrategia de marketing.
- Establecer fuente de reclutamiento.
- Seguimiento y fortalecimiento de red de distribuidores.
- Generación de nuevas redes de distribución.
- Recuperación de cartera y aprobación de solicitudes de crédito de los distribuidores.

## PERFIL DE CARGO

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Supervisor de ventas

Área Comercial

## 2. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar y supervisar las ventas realizadas por los distribuidores velando la correcta aplicación de las políticas de la empresa.

## 3. REQUISITOS MÍNIMOS

### 3.1 Formación académica

Ingeniería comercial o afines relacionados a Marketing.

### 3.2 Conocimientos

Ventas  
Servicio al cliente  
Manejo de clientes

### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 5 años como jefe de ventas dentro de la industria y empresas de consumo masivo.

## 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 4.1 Funciones principales

- Coordinar las recepciones de los productos.
- Analizar los niveles de ventas por cada uno de los distribuidores.
- Validar la calidad de servicio dada por los supervisores a las tiendas.
- Generar estrategias que permitan tener mejores ventas.
- Cumplimiento de ventas por objetivos.

## PERFIL DE CARGO

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Supervisor de Crédito y Cobranzas

Área Comercial

## 2. MISIÓN DEL CARGO

Controlar, analizar y aprobar líneas de crédito de los distribuidores

## 3. REQUISITOS MÍNIMOS

### 3.1 Formación académica

Ingeniería en contabilidad, administración de empresas afines relacionadas a contabilidad.

### 3.2 Conocimientos

Recuperación de cartera  
Servicio y atención al cliente  
Manejo de clientes

### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 5 años en el manejo de cartera de empresas de consumo masivo.

## 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 4.1 Funciones principales

- Analizar solicitudes líneas de crédito de los distribuidores.
- Analizas y supervisar vencimiento de cartera.
- Análisis de monto de crédito de los distribuidores.
- Recuperación de cartera vencida y /o castigada.
- Cobro de facturas vencidas de los distribuidores.
- Registro de recuperación de cartera en el sistema contable de la empresa.
- Manejo de la caja de la empresa.

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Jefe Administrativo Financiero

Área

Administración y finanzas

**2. MISIÓN DEL CARGO**

Conducir y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos de la compañía y análisis de las cuentas de los proveedores, a fin de asegurar el correcto reflejo de los resultados de la compañía.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS****3.1 Formación académica**

Ingeniería en contabilidad, administración de empresas afines relacionadas a contabilidad. Poseer carnet de C.P.A y formación de post-grado y/o maestría.

**3.2 Conocimientos**

Manejo y aplicación de normas NIIF 's  
Legislación laboral  
Legislación tributaria  
Manejo de personal

**3.3 Experiencia laboral**

Al menos 10 años como contador o como gerente/jefe en el área de finanzas.

**4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****4.1 Funciones principales**

- Análisis y presentación de Estados Financieros en todos los organismos de control (Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas).
- Solicitud de permisos de funcionamiento con entidades del estado.
- Analizar y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos de la compañía.
- Elaboración y revisión de impuestos y conciliaciones bancarias.
- Manejo de nómina (actas de finiquito y contratos de trabajos).
- Elaboración y seguimiento de presupuestos y flujos de efectivo además del análisis financiero de la compañía.

**PERFIL DE CARGO****1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO

Contador

Área

Administración y finanzas**2. MISIÓN DEL CARGO**

Conducir y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos contables de la compañía.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS****3.1 Formación académica**

Ingeniería en contabilidad, administración de empresas o carreras afines relacionadas a contabilidad.

Poseer carnet de C.P.A preferible pero no indispensable.

**3.2 Conocimientos**

Manejo y aplicación de normas NIIF´s

Legislación laboral

Legislación tributaria

**3.3 Experiencia laboral**

Al menos 5 años como contador.

**4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****4.1 Funciones principales**

- Elaboración de Estados Financieros en todos los organismos de control (Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas).
- Elaboración y contabilización de cierre de caja diarios.
- Realizar la contabilización de los movimientos de la compañía en sistema de la empresa.
- Elaboración de impuestos en todos los organismos de control (Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Municipio).
- Pago a proveedores.
- Presentación y manejo de auditorías en caso de requerirlo.

**PERFIL DE CARGO****1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

NOMBRE DEL CARGO

Supervisor de Abastecimiento

Área

Administración y finanzas



## 2. MISIÓN DEL CARGO

Administrar niveles óptimos de stock de materia prima y productos terminados considerando los procesos operativos de recepción, almacenamiento y distribución.

## 3. REQUISITOS MÍNIMOS

### 3.1 Formación académica

Ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines.

### 3.2 Conocimientos

Manejo de inventarios

Manejo de personal

Normas de seguridad y salud ocupacional vigentes.

### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 5 años como jefe de abastecimiento o logística.

## 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### 4.1 Funciones principales

- Negociación y compra de materia prima con productores.
- Seguimiento y coordinación de entrega de materia prima a la planta.
- Coordinación de entrega del producto a los distribuidores.
- Búsqueda y selección de productores de malanga.
- Control de calidad de materia prima y producto terminado.
- Autorización de bajas de producto caducado.
- Supervisión y manejo de bodega.

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Bodeguero

Área Administración y finanzas

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Manejar niveles óptimos de stock de materia prima y productos terminados.

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 Formación académica

Título de finalización de instrucción secundaria o de tercer nivel deseable.

#### 3.2 Conocimientos

Manejo de computadora  
Matemática básica  
Normas de seguridad y salud ocupacional.

#### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 3 años como bodeguero.

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### 4.1 Funciones principales

- Recepción de materia prima y registró en sistema contable.
- Almacenamiento de materia prima y productos terminados según norma de seguridad y salud ocupacional vigentes.
- Supervisión de fechas de caducidad de producto terminado.
- Entregar y despachar producto terminado a los distribuidores.
- Entregar materia prima a la línea de producción según requerimientos de planta.

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO Jefe de Producción

Área Producción

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Prever, organizar, integrar, dirigir, controlar las operaciones del área productiva garantizando

el cumplimiento de los planes de producción con los estándares de productividad establecidos

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 Formación académica

Ingeniero de alimentos.

#### 3.2 Conocimientos

Producción  
Calidad  
Estadística  
Control de gestión  
Alimentos

#### 3.3 Experiencia laboral

Al menos 3 años como jefe de planta de industria

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### 4.1 Funciones principales

- Optimizar el uso y el aprovechamiento de los recursos destinado para el proceso sea este humanos, materia prima, maquinaria etc. De acuerdo a las definiciones y objetivos de la empresa.
- Presentar reportes a la gerencia general.
- Controla el nivel de utilización de la materia prima y reportar las necesidades de reposición.
- Garantizar la calidad de los productos mediante muestras aleatorias.
- Revisar la calidad de la materia prima comprada.

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO     Supervisor de mantenimiento

Área                     Producción

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Garantizar el desempeño y desarrollo de las maquinarias, optimizando los procesos correctivos y preventivos

--

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 Formación académica

Ingeniero mecánico industria graduado o cursando

#### 3.2 Conocimientos

Mecánica  
Electricidad  
Procesos  
Metalurgia  
Trabajos en hierro

#### 3.3 Experiencia laboral

Mecánico en plantas de producción al menos 2 años.

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### 4.1 Funciones principales

- Realizar mantenimientos correctivos
- Realizar mantenimientos preventivos
- Valar por tener el stock suficiente de repuestos de maquinarias
- Realizar capacitaciones del buen uso del equipo.

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO     Supervisor de planta y control de calidad

Área                      Producción

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar las operaciones de planta y coordinar el desempeño del personal de planta

--

### 3. REQUISITOS MÍNIMOS

#### 3.1 Formación académica

Egresado ingeniería en alimentos, procesos o afines

#### 3.2 Conocimientos

- Liderazgo
- Administración de personal
- Alimentos

#### 3.3 Experiencia laboral

Supervisor al menos un año

### 4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### 4.1 Funciones principales

- Supervisar las operaciones de planta.
- Administrar los recursos brindados para la operación
- Administrar el personal de planta
- Coordinar los requerimientos de materia Prima

## PERFIL DE CARGO

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO     Operarios

Área                      Producción

### 2. MISIÓN DEL CARGO

Realizar las operaciones en la producción, operando máquinas y cumpliendo las disposiciones encargadas por las jefaturas.

--

### **3. REQUISITOS MÍNIMOS**

#### **3.1 Formación académica**

Título de finalización de instrucción secundaria o de tercer nivel deseable.

#### **3.2 Conocimientos**

Manejo de computadora

Matemática básica

Normas de seguridad y salud ocupacional.

#### **3.3 Experiencia laboral**

Al menos 2 años como operario de plantas.

### **4. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**


#### **4.1 Funciones principales**

- Operar las maquinarias
- Empacar producto terminado
- Limpieza de planta de producción

## Anexo 9. Hoja de vida de los autores

### SILVANA PAMELA JARAMILLO TAIBE

#### 1. INFORMACIÓN PERSONAL

<b>Estado civil:</b>	Casada.	
<b>Nacionalidad:</b>	ecuatoriana.	
<b>Edad:</b>	32 años.	
<b>Lugar de Nacimiento:</b>	Quito	
<b>Fecha de Nacimiento:</b>	6/mayo/1982.	
<b>Cédula de Identidad:</b>	171748868-6	
<b>Teléfono:</b>	099-4541-12	
<b>E-mail:</b>	pamela_jaramillo2003@yahoo.com.ar	
<b>Teléfono alternativo:</b>	2355-4316	

#### 2. ESTUDIOS REALIZADOS

##### SUPERIOR:

##### **Universidad San Francisco de Quito**

Cursando Maestría en Administración de Empresas MBA, 4to Nivel.  
Inicio Octubre 2013 Fin: Agosto-2015

##### **Tecnológico de Monterrey**

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera  
Inicio 2010 – Fin 2011

##### **Pontificia Universidad Católica del Ecuador Quito:**

Ingeniería Comercial, Especialidad: Administración Financiera  
Inicio 2000 – Fin 2006

##### **Pontificia Universidad Católica del Ecuador Quito:**

Contador Público Autorizo  
Inicio 2000 – Fin 2005

##### SECUNDARIA:

**Unidad Educativa La Inmaculada**  
 Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

### 3. CURSOS REALIZADOS

<b>JUN 2009</b>	<b>FULLBRIGHT</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: English Program		
<b>FEB 2013</b>	<b>CENTRO DE ESTUDIOS DEL COMERCIO</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: Tributación Fiscal		
<b>FEB 2012</b>	<b>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: Promotor en Seguridad y Salud Ocupacional		
<b>AGO 2010</b>	<b>CENTRO DE ESTUDIOS DEL COMERCIO</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: Tributación Fiscal		
<b>NOV 2009</b>	<b>CENTRO DE CAPACITACIÓN JOSÉ KENTENICH</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: Modelo Proactivo de Ventas		
<b>ABR 2008</b>	<b>CORPORACIÓN SOLAPRO</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: 6 Pasos para la Excelencia de Atención al Cliente		
<b>FEB 2008</b>	<b>CENTRO DE ESTUDIOS DEL COMERCIO</b>	<b>Ecuador</b>
Título/Nombre: Tributación Fiscal		

### 4. EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### LOGICALIS ECUADOR S.A.

**Cargo:** Gerente Administrativo Financiero

**Inicio:** Septiembre 2014 – Actualmente

**Funciones y Responsabilidades:**

- Ejecutar la estrategia financiera y económica de la compañía.
- Asegurar la adecuada utilización de los fondos, minimizando la exposición al riesgo y optimizando la posición fiscal de la compañía a fin de garantizar que cuente con los recursos financieros necesarios para el desarrollo y crecimiento del negocio.
- Conducir y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos de la compañía y análisis de las cuentas de los proveedores, a fin de asegurar el correcto reflejo de los resultados de la compañía, velando por su patrimonio y cumpliendo con toda la legislación y normativa aplicable.
- Manejo de los temas administrativos de la operación en Ecuador.

**SERVICIOS INTEGRADOS S.I. PATRICIO TINAJERO CÍA. LTDA.**



**Cargo:** Contador

**Inicio:** Enero 2013 – Enero 2014

**Funciones y Responsabilidades:**

- Encargada del análisis y presentación de Estados Financieros en todos los organismos de control.
- Coordinación del área de operaciones, y pago a proveedores.
- Elaboración de impuestos mensuales y anuales (Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito y Servicio de Rentas internas).
- Supervisión de nómina y de activos fijos.

**DIBONTEMPI CÍA. LTDA.**

**Cargo:** Contador General

**Inicio:** Mayo 2012 – Diciembre 2012

**Funciones y Responsabilidades:**

- Análisis y presentación de Estados Financieros.
- Solicitud de permisos de funcionamiento con entidades del estado.
- Analizar y controlar las actividades de imputación y contabilización de los movimientos de la compañía.
- Elaboración y revisión de impuestos y conciliaciones bancarias.
- Manejo de nómina (actas de finiquito y contratos de trabajos).
- Elaboración y seguimiento de presupuestos y flujos de efectivo además del análisis financiero de la compañía.

**TERMALIMEX CIA. LTDA.**

**Cargo:** Contador General

**Inicio:** Mayo 2006 – Abril 2012

**Funciones y Responsabilidades:**

- Análisis y presentación de Estados Financieros en organismos de control.
- Implementación de NIIF's y sistema ERP.
- Análisis y contabilización de documentos contables, revisión de impuestos y conciliaciones bancarias.
- Manejo de nómina.
- Control y supervisión del departamento de inventarios.

**TERMALIMEX CIA. LTDA.**

**Cargo:** Jefe de Inventarios

**Inicio:** Noviembre 2005 – Mayo 2006

**Funciones y Responsabilidades:**

- Control de kardex y manejo de existencias de bodegas.
- Planeación y ejecución de inventarios físicos.
- Realización de permisos de importación, análisis de precios.
- Liquidación de importaciones y actualización de precios.

**BUSTAMANTE & BUSTAMENTE CIA. LTDA.**

**Cargo:** Asistente Contable

**Inicio:** Agosto 2004 – Noviembre 2005

**Funciones y Responsabilidades:**

- Análisis y presentación de Estados Financieros.
- Codificación de ingresos, egresos y elaboración de diarios contables,
- Registro y contabilización de documentos contables.

---

**5. CONOCIMIENTO INFORMÁTICOS**

Microsoft Office: Word, Excel, Power Point,  
Syco, Jireh, Cibersoft

---

**6. IDIOMAS**

INGLÉS: Escrito Avanzado, Oral Avanzado

# MARCO PATRICIO CEVALLOS RODRÍGUEZ

## 1. INFORMACIÓN PERSONAL

<b>Estado civil:</b>	Soltero.
<b>Nacionalidad:</b>	ecuatoriana.
<b>Edad:</b>	30 años.
<b>Lugar de Nacimiento:</b>	Quito
<b>Fecha de Nacimiento:</b>	11/junio/1984.
<b>Cédula de Identidad:</b>	171900019-0
<b>Teléfono:</b>	099-4555-824
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:patricio.cevallos@gmail.com">patricio.cevallos@gmail.com</a>
<b>Teléfono alternativo:</b>	2825-734



## 2. ESTUDIOS REALIZADOS

### SUPERIOR:

**Universidad San Francisco de Quito**

Cursando Maestría en Administración de Empresas MBA, 4to Nivel.  
Inicio Octubre 2013 Fin: Agosto-2015

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Quito:**

Ingeniería Comercial, Especialidad: Administración de la Productividad y Calidad  
Inicio 2004 – Fin 2010

**Ministerio de relaciones laborales:**

Técnico en seguridad y salud profesional – Nivel acreditado: B4

**SECUNDARIA:** Colegio Maristas  
Colegio Dominicano San Fernando

## 3. CURSOS REALIZADOS

<b>AGO 2014</b>	<b>ESAN (Escuela de Negocios Lima)</b>	<b>Perú</b>
-----------------	--	-------------

Título/Nombre: Control de Gestión basado en Indicadores y BSC

**JUN 2013 TELEACCIÓN Ecuador**

Título/Nombre: Cómo administrar y desarrollar canales de cobranza

**FEB 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Sistemas de auditorías de riesgos del trabajo IESS – SART (40 horas)

**FEB 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Auditor interno en riesgos del trabajo SART (120 Horas)

**FEB 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Prevención de riesgos psicosociales

**FEB 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Básico para elaborar el reglamento interno de seguridad laboral

**ENE 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Fundamentos de la seguridad y salud laboral

**ENE 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Investigación de accidentes de trabajo

**ENE 2012 COPORSUPER Ecuador**

Título/Nombre: Básico de primero auxilios

**MAY 2011 Bureau Veritas Ecuador**

Título/Nombre: Auditor Líder IRCA ISO 9001:2008

**JUN 2007 Centro de Capacitación Continua Politécnica Nacional Ecuador**

Título/Nombre: Manejo de proyectos en MS PROYECT 2007

**OCT 2006 P.U.C.E Ecuador**

Título/Nombre: Capacitación programa contable BONES

**ABR 2005 Aiesec Ecuador**

Título/Nombre: Seminario de Desarrollo de líderes Nacional (Loja)

**MAR 2004 Aiesec Brasil**

Título/Nombre: Seminario de Desarrollo de Líderes de las América

#### **4. EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**Cargos:** Gerente de Producción  
Sub Gerente de Calidad y Productividad

**Inicio:** Noviembre 2010 – Actualmente

**Funciones y Responsabilidades (Gerente de operaciones):**

- Planificación de las operaciones del Contact Center.
- Desarrollar estrategias para el desarrollo de las operaciones.
- Dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos de servicios con los clientes. Responsable del área de aseguramiento de ingresos.
- Análisis financiero para inversión en compras de carteras.
- Desarrollo de estrategias para la recuperación de cartera castigada.
- Seguimiento al cumplimiento de estrategias de cobranzas.
- Administrar el presupuesto y objetivo del área. Administrar, generar y controlar que la información en el Sistema de Negocio cumpla con las políticas.
- Brindar una adecuada atención a clientes

**Funciones y Responsabilidades (Sub Gerente de Calidad y Productividad):**

- Responsable del control de gestión en base a indicadores del Call Center.
- Análisis de Capacity de las áreas de operaciones.
- Administrador del proceso de Gestionamiento (Sistema BPM Gestiona).
- Responsable del monitoreo de calidad y mejoramiento continuo en el Call Center.
- Análisis de reportes de Gestión.
- Administración del Sistema de Gestión de Calidad.
- implementación de Nuevos Proyectos (Negocios o Mejoras).
- Representante de la Alta Dirección del Sistema de Gestión de Calidad Iso 9001:2008.
- Administrador del Sistema de procesos BPM Gestiona.
- Diagramación de procesos de la organización en herramienta Bizagi.
- Desarrollo, revisión, adaptación, actualización y control de manuales de gestión, procesos, procedimientos, funciones, reglamentación y políticas de los procesos de la empresa y su documentación.

**CONSULTORA BEST PARTNER**

**Inicio:** Julio 2009 - Septiembre 2010

**Cargo:** Consultor

**Funciones y Responsabilidades:**

- Líder del Proyecto para el levantamiento e implementación de procesos.

- Levantamiento de procesos bajo la metodología y requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Levantamiento, documentación, implementación y análisis de procesos organizacionales.
- Generación de un modelo de control de gestión con el desarrollo de indicadores de gestión de las áreas y procesos asignados.
- Creación de una intranet con los procesos de la empresa y la administración documental del Sistema.
- Automatización de procesos para el BPM Gestiona.
- Diagramación de procesos en Bizagi.

### **COFICA**

**Inicio:** Julio 2007 – Agosto 2008

**Cargo:** Supervisor de operaciones

#### **Funciones y Responsabilidades:**

- Encargado de la revisión de la producción, capacidad, tiempos.
- Coordinación de pedidos de mercadería a clientes y otras sucursales.
- Control de presupuestos y revisión de balances.
- Control de Costos.
- Elaboración de costos unitarios y Costos estándares.
- Coordinación de pedidos a distribuidores.
- Análisis de capacidad de la planta instalada.
- Levantamiento de procesos misionales.

### **5. CONOCIMIENTO INFORMÁTICOS**

---

Microsoft Office: Word, Excel, Power Point, Visio, Front Page, MS Project  
Macromedia Flash, Adobe Illustrator CS, Adobe Audition, Mezcladores de Audio y Video, Navicat 8 for MySQL

### **6. IDIOMAS**

---

INGLÉS: Escrito Intermedio, Oral Intermedio

## REFERENCIAS

- BCE. (Septiembre de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 9 de septiembre del 2014, de <http://www.bce.fin.ec>
- Diario El Universo. (Octubre de 2014). *El Universo*. Recuperado el 10 de octubre del 2014, de <http://www.eluniverso.com>
- Freire, et al. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Quito: Esanut-Ecu 2011-2013.
- Industria alimenticia para los procesadores de alimentos de América Latina. (Septiembre 2014) Recuperado el 14 de septiembre del 2014, de <http://www.industriaalimenticia.com>
- INEC. (Octubre de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de octubre del 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jaramillo, N. (2011). *La otra p*. Quito - Ecuador: Tercera edición.
- Noboa, F. (Febrero de 2006). *Ventaja competitiva sostenible*. Quito, Pichincha, Ecuador
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Estadísticas sanitarias mundiales 2014*. Geneva: OMS editorial.
- Porte, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- SAE. (2013). *Ficha producto mercado de malanga*. Quito: Proecuador.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la matriz productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (Octubre de 2014). *Superintendencia de Compañías y Valores*. Recuperado el 10 de octubre del 2014, de <http://supercias.gob.ec>