



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

**YO, JAVIER ALBERTO CHON LAMA, MAO SEGUNDO LAM PALACIOS, FRELLA  
MARIA RUIZ VARGAS, LISSY KAREN DALINDA VÉLEZ INTRIAGO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**AYSANA - SOCIEDAD ANÓNIMA QUE PRODUCE Y DISTRIBUYE ALIMENTOS PARA SEGMENTOS EN CRECIMIENTO**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **28** días del mes de **septiembre** del año **2012**

Los autores:

Javier Alberto Chon Lama

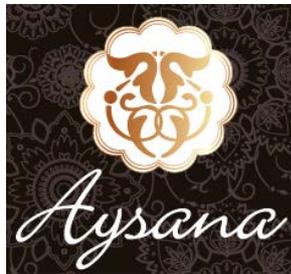
Mao Segundo Lam Palacios

Frella Maria Ruiz Vargas

Lissy Karen Dalinda Vélez Intriago



*PLAN DE NEGOCIO*  
**Alimentos Aysana S.A.**



EMBA 2010-2012

**Integrantes:**

Chon, Javier

Lam, Mao

Ruiz, Frella

Vélez, Lissy

**Director del Proyecto:**

Raúl Moncayo

*Guayaquil, 29 de Mayo del 2012*

# ÍNDICE

---

ÍNDICE .....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
1 INTRODUCCION.....	1
2 LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	2
2.1 PRODUCTO .....	4
2.2 ENFOQUE ESPECÍFICO DEL NEGOCIO.....	7
3 ANALISIS DE MERCADO.....	9
3.1 CONTEXTO.....	9
3.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LATINOAMERICA Y LA REGION .....	9
3.2 COMPAÑIA .....	12
3.3 CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO.....	13
3.3.1 EL MERCADO DE SNACKS EN ECUADOR.....	13
3.3.2 TAMAÑO DEL MERCADO.....	14
3.3.3 HÁBITOS DEL CONSUMIDOR .....	16
3.3.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....	18
3.3.5 CONCLUSIONES SOBRE EL CONSUMIDOR.....	19
3.4 COMPETENCIA.....	19
3.5 COLABORADORES: .....	24
3.5.1 PROVEEDORES.....	24
3.5.2 CANALES DE DISTRIBUCION .....	29
4 PLAN COMERCIAL.....	36
4.1 PRODUCTO .....	36

4.2	FACTORES DE DIFERENCIACIÓN .....	37
4.2.1	MATRIZ DE POSICIONAMIENTO .....	38
4.3	DEFINICION DE PRECIO .....	39
4.4	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION.....	40
4.5	PROMOCION Y PUBLICIDAD.....	44
5	PLAN TÉCNICO.....	47
5.1	PROCESO DEL PRODUCTO.....	47
5.2	TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO.....	49
5.2.1	Máquina extrusora o inflable.....	49
5.2.2	Accesorios .....	51
5.2.3	ENFUNDADORA 450 m.m ( FLOW PACK) .....	51
5.3	EQUIPOS Y OTROS ACTIVOS.....	52
5.4	LOCALIZACION DEL NEGOCIO .....	53
6	PLAN DE PRODUCCIÓN .....	55
6.1	CÁLCULO DE CAPACIDAD .....	55
7	PERSONAL .....	59
7.1	ORGANIGRAMA.....	59
7.2	PERFILES.....	59
7.3	PLAN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS .....	61
7.4	MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN .....	61
8	INVERSIÓN.....	63
9	CONSTITUCIÓN DE CAPITAL .....	66
10	FINANCIACIÓN.....	67
11	ESTADOS FINANCIEROS.....	68
11.1	CONSIDERACIONES DE LAS PROYECCIONES.....	68
11.2	VALORACION DE LA EMPRESA .....	68

11.3	CÁLCULO DE Ka .....	69
11.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	69
12	PLAN DETALLADO DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA.....	71
13	CONTINGENCIAS PRINCIPALES Y COBERTURA .....	72
ANEXO I:	DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN DE QUITO Y GUAYAQUIL POR EDAD.....	73
ANEXO II:	ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO MARZO 2011 y MARZO 2012 .....	74
ANEXO III:	ENCUESTA DE CONSUMO DE SNACKS EN QUITO Y GUAYQUIL .....	75
ANEXO IV:	INFORME DE LA ENCUESTA.....	78
ANEXO V:	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE PILADORAS DE ARROZ.....	101
ANEXO VI:	ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE AZÚCAR PARA NUESTRA INDUSTRIA .....	102
ANEXO VII:	ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD .....	103
ANEXO VIII:	ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	109
ANEXO IX:	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	110
ANEXO X:	BALANCE GENERAL.....	112
ANEXO XI:	FLUJO DE FONDOS.....	114

# RESUMEN EJECUTIVO

---

**AYSANA** significa “*Balance*” en quechua. Somos una compañía que nace de la lucha constante por encontrar el equilibrio como individuos y como empresarios para crear y compartir valor económico y social.

Iniciaremos nuestra operación como una sociedad anónima que produce y distribuye alimentos para segmentos en crecimiento – inicialmente, mujeres urbanas entre 20 y 45 años de nivel socioeconómico alto y medio alto - que presentan necesidades globales tales como snacks naturales, funcionales y de bajas calorías - pero que, ante la presencia de grandes fabricantes de escala carecen de una oferta diferenciada que se adapte a sus preferencias.

Los productos iniciales serán elaborados en base de arroz, que presenta características favorables para el procesamiento y comercialización del segmento escogido: alta disponibilidad de materias primas, libre de gluten lo cual facilita la digestión, presenta fácil absorción del sabor de los ingredientes complementarios y limitada oferta en el mercado.

Nuestra organización será pequeña frente a la competencia, por eso nos basaremos en tres valores centrales para garantizar la sostenibilidad de nuestras operaciones: equidad, previsión y precisión. Así mismo nuestro crecimiento está soportado en el desarrollo de tres colaboradores claves: nuestros empleados, nuestros proveedores y nuestros puntos de venta.

En Aysana contaremos con 15 empleados administrativos, de producción y de ventas e implementaremos ideas creativas para identificar, desarrollar y retener éstos talentos. Formarán parte de nuestra cadena de valor proveedores calificados, en su mayor parte, de materias primas locales.

Nuestras ventas estarán enmarcadas en un modelo mixto de distribución: 60% de las ventas se realizarán a través de distribuidores convencionales, 20% de manera directa en cadenas de tiendas de conveniencia (estaciones de servicio y farmacias) y el 20% restante

se realizará con una fuerza de venta propia dirigida a puntos de ventas no tradicionales y poco explorados como gimnasios y centros de estética de los segmentos escogidos.

Contaremos con una unidad productiva con capacidad 30 kilos/hora de producto terminado, que considerará todos los estándares de inocuidad alimentaria. Nos preocuparemos por medir y reducir los impactos ambientales generados.

La inversión inicial asciende a cerca de 480 mil dólares, financiada con el aporte de accionistas en un 50% y con un préstamo hipotecario el 50% restante. Esta inversión incluye infraestructura productiva y capital de trabajo que cubre los gastos pre-operativos por los 6 primeros meses previo al arranque de la producción –previsto para Julio del 2013.

Las ventas iniciales durante los 6 últimos meses del 2013 llegarán a US\$270 mil, operando a un nivel del 20% de la capacidad real. Se espera una pérdida durante el primer año por las inversiones en desarrollo de canales de distribución y promoción, comenzando a generar ganancias a partir del segundo año.

La empresa está valorada de acuerdo al modelo de Valor Presente Ajustado en US\$ 1,7 millones, el cual considera los flujos libre de caja de los primeros 10 años de operación descontadas a tasas estándares de la industria de alimentos procesados, a nivel local e internacional.

A partir del décimo año, una vez alcanzado el crecimiento y consolidación, plantearemos la reestructuración del patrimonio de Aysana; cediendo un 15% de la propiedad de la compañía a los trabajadores, proveedores y distribuidores que hayan logrado un desempeño sostenido durante los años precedentes.

## 1 INTRODUCCION

Existe una relación directa entre los cambios de los patrones de consumo de alimentos con los ingresos per cápita de un país y sus movimientos socio demográficos. En el 2011, Ecuador fue uno de los países con mejor desempeño en la región, logrando un crecimiento de 7,78% durante el 2011. El PIB per cápita pasó de US\$1.759 en el 2010 a US\$1.850 en el 2011, clasificándolo como un país de renta media. Por otro lado, en las últimas décadas se han observado cambios socios demográficos importantes, Ecuador posee la densidad poblacional más alta de Sud América y según la CEPAL 65% de los ecuatorianos habitan en poblaciones urbanas.

Este documento recoge los argumentos que justifican la puesta en marcha y sostenibilidad de una oportunidad de negocios para producir localmente alimentos funcionales, naturales, orientados principalmente a los segmentos de mayor crecimiento. Por otro lado, se propone un esquema de distribución y marketing relacional que busca que los consumidores se sientan identificados con la propuesta.

## 2 LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de snacks ha sido una de las industrias más dinámicas en la categoría de Alimentos y Bebidas. Según un nuevo informe de Business Insights, el mercado de los snacks es uno de los más representativos en la industria alimenticia. En el 2009, fue valorado en 77 mil millones de dólares, registrando un incremento del 5,3% respecto al 2008. Para el 2014, se espera que el mercado de snacks a nivel mundial genere 95 mil millones de dólares en ventas. Sin embargo, esta valoración subestima otros productos que compiten directamente con los snacks tradicionales, tales como productos de panificación, confites, frutas, quesos, etc; que cada vez ingresan en ésta categoría por su propuesta comercial.

Adicionalmente, los fabricantes han enfrentado luchas constantes por cambiar el nombre mal asignado a estos productos como “alimentos chatarra”, por considerarlos altos en grasas y carbohidratos, razón por la que existe un gran potencial para la generación de snacks saludables que contengan ingredientes funcionales sustitutos de azúcar y grasa.

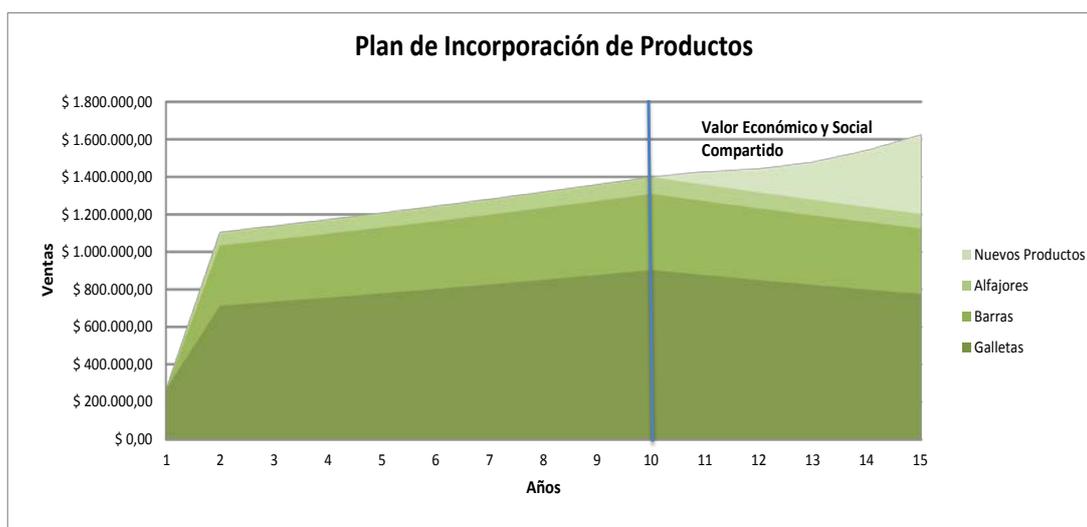
En el Ecuador, existe muy poca diferenciación entre los productos disponibles en ésta categoría. Se estima que el mercado de snacks en Ecuador está valorado en cerca de 200 millones de dólares, que incluye el mercado de las galletas valorado en 95 millones de dólares y 105 millones de los snacks tradicionales – más adelante, comentaremos con mayor detalle los productos que participan en ésta categoría-. Tres grandes empresas multinacionales ostentan alrededor del 85% de la participación de mercado: Nestlé, Kraft y Cordialsa (Grupos Noel y Nutresa de Colombia), dejando un espacio para empresas locales que pueden adaptarse con mayor flexibilidad a los gustos y preferencias de los consumidores locales.

Según un estudio realizado por el Centro de Estudios de Consumo (CESCO) de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) y la Asociación de Estudios Psicológicos y Sociales de Castilla-La Mancha, identifica que dos de cada tres consumidores compran productos dietéticos con alguna frecuencia, siendo las mujeres las principales consumidoras (31 por 100 frente al 9 por 100 de los hombres). También es mayor el consumo de

diuréticos o productos que eliminan grasas en el género femenino (23 por 100 frente al 8 por 100 de los hombres). Igualmente hay marcadas diferencias de género en el consumo productos para el cuidado de la piel: el 59 por 100 de las mujeres y sólo el 5 por 100 de los hombres se aplican cremas.

Por estas razones, nuestro negocio se enfoca en a la producción de alimentos naturales y funcionales elaborados con materias primas locales, dirigidos a mujeres urbanas de 20-45 años de edad de los niveles socioeconómicos alto y medio-alto.

Durante la primera etapa, se producirán galletas, barras y otros snacks de arroz de diferentes sabores no tradicionales en raciones personalizadas y sociales, bajos en calorías, con ingredientes naturales, sin gluten y libre de grasas trans



En un etapa posterior – a partir del decimo año, se elaborarán alimentos dirigidos a otros segmentos de la población, elaborados de arroz u otras materias primas locales: bebidas, fideos, arroz pre-cocido, etc. y adicionalmente una línea especializada para el mercado hipo alérgico.

A continuación presentamos la factibilidad económica y comercial de los productos para los primeros diez años de la empresa.

## 2.1 PRODUCTO

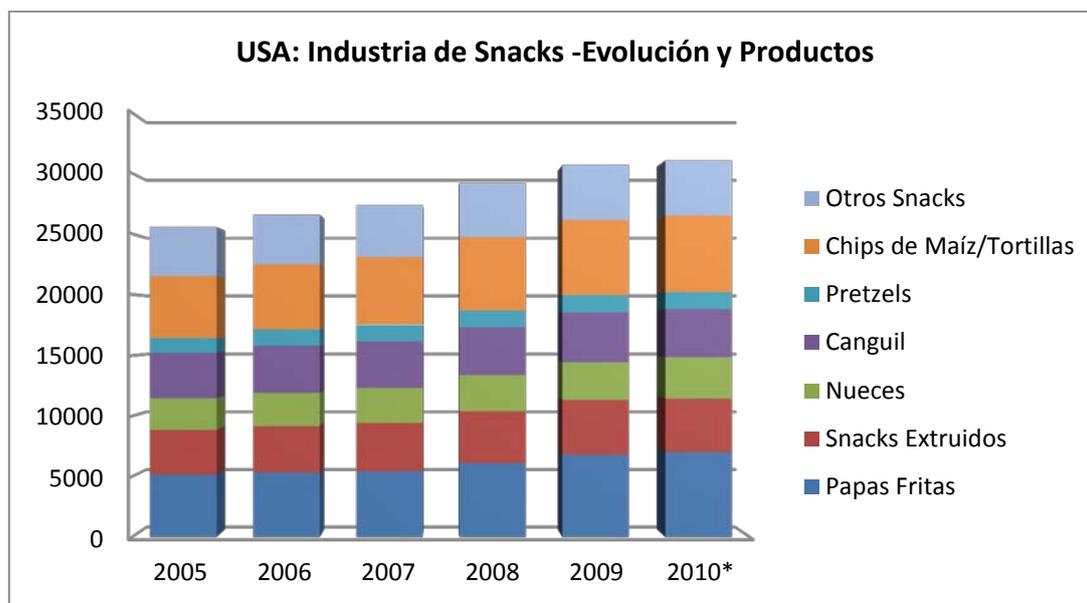
Los alimentos tipo *snack* siempre han tenido una parte importante en la vida y dieta de todas las personas. Un sinnúmero de alimentos pueden ser utilizados como *snacks*, siendo los más populares las papas fritas, frituras de maíz, pretzels, nueces y *snacks* extrudidos (Maga 2000).

Además, algunos productos que no han sido considerados culturalmente ni históricamente como alimentos *snack*, han pasado a ésta categoría de la noche a la mañana, debido a cambios drásticos en los estilos de vida y en las técnicas de comercialización. Ejemplo de estos productos son las galletas, las frutas y vegetales, quesos, etc.

Los fabricantes han tenido que luchar durante un largo tiempo con la imagen de “alimentos chatarra”, responsabilizándolos como los mayores causantes de uno de los males del siglo XXI – la obesidad-, ya que es utilizado para identificar a aquellos productos con alto contenido de carbohidratos simples o azúcares refinados, ricos en grasas y con cantidades elevadas de sodio (COA 2002). Esta imagen ha cambiado con la introducción de nuevos sustitutos de grasas y algunas tecnologías como la extrusión (Wang 1997). Además, los alimentos tipo *snack* pueden ser rediseñados para ser nutritivos, conteniendo micronutrientes, fitoquímicos y vitaminas antioxidantes, ingredientes que los hacen atractivos al consumidor, reuniendo los requerimientos de regulación. También se pueden elaborar algunas mezclas de granos con frutas, vegetales y algunos extractos y concentrados para la elaboración de productos que posean un alto valor nutricional (Shukla 1994).

Según un informe de Euromonitor Internacional, Norteamérica es la región a nivel mundial que reporta las mayores ventas en este sector, con un 40,9% del total; seguido de la región Asia Pacífico con 23,4% y Europa con un 21,9% de las ventas mundiales, la participación de América Latina se enmarca en el 15% restante, estimando unas ventas de alrededor de 11 mil millones de dólares para el mismo año.

Tomando como referencia, Estados Unidos por ser el mayor consumidor de snacks en el mundo – 10 kg per cápita-, a continuación presentamos los alimentos que forman parte de la categoría de Snacks Tradicionales:



Fuente: EUROMONITOR

### TIPOS DE SNACKS

De acuerdo a los cambios que sufren las materias primas durante el procesamiento, los snacks se clasifican en las siguientes categorías:

- Snacks vegetales de corte natural: Se basa en el corte fino, en fresco, de un vegetal que se somete a fritura formando un producto crujiente, ejemplo: chifles.
- Productos formados de pasta a través de un derivado de papa: Son productos crujientes formados a través de de la extrusión o laminado de pasta de papa y su posterior fritura: ejemplo papas pringles.
- Productos formados de pasta a partir de derivados de maíz: Estos productos se forman mediante la extrusión o laminado y corte de la pasta de maíz y su posterior fritura u horneado, obteniendo un producto crujiente, ejemplo: tostitos, doritos, etc.

- Productos intermedios o aperitivos aglomerados: Estos productos difieren de los productos descritos anteriormente por una etapa extra de secado de la pasta después del moldeado en trozos.
- Snacks expandidos directamente: Las materias primas se funden en el interior del extrusor y se expanden directamente a medida que salen del troquel.

Dentro de éste análisis, las galletas no han sido consideradas como snacks. En algunos países como Argentina-que registra el consumo más alto de galletas de la región – 10 kilos per cápita-, las galletas son consideradas como alimentos que acompañan las comidas principales. En Europa, con el consumo per cápita más alto del mundo -15 kilos- son consideradas como snacks. Por tal razón, es un desafío cuantificar el tamaño del mercado a nivel local e internacional, trataremos de ilustrar con el siguiente gráfico, los diferentes tipos de industrias que participan y compiten en la elección del consumidor al preferir un alimento entre comidas principales.



Por la ocasión de compra y estilos de consumo, muchos alimentos compiten en la categoría de snacks, sin embargo para enfocar nuestro análisis nos concentraremos en el mercado de las galletas de sal.

## 2.2 ENFOQUE ESPECÍFICO DEL NEGOCIO

Nuestro negocio consiste en establecer una industria de alimentos procesados especializados – relativamente pequeña de 30 kilos/hora de producto terminado- y desarrollar una cadena de distribución principalmente para las ciudades de Quito y Guayaquil, para los segmentos socioeconómicos alto y medio alto. Las principales justificaciones son:

- La poca diferenciación que existe en el mercado – liderado por grandes multinacionales- permite visualizar una oportunidad de desarrollo de nuevas industrias que puedan flexibilizar su producción y adaptarse a los gustos y preferencias del consumidor.
- Por otro lado, el Ecuador es un país excedentario en la producción de arroz. La mayor cantidad de snacks y galletas son producidos en base a materias primas importadas, específicamente la harina de trigo y maíz. La industria local de arroz ha desarrollado muy pocos productos procesados dirigidos al consumo humano.

El arroz, aparte de su importancia por el contenido en hidratos de carbono, contiene fósforo y potasio. Tiene un contenido bajo en Sodio, por lo que es útil en regímenes con control de la ingesta de sal. Aporta 354 calorías por 100 gr. y 77 gr. de hidratos de carbono.

A fin de conocer éstas preferencias y validar la oportunidad de negocio, hemos procedido con la siguiente metodología:



En el análisis de mercado, nos enfocaremos e el entorno macro y sectorial de nuestro negocio. Analizaremos el desempeño económico de América Latina y de nuestro país. Presentaremos el concepto de compañía que deseamos formar, la competencia directa e indirecta, las características principales de nuestros clientes y finalmente los recursos humanos y organizacionales que necesitamos para crecer – nuestros colaboradores: -.

### 3 ANALISIS DE MERCADO

Para realizar un análisis exhaustivo del mercado donde operaremos, hemos utilizado la herramienta metodológica de las 5C's que nos permite de una manera ordenada entender:



#### 3.1 CONTEXTO

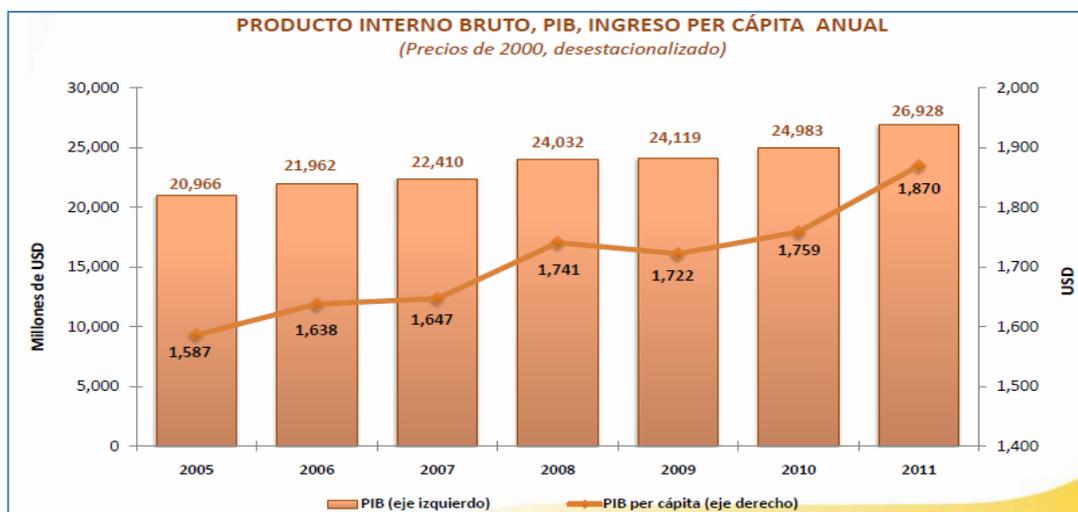
En ésta etapa haremos un análisis de lo general a lo específico, entendiendo primero el desempeño económico de la región y de nuestro país. Posteriormente realizaremos un análisis general de la industria de alimentos y bebidas a nivel local.

##### 3.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LATINOAMERICA Y LA REGION

Según la CEPAL, se registró en América Latina incremento del 3,2% del PIB per cápita. Para el 2012 se prevé un entorno externo caracterizado por un menor crecimiento económico de la economía mundial y una elevada incertidumbre y volatilidad en los mercados financieros. En este marco se proyecta un crecimiento regional de 3,7%, lo que implica una nueva desaceleración, pero sin que la región vuelva a caer en una crisis económica.

Ecuador es un país de 14,5 millones de habitantes, con un crecimiento económico de cerca del 3% en los últimos cinco años. En el 2011, Ecuador fue una de la tres economías de

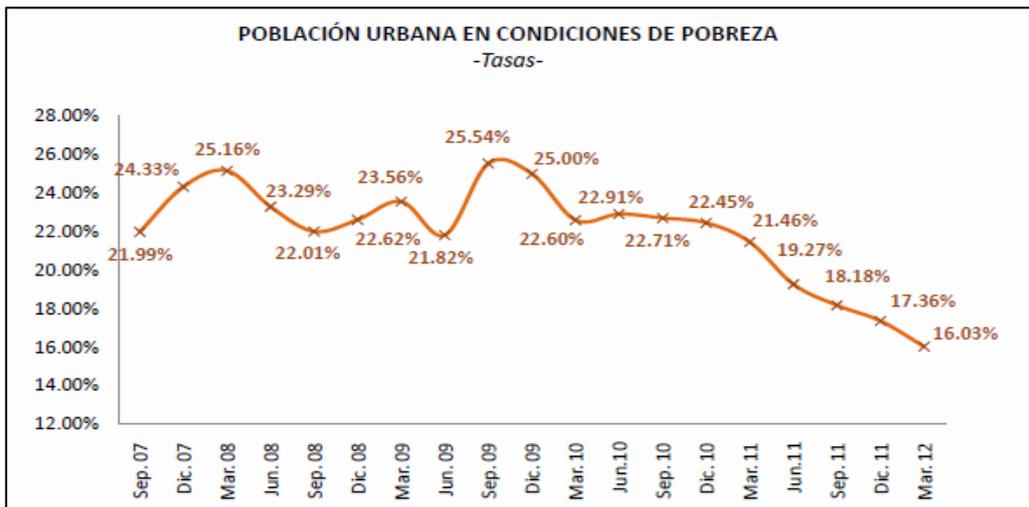
mayor crecimiento en la región latinoamericana, alcanzando un 7,8% de crecimiento económico.



Fuente: Banco Central del Ecuador

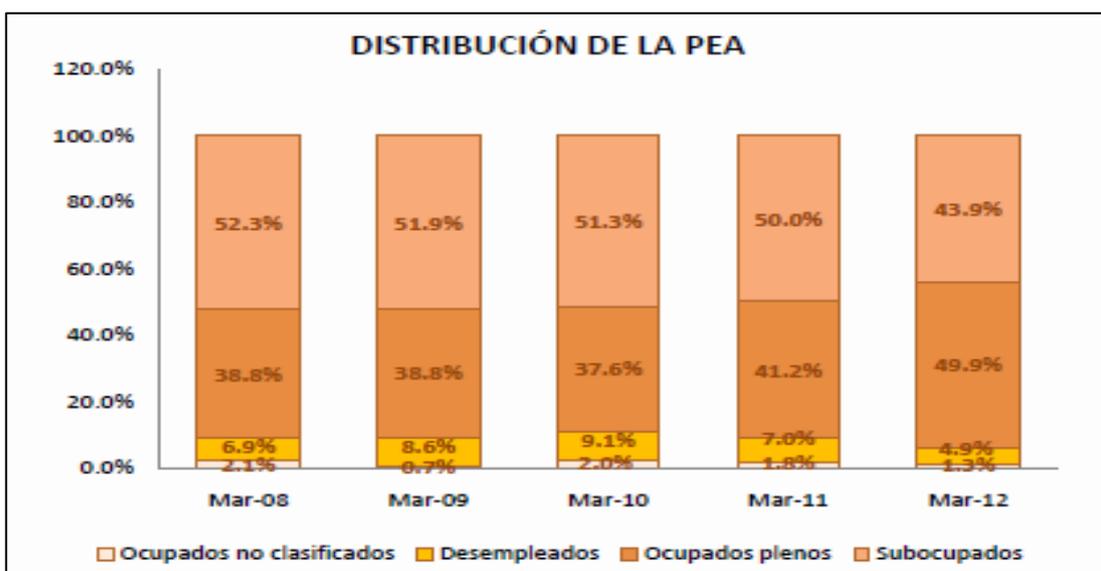
Según las previsiones económicas del BCE en el último Informe de Estadística Mensual a Enero 2012, se espera que nuestro país tenga un crecimiento económico real del 5,35% para 2012. El crecimiento de la economía ecuatoriana estaría relacionado con el dinamismo de la inversión pública que inició en 2008 y que entre 2011 y 2012 se destinaría a los sectores petrolero e hidroeléctrico. Por otro lado, inversión social pasó de US\$1.980 millones en 2006 a US\$5.197 millones en 2011.

Entre el 2006 y el 2011 la relación del ingreso urbano entre los más ricos y los más pobres, cayó en diez puntos. En el mes de marzo del 2012, la tasa de incidencia de la pobreza poblacional urbana del país se sitúa en 16,03% registrando el menor porcentaje desde septiembre del 2007, manteniendo una tendencia decreciente.



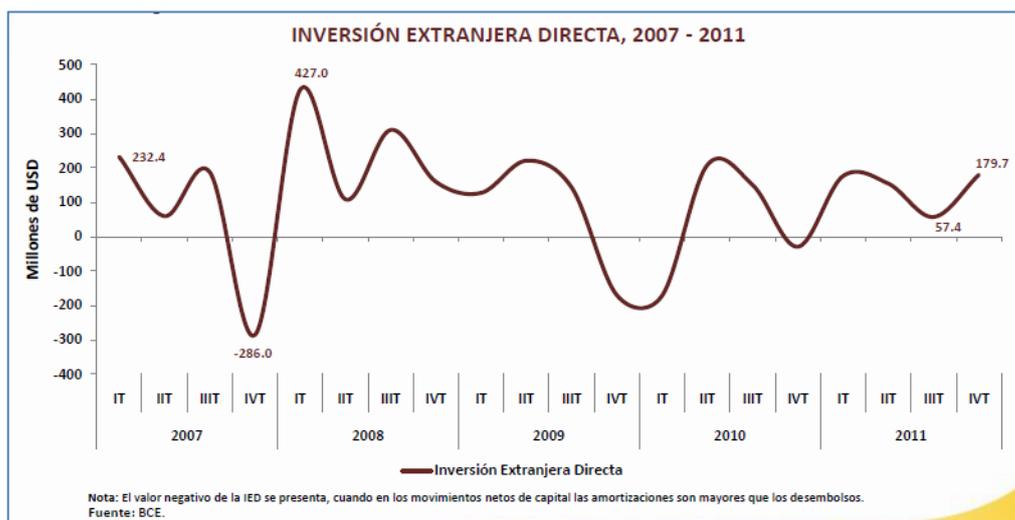
Fuente: INEC - Elaboración: Banco Central del Ecuador

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, en marzo del 2012, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte de la PEA, con una participación del 49,9%; la tasa de subocupación fue la de segunda importancia al situarse en un 43,9%, seguido de la desocupación total con el 4,9% y los desocupados no clasificados. Estas cifras muestran un comportamiento favorable respecto al mismo periodo en el 2011m puesto que aumentan los ocupados plenos y disminuyen los subocupados y desempleados.



Fuente: INEC - Elaboración: Banco Central del Ecuador

La inversión extranjera directa ha tenido un comportamiento irregular, el pico alcanzado en el primer trimestre del 2008 de debió principalmente al sector de Explotación de Minas y Canteras y en el último trimestre del 2011 la IED subió US\$122,3 millones, respecto al trimestre anterior.



Por otro lado, el sector industrial registró un crecimiento promedio del 7% en los últimos dos años y el sector agroindustrial de alimentos y bebidas creció el 14%.

Las exportaciones industriales en 2011 tuvieron un comportamiento favorable, pues el sector logró superar ventas en un 18%, respecto al ejercicio del 2010. Algunas políticas implementadas desde el sector público y privado tuvieron efectos positivos en ese periodo.

El año 2013 es un año de elecciones, donde se prevé restricciones de crédito en los primeros meses del año. Sin embargo se esperaría que la inversión privada crezca en el segundo semestre del 2013, de darse los pronósticos que aseguren la continuidad de la política económica y fiscal del actual gobierno.

### 3.2 COMPAÑÍA

Iniciaremos como una sociedad anónima de capital cerrado, domiciliada en el Km 4.7 Vía Durán Yaguachi (junto a la autopista), Cantón Guayas. En ésta localidad se dispondrá una

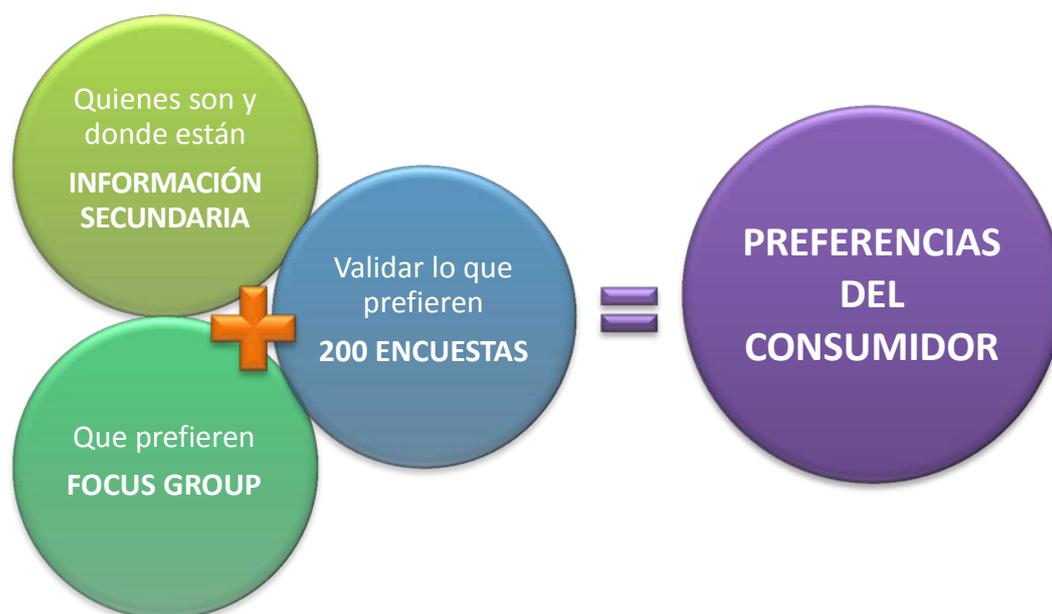
planta de producción, bodega y oficinas para la elaboración y distribución de productos alimenticios.

A partir del segundo año la empresa alcanzará ventas sobre el millón de dólares y tendrá un crecimiento conservador del 3% anual.

Contaremos con 10 empleados en el área administrativa, de producción y ventas. (Ver detalle en el capítulo 7)

### 3.3 CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO

A fin de cuantificar y caracterizar el mercado hemos procedido con la siguiente metodología, que sumado al análisis completo de las 5C's nos permitirá definir el posicionamiento de nuestros productos (segmento + diferenciación) a fin de diseñar un Plan Comercial coherente.



#### 3.3.1 EL MERCADO DE SNACKS EN ECUADOR

El mercado de snacks en Ecuador está valorado en alrededor de 200 millones de dólares. Parte de este mercado está formado por los Snacks Tradicionales (Papas fritas, tostitos,

k.chitos etc) valorado en 105 millones de dólares sumado al mercado de galletas valorado en 95 millones de dólares: Adicionalmente participan minoritariamente otras industrias: lácteos, frutas, vegetales, etc.

Ecuador tiene un consumo per cápita de snacks de alrededor de 3Kilos al año, Estados Unidos el mayor consumidor alcanza los 10Kilos/per cápita.

### 3.3.2 TAMAÑO DEL MERCADO

De acuerdo a las últimas cifras del INEC, Ecuador tiene cerca de 14.5 millones de habitantes, el 50,4% de la población son mujeres y el 49, 6% son hombres. La edad promedio del ecuatoriano es de 28 años.

Para el análisis se ha escogido la población urbana de Quito y Guayaquil. La población de estas dos ciudades representa el 32% de la población nacional.

Los datos del último censo de población y vivienda del 2010, indican que tanto en Guayaquil como en Quito, mantienen una misma proporción entre hombres y mujeres, similar al promedio nacional (49% corresponde a hombres y 51% a mujeres). El grupo de edad escogido como segmento, corresponde al 40% de la población de las éstas dos ciudades. **(Ver ANEXO I: DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN DE QUITO Y GUAYAQUIL POR EDAD)**

Población Urbana	Grupo de Edad	Hombres	Mujeres	Total
Guayaquil	20-45	466.138	481.167	947.305
Quito	20-45	446.814	480.344	927.158
<b>Total</b>		912.952	961.511	1.874.463

Fuente: INEC-Censo de Población y Vivienda – 2010

De acuerdo a los resultados de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el 13,1% de los hogares Ecuador correspondes al estrato alto y medio alto.

La estratificación del Nivel Socioeconómico tiene por objetivo clasificar los hogares ecuatorianos en base a criterios multidimensionales: ingresos económicos, educación, vivienda, etc.

La distribución de la pirámide económica difiere sustancialmente entre las principales ciudades del país con el promedio nacional. Entre Quito y Guayaquil también existen diferencias, como lo vemos a continuación:

Distribución de la Economía Niveles Socio Económicos		PROMEDIO NACIONAL	Guayaquil	Quito	TOTAL Mujeres Guayaquil	TOTAL Mujeres Quito
<b>Nivel Alto: Más de \$4000</b>	A	1,90%	5%	12%	24.058,35	57.641,28
<b>Nivel Medio Alto: De \$2001 a \$4.000</b>	B	11,20%	15%	16%	72.175,05	76.855,04
<b>Nivel Medio: De \$901 a \$2.000</b>	C +	22,80%	21%	27%	101.045,07	129.692,88
<b>Nivel Medio Bajo: De \$201 a \$900</b>	C -	49,30%	27%	31%	129.915,09	148.906,64
<b>Nivel Bajo: Hasta 200</b>	D	14,30%	32%	14%	153.973,44	67.248,16
<b>TOTAL</b>			100%	100%	481.167,00	480.344,00

Fuente: MERCAPER e INEC

Con lo expuesto anteriormente, el universo de consumidores corresponde a **230.730** mujeres de 20 a 45 años correspondientes al segmento A y B : 96.234 en Guayaquil y 134.496 en Quito.

### 3.3.3 HÁBITOS DEL CONSUMIDOR

Usualmente las compras de snacks éste segmento corresponden a compras por impulso. Se ha podido percibir a través de grupos focales que existe una mejor disposición de probar nuevos productos en tiendas de conveniencia tales como: farmacias, estaciones de gasolina, compra de útiles de oficina/escolares, etc. Una vez que el producto es conocido, lo compra en supermercados.

Algunos datos relevantes que caracterizan al consumidor de nuestro segmento, se describen a continuación:

#### **Características del Producto**

- Preferencia de productos naturales, bajas en calorías y nutritivos.
- Raciones Personalizadas
- Empaque Diferenciado
- Nombres de productos no asociados al arroz.
- Baja asociación de gramos por empaque y mayor relevancia calorías por empaque.
- De buen sabor
- De textura crujiente
- Que no se desmigajen
- Que no sean demasiado grandes
- Que no sean muy gruesas

#### **Formas de Consumo, frecuencia y lugares de compra**

- Preferible a la media tarde o para compartir en alguna reunión social.
- Las acompañan con bebidas calientes o bebidas carbonatadas frías.
- Compran en el supermercado un paquete familiar por semana

#### **Conocimiento de Nuevos Productos**

- Suelen probar los productos por primera vez en tiendas de conveniencia (estaciones de servicio de gasolina o farmacias), donde se suscita una compra por

impulso. En éste tipo de formatos, se venden raciones personalizadas. El empaque es un factor relevante en éste tipo de compras.

- A través de referencias en reuniones sociales.
- En gimnasios y tiendas de nutrición.



Focus Group: Guayaquil , 13 de Abril del 2012

Por otro lado, algunas estadísticas recientes del INEC revelan el comportamiento de los ecuatorianos:

- En general, los ecuatorianos – particularmente las mujeres- dedican ahora menos horas a los quehaceres domésticos y más horas a su cuidado personal. **(Ver Anexo II: Uso del tiempo de los ecuatorianos)**. En el 2011 dedicaban 13 horas a la semana a su cuidado personal, en el 2012 dedican 16 horas en promedio. Este dato, nos ha permitido identificar nuevos canales de distribución que detallaremos en el plan comercial.
- En el 2001 había 4,2 personas por hogar. Ahora hay 3,8 personas por hogar. Eso indica que los hogares se están reduciendo en tamaño.

- El número de hijos que tiene cada familia. En 1990 por cada hogar había 2,3 hijos. Esa cifra pasó a 1,8 en 2001 y en el 2010 a 1,6 hijos.
- Datos sobre instrucción de la población indican que hace 9 años, el promedio de escolaridad estaba en 6,6 años. Ahora subió a 9,04.

#### 3.3.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Con la finalidad de validar la información recolectada en el Focus Group, se contrató la aplicación de 200 encuestas a la empresa BPM, algunos de los resultados claves son los siguientes:

- Mas del 90% de los encuestados consume snacks
- En general los encuestados indican que el propósito de este tipo de alimentos es disminuir el hambre.
- El 27% de los encuestados en Guayaquil y Quito percibe a los snacks como comida basura o no saludable.
- El 50% de los encuestados consume snacks de 2 a 3 veces por semana
- Más del 80% de los encuestados consume snacks en la media mañana y media tarde.
- La mayoría de los encuestados consume papas fritas y bocaditos de maíz como snacks. Mientras que un 39% dice consumir galletas. Se puede concluir que las personas no consideran las galletas como snacks.
- En Quito y Guayaquil los investigados consumen galletas tanto dulces como saladas en casi igual proporción. Las galletas integrales son las menos consumidas.
- La mayoría de las personas compran o prueban nuevas galletas en los supermercados, seguido por las estaciones de gasolina y farmacias.
- Los investigados prefieren galletas tradicionales, que sean elaborados con ingredientes naturales.
- Los encuestados en Guayaquil indica que uno de los aspectos más importantes al escoger un snack es el empaque, su diseño, colores y la vista

del producto. Los encuestados en Quito indican que lo más relevante es el tamaño de la porción más que el peso en gramos.

- Los encuestados prefieren galletas de buen sabor y que sean crujientes.
- La mayoría de los encuestados está dispuesto a pagar hasta \$0,80 por una galleta diferenciada.
- La mayoría de los encuestados asegura comprar galletas cuando sale de viaje. Esto da un indicio de que compra variedades que no están disponibles en el mercado local.

Para más detalle Ver **Anexo III: Formato de la Encuesta y Anexo IV: Informe sobre Resultado de las Encuestas**

### 3.3.5 CONCLUSIONES SOBRE EL CONSUMIDOR

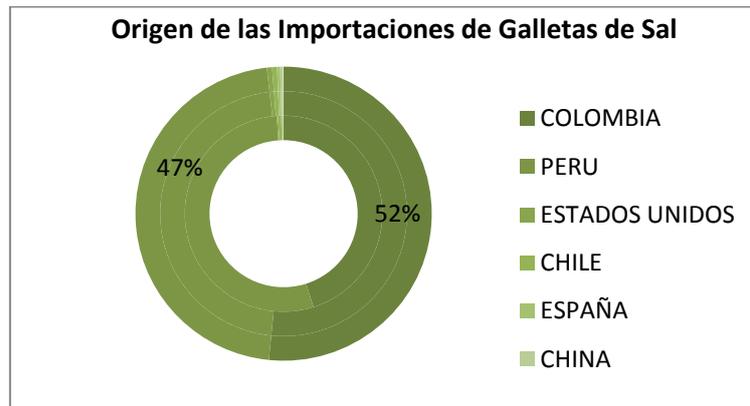
A través de estas herramientas, hemos confirmado que la oportunidad de negocios está validada. Existe una demanda insatisfecha que no la cubre la oferta actual. Sin embargo, el balance entre diferenciación y precio debe ser analizado con cuidado en el plan comercial.

## 3.4 COMPETENCIA

Como hemos analizado anteriormente, la competencia en la categoría de snacks es muy variada, por la cantidad de industrias alimenticias que compiten en ésta categoría. Trataremos de concentrarnos en la competencia directa de los potenciales productos que fabricaremos en una primera etapa: galletas del sal.

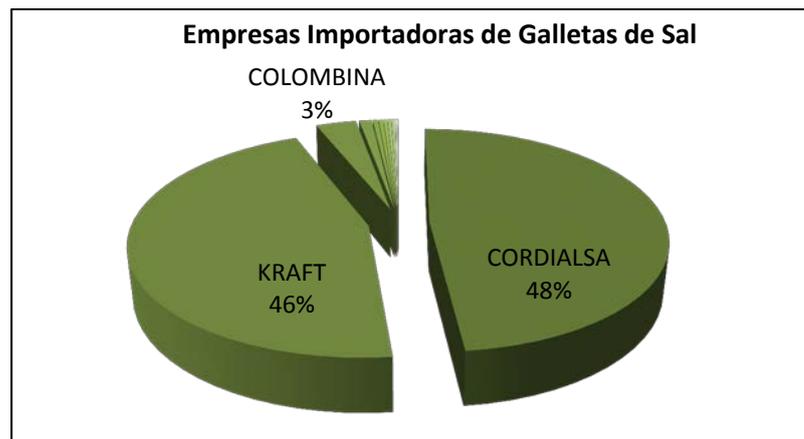
En el Ecuador, el mercado de galletas está valorado en 95 millones de dólares: 61 millones corresponden a galletas de dulce y 34 millones corresponden a galletas de sal.

En el mercado de las galletas de sal, aproximadamente el 60% corresponde a producto importado, principalmente de Perú y Colombia. A pesar de que existen otros orígenes de galletas en el mercado, son poco significativos.



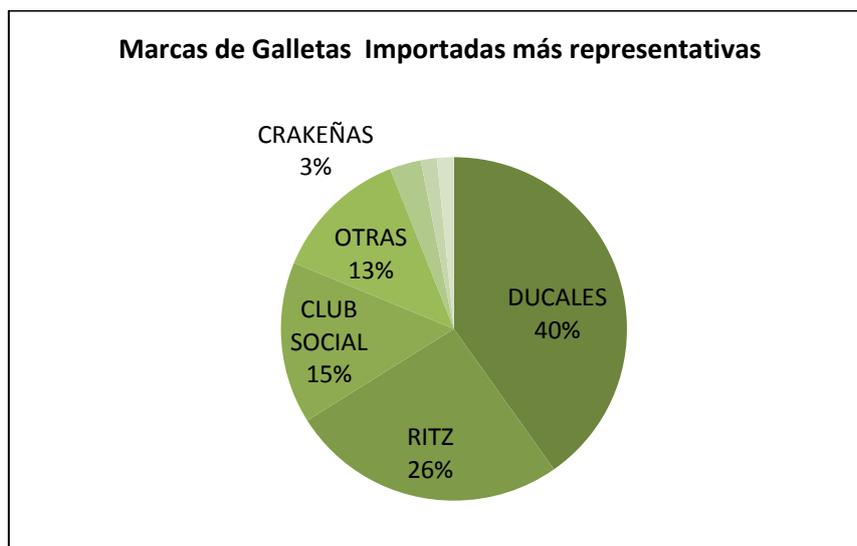
Fuente: Aduana del Ecuador – Elaboración: InfoReal S.A

Adicionalmente, existe una alta concentración de dos empresas que lideran las importaciones – con ventas valoradas en 19 millones de dólares: KRAFT del Ecuador con un 52% y CORDIALSA con un 42%.



Fuente: Aduana del Ecuador – Elaboración: InfoReal S.A

Las marcas importadas más relevantes son Ducales, Ritz y Club Social. Repartidas en dos grandes representantes. Ducales (CORDIALSA) y Ritz y Club Social (Kraft del Ecuador); para éstas empresas estas tres marcas representan el mayor volumen comercializado, más del 90% en su carteras de productos. Si bien, tienen otras marcas en el mercado, su participación es minoritaria.



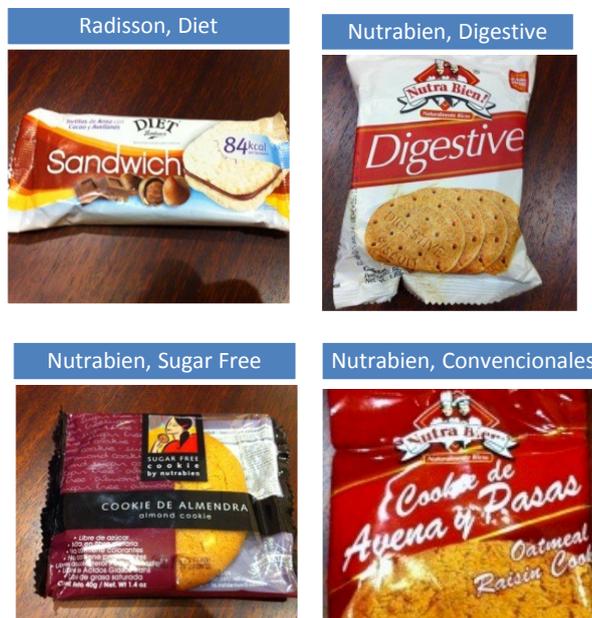
El 40% del mercado restante, que corresponde a fabricación local, está liderado por la empresa NESTLE y su marca RICAS, lo que altera significativamente la participación del mercado que cada una de estas empresas representa:

Empresas	Ventas Estimadas en Galletas de Sal	Participación
<b>Cordialsa</b> (Distribuidor de Noel y Grupo Nutresa de Colombia)	10.281.600,00	30%
<b>Nestlé</b> (Multinacional de Alimentos)	10.000.000,00	29%
<b>Kraft del Ecuador</b> (Multinacional de Alimentos)	9.853.200,00	29%
<b>Otras Locales</b>	2.580.000,00	8%
<b>Colombina</b>	642.600,00	2%
<b>Otras Importadas</b>	642.600,00	2%
<b>Total</b>	<b>34.000.000,00</b>	<b>100%</b>

### Rivalidad de Competidores Directos

El mercado está dominado por grandes fabricantes, pocas marcas y muy poca diferenciación. Los productos entre sí, son muy similares, formas y empaques sin ninguna diferenciación y esquemas de comercialización tradicionales: supermercados y tiendas de conveniencia. Tienen una estrategia de cobertura agresiva pero con poca segmentación.

Esto deja un espacio, pequeño pero interesante, para la comercialización de nuevos productos diferenciados – de nicho-, que puedan cubrir preferencia que van de la mano con las necesidades individuales de sus competidores. Algunas empresas han aprovechado éste espacio para introducir nuevos productos en un mercado aún por desarrollar. Ejemplo de ésta empresas son los distribuidores de las galletas chilenas Nutrabien, y las empresas españolas: Radisson Diet y Gullón. Sin embargo, en cuanto a sabores y texturas no corresponden con las preferencias del consumidor.



Como hemos analizado anteriormente, la competencia en la categoría de snacks es muy variada, por la cantidad de industrias alimenticias que compiten en ésta categoría.

Nuestra competencia directa, está relacionada con galletas importadas de raciones personalizadas que compiten en los mismos segmentos y en los mismos canales de distribución.

### 3.5 COLABORADORES:

Nuestros colaboradores serán el motor del crecimiento de la empresa. Hemos realizado un análisis sobre la disponibilidad y calidad de los colaboradores que requerimos para la puesta en marcha de nuestra operación.



*Nota: El capítulo 7 tendrá información detallada del personal*

#### 3.5.1 PROVEEDORES

En ésta sección analizaremos la disponibilidad de proveedores necesarios para la operación:

- Proveedores de Materias Primas
- Proveedores de Empaques
- Proveedores de Maquinaria y Servicios de Mantenimiento
- Proveedores de Agencias de Publicidad

### 3.5.1.1 Proveedores de Materias Primas

Ingredientes	Composición	Necesidad de Materias Primas Kilos/día
Harina de Arroz	87,86%	158,15
Almidón de patata	5,61%	10,10
Aceite de palma	2,80%	5,04
Malto dextrina	2,03%	3,65
Sal	1,26%	2,27
Azúcar	0,42%	0,76
Potenciadores de sabor	0,02%	0,04
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>180,00</b>

El producto tendrá aproximadamente los siguientes ingredientes:

Estos valores están estimados en el uso de la capacidad de 180 Kilos/día =10.000 raciones diarias. La planta industrial tendrá una capacidad de 30-50 Kilos/hora.

#### Harina de Arroz

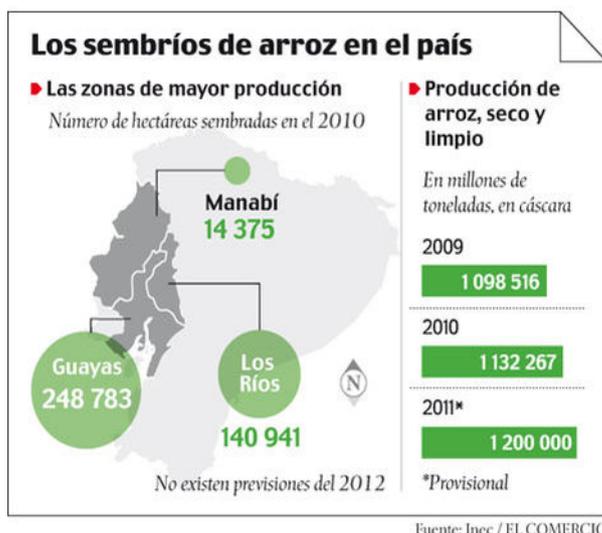
La harina de arroz se obtiene de la molienda del grano de arroz partido. A su vez, el arroz partido se obtiene del el proceso de pilado, en el cual se extrae la cáscara y el salvado.

El producto principal de éste proceso es el arroz pilado, el cual es dirigido principalmente al consumo humano. En nuestro país el 80% del arroz pilado se comercializa localmente y el 20% es exportado principalmente a Colombia.

El proceso de pilado es realizado por unidades industriales conocidas como piladoras. Existe 1.460 piladoras registradas en el MAGAP de las cuales se encuentra solamente activas 310 plantas lo cual genera un capacidad instalada de 736,82 Tn/ horas. Durante éste proceso se

genera el “Arroz partido”, que representa cerca del 5% de la producción – aproximadamente 60.000 TM anuales que está dirigido principalmente a la industria de cervecera y de balanceados. La harina de arroz es muy poco usada y se estima que solo 5 de las piladoras existentes tienen capacidad para hacer molienda de arroz partido, bajo pedido por no ser un producto comercial.. **(Ver ANEXO V:ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE PILADORAS DE ARROZ)**

El diferencial de precio entre la TM de arroz entero seco y limpio vs. El arroz partido es significativo, actualmente el precio del arroz pilado es de \$683,42 /TM y el del arroz partido es de \$330,69/TM.



La producción de arroz en el Ecuador ha aumentado en los últimos años. Según las cifras disponibles del 2008 al 2012; el área sembrada pasó de 342,1 mil hectáreas a más de 400 mil hectáreas. Así mismo la productividad promedio han aumentado ligeramente y se disponen en el mercado cerca de 1 millón de TM de grano limpio y seco con cáscara.

Las áreas de producción se encuentran concentradas en las provincias de Guayas y Los Ríos, que aportan con más del 90% de la producción nacional.

El requerimiento anual de la planta de producción es de aprox. 40 TM al año: 260 días laborables al año x 0,158 TM por día - (lo que representa menos del 1% de la oferta anual de arroz partido). Como referencia esta producción podría ser realizada por 20 productores de 1 hectárea o 1 productor de 20 hectáreas.

#### 3.5.1.1.1 Almidón de Patata y Potenciadores

Tanto el Almidón de Patata - que es fácilmente reemplazable por Almidón de Yuca – como los potenciadores son de fácil acceso en el país. Se cuenta con 19 proveedores de los cuales se encuentran 15 en la ciudad de Quito y 4 en Guayaquil. La empresa elegida por recomendación es CODRIGNA ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector de Mapasingue.

El ingreso de estos productos al país no tienen mayores inconvenientes y los inventarios que mantienen son los necesarios para mantener a sus clientes abastecidos según nos indicará el gerente general de CODRIGNA, Ernesto Silva.

#### 3.5.1.1.2 Azúcar

El azúcar en el país es un producto básico para muchas empresas sin embargo existe el abastecimiento necesario con una producción de 4,7 millones de Tn/ año muy cercano al consumo total del país y adicionalmente la necesidad de la empresa es muy bajo llegando en un escenario optimista a 17,9 Kg mes. **(Ver ANEXO VI: ANALISIS DE LA NECESIDAD DE AZUCAR PARA NUESTRA INDUSTRIA).**

Las zonas de cultivo de caña de azúcar se encuentran ubicadas en las provincias de Guayas, Cañar, Los Ríos, Imbabura y Loja, siendo la Cuenca Baja del Río Guayas el lugar donde se concentra el 92 % de la producción de caña.

El consumo per cápita de caña de azúcar, incluido el azúcar para uso industrial, ha oscilado entre 33 y 35,3 kg de azúcar refinada.

Entre los proveedores de azúcar en el país existen: Ingenio Valdez, Ingenio San Carlos, Ingenio Isabel María, Ingenio EQ2, Ingenio Monterrey entre los mas importantes, por lo que el nivel de abastecimiento esta garantizado a pesar del conocido desabastecimiento en gran parte generado por el manejo de despachos de los principales ingenios, lo cual generó la apertura de nuevas empresas con igual calidad de producto y a menor precio que han ido ganando participación en el mercado.

#### 3.5.1.1.3 Proveedores de Aceite de Palma

El aceite de palma en el Ecuador es un producto de fácil acceso, siendo los más importantes actores compañías como La Fabril, Ales, Danec, Epacem, entre otros.

Es un producto del cual somos excedentarios con 261,000 Tn al año y se exporta en gran volumen. Los principales Gremios son ANCUPA y FEDAPAL que reúnen a los principales extractores de aceite, siendo un total de 42 empresas dedicadas a esta labor.

#### 3.5.1.2 Proveedores de Empaques

El país cuenta con empresas de importancia en el campo de empaques plásticos como: Plastiempaques, Expoplast, etc.

En términos generales, los proveedores de empaque cuentan con equipos de gran precisión, altas capacidades, entregas relativamente rápidas 15 días desde la solicitud, y asumen el costo de los diseño.

#### 3.5.1.3 Proveedores de Maquinaria

Existen en el Ecuador cerca de 50 fabricantes de maquinarias dirigidas al sector agroindustrial, sin embargo no se cuenta con proveedores especializados en la línea de snacks. Por otro lado, el diseño y fabricación en nuestro país son realizados por pedido y esto encarece mucho la maquinaria.

Existen proveedores internacionales para la fabricación de éste tipo de maquinarias, a bajo costo, particularmente de origen chino. Se cuenta con suficientes profesionales que puedan brindar el servicio de mantenimiento y reparación.

#### 3.5.1.4 Proveedores de Agencias de Publicidad

En Ecuador existen alrededor de 100 agencias de publicidad, según la Asociación de Agencias de Publicidad. Estas se encuentran concentradas en Quito y Guayaquil. También las escuelas y facultades se hallan distribuidas en estas ciudades.

Existe un alto nivel de competitividad entre las empresas del sector, algunas agencias ecuatorianas han recibido premios iberoamericanos por su trabajo creativo. También se

discute en la Asamblea Nacional la posibilidad de permitir que las piezas publicitarias que se difundan en Ecuador deben ser obligatoriamente producidas localmente, lo cual promueve aún más el desarrollo creativo y el ambiente de competencia que ha caracterizado a este sector.

### 3.5.2 CANALES DE DISTRIBUCION

Se ha identificado que las personas presentan una mejor disposición de probar nuevos productos en las tiendas de conveniencia tales como estaciones de servicio y farmacias,, por tanto nuestros productos iniciarán su etapa de distribución en este tipo de puntos de ventas dirigidos a los segmentos A y B. Adicionalmente, exploraremos nuevos canales de distribución antes no explorados como son los gimnasios y centro de estética de los mismos segmentos.

Por otro lado existen los puntos de ventas tradicionales, atendidos por los distribuidores/mayoristas que serán analizados en ésta sección.

#### 3.5.2.1 Puntos de Ventas Tradicionales

De acuerdo un estudio de mercado de IPSA del 2010, se estima que existen cerca de 130 mil puntos de venta minorista en todo el país, distribuidos de la siguiente forma:



Fuente: IPSA 2010

Se entiende por puntos de ventas tradicionales a las Tiendas, Abarrotes, Minimarkets y Panaderías. La categoría de Belleza y Aseo incluye las farmacias, bazares y gabinetes de

belleza. Finalmente la categoría Al paso incluye: kioskos, puestos de caramelos, licoreras, entre otros.

Cerca de la mitad (54%) de éstos puntos de ventas están concentrados en las ciudades de Guayaquil que cuenta con 42.103 puntos de venta minoristas y Quito que tiene 30.348; en similares proporciones.

Según las entrevistas a profundidad realizadas a dos grandes distribuidores de Quito y Guayaquil, el modo de operación de los distribuidores funciona de la siguiente forma: **(Ver ANEXO VII: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD)**

- Existen distribuidores exclusivos y multilínea.
- Algunos fabricantes multinacionales prefieren contar con distribuidores exclusivos a los cuales les asignan un área geográfica, sin embargo los presionan por el cumplimiento de las metas establecidas en ventas.
- Los distribuidores multilíneas trabajan para varios fabricantes multinacionales de diferentes productos, la competencia para ellos es más agresiva, porque no tienen protegido el territorio.
- Cuentan con infraestructura media. Oficinas, bodega y al menos 5 vehículos y 12 vendedores.
- Cubren de 2000 a 4000 puntos de ventas.
- Las visitas promedio que sus vendedores hacen son 60 x día
- Usualmente el vendedor que toma el pedido es el que cobra; sin embargo existe una logística separada de entrega del producto.
- El factor clave de competencia con los puntos de venta es el crédito. Los días promedio de crédito dado a los puntos de venta es 7 días, en el peor de los casos 15 a 21. No permiten que se les acumulen dos facturas impagas; y el porcentaje de cartera no recuperada es de cerca del 2%.
- El margen bruto que reciben de los fabricantes es aproximadamente entre el 15% y 17%. Sobre éste margen cubren sus costos fijos, proporción fija de los salarios de los vendedores, seguridad etc. Adicionalmente cubren las comisiones de los

vendedores –entre el 1 y el 2% y eventualmente cubren alguna actividad de promoción. El margen neto les resulta entre el 4% y el 5% anual.

### 3.5.2.2 Cadenas de Farmacias

La industria farmacéutica en Ecuador se constituye hoy en día en uno de los sectores de mayor dinamismo, con tasas de crecimiento del 10% anual. La facturación en el 2011 se estimó en 1.200 millones de dólares (900 millones de manejadas por el sector privado y 300 millones por el sector público)

El 90 % del mercado de distribución de fármacos actualmente es atendido por cinco empresas competidoras, que a más de ser propietarios de farmacias atienden a otras cadenas.

Los formatos de las cadenas de farmacias más relevantes en los segmentos A y B corresponden a tres empresas: Farcomed con su formato FYBECA; Difare con su formato Pharmacys y Farmaenlace con su formato Medicity. En total el número de establecimientos farmacéuticos que llegan a éste segmento asciende a 125 en Guayaquil y Quito.

Ciudades	No. Establecimientos
<b>Guayaquil</b>	<b>1.905</b>
Fybeca	31
Pharmacys	29
Otras	1.845
<b>Quito</b>	<b>858</b>
Fybeca	28
Medicity	23
Pharmacys	14
Otras	793

---

<b>Grand Total</b>	<b>2.763</b>
--------------------	--------------

---

Fuente: IPSA 2010

La categoría de Alimentos y Bebidas en el sector farmacéutico registra un aumento en la participación en las ventas por establecimiento. Como referencia, en algunas cadenas de farmacias, alimentos y bebidas representan el 3% de la facturación en las farmacias, que en promedio facturan US\$300 mil al mes.

Con ésta cifra podríamos estimar que se venden alrededor de US\$ 9 mil/mes en Alimentos y Bebidas. A pesar de que las bebidas refrescantes sigue siendo los productos de mayor participación,

Categoría Alimentos y Bebidas	2010	2011	Crecimiento
<b>Comestibles</b>	18,51%	20,43%	10%
<b>Confitería</b>	15,09%	14,12%	-6%
<b>Lácteos</b>	5,47%	4,96%	-9%
<b>Refrigerados</b>	60,93%	60,49%	-1%
<b>Total</b>	100,00%	100,00%	

Fuente: Entrevista a funcionario de Pharmacys

Dentro de la subcategoría de comestibles, se puede apreciar que los snacks de sal y las galletas representan el 65% de las ventas de ésta subcategoría. El café y los productos de panadería ha tenido un comportamiento interesante respecto al periodo anterior

Comestibles	2010	2011	Crecimiento
<b>Alimentos Dietético/Diabéticos</b>	0,00%	0,10%	N/A
<b>Bocaditos De Sal</b>	34,11%	38,34%	12%
<b>Café</b>	0,74%	1,12%	51%
<b>Cereales</b>	4,81%	5,19%	8%
<b>Chocolate En Polvo</b>	0,00%	0,02%	N/A

<b>Endulzantes Dietéticos</b>	14,97%	12,67%	-15%
<b>Galletas</b>	31,26%	26,66%	-15%
<b>Mermeladas Y Conservas</b>	0,00%	0,13%	N/A
<b>Panadería</b>	8,93%	10,69%	20%
<b>Pastelería</b>	5,18%	5,08%	-2%
<b>Total</b>	100,00%	100,00%	

Fuente: Entrevista a funcionario de Pharmacys

El comportamiento de las ventas y la participación de las categorías en éste tipo de establecimientos confirma que el consumidor compra en éste tipo de establecimiento por impulso y oportunidad de atención en horarios extendidos.

### 3.5.2.3 Estaciones de Gasolina

En el Ecuador existen 16 comercializadoras de gasolina para el segmento automotriz. Siendo la comercialización de gasolina un mercado altamente competitivo con precios regulados, las comercializadoras apuntan a competir por servicios a través de sus tiendas de conveniencia donde obtienen mayor rentabilidad.

Se estima que existen alrededor de 1.000 centros de distribución de gasolina. El mayor número se encuentra en Pichincha y Guayas que concentran cerca del 50%. De las 15 comercializadoras privadas, Petróleos y Servicios sigue liderando con el mayor número de gasolineras filiales: 292; mientras Repsol-YPF tiene 150; Primax tiene alrededor de 100 estaciones. La estatal Petrocomercial ha logrado en los últimos años recuperar a sus filiales y ubicarse en el tercer puesto (134 gasolineras), entre otras.

La forma de competir de las comercializadoras es franquiciar la marca. En algunos casos son operadas por otras empresas. En el caso de PRIMAX, la empresa ATIMASA opera el 30% de sus estaciones y son quienes administran sus tiendas de conveniencia: **(Ver ANEXO VII: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD)**

Tomando como referencia éste dato podríamos estimar que existen alrededor de 150 tiendas de conveniencia en las estaciones de servicio de Guayaquil y Quito.

De acuerdo a la información recogida en la entrevista, algunos datos relevantes que sirven para entender como operan éstos puntos de venta:

- De lo comercializado corresponde a: 80% comestibles y 20% Otros (cigarrillos, pañales, flores, útiles, etc.)
- Dentro de la comestibles, el producto más vendido son bebidas embotelladas y el de mayor crecimiento comidas preparadas en el momento.
- El producto de mayor venta – que no es comestible – son los cigarrillos
- La venta promedio de cada tienda es de \$80.000 mensuales sin IVA (más o menos \$2.500 diarios).
- De esa venta el 40-45% corresponde a bebidas embotelladas, cerca de un 22% a snacks de sal (incluye galletas de sal)
- Llegan muy pocos productos nuevos en ésta categoría
- Las galletas más populares rotan de 30 -36/unidades al día
- La integrales rotan en promedio 9 unidades al día
- Las galletas menos populares rotan 1 unidad al día
- Los más baratos se venden a 0,25 el paquete individual y los más caros a 0,75
- La oficina central de la operadora negocia con los proveedores, pero el proveedor se encarga de surtir cada tienda mínimo 2 veces a la semana.
- Un representante de los mayoristas – proveedor- eventualmente va y revisa la percha.
- Cuando hay un lanzamiento de algún producto nuevo, la fábrica se encarga de enviar un/a impulsador/a durante 2 semanas, 4 veces a la semana para hacer degustaciones.
- Durante el periodo de lanzamiento los productos nuevos pueden ser exhibidos en el mostrador de la caja registradora, luego de ese periodo debe ir a percha

### 3.5.2.4 Canales no tradicionales

Algunos puntos de venta, poco atendidos en la actualidad lo constituyen los gimnasios y centros de estética. En Guayaquil y Quito existen más de 6.000 puntos de venta catalogados con Salones de Belleza.

Tipo	Formato	Total Nacional	Guayaquil	Quito
<b>Belleza y Aseo</b>	Farmacias	5.680,00	1.822,00	778,00
	Bazares	12.674,00	4.323,00	4.394,00
	Salones de belleza	8.541,00	2.999,00	3.036,00

Fuente: IPSA 2010

Estimando que el 10% de estos establecimientos corresponden a los segmentos A y B por infraestructura y lugares de ubicación dentro de las dos ciudades, podríamos concluir que existe un universo potencial de 600 puntos de venta – denominados Centros de Estética o Spa - que podrían ser atendidos y cuya rotación alcance similar rotación que en las farmacias y estaciones de servicio.

Algunos datos recogidos a través de entrevistas con especialistas, nos dejan ver que existe argumentos para considerar este formato como parte de la red de distribución: **(Ver ANEXO VII: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD)**

Específico al segmento: mujeres de 20 -45 años

- El tiempo promedio de cada visita es entre una y dos horas.
- Los horarios de mayor concurrencia son al medio día y en las noches
- La administración ofrece café y agua como servicio adicional.
- Los clientes en muy raras ocasiones llevan consigo algún refrigerio.

## 4 PLAN COMERCIAL

### 4.1 PRODUCTO

Nuestro primer producto serán Galletas de Arroz en raciones personalizadas que compiten en la categoría de Snacks. Al sexto mes de operación está previsto la introducción de un segundo producto: Barras Energéticas Light y después de un año de operación; lanzaremos un tercer producto: Alfajores.

	Productos	Sabores
<b>1</b>	Galletas Naturales: 3 Unidades 18 gramos por empaque 70 calorías por ración	Naturales con Sal Marina
		Queso
		Salmón y Sal Marina
		Con Algas – Estilo Japonés
<b>2</b>	Barras 1 Unidad 24 gramos por empaque 100 -120 calorías por ración.	Cranberries y Almendras
		Frutas deshidratadas
		Menta y Chocolate
<b>3</b>	Alfajores 1 Unidad 30 gramos por empaque 120 calorías por ración	Rellenas de crema de maracuyá con chocolate.
		Rellenas de Crema de Menta, cubierta con chocolate
		Glaseadas rellenas de pistachio.

La estrategia detrás de éste escalamiento de productos es ofrecer alternativas que pueden suplir necesidades en distintos momentos del consumidor. También buscamos que el consumidor se apropie de la marca y la vaya trasladando hacia un consumo familiar.

El desarrollo de éstos productos lo haremos en conjunto con nuestros consumidores a través de las redes sociales; más detalles en la sección de Promoción y Publicidad.

El empaque que usaremos es un empaque diferenciado, que garantice la frescura del producto, de fácil apertura, colores llamativos e imagen que transmitan la diferenciación. La vigencia del producto será de 6 meses.



## 4.2 FACTORES DE DIFERENCIACIÓN

Los factores de diferenciación que buscamos en nuestros productos se basan en los siguientes atributos:

### Atributos del Producto:

- **Producto a base de arroz:** Cerca del 100% de los productos disponibles en el mercado ecuatoriano son fabricados en base a Harina de trigo. La Harina de Arroz tiene propiedades únicas que resisten la absorción de aceite. Los alimentos elaborados en base a arroz, absorben alrededor de un 25% a un 50% menos de aceite al cocinarlos, son de fácil digestión porque no poseen gluten –recomendado para celíacos: no tolerantes al gluten) y adicionalmente permiten resaltar los ingredientes complementarios.
- **Con ingredientes naturales:** Al disponer de materias primas, en su mayoría producidas localmente, se podrá controlar la trazabilidad del arroz. No se usarán preservantes ni colorantes artificiales.

- **Bajo en calorías - 70 Calorías por ración:** Los productos dietéticos en el mercado tienen entre 90 - 120 calorías por ración.
- **Libre de Gluten:** Por ser un producto en base a arroz, no contiene gluten
- **Bajas en sodio:** Los snacks tradicionales tienen un rango de sodio de X- X. Nuestro producto tendrá un contenido de sodio de máximo x.

#### **Empaque:**

- **Raciones personalizadas de 18 gramos:** Los snacks tradicionales son comercializados en empaques de 30gramos. Al ser éste un snack extruido, será un producto más ligero pero de mayor volumen.
- **Tres unidades por empaque:** Para mantener el tamaño ideal de la galleta: diámetro de 4 cts., hemos previsto empacar tres galletas por unidad que son el equilibrio entre peso, calorías y tamaño de la ración.
- **Empaque atractivo a la vista, fácil de abrir y que mantenga la frescura.** Adicionalmente procuraremos que sea un empaque reciclable, amigable con el medioambiente.

#### **4.2.1 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO**

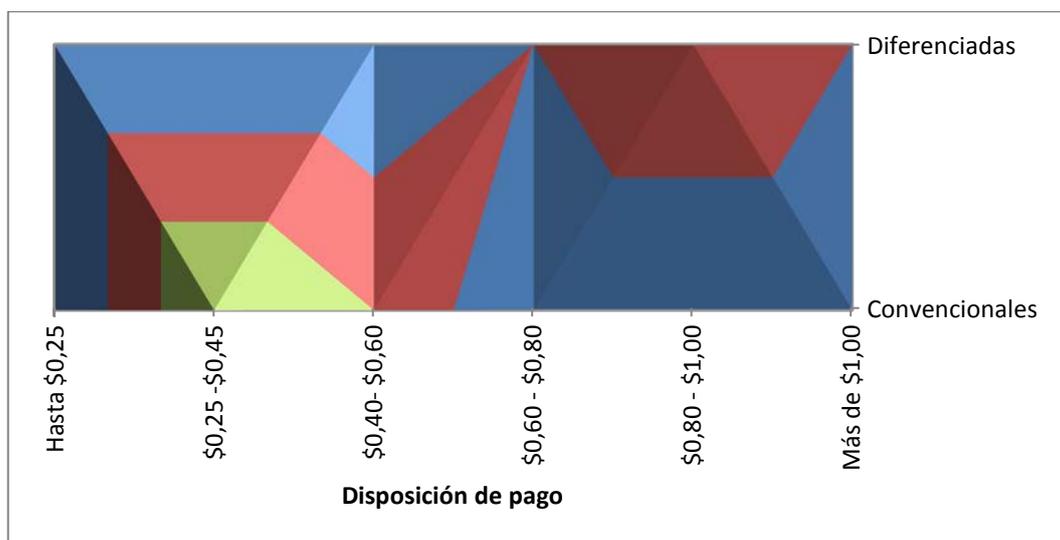
El posicionamiento que le queremos dar a nuestros productos de acuerdo a las variables Precio y Características Diferenciadas: dada por el empaque, ingredientes, sabores y tamaño de la ración, es ubicarlas en el segmento más alto en diferenciación y menor que la competencia directa en el precio, por la sensibilidad encontrada en la investigación de mercado.



### 4.3 DEFINICION DE PRECIO

De acuerdo a la investigación de mercado y al posicionamiento que queremos darle a nuestros productos, lo ubicaremos en los precios de galletas especiales y diferenciadas.

Los consumidores están dispuestos a pagar por galletas convencionales: un 40% está dispuesto a pagar entre \$0,25 y \$0,40 y un 60% esta dispuesto a pagar entre \$0,40 y \$0,60. Mientras que por una galleta diferenciada: estarían dispuestos a pagar en un 20% un valor entre \$0,40 y \$0,80; un 40% estaría dispuesto a pagar entre \$0,80 y \$1,00. Solo un 20% estaría dispuesto a pagar más de \$1,00



Por las razones expuestas, hemos fijado nuestro producto de la siguiente forma:

Producto	Margen Distribuidor	Margen Pto. Venta	PVP/Unidad
Galletas, 18 gramos.	25%	14%	0,75
Barras, 24 gramos	25%	14%	1,00
Alfajores, 30 gramos	25%	14%	1,00

#### 4.4 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION

Nuestra estrategia de comercialización será un modelo mixto donde aplicaremos:

- 1) Sistema Tradicional con Distribuidores por el 60% del volumen de la producción
- 2) Fuerza de Venta Propia para atender:
  - a. Clientes VIP (Cadenas de Farmacias y Estaciones de Servicio)
  - b. Canales no tradicionales (Gimnasios y Centros de Estética)

##### SISTEMA TRADICIONAL CON DISTRIBUIDORES

Por medio del **MAYORISTA** pretendemos colocar el 60% de nuestras ventas esperadas inicialmente. El nivel de cobertura es un estimado del número de canales que corresponden a los segmentos A y B.

Considerando al inicio la venta mensual a través de éste canal de 26.400 unidades mensuales y con una rotación inicial – conservadora - de 2 paquetes por día (44 mensuales). Necesitaremos cubrir un aproximado de 600 puntos a través de éste sistema.

A través de la investigación promedio realiada, los distribuidores manejan un promedio de 2.000 a 4.000 puntos de venta en general y de distintos segmentos. Con esa consideración, consideramos que tener un distribuidor en cada ciudad; puede ser suficiente para cumplir la meta.

Tipo	Formato	Universo		Cobertura	Objetivo	
		Guayaquil	Quito		Guayaquil	Quito
<b>Tradicional</b>	Tiendas	15261	11546	3%	458	346
	Abarrotes	933	293	0%	0	0
	Minimarkets	87	40	50%	44	20
	Panadería	1615	1318	0%	0	0
<b>Belleza y Aseo</b>	Farmacias	1822	778	5%	91	39
	Bazares	4323	4394	0%	0	0
	Salones de belleza	2999	3036	0%	0	0
<b>Al paso</b>	Kioscos	389	527	5%	19	26
	On Premisse	8534	7416	5%	427	371
	V.B.V	5774	196	0%	0	0
	Pto. de golosinas	69	174	0%	0	0
	Licoreras	296	630	0%	0	0
<b>Total</b>		<b>42102</b>	<b>30348</b>		<b>1039</b>	<b>802</b>

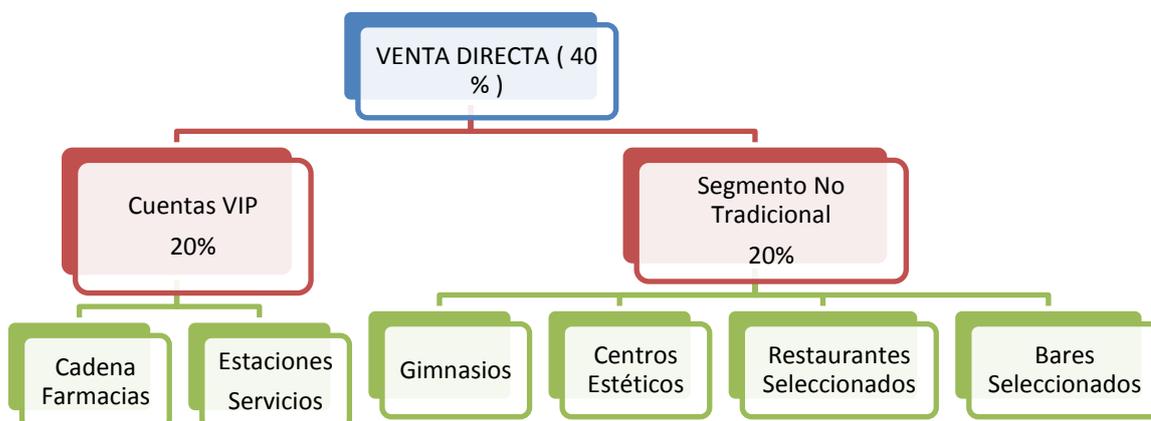
La idea de generar ventas por medio de ellos es tener:

- Mayor facilidad de acceso a estos clientes por la trayectoria que ha mantenido con el distribuidor y nos generen una barrera de acceso inferior, asegurando el acercamiento del producto con el consumidor que buscamos.
- Reducir trabajos a la pequeña fuerza de ventas de la empresa que no alcanzaría a llegar a todos los puntos requeridos, concentrándolos en los destinos que no cubren los mayoristas.
- Cartera relativamente mas sana, el ingresar a realizar cobertura directa en puntos desconocidos se desmejora nuestra cartera por cobrar lo cual podría resultar en un duro revés para la empresa en crecimiento.

- Canal mas económico, a pesar de manejar un margen bastante atractivo sin embargo es menor a lo que correspondería inicialmente la adquisición de mas unidades para realizar la cobertura y adicionalmente mas empleados para la gestión de venta.

## COBERTURA DIRECTA

La cobertura directa ha sido considerada por nosotros como un factor importante en el crecimiento de la empresa, puesto que es el lugar mas idóneo para la venta de nuestro producto, inicialmente esperamos que este canal aporte con el 40% del total de nuestra ventas esperadas sin embargo consideramos que es un potencial canal de crecimiento puesto que tenemos las estaciones de servicio donde el consumo dentro de ellos crece rápidamente.



## CUENTAS VIP

Inicialmente nuestros principales clientes VIP serán las cadenas de farmacias Fybeca Pharmacy y Medicity las cuales cuentan con **125** puntos entre Guayaquil, Quito y las Estaciones de servicio Primax , Repsol y Mobil con alrededor de **150** tiendas de conveniencia repartidos en Guayaquil y Quito. A estos lugares llegaremos en un 100% con nuestra fuerza de ventas.

Estas cuentas que agrupan a 275 puntos de venta, requieren de menor esfuerzo puesto que la negociación está soportada en 6 clientes. Considerando una rotación promedio de 2 productos diarios, 44 mensuales; y un estimado inicial de 200 puntos de venta.

### **CANALES NO TRADICIONALES**

Los canales no tradicionales como lo hemos definido a los gimnasios, centros de estética, restaurantes especializados; forman parte de una estrategia que nos permite acercarnos directamente a los consumidores seleccionados.

Estimamos que existen alrededor de 600 puntos en los segmentos A y B; y bajo el mismo análisis realizado anteriormente, podemos cumplir nuestra cuota inicial del 20% de nuestras ventas con 200 de éstos establecimientos.

Este segmento es importantísimo para la empresa por lo cual generaremos aprendizaje y lo tomaremos como un laboratorio para diseñar productos y desarrollar herramientas que nos permitan interactuar con los usuarios.

## 4.5 PROMOCION Y PUBLICIDAD

Nuestro plan de medios estará enfocado en los siguientes pilares:



1. **Redes Sociales:** A través de las redes sociales nos mantendremos en contacto con nuestros clientes y puntos de venta. Crearemos una plataforma para que nuestros consumidores califiquen sabores, empaques y diseño de nuevos productos. También permitiremos que nuestros consumidores recomienden nuevos puntos de distribución. Costo aproximado \$10.000

### 2. Promoción Tradicional:

- Periódicos
  - Durante el mes de lanzamiento de cada nuevo producto, se sacará una página a todo color en la primera sección en los diarios de mayor circulación en Guayaquil y en Quito. En Guayaquil se lo hará en el Diario El Universo y en Quito en el Diario El Comercio. El costo aproximado de esta publicación es de \$11,000 por cada una.
- Revistas
  - Durante los meses de julio, agosto y diciembre se publicará anuncios de nuestro producto en las revistas de mayor circulación en Guayaquil y Quito: Revista Hogar, Revista Cosas y Revista Vistazo.
 

▪ Mes de Julio	Publicidad en Revista Hogar	\$ 2,500
▪ Mes de Agosto	Publicidad en Revista Cosas	\$ 2,500
▪ Mes de Septiembre	Publicidad en Revista Vistazo	<u>\$ 2,500</u>

- Total Publicidad en Revistas \$7,500

- Publi reportajes

- A través de los contactos del medio publicitario, se buscará la oportunidad de conseguir una entrevista a manera de publibreportaje que se enfoque en los nuevos tipos de galleta, recalcando la características naturales y nutritivas de nuestro producto.

### 3. Puntos de venta:

- Activaciones:

Se contratará 4 impulsadoras para los puntos de venta, dos en Guayaquil y dos en Quito de tal forma que durante la mañana estén en un punto determinado y en la tarde puedan cubrir otro punto de venta.

2 impulsadoras en Guayaquil durante Julio, Agosto \$ 5,600

2 impulsadoras en Quito durante Julio y Agosto \$ 5,600

Total gasto en activación \$11,200

- Pautaciones en puntos de venta:

Se realizará en fechas especiales cambios de empaques y promociones llamativas para impulsar las ventas. Costo aproximado \$ 8,700.

### 4. Alianzas para la promoción de una vida sana

A partir del primer año de operaciones activaremos una red de promoción para la vida sana y equilibrada, haciendo alianzas con restaurantes tipo "Slow Food", Centros de Spa, Yoga, etc.

Buscaremos alianzas con negocios que aporten a la sociedad para realizar donaciones conjuntas. Ejemplo: Sweet and Coffee para aportar conjuntamente a Fundaciones relacionadas. Costa aproximado \$10.000 por año.

## 5 PLAN TÉCNICO

### 5.1 PROCESO DEL PRODUCTO

El proceso de producción de nuestro producto “galletas de arroz” se compone de los siguientes pasos:

1. **Recepción de materias primas:** En esta etapa se ingresa la harina de arroz que deberá cumplir con los siguientes parámetros:

Humedad :	Max 12%
Aflatoxinas :	Menor a 2 ppb (partes por billón)
Insectos :	Libre
Semillas :	1 en 100 gr.

Los demás materiales deben cumplir con los certificados de calidad correspondiente donde se garantiza que el producto se encuentra dentro de normas.

Una vez cumplidos estos parámetros se aprueba el ingreso de la materia prima en una área seca, limpia y fresca.

2. **Mezclado de ingredientes:** En este proceso se procede a agregar todos los ingredientes de la base o mezcla principal lo cual dará el sabor más fuerte o básico del producto a desarrollar. La estancia en este equipo genera una mezcla homogénea de todos los ingredientes previo a continuar al extrusor.
3. **Extrusado de la mezcla:** En esta etapa la masa ingresa al equipo y por medio de movimientos mecánicos internos el producto se cocina rápida, continua y homogéneamente. Por medio de este proceso en el que se utiliza energía térmica y mecánica se aplica al producto alta presión y temperatura (140 grados centígrados), debido a este proceso la masa tiene cambios en su forma, estructura y composición del producto.

4. **Banda transportadora:** En esta etapa el producto es transportado del extrusor a la sección de aplanado y cortado.

■

Diagrama del proceso de producción.  
Elaborado por los autores.

5. **Compactación y moldeo de la mezcla:** La labor de este equipo es formar una masa plana para dejarla adecuada a los siguientes procesos, facilitando el secado y otras funciones posteriores.
6. **Secador 1:** Esta etapa busca secar un poco la masa y cocinarla adicionalmente a temperaturas aproximadas de 80 grados. Su proceso I ingreso al primer secador busca secar un poco es continuo en su interior.
7. **Secador 2:** Durante el proceso de secado 2 de altas temperaturas 140 – 160 grados se busca dar la textura necesaria al producto en proceso.

8. **Saborizado:** Aquí se adhiere al producto los polvos saborizantes que sean necesarios para generar un sabor adicional al de la masa base. En este caso se adhieren los sabores de azúcar, especias u otros seleccionados según el tipo.
9. **Secador 3:** El último ingreso al secador busca conseguir la textura final deseada, es el equipo que genera el último proceso de tostado, utilizando temperaturas de 140 a 180 grados.
10. **Traslado con enfriamiento:** Como punto previo al envasado el producto pasa por una línea de enfriamiento final.
11. **Empacado:** El empaçado se genera en un equipo de sellado de dos caras con un recorrido de 450 m.m. siendo seleccionado este equipo no por el tamaño del producto requerido sino con la idea de economizar costos y no tener que adquirir una línea de enfardado, considerando que tenemos una alta capacidad ociosa.
12. **Empaque y almacenamiento:** El producto finalmente es almacenado en pallets en el sector asignado libre de impurezas y humedad para dar mayor tiempo de vida al producto final. Al momento del empaque se procede a lotizar el producto para obtener la trazabilidad del proceso.

## 5.2 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO

Hemos investigado las diferentes alternativas de maquinarias que nos permitan obtener este producto diferenciado y de acuerdo a las especificaciones técnicas y requerimientos del producto, hemos seleccionado la opción de importar una Línea de Extrusados de procedencia China.

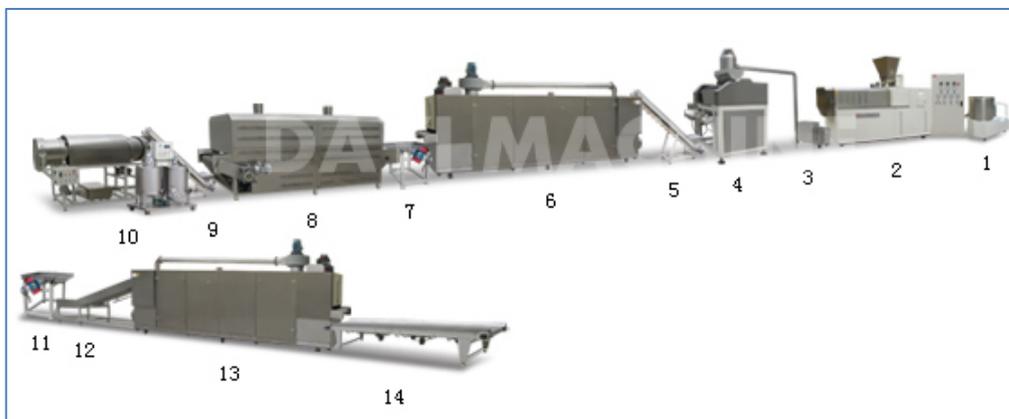
### 5.2.1 Máquina extrusora o inflable

Uno de los criterios relevantes para la selección de ésta línea de producción fue su versatilidad, ya que nos permite generar una extensa variedad de productos finales a partir

de diversas materias primas, que nos permiten flexibilizar la producción de acuerdo a las exigencias de la demanda.

La línea de producción está compuesta de varios procesos, desde la recepción de materias primas hasta el empaque y almacenamiento. Cada una de las etapas serán mencionadas más adelante.

Previo a decidir la maquinaria a usar en nuestra producción, el fabricante nos envió una muestra del producto final verificando de esta manera peso y sabor deseado.



Durante la primera etapa de nuestro negocio la maquinaria trabajará al 20% de su capacidad con una producción de 30 kg/hora. Posteriormente la capacidad ociosa será utilizada en los nuevos productos que se fabricarán a partir del segundo año de actividades.

Esta maquinaria es eficiente y de bajo costo con tecnología básica: tableros manuales que permiten un manejo fácil por parte de los operadores.

Cuenta con una garantía de 3 años contra defectos de fabricación y un kit de repuestos consumibles de aproximadamente 2 años.

El proceso de importación tomará 90 días y 30 días adicionales para su instalación. Una vez instalada la línea de producción se realizarán las pruebas de sabor y textura previo al lanzamiento del producto al mercado lo cual tomará aproximadamente 1.5 meses para así establecer nuestro estándar.

### 5.2.2 Accesorios

La producción de nuestro producto necesita de equipos auxiliares como :

COMPRESOR 5 HP

Marca : PUMA (CHINA)

Garantía : 3 años



CHILLER 10 HP / O TORRE DE ENFRIAMIENTO

Marca : Fabricación nacional

Garantía: No aplica.



### 5.2.3 ENFUNDADORA 450 m.m ( FLOW PACK)

El equipo para enfundado debe de contar con 450 m-m de recorrido para generar 2 funciones, la de empacado y luego de enfardado o apilamiento de varios paquetes pequeños. El tipo de material utilizado es polipropileno y polietileno.



### 5.3 EQUIPOS Y OTROS ACTIVOS

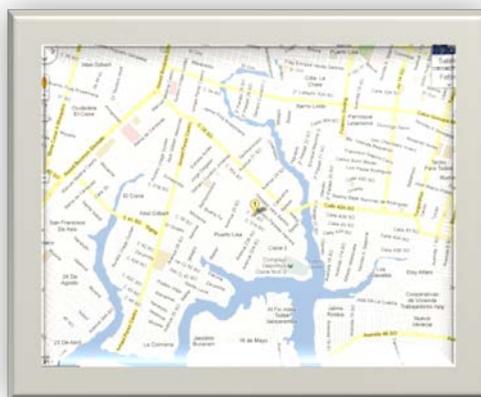
Adicionalmente, se ha seleccionado tecnología útil para la empresa tal como son portátiles, monitores, una impresora, un scanner, un UPS, un fax; que permitirán aportar con el uso eficiente de los recursos y una eficaz gestión de la compañía.

Descripción	Cant.
<b>Equipos informáticos, electrónicos y software</b>	
Portátil	1
CPU	4
Impresora Multifunciones	1
Licencia - Anti Virus	5
UPS	3
Celular	5
<b>Otros - muebles y enseres y otros equipos</b>	
Escritorios - estaciones de trabajo	5
Sillas	10
Mesas de trabajo	2
Estantería	5
Archivador	5
Teléfonos	5
Central telefónica	1

#### 5.4 LOCALIZACION DEL NEGOCIO

Se prevé instalar una unidad industrial con capacidad de 30-50 kilos/hora que estará ubicada estratégicamente en el sector industrial de Durán-Yaguachi por la cercanía entre proveedores y mercado de consumo. La infraestructura vial ubica esta zona como un centro de conexión de diferentes regiones geográficas del país.

Considerando que uno de los accionistas posee una extensión de tierra en la Vía Durán y hay interés de vender parte de este terreno, se ha decidido la ubicación de la planta y oficinas en:



**Km 4.7 Vía Durán Yaguachi (junto a la autopista)**

El terreno es de 1,000 metros cuadrados. Esta área es suficiente para la instalación de la fábrica y bodega de almacenamiento de los productos fabricados, aquí también funcionará la oficina administrativa. El terreno se encuentra en un área de alto desarrollo agroindustrial y bodegas de almacenamiento. Al momento existe un proyecto en estudio para designar esta zona como Sector Industrial lo cual nos protege de futuros cambios en la planificación de las poblaciones cercanas (Yaguachi – Duran).

Esta área deberá ser asfaltada y requerirá de todos los servicios básicos para su operación. La energía eléctrica y el agua potable son servicios relevantes en nuestra producción.

Entre los beneficios que observamos al decidir nuestra ubicación, tenemos:

- **Aprovisionamiento:** Nos encontramos muy cercanos a los centros de abastecimiento de nuestra principal materia prima que es el Arroz partido.
- **Potenciales Beneficios fiscales:** Por la nueva Ley de la producción se premia con beneficios fiscales. En nuestro caso al estar ubicados en una zona considerada como deprimida y generar empleos nuevos, gozaríamos del no pago de impuesto a la renta por 5 años en lo que respecta al sueldo de estos empleados.
- **Cercanía a la ciudad:** El terreno elegido se encuentra a tan sólo 12 minutos de Guayaquil y 5 minutos de Durán. A 2 minutos del ingreso al PAN que conectaría la planta a la perimetral y con ello al sur de la ciudad y puerto. Muy cerca del by pass hacia Machala, El Triunfo, Riobamba, Ambato y Quito.
- **Acceso a agua, energía:** El sector cuenta con agua y energía trifásica para las instalaciones de una industria.

## 6 PLAN DE PRODUCCIÓN

De acuerdo a nuestra planificación de ventas esperadas para los cinco años posteriores al inicio de nuestro negocio y basada en investigaciones de mercado, consideramos que:

1. Laboraremos 8 horas al día, de lunes a viernes. Se considerarán 6 horas operativas y 2 horas para preparación y mantenimiento preventivo.
2. Trabajaremos en promedio a un 30% de la capacidad de la máquina durante los primeros seis meses.
3. El personal considerado consta de :
  - 1 bodeguero que estará a cargo de la recepción y control de las materias primas necesarias para el proceso de producción diaria de snacks y del control de la bodega de producto terminado para su despacho a los puntos de venta.
  - 3 operadores que estarán operando de la siguiente manera:
  - 1 operador realizará el setup de la máquina y preparará las mezclas de ingredientes para alimentar la tolva
  - 2 operadores estarán a la salida de la máquina revisando los lotes producidos de galletas y el adecuado funcionamiento de la empaquetadora, llenarán los cartones con los paquetes de galletas y lo llevarán a la bodega de productos terminados, realizarán control de calidad y emitirán reportes de calidad y novedades en la producción.
4. El sistema de producción a utilizar es por batch o lotes en el caso de tener que producir más de un sabor, sin embargo, la máquina cuenta con un sistema automático de lavado, mientras este ciclo funciona, los operadores pueden preparar la siguiente mezcla.

### 6.1 CÁLCULO DE CAPACIDAD

Considerando que el total de horas diarias laborales son 8, se estimó que dos horas son empleadas para la preparación y mantenimiento de la máquina, por lo que se estima que son 6 horas operativas para obtener una producción del 100%.

<b>PRODUCTIVIDAD E INGRESOS</b>	Galletas	Barras	Alfajores
Capacidad de producción teórica	30	30	30
Minutos	60	60	60
Kilogramo/minuto	0.5	0.5	0.5
Gramos/minuto	500	500	500
Gramos /paquete	18	24	30
Paquetes/minuto	27.78	20.83	16.67
Paquetes/hora	1,666.67	1,250.00	1,000.00
Mix	57%	29%	14%
Precio/paquete	0.75	0.9	1
usd\$/minuto	20.83	18.75	16.67
usd\$/hora	1,250.00	1,125.00	1,000.00
Paquetes/año	2,640,000.00	1,980,000.00	1,584,000.00
Ingresos/año	1,980,000.00	1,782,000.00	1,584,000.00

Tomando como información de la tabla de utilización de recursos, el tiempo de fabricación de un paquete de “galletas de arroz” es como sigue:

Tabla de uso de Recursos en 24 horas				A	B	A/B	1440	6
Recursos	Galleta tipo 1	Galleta tipo 2	Galleta tipo 3	Consumo de tiempo para 1 unidad de producto terminado MIX (minutos/pr producto)	Cant. de Recursos	Tiempo de ciclo (min/lote)	Capacidad Epial/día	Capacidad Utilizada
Operador mezcla	15	15	15	15.00	1.00	15.00	96.0	6.25%
Operador empacado de galletas	15	15	15	15.00	1.00	15.00	111.1	5.40%
Máquina de galletas	60	60	60	60.00	1.00	60.00	27.8	21.60%
Máquinas de empacado	15	15	15	15.00	1.00	15.00	111.1	5.40%
				105.00		105.00		
Mix de la demanda	57%	29%	14%					

En base a la tabla anterior, podemos apreciar que la capacidad utilizada será máximo un 21,6%, lo que nos permitirá reaccionar rápidamente frente a demandas estacionales o intempestivas del mercado.

Nuestro plan de producción tiene considerado introducir al mercado ecuatoriano tres tipos de snacks de arroz: galletas de arroz en julio de 2013, en enero de 2012 barras de arroz con mermelada y en julio de 2014 alfajores de arroz con cubierta de chocolate y relleno de manjar. La capacidad a utilizar a partir de julio de 2014 será de máximo un 70% de las 6 horas de trabajo efectivas previsto en el esquema de producción por lotes.

A partir del análisis de la TUR y utilizando como base el precio más bajo de los productos que fabricamos se obtuvo el siguiente cuadro de capacidades e ingresos:

ESTIMACIÓN DE INGRESOS A DIFERENTES CAPACIDADES					
Trabajo	Tiempo diario de trabajo	Paquetes de galletas por día	Ingresos		
Porcentaje	Horas	Galletas por día	Diarios	Mensuales	Anual
100%	6.0 horas	10,000	7,500	165,000	1,980,000
90%	5.4 horas	9,000	6,750	148,500	1,782,000
80%	4.9 horas	8,100	6,000	132,000	1,584,000
70%	4.4 horas	7,290	5,250	115,500	1,386,000
60%	3.9 horas	6,561	4,500	99,000	1,188,000
50%	3.5 horas	5,905	3,750	82,500	990,000
40%	3.2 horas	5,314	3,000	66,000	792,000
30%	2.9 horas	4,783	2,250	49,500	594,000
20%	2.6 horas	4,305	1,500	33,000	396,000
10%	2.3 horas	3,874	750	16,500	198,000
5%	2.1 horas	3,487	375	8,250	99,000

En base a la tabla anterior, hemos considerado que en los primeros meses y hasta la introducción del producto las ventas no superarán el 20% de 6 horas de producción e irá creciendo gradualmente hasta situarse en más de 40% a los 6 meses con la introducción de un segundo tipo de snack y en un 70% con la introducción del tercer producto a los 18 meses de implementado el proyecto.

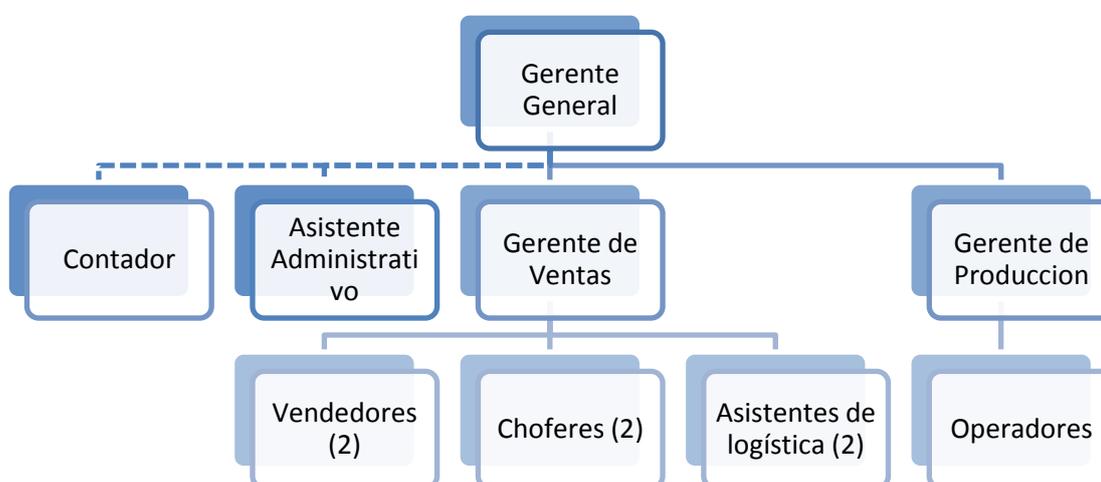
Se ha estimado una producción y ventas para los 12 primeros meses en porcentaje tal como detalla a continuación:

La producción procurará mantener un stock de un 10% de producto terminado por sobre el nivel de ventas, es decir, 1,1 veces las ventas.

## 7 PERSONAL

### 7.1 ORGANIGRAMA

Aysana estará formada por cuatro accionistas, con igual participación. La estructura orgánica se compone de un Gerente General, un Gerente de Ventas con dos Vendedores a su cargo; un Gerente de Producción con seis Operadores, un Contador y un Asistente Administrativo.



### 7.2 PERFILES

#### Gerente General

El Gerente General laborará a tiempo completo y permanecerá en la oficina la mayor parte del tiempo, asegurando así el buen funcionamiento del negocio, a través de una excelente calidad en la producción, una buena administración del capital de trabajo y el manejo de otras actividades críticas en el negocio.

Definirá las políticas de la empresa, a nivel administrativo y financiero que sean requeridos, además revisará los estados financieros en forma mensual y anual del negocio.

Bajo su dirección están el Contador y el Asistente Administrativo.

### **Contador**

Reporta directamente al Gerente General. Estará a cargo de manejar la Contabilidad mensual y anual de la compañía, la elaboración de los estados financieros. el cumplimiento y pago de todas las obligaciones tributarias y deberá estar al día en cualquier reforma tributaria o laboral que se publique.

### **Asistente Administrativo**

Reporta al Gerente General. Se encargará de asistir al Gerente General en temas relacionados con proveedores. Dará soporte al Gerente de Producción en el manejo de la compra de materias primas, control diario de asistencia y novedades de personal, manejo de correspondencia de la empresa y manejo de files y archivos.

### **Gerente de Ventas**

Reporta al Gerente General. Estará parte de su tiempo en la oficina y la otra parte manejando contactos con los clientes actuales y potenciales para lograr incrementar el consumo de los productos y la satisfacción de los clientes.

Liderará la producción exitosa de los productos y la innovación en los mismos. Vigilará el cumplimiento óptimo en términos de calidad y costos de las operaciones relacionadas con los productos.

### **Vendedores**

Son dos vendedores que reportan directamente al Gerente de Ventas. Estarán la mayor parte del tiempo fuera de la oficina, uno atenderá básicamente Guayaquil y el otro vendedor se focalizará en atender Quito. Entre sus principales funciones están: buscar nuevos clientes, realizar visitas a clientes y darle seguimiento a sus necesidades,

atenderlos telefónicamente. Deberán también monitorear los puntos de venta, y buscar nuevas oportunidades de crecimiento. Negociarán y concretarán.

### **Gerente de Producción**

Reporta al Gerente General. Estará encargado de coordinar las acciones a lo largo de la cadena de valor. Maneja la relación con los proveedores de materia prima. Se encargará de planificar y monitorear el trabajo de los operadores de la maquinaria. Supervisará la gestión de calidad de los productos.

### **Operadores**

Reporta directamente al Gerente de Producción. Son los encargados de operar la máquina preparando la materia prima. Controlan la operación correcta de la máquina y se encargan de dar mantenimiento básico a los equipos.

El objetivo principal del Operador será realizar el trabajo en forma óptima reduciendo al mínimo los desperdicios que se puedan ocasionar.

## **7.3 PLAN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS**

El proceso de selección de personal se iniciará el 15 de abril, para de esta forma realizar la contratación a finales de mayo y así poder iniciar la capacitación tanto de los operadores como de los vendedores.

El Gerente de Producción capacitará a los Operadores en el manejo adecuado y eficiente de la máquina, y el Gerente de Ventas capacitará a los vendedores en el conocimiento de los productos y estrategias de venta.

## **7.4 MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN**

La empresa se preocupará constantemente del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, estableciendo salarios y beneficios de acuerdo al mercado local. Para los

vendedores se ha establecido adicionalmente a su sueldo mensual una comisión del 1% de las ventas.

## 8 INVERSIÓN

### ALIMENTOS AYSANA S.A.

#### Inversión en activos fijos

(Expresado en dólares estadounidenses)

Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo Total
<b>Maquinaria</b>			
Línea de producción	1	101,200.00	101,200.00
Importación y desaduanización	1	25,000.00	25,000.00
Montaje de la maquinaria	1	22,000.00	22,000.00
Torre enfriamiento	1	2,000.00	2,000.00
Sistema filtrado de agua	1	3,500.00	3,500.00
Compresor 5hp	1	1,500.00	1,500.00
Enfundadora	1	22,000.00	22,000.00
<b>Total</b>			<b>177,200.00</b>
<b>Terreno</b>			
Terreno 1000 m2	1	35,714.00	35,714.00
<b>Total</b>			<b>35,714.00</b>
<b>Vehículo de distribución</b>			
Vehículo	2	20,000.00	40,000.00
<b>Total</b>			<b>40,000.00</b>
<b>Equipos informáticos, electrónicos y software</b>			
Portátil	1	1,000.00	1,000.00
CPU	4	800.00	3,200.00
Impresora Multifunciones	1	450.00	450.00
Licencia - Anti Virus	5	25.00	125.00
Software	1	5,000.00	5,000.00
UPS	3	50.00	150.00
Celular	5	50.00	250.00
<b>Total</b>			<b>10,175.00</b>

**ALIMENTOS AYSANA S.A.**

**Inversión en activos fijos**

(Expresado en dólares estadounidenses)

Descripción	Cant.	Costo unitario	Costo Total
<b>Otos - muebles y enseres y otros equipos</b>			
Escritorios - estaciones de trabajo	5	150.00	750.00
Sillas	10	80.00	800.00
Mesas de trabajo	2	60.00	120.00
Estantería	5	120.00	600.00
Archivador	5	80.00	400.00
Teléfonos	5	70.00	350.00
Central telefónica	1	500.00	500.00
<b>Total</b>			<b><u>3,520.00</u></b>
<b>Construcción galpón y oficina</b>			
Materiales de instalación			
Obra civil y estructura	1	35,000.00	35,000.00
Obra eléctrica y mecánica	1	7,000.00	7,000.00
<b>Total</b>			<b><u>42,000.00</u></b>
<b>Gastos de constitución</b>			
Tramites de creación	1	3,000.00	3,000.00
<b>Total</b>			<b><u>3,000.00</u></b>
		<b>Total Inversión</b>	<b><u>311,609.00</u></b>
		<b>IVA 12%</b>	<b>37,393.08</b>



## 9 CONSTITUCIÓN DE CAPITAL

### ALIMENTOS AYSANA S.A.

#### Composición de Capital

(expresado en dólares estadounidenses)

Accionista 1	59,875.26
Accionista 2	59,875.26
Accionista 3	59,875.26
Accionista 4	59,875.26
<b>CAPITAL TOTAL</b>	<b>\$ 239,501.04</b>
Inversión inicial	349,002.08
Capital de trabajo	130,000.00
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 479,002.08</b>
<b>Valor estimado a prestar</b>	<b>\$ 239,501.04</b>

## 10 FINANCIACIÓN

### ALIMENTOS AYSANA S.A.

#### Tabla de Amortización de crédito

(Expresado en dólares estadounidenses)

#### Préstamo con institución financiera

Institución financiera: **Corporación Financiera Nacional**

Capital **\$ 239,501.04**

Interés **10.50%**

Plazo en años **7**

Fecha de inicio **01/03/2013**

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>
Saldo de capital	219,293	192,601	162,967	130,067	93,569	49,847	4,890	-
Abono de capital	20,208	26,692	29,634	32,900	36,525	44,102	45,347	4,129
Interés	20,173	21,765	18,824	15,558	11,932	8,394	3,111	51
Dividendo	40,381	48,458	48,458	48,458	48,458	52,496	48,458	4,180

## 11 ESTADOS FINANCIEROS

Con base de todas las decisiones y supuestos expuestos a lo largo del Plan de Negocio, se realizó la proyección de los estados financieros:

Estado de costos de producción (**Ver ANEXO VIII:**)

Estado de Pérdidas y Ganancias (**Ver ANEXO IX:**)

Balance General (**Ver ANEXO X:**)

Flujo de fondos libres (para la valoración de empresa) – (**Ver ANEXO XI:**)

### 11.1 CONSIDERACIONES DE LAS PROYECCIONES

Algunas consideraciones y supuestos son los siguientes:

Impuesto a la renta	22%
Participación trabajadores	15%
Días cuentas por cobrar	45 días
Días de stock	15 días
Días de caja	7 días
Días de pago a proveedor	30 días
Incremento laboral y costos	6%
Incremento en ventas	3%

### 11.2 VALORACION DE LA EMPRESA

Considerando que la deuda de la empresa se mantiene durante 7 años, y que el crecimiento es irregular debido a la constante reposición de activos fijos, no se estimó un crecimiento del flujo de fondos.

Para la valoración de la empresa se empleó el modelo del valor presente ajustado,

$$E = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FCF_t}{(1 + k_e^{unlevered})^t} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{r_t D_t t\%}{(1 + k_d)^t} - Deuda$$

### 11.3 CÁLCULO DE Ka

Para el cálculo del costo de capital sin deuda (Ka) se usó el modelo de Damodarán ajustado para mercados emergentes:

$$K_e = R_f + \beta_{gg} \beta_{gl} \times (R_m - R'_f) + \text{Riesgo País}$$

Considerando el tipo de negocio se utilizó una beta de la industria de procesamiento de alimentos:

$\beta$  desapalancado empresa procesamiento de alimentos                      0,74

De esta manera los valores para el cálculo del Ke empleados son:

Tasa libre de Riesgo de los bonos de tesoro	Rf	1.75%
Beta desapalancada del mercado global	$\beta_{gg}$	0.7400
Beta desapalancada del mercado local	$\beta_{gl}$	0.5100
Tasa de Riesgo del mercado	Rm	11.20%
Tasa libre de Riesgo de los bonos de tesoro	Rf histórica	5.41%
Porcentaje de exportaciones de la empresa	Xe	0%
Porcentaje de exportaciones del país	X	0%
Riesgo país del Ecuador	RP	15.00%
Costo de Equity sin deuda	Ka	<b>18.94%</b>

#### CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL SIN DEUDA

VAN al	18.94%	<b>\$1,921,944</b>
Escudo fiscal de intereses a un Kd	Deuda 11%	\$237,101 \$ 25,745.35

#### CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL CON DEUDA

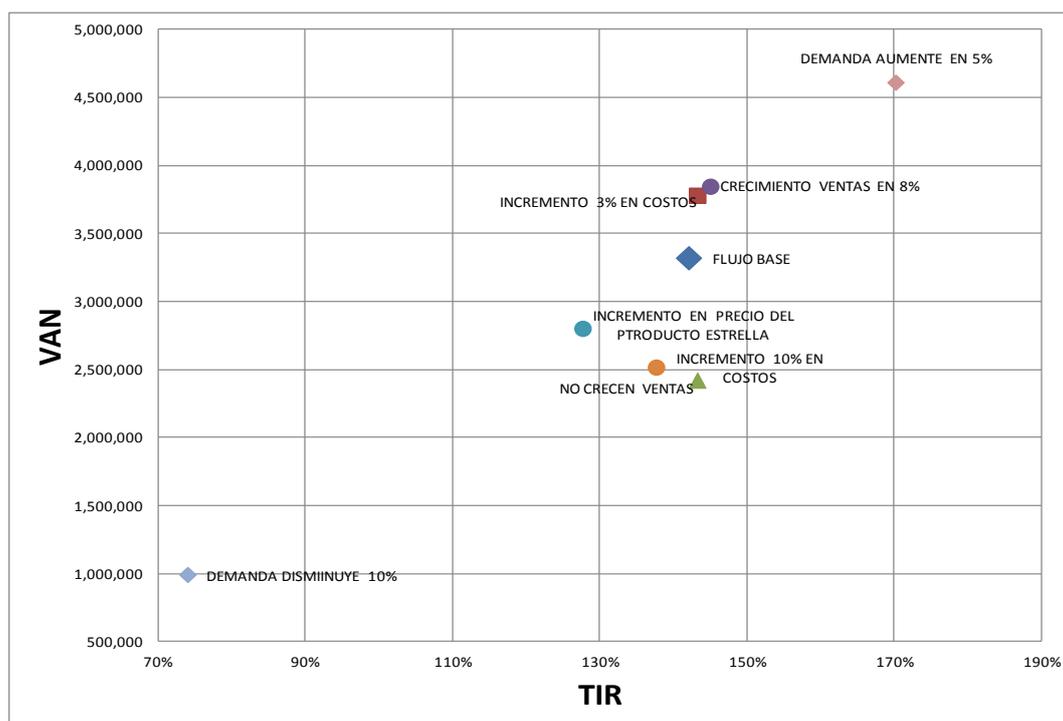
**\$1,710,588**

### 11.4 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se analizó la sensibilidad del proyecto ante varias situaciones de incertidumbre que podrían presentarse en el mercado por el lado de la demanda, situaciones de especulación de incremento en precio de los proveedores e incrementos en las ventas de acuerdo a las

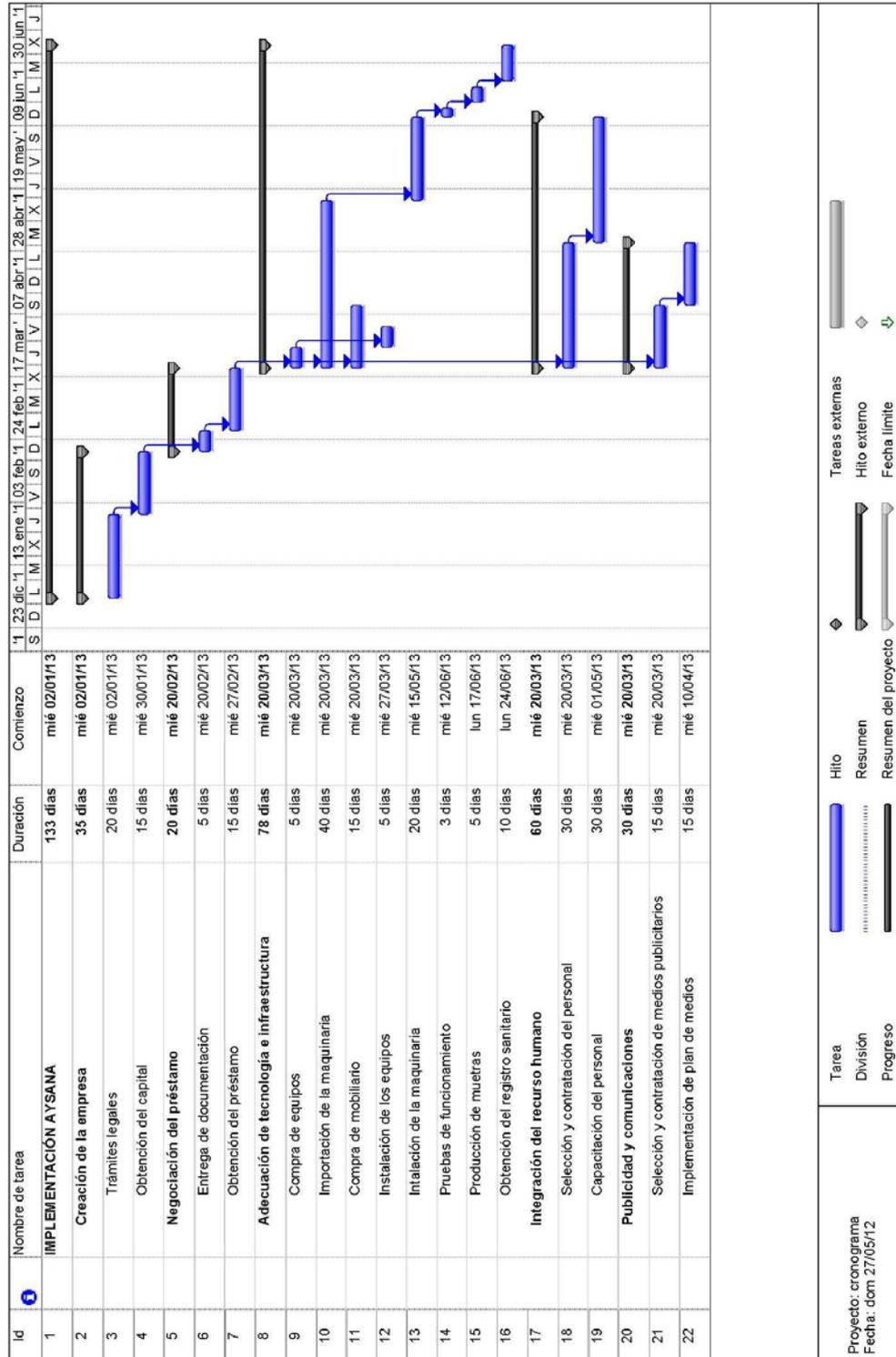
tendencias. A continuación se presenta el análisis de sensibilidad de nuestro plan de negocio.

INCERTIDUMBRE	VAN	TIR
FLUJO BASE	3,321,109	142%
CRECIMIENTO VENTAS EN 8%	3,780,937	143%
NO CRECEN VENTAS	2,420,937	143%
INCREMENTO 3% EN COSTOS	3,846,792	145%
INCREMENTO EN PRECIO DEL PRODUCTO ESTRELLA	2,802,113	128%
INCREMENTO 10% EN COSTOS	2,516,819	138%
DEMANDA DISMIINUYE 10%	991,970	74%
DEMANDA AUMENTE EN 5%	4,611,726	170%



Del análisis anterior se deduce que la variable más sensible a nuestro producto es la demanda ante cambios en precios.

## 12 PLAN DETALLADO DE LANZAMIENTO DE LA EMPRESA



### 13 CONTINGENCIAS PRINCIPALES Y COBERTURA

A continuación se presentan los principales riesgos que podrían presentarse en la implementación del negocio, así también se indica cómo mitigar estas contingencias:

RIESGOS	MITIGADORES DEL RIESGO
Que las compañías multinacionales introduzcan al mercado productos similares a los nuestros, a precios más bajos, debido a sus economías de escala.	Cam biando nuestro mix de los canales de distribución, potencializando nuevos segmentos aún no explorados.
Que el préstamo sea negado, lo cual impediría la ejecución de nuestro negocio.	Atrayendo a nuevos inversores que aporten con el capital necesario para la implementación.
Que la capacidad instalada de las empresas locales se incremente e introduzcan al mercado productos de precio más bajo.	Asignando recursos adicionales al proceso, de forma que nuestra capacidad instalada se incremente.

## ANEXO I: DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN DE QUITO Y GUAYAQUIL POR EDAD

Edad	Quito			Guayaquil		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
20	21.092	21.832	42.924	21.762	21.899	43.661
21	20.430	21.408	41.838	20.749	21.281	42.030
22	21.530	22.392	43.922	21.402	21.700	43.102
23	21.500	22.158	43.658	20.797	21.471	42.268
24	20.954	21.729	42.683	20.494	21.318	41.812
25	21.108	21.813	42.921	20.800	21.339	42.139
26	20.276	21.332	41.608	19.757	20.439	40.196
27	20.473	21.821	42.294	19.479	19.757	39.236
28	20.572	21.441	42.013	20.699	21.077	41.776
29	19.876	20.952	40.828	20.576	21.115	41.691
30	19.877	20.964	40.841	21.217	21.498	42.715
31	17.668	19.101	36.769	19.200	20.197	39.397
32	17.348	18.528	35.876	18.963	19.425	38.388
33	17.023	18.445	35.468	18.698	18.697	37.395
34	15.954	17.440	33.394	17.154	17.880	35.034
35	15.614	17.186	32.800	16.713	16.933	33.646
36	15.285	16.927	32.212	16.097	16.900	32.997
37	14.989	16.571	31.560	15.350	16.301	31.651
38	14.812	16.653	31.465	16.127	16.873	33.000
39	14.210	16.068	30.278	15.626	15.955	31.581
40	13.981	15.395	29.376	15.914	16.468	32.382
41	12.748	14.090	26.838	13.766	14.475	28.241
42	13.008	14.484	27.492	14.458	15.099	29.557
43	12.195	13.713	25.908	13.384	14.124	27.508
44	12.100	13.998	26.098	13.225	14.083	27.308
45	12.191	13.903	26.094	13.731	14.863	28.594
<b>Total Grupo</b>	<b>446.814</b>	<b>480.344</b>	<b>927.158</b>	<b>466.138</b>	<b>481.167</b>	<b>947.305</b>
<b>Total Ciudad</b>	<b>1.088.811</b>	<b>1.150.380</b>	<b>2.239.191</b>	<b>1.158.221</b>	<b>1.192.694</b>	<b>2.350.915</b>
<b>% x Sexo</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>		<b>49%</b>	<b>51%</b>	

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda del 2010

## ANEXO II: ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO MARZO 2011 y MARZO 2012

Los ecuatorianos dedican menos horas a los quehaceres domésticos y más horas a su cuidado personal

Actividad	2011	2012
Arreglo de casa	4	3
Compras	2	2
Arreglo de ropa	3	3
Preparación de alimentos	7	6
Cuidado de niños y ancianos	3	2
Ayuda en tareas escolares	1	1
Dormir	55	56
Tiempo libre (leer, ver tv, descansar)	21	22
Necesidades personales (comer, arreglarse)	13	16
Tiempo de traslado a trabajo	6	4

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Marzo 2011 y marzo 2012 – Instituto Nacional de Estadística y Censos.  
Elaboración: Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos - INEC

## ANEXO III: ENCUESTA DE CONSUMO DE SNACKS EN QUITO Y GUAYQUIL

**Señorita/Señora:**

Agradecemos que llene esta encuesta cuyo objetivo es conocer su opinión acerca de los diferentes snacks que existen en el mercado ecuatoriano, sus hábitos de consumo y las principales características que usted prefiere.

**DATOS DEL ENCUESTADO:**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
 Lugar de residencia: \_\_\_\_\_  
 Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

**1 ¿QUE ES UN SNACK PARA USTED? Describa lo que es**

\_\_\_\_\_

**2 ¿CONSUME SNACKS ?**

Si  
No

**¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME?**

1 vez a la semana  
 2 veces a la semana  
 1 vez cada 15 días  
 3 veces a la semana o más  
 Ocasionalmente

**3 EN QUE MOMENTO DEL DIA CONSUME?**

En el desayuno  
 En la media mañana  
 En el almuerzo  
 En la media tarde  
 En la cena

**4 ¿QUE TIPO DE SNACK CONSUME?**

PAPAS FRITAS  
 TOSTITOS O SIMILARES  
 CACHITOS  
 GALLETAS  
 OTROS

Si la respuesta es otros, especifique: \_\_\_\_\_

**5 ¿CONSUME GALLETAS?**

Si  
No


**6 ¿QUE TIPO DE GALLETA CONSUME? Seleccione todas las opciones que consume**

DULCE  
 SALADAS  
 RELLENAS  
 INTEGRALES  
 OTROS


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

**7 DE LOS TIPOS DE GALLETA QUE CONSUME, SELECCIONE LA QUE MÁS CONSUME**

- DULCE
- SALADAS
- RELLENAS
- INTEGRALES
- OTROS


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

**8 ¿QUE MARCA DE GALLETA CONSUME?**

\_\_\_\_\_

Si no hay respuesta inducir la respuesta con nombres de las marcas más conocidas (Nestlé, Kraft, Nabisco, etc)

**9 CUANDO CONSUME GALLETAS, ¿CON QUE LAS ACOMPAÑA?**

- Solas
- Café/Té
- Bebidas Frías
- Como acompañamiento de comidas fuertes (Sopas?)
- OTROS usos


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

**10 DONDE USUALMENTE PRUEBA/COMPRA NUEVAS GALLETAS?**

- Farmacias
- Gasolineras
- Bares
- Restaurantes
- Supermercados
- Reuniones sociales
- Tiendas Especializadas
- OTROS


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

**11 CUANDO CONSUME GALLETAS, LAS PREFIERE :**

- Artesanales
- Trigo (tradicional)
- Bajo en Calorías
- Naturales
- Integrales
- OTROS sabores


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

**12 CUANDO COMPRA GALLETAS DE RACION PERSONALIZADA, SE FIJA PARTICULARMENTE EN:**

- Tamaño de la porción
- Gramos que contiene (Peso)
- Calorías que contiene
- Empaque
- Otras


Si la respuesta es OTROS, especifique: \_\_\_\_\_

<b>13 ¿QUE ES LO PRINCIPAL EN UNA GALLETA PARA UD ?</b>	Crujiente	<input type="text"/>
	Sabor	<input type="text"/>
	Nutritivas	<input type="text"/>
	Naturales	<input type="text"/>
	Otras características	<input type="text"/>
	Si la respuesta es OTROS, especifique: _____	
<b>14 ¿CUAL ES EL PRECIO QUE ESTARIAS DISPUESTO A PAGAR POR UN PAQUETE DE GALLETAS DE PORCION INDIVIDUAL?</b>	0,25 A 0,40	<input type="text"/>
	0,60 A 0,80	<input type="text"/>
	1	<input type="text"/>
	1,20 A 1,50	<input type="text"/>
	OTROS	<input type="text"/>
	Si la respuesta es OTROS, especifique: _____	
<b>15 SI FUERAN NATURALES Y BAJOS EN CALORIAS ¿CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR?</b>	0,25 A 0,40	<input type="text"/>
	0,60 A 0,80	<input type="text"/>
	1	<input type="text"/>
	1,20 A 1,50	<input type="text"/>
	1,5 a 2,50	<input type="text"/>
	OTROS	<input type="text"/>
Si la respuesta es OTROS, especifique: _____		
<b>16 ¿QUIEN CONSUME MAS GALLETAS EN CASA?</b>	Hijos	<input type="text"/>
	Mama	<input type="text"/>
	Papá	<input type="text"/>
	Esposo	<input type="text"/>
	Esposa	<input type="text"/>
	OTROS	<input type="text"/>
Si la respuesta es OTROS, especifique: _____		
<b>17 ¿ENVIA GALLETAS EN EL LUNCH A SUS HIJOS?</b>	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
<b>18 ¿BRINDA GALLETAS A VISITAS EN SU CASA?</b>	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
<b>19 ¿COMPRA GALLETAS CUANDO SALE DE VIAJE?</b>	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>

## ANEXO IV: INFORME DE LA ENCUESTA



### **Objetivo General de Investigación:**

- Conocer la opinión del consumidor de mujeres de 20 a 45 años de Nivel Socio Económico Medio, Medio alto y Alto que vivan en Guayaquil o Quito y conozcan acerca de los diferentes snacks que existen en el mercado ecuatoriano.

### **Objetivos Específicos:**

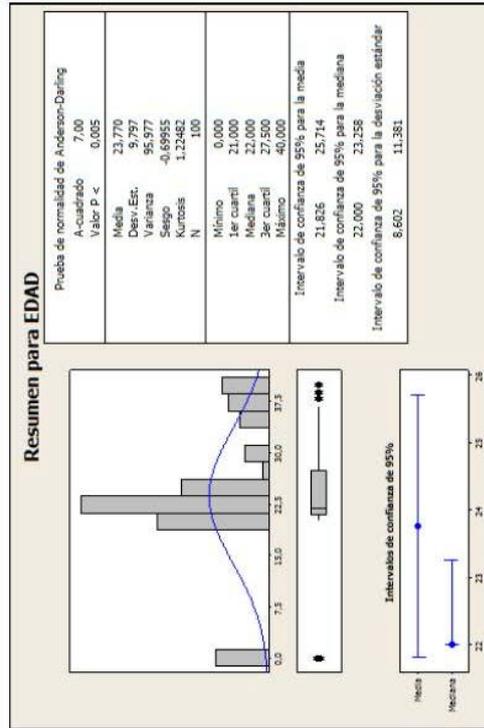
- Investigar los hábitos de consumo de los investigados
- Indagar cuales son las principales características que prefieren los encuestados en los snacks que consumen.
-

# Perfil de personas investigadas:

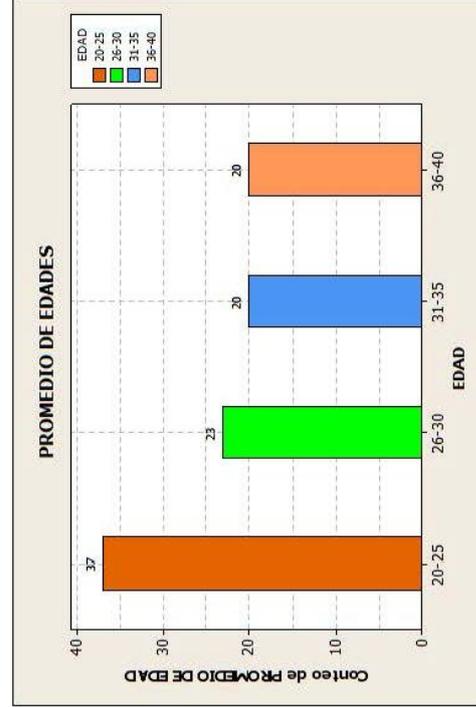
Mujeres de edades entre 20 y 45 años de Nivel Socio Económico Medio, Medio alto y Alto. Que vivan en las ciudades de Quito y Guayaquil y tengan conocimiento de lo que es un snack.

De manera Global, se observa que la media de promedio de usuarios entrevistados es de 23.77 con una desviación Standard de 9,7 años. Las personas que respondieron son mayoritariamente de 23 años.

## Guayaquil



## Quito



# Perfil de personas investigadas:

## Quito

Las personas investigadas fueron mujeres cuyo estado civil en un 56% es soltera, seguida por un 33% de mujeres casadas y un 11% en unión libre.

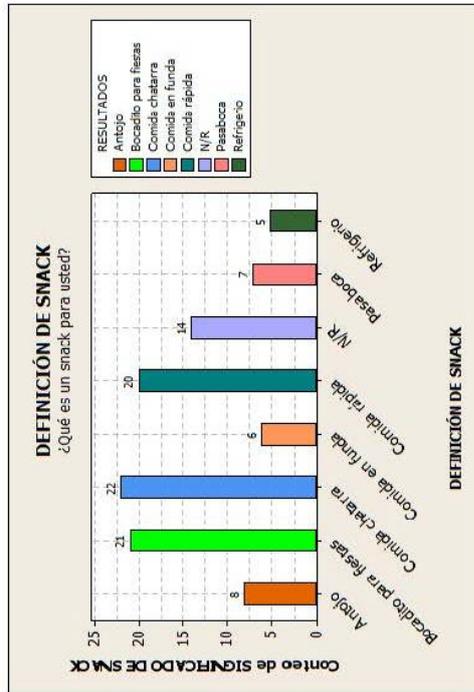
Viven en Quito en sectores como El Condado, Cumbayá, Tumbaco, Valle de los Chillos, Av. La prensa, Av. Los shyrís, Marian de Jesús, entre otros.

## Guayaquil

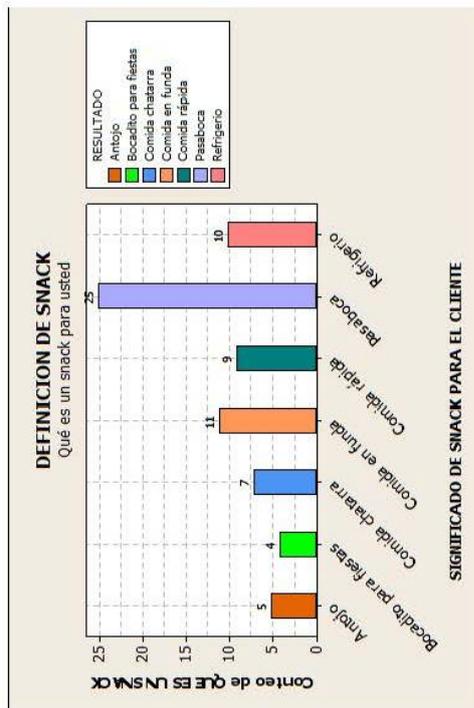
Las personas investigadas fueron mujeres cuyo estado civil en un 66% es soltera, seguida por un 24% de mujeres casadas y un 2% en unión libre.

Viven en Guayaquil en sectores como Urdesa, Kennedy, Alborada, Ceibos, Vía a la costa, Samborondón, entre otros.

## Guayaquil



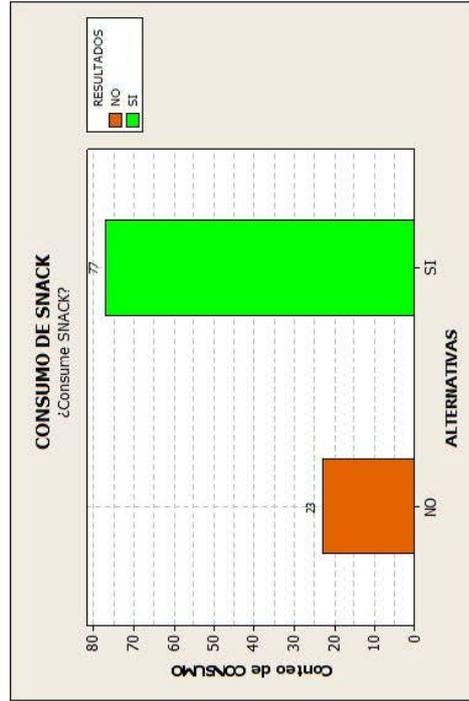
## Quito



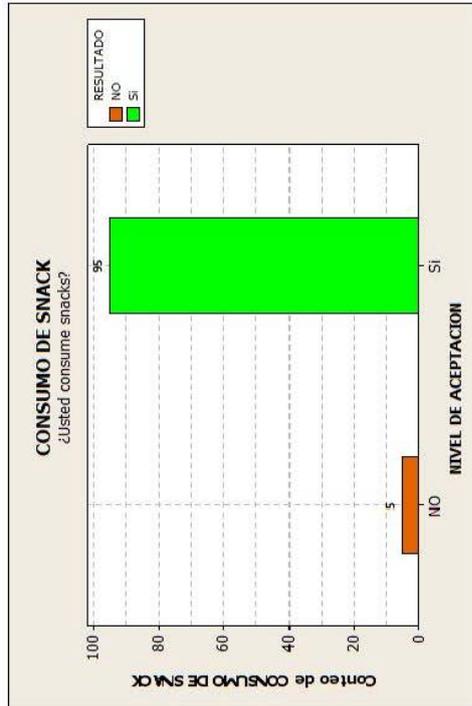
Como se ve en el gráfico las personas perciben a los snacks como pasa bocas, refrigeritos, comida rápida.. En general los encuestados no perciben a este tipo de comida como saludable sino como una opción para disminuir el hambre. El 27% de Guayaquil y Quito percibe a los snacks como comida basura o no saludable.

¿Qué es un Snack para usted?

## Guayaquil



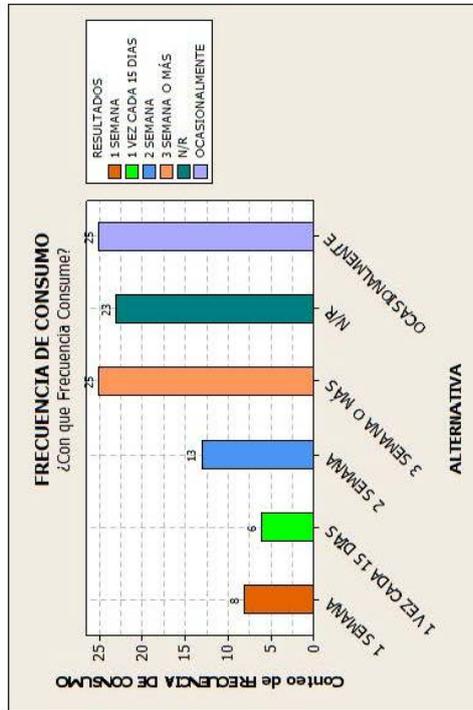
## Quito



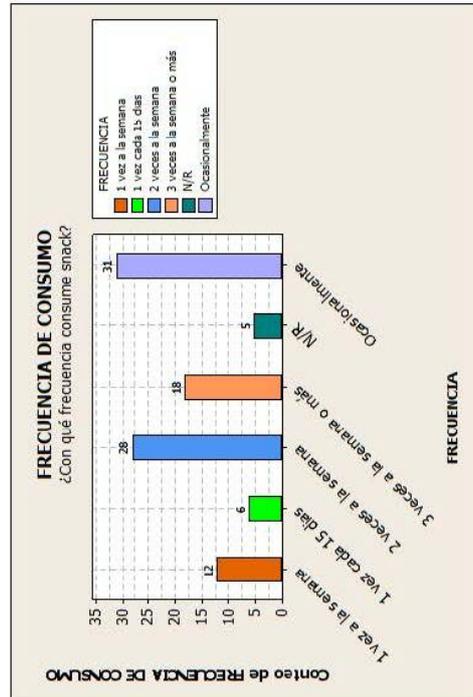
La mayoría de los encuestados consumen Snacks. El porcentaje que no consume estos productos son personas que prefieren la comida saludable y perciben a los Snacks como comida chatarra. Se observa que en Guayaquil hay una tendencia a consumir en menos cantidades estos productos.

¿Consume Snacks?

## Guayaquil



## Quito

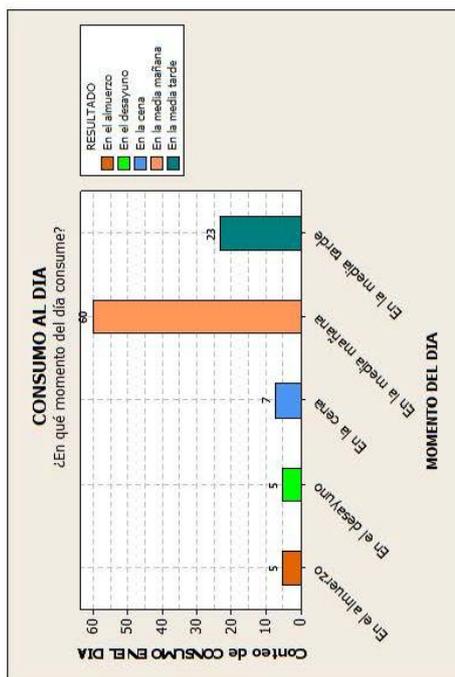


En Quito el 31% de los encuestados consume ocasionalmente snacks sin embargo hay un alto porcentaje que sumado hace el 50% que consume Snacks de 2 a 3 veces a la semana. Las personas que por lo general consumen estos productos frecuentemente están expuestos a un bar sin muchas opciones de productos sustitutos. En Guayaquil se observa que solo un 25% consume Snacks 3 veces a la semana. Mientras que el otro 25% consume ocasionalmente.

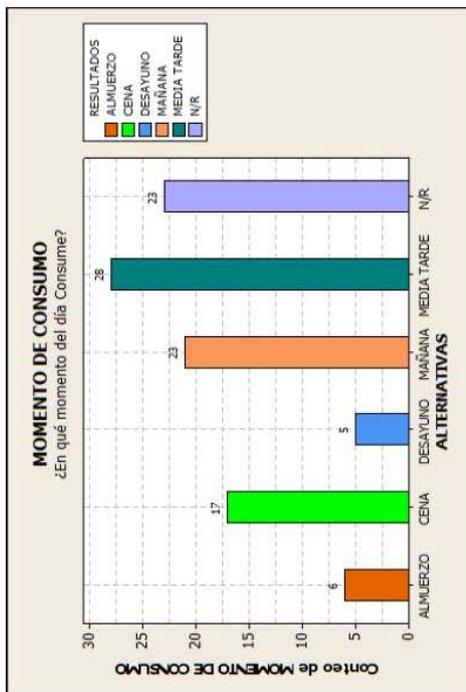
¿Con qué frecuencia consume?

Recordar que se trabajó con preguntas filtro:  
¿Consumo Snacks? ¿Consumo Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que respondieron que no en las preguntas filtro.

## Quito



## Guayaquil

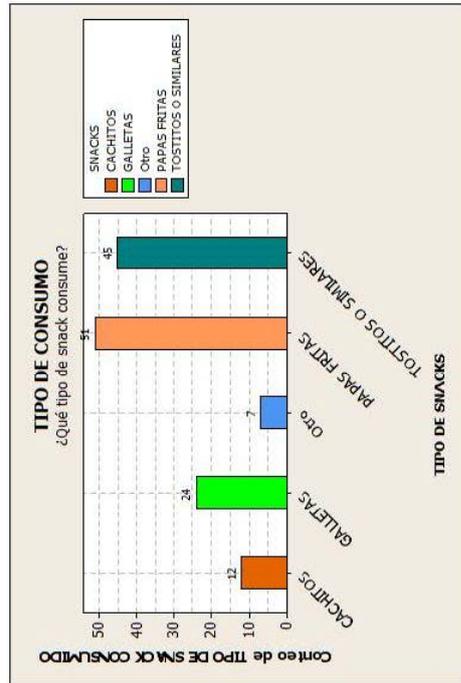
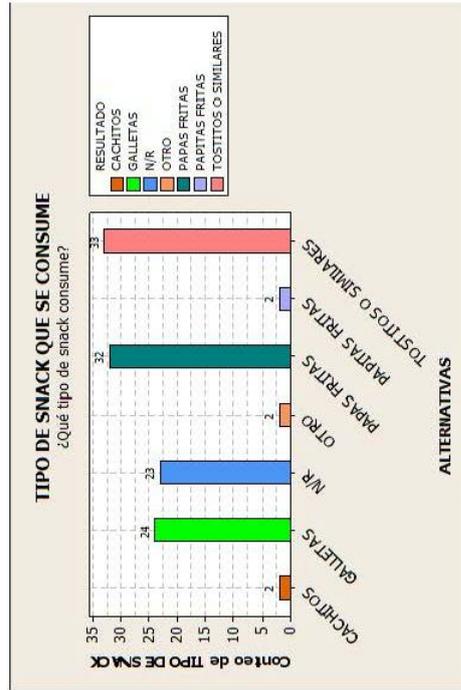


En Quito y en Guayaquil hay un alto porcentaje que consume snacks en la media mañana y en la media tarde. Con esto se refuerza el hecho que perciben al snacks como un pasa boca y refrigerio que ayuda a disminuir el hambre hasta que llegue la hora de las comidas principales. Esto demuestra que los snacks no son utilizados para reemplazar la comida principal del día. En Guayaquil sin embargo un 17% lo consume en la cena, esto se puede deber a que están en la universidad hasta las 10 de la noche y es lo único a lo que tienen acceso en el bar y que es de su preferencia.

Recordar que se trabajó con preguntas filtro:  
¿Consume Snacks? ¿Consume Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que respondieron que no en las preguntas filtro.

**¿En qué momento del día consume?**

## Guayaquil

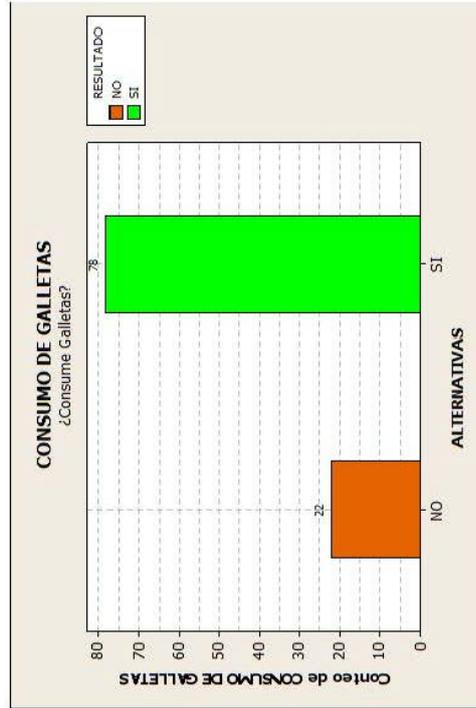


La mayoría de los encuestados consume Papas fritas y bocaditos de Maíz como Snacks. Mientras que un 39% dice consumir galletas. Se puede concluir que las personas no consideran Snack a la línea de productos de galletas.

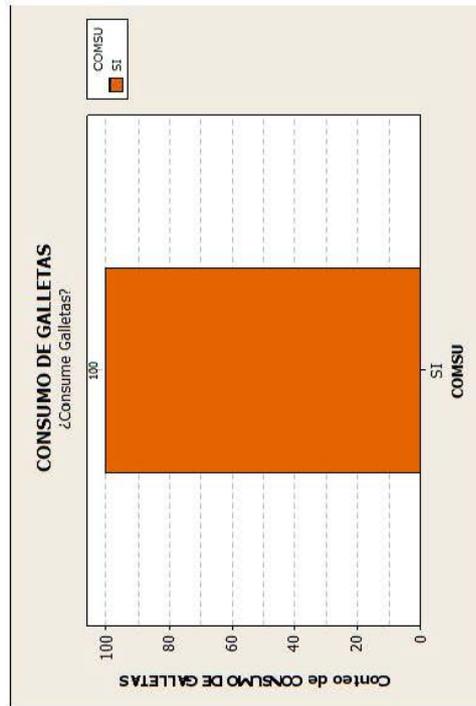
¿Qué tipo de snack consume?

Recordar que se trabajó con preguntas filtro: ¿Consumen Snacks? ¿Consumen Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas respondieron que no en las preguntas filtro.

## Guayaquil



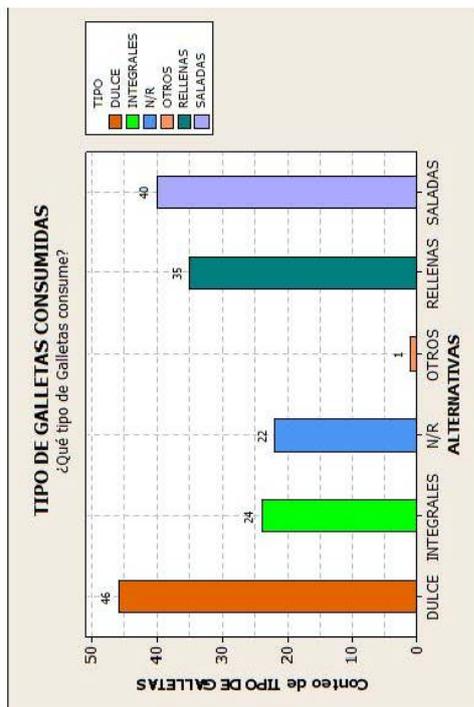
## Quito



En Quito el 100% de los encuestados consume algún tipo de galletas. Mientras que en Guayaquil un 22% no consume esto indica que en Guayaquil las mujeres tienden más a cuidarse y comer cosas más naturales.

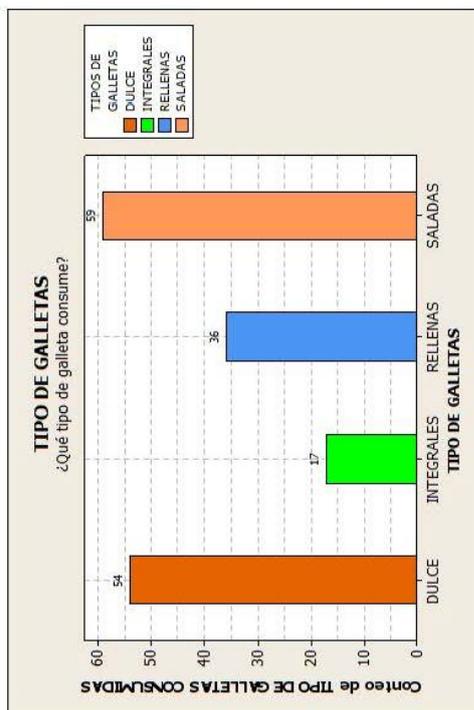
¿Consume Galletas?

## Guayaquil



En Guayaquil los investigados consumen galletas tanto dulces como saladas en casi igual porcentaje así como las rellenas. Las galletas integrales son consumidas en un 24%. Se puede ver que a las personas no les gusta en gran porcentaje las galletas integrales.

## Quito

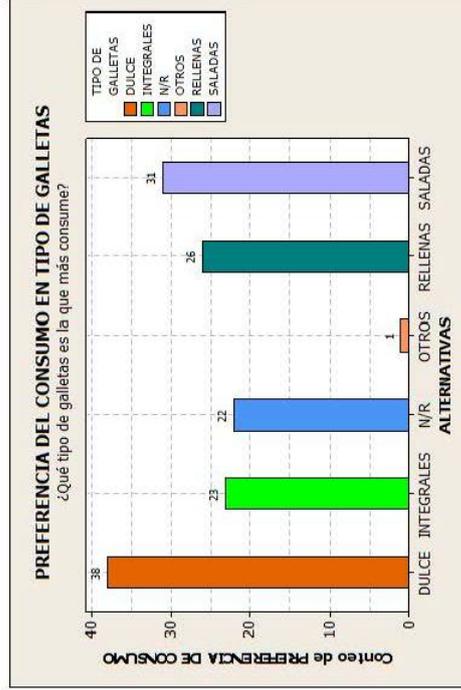


En Quito los investigados consumen galletas tanto dulces como saladas en casi igual porcentaje. Las galletas integrales es lo que menos consumen los investigados.

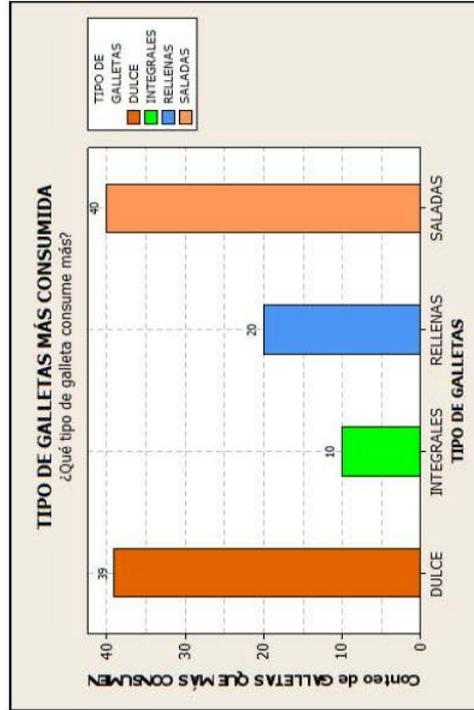
¿Qué tipo de galleta consume?

Recordar que se trabajó con preguntas filtro: ¿Consume Snacks? ¿Consume Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas respondieron que no en las preguntas filtro.

## Guayaquil



## Quito



Las personas consumen galletas tanto dulces como saladas. Sin embargo se puede observar que las galletas integrales solo es consumida por un 10% de los investigados.

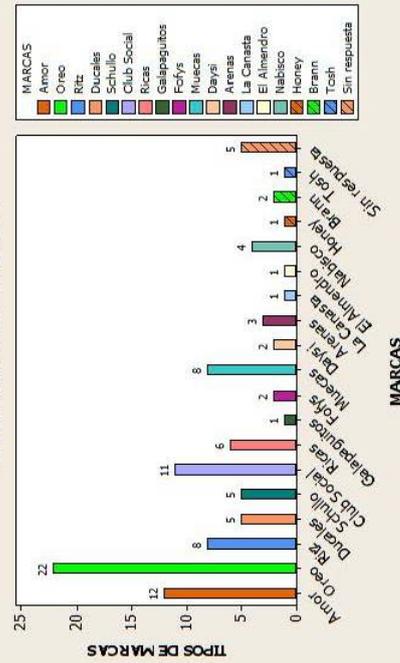
En Guayaquil las personas consumen más porcentaje de galletas integrales. Sin embargo el nivel de galletas sigue siendo superior en consumo de dulces y saladas.

Recordar que se trabajó con preguntas filtro:  
¿Consumen Snacks? ¿Consumen Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que respondieron que no en las preguntas filtro.

Seleccione el tipo de galleta que más consume

## Quito

Gráfica de TIPOS DE MARCAS

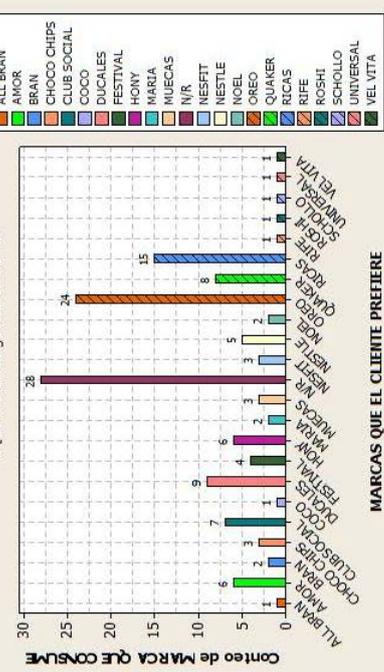


En Quito las galletas favoritas de los encuestados son Oreo, seguida por Amor y Club Social. La preferencia por Oreo puede deberse a la campaña publicitaria que se maneja hace dos meses por el cumpleaños número 100 de la marca. La única galleta integral nombrada fue Schullos y solo la consumen 2 personas. También se puede ver que hay recordación de marca de galletas que han estado mucho tiempo en el mercado como Muecass y Ritz.

## ¿Qué marca de galleta consume

## Guayaquil

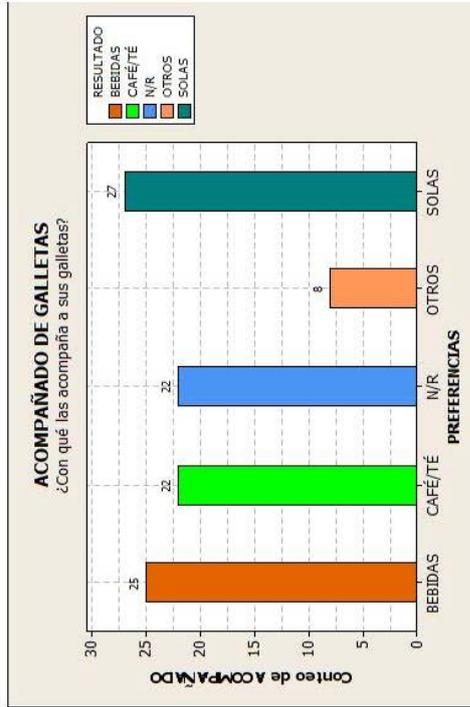
MARCAS PREFERIDAS  
¿Qué marca de galleta consume?



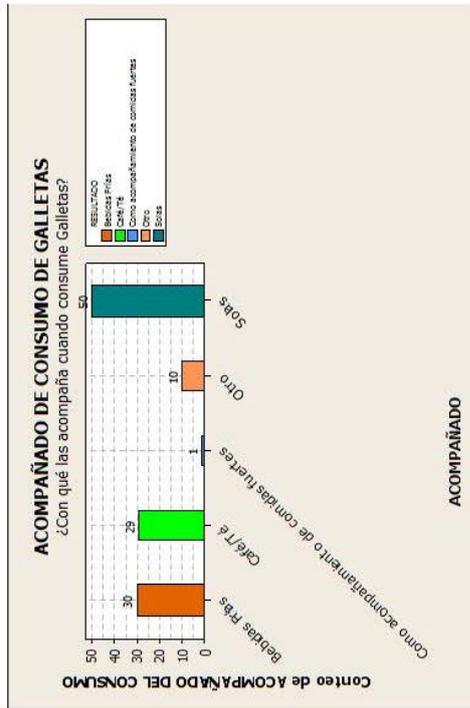
En Guayaquil se observa que las galletas favoritas de los encuestados son Oreo y Ricas. Las galletas integrales fueron mayormente nombradas pero consumidas por un muy bajo porcentaje de personas.

Recordar que se trabajó con preguntas filtro: ¿Consumen Snacks? ¿Consumen Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que respondieron que no en las preguntas filtro.

## Guayaquil



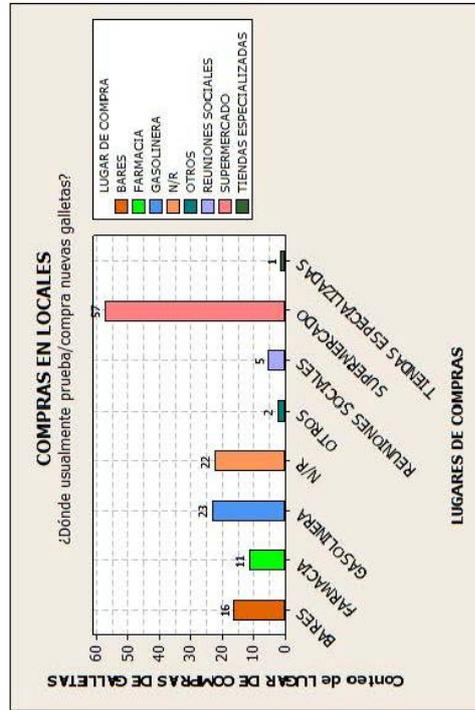
## Quito



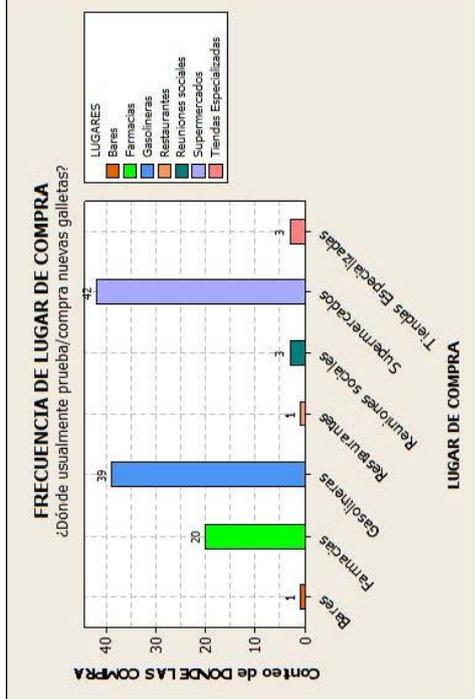
Las personas consumen sus galletas tanto solas como con bebidas calientes y frías. En otros las personas las acompañan con maníjar, queso crema y leche.

¿Cuándo consume galletas con qué las acompaña?

## Guayaquil



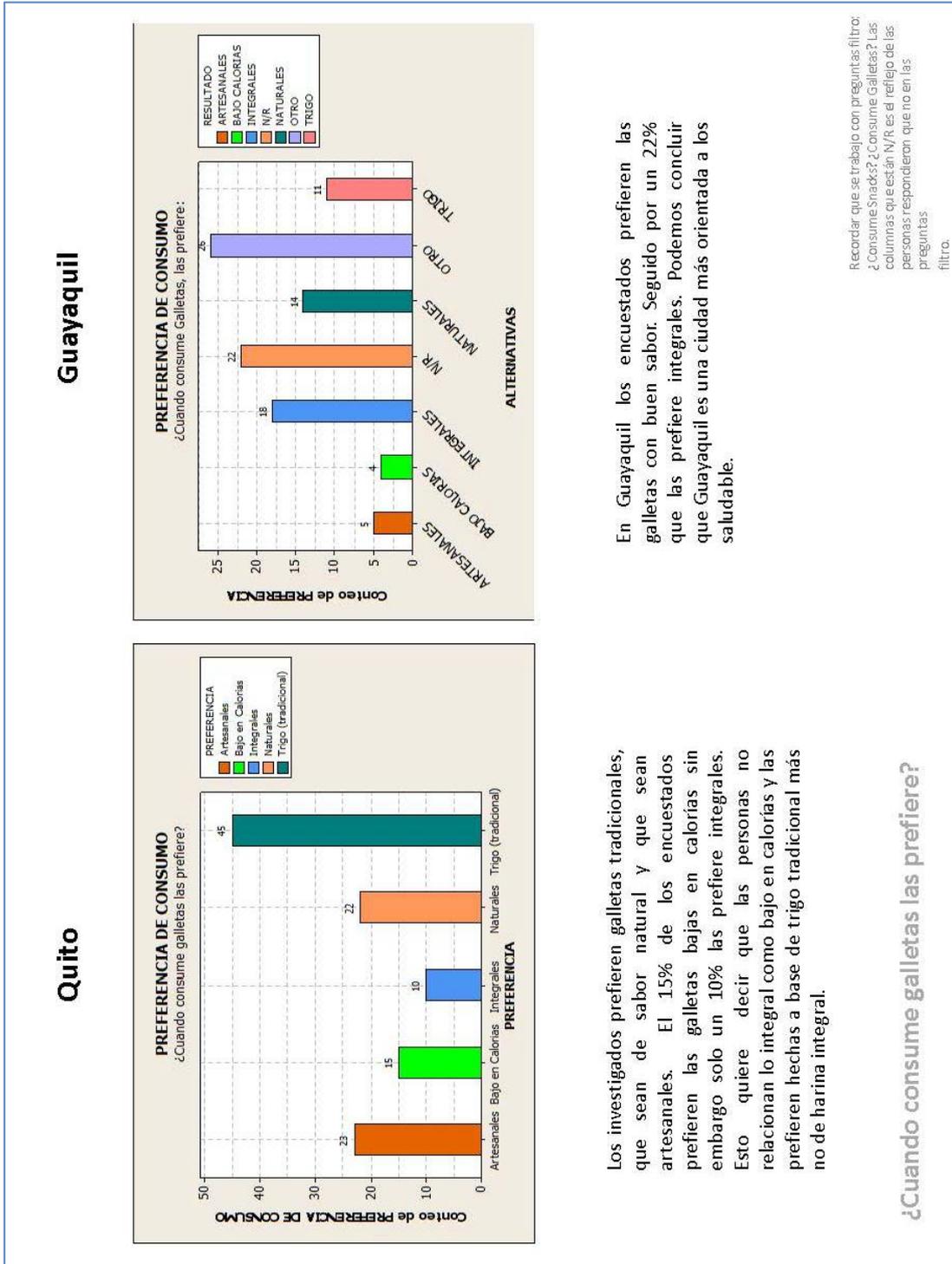
## Quito

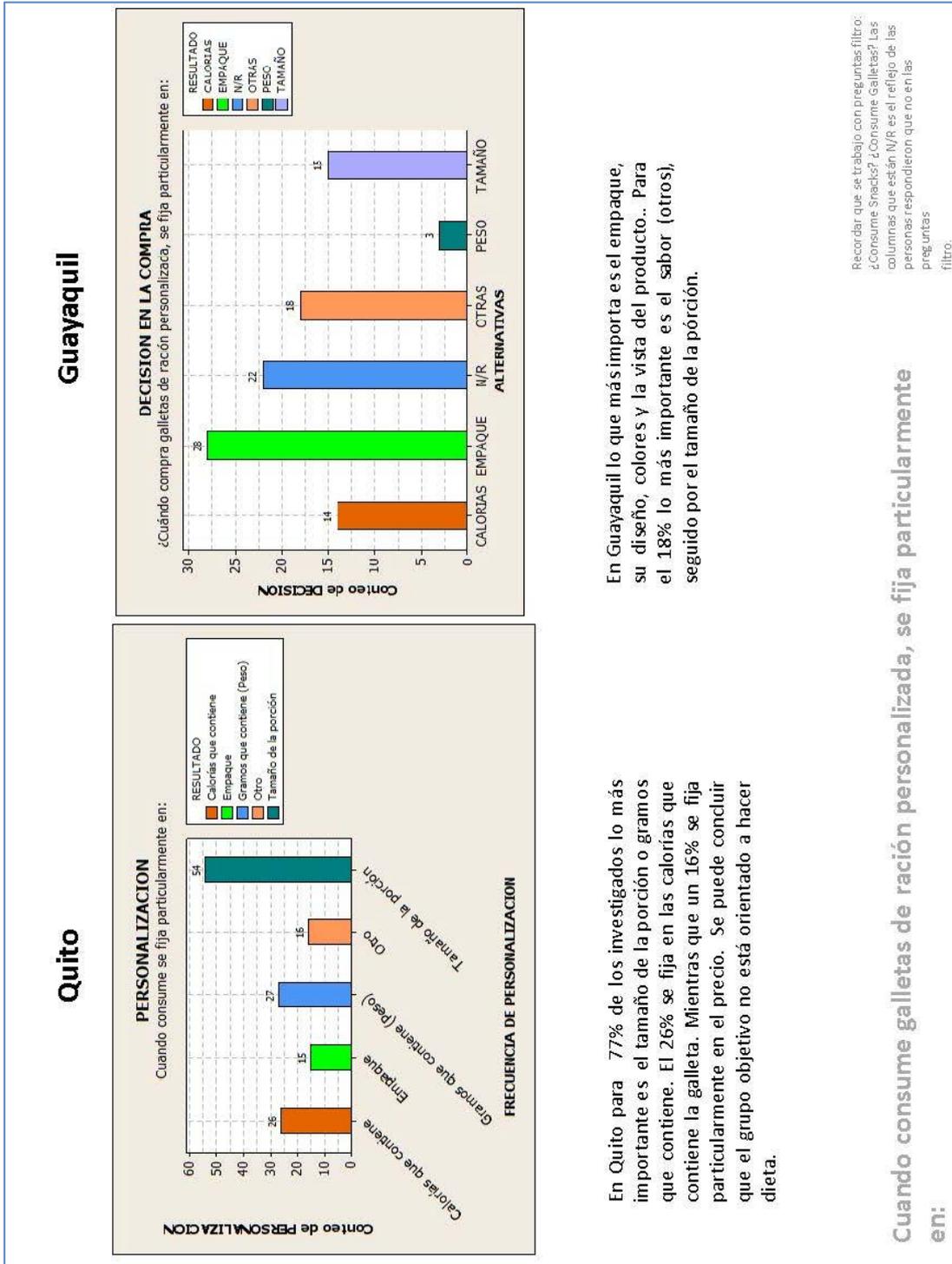


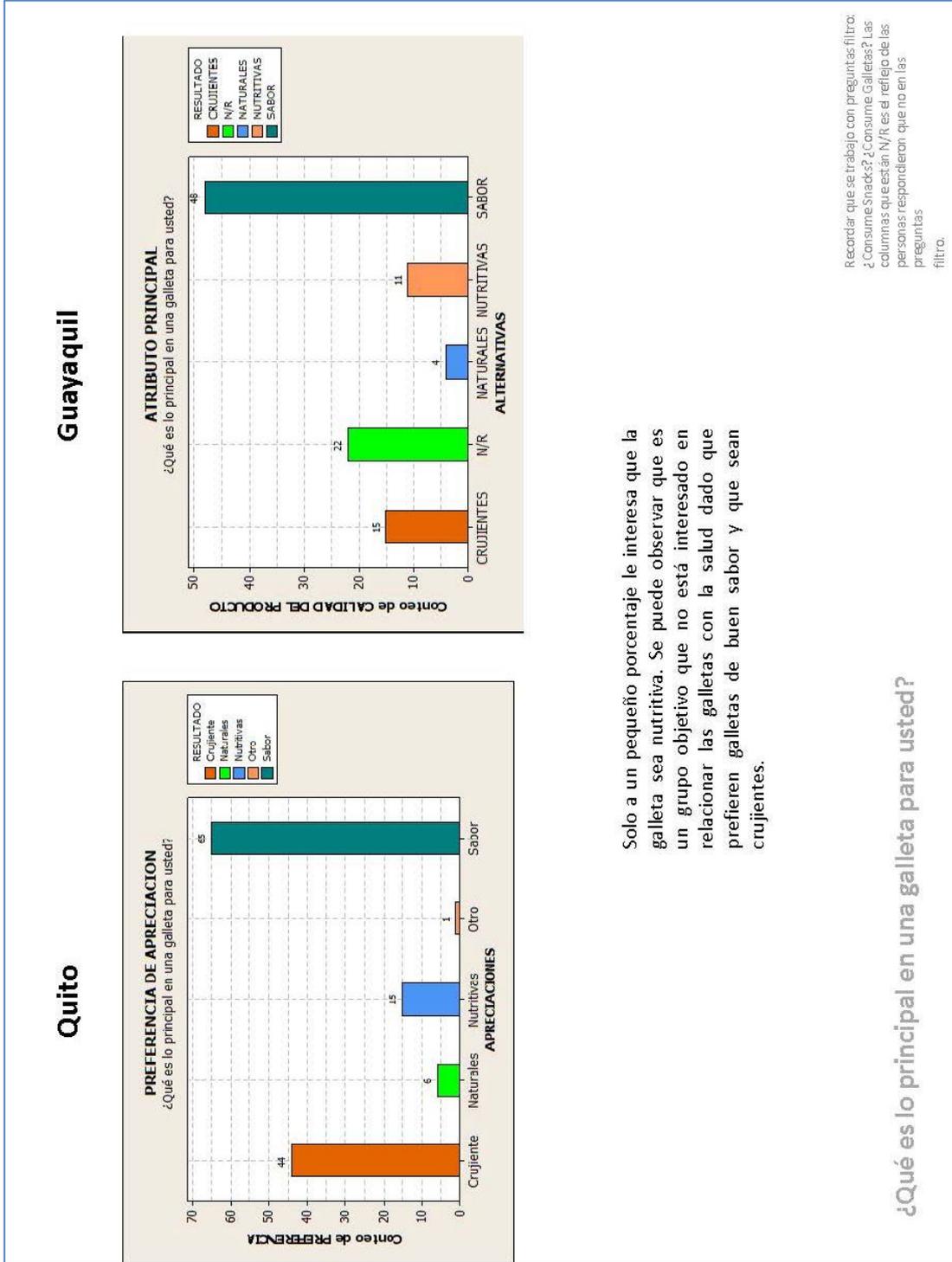
La mayoría de las personas compran o prueban nuevas galletas en los supermercados. Esto se puede deber a el material merchandising o las acciones de trade Marketing que realizan las nuevas marcas. Seguindo por gasolineras que actualmente son autoservicios y por tanto se pueden hacer las mismas acciones que en el supermercado además de las promociones que se realizan con las gasolineras. Las farmacias también se deben tener en cuenta ya que la cartera de productos es bastante amplia en especial las galletas integrales y saludables son ubicadas en estos locales..

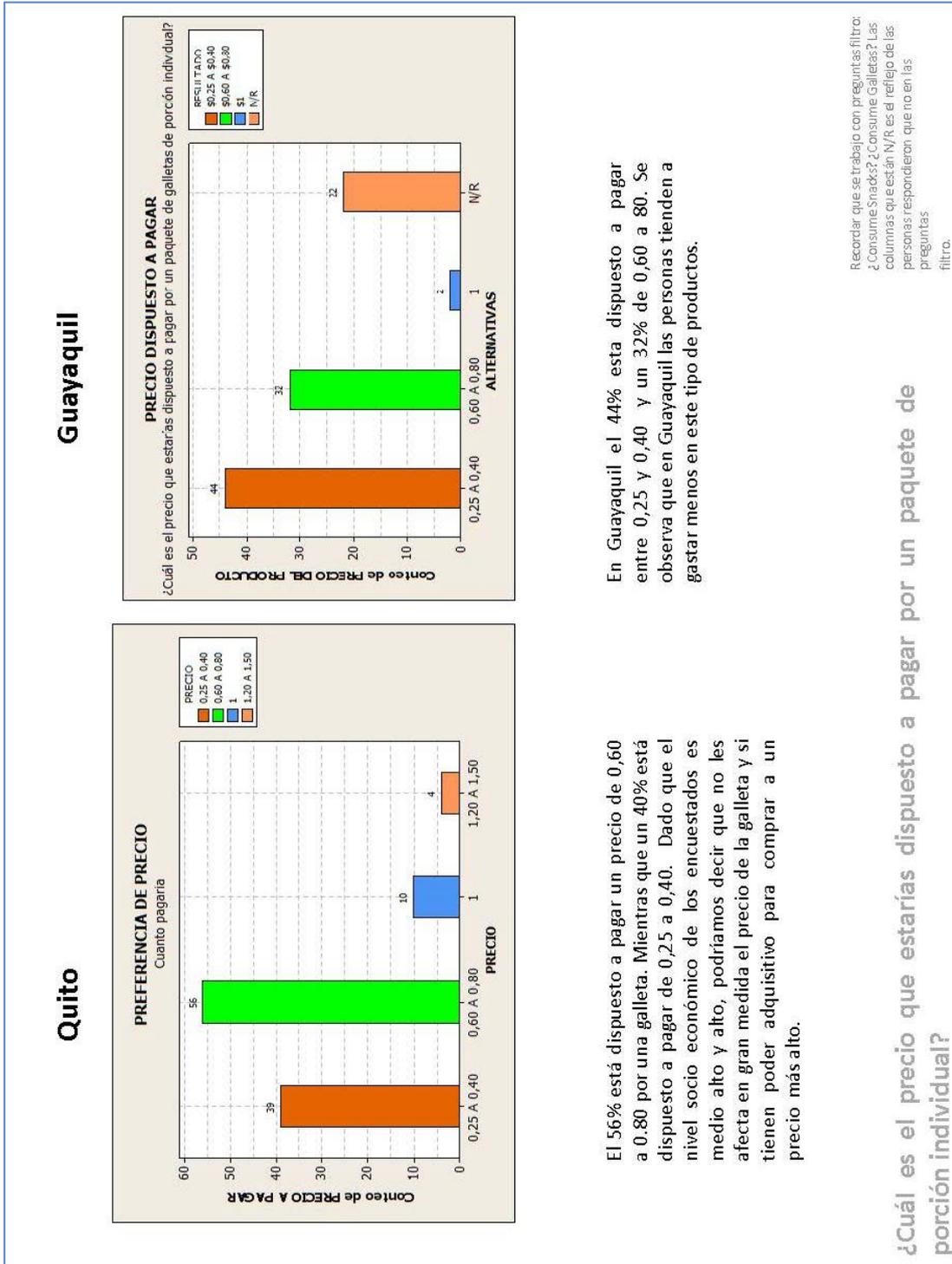
¿Dónde usualmente compra/consume galletas?

Recordar que se trabajo con preguntas filtro:  
¿Consume Smacks? ¿Consume Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que no respondieron que no en las preguntas filtro.

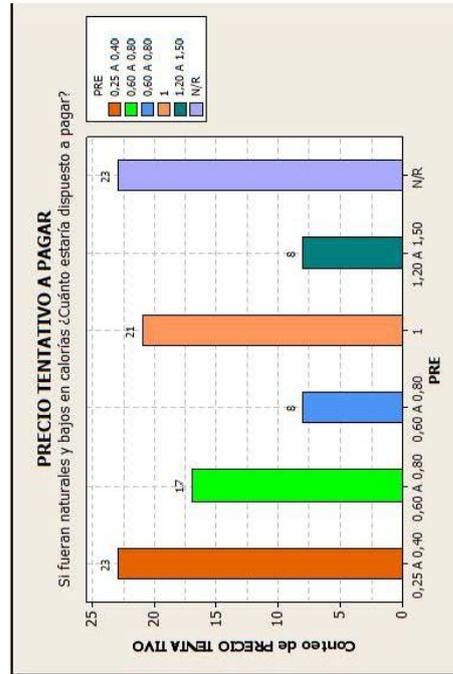




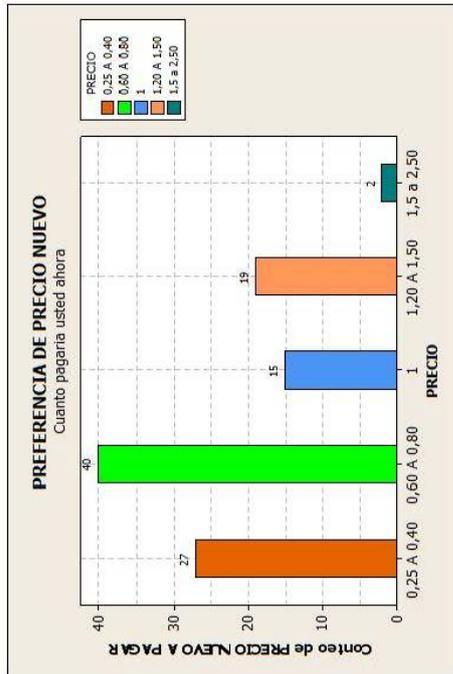




## Guayaquil



## Quito



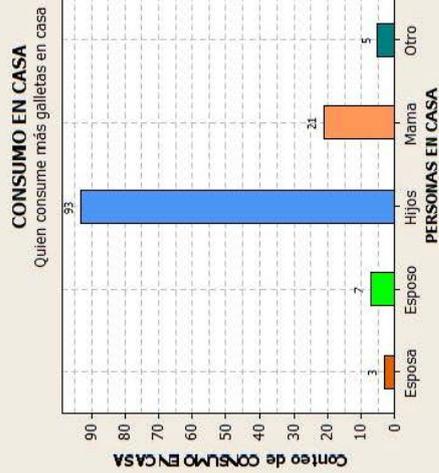
El 60% de los encuestados están dispuestos a pagar la misma cantidad que pagarían por una galleta normal. Un 15% está a dispuesto a pagar \$1 mientras que un 19% está dispuesto a pagar de \$1,25 a \$1,50 . Podemos concluir que las personas no están dispuestos a pagar un precio diferencial por este tipo de galletas dado que ni siquiera las consumen en gran porcentaje.

En Guayaquil un 21% está dispuesto a pagar \$1 por una galleta nutritiva sin embargo sigue la tendencia por no pagar más y estar dispuesto a pagar el precio de una galleta normal. Podemos concluir que no se debe aumentar el precio si se vende este tipo de galletas porque no estarían dispuestos a pagar más.

Recordar que se trabajó con preguntas filtro:  
¿Consumen Snacks? ¿Consumen Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que respondieron que no en las preguntas filtro.

**¿Si fueran galletas nutritivas y bajas en calorías ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?**

## Quito

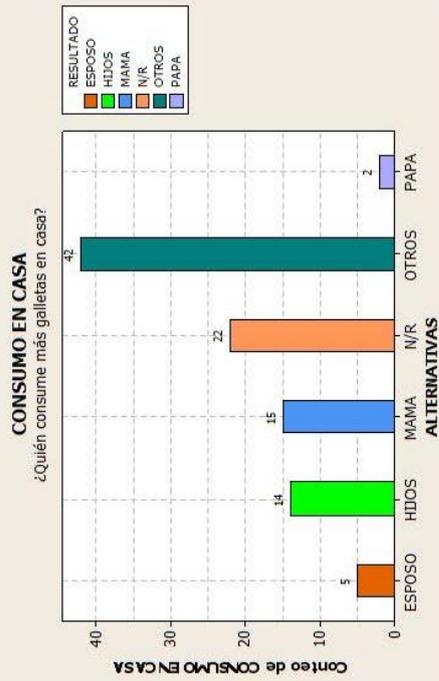


En Quito el 94% de los encuestados respondieron que los que consumen más galletas en casa son sus hijos. Seguido por un 21% son las mamás y un 13% los padres. Dado que son los hijos quienes más consumen podríamos decir que no están dispuestos a comprar galletas saludables dado que los niños compran guiados por el sabor.

El 84% de los padres si envía galletas en el lunch a sus hijos.

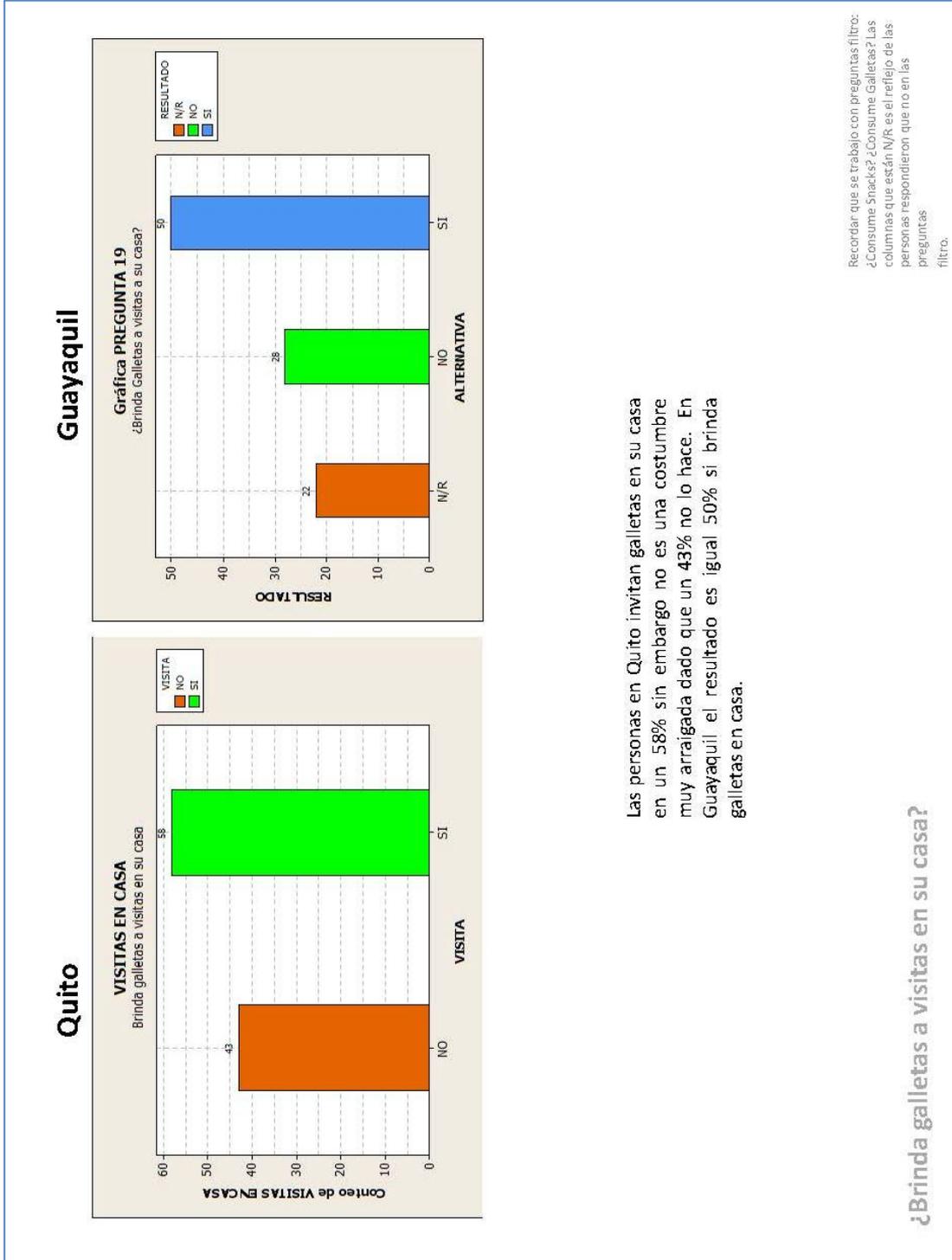
**¿Quién consume más galletas en casa?**

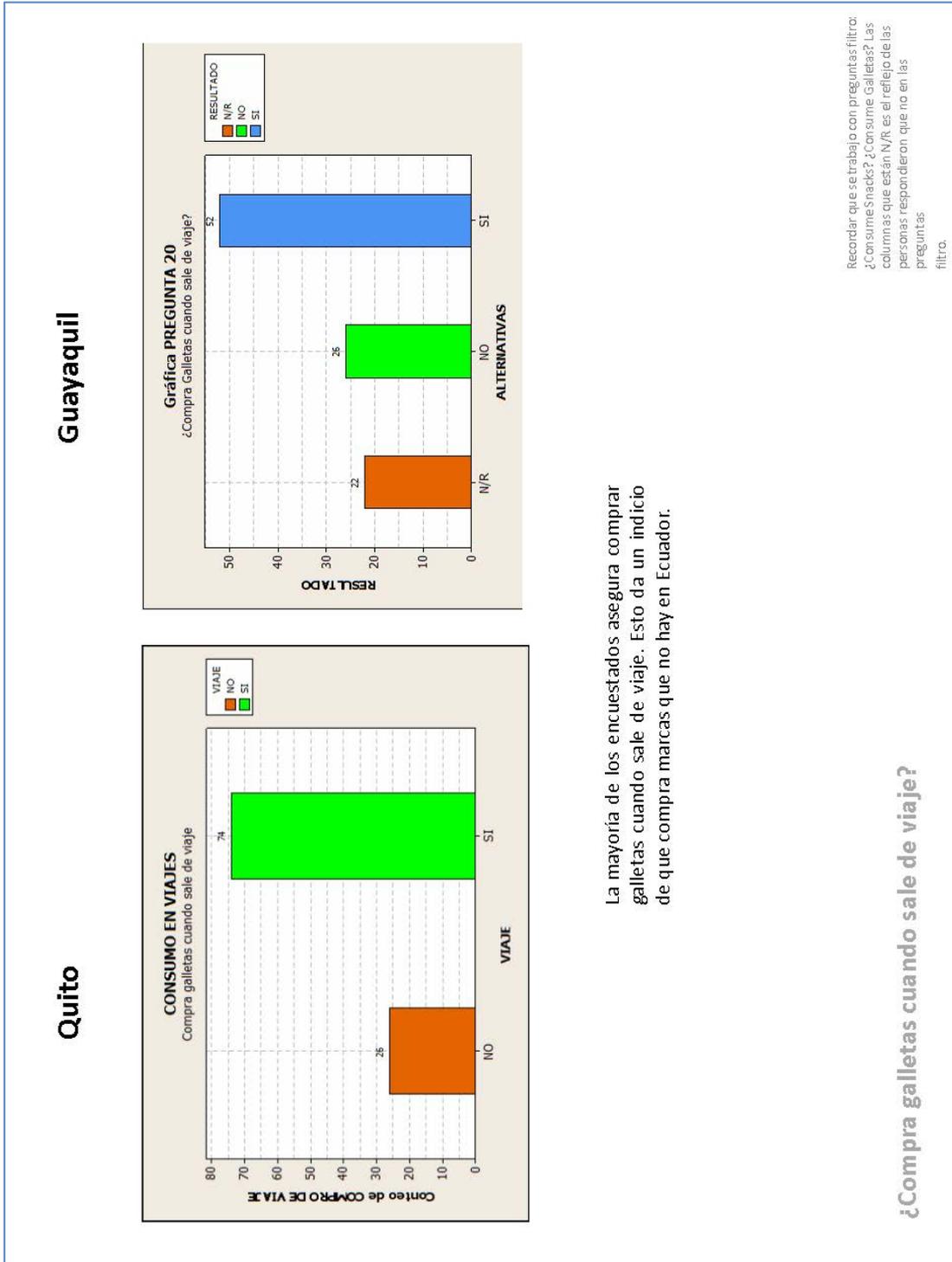
## Guayaquil



En Guayaquil las personas que consumen más galletas son las mismas personas de 20 a 28 años que han sido encuestadas y sus hermanos o hermanas. Sus padres no consumen tantas galletas y los hijos no aplica porque solo un 12% de los encuestados en Guayaquil tienen hijos.

Recordar que se trabajó con preguntas filtro: ¿Consume Snacks? ¿Consume Galletas? Las columnas que están N/R es el reflejo de las personas que no respondieron que no en las preguntas filtro.





## ANEXO V: ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA DE PILADORAS DE ARROZ

### **PILADORAS EN EL ECUADOR**

Piladoras Registradas :	1460
-------------------------	------

Fuente : MAGAP

Piladoras Habiles :	310
Operando 60% al año :	167
Operativas 80 a 100 % al año :	143

Fuente : Disquisa s.a. (Proveedores de insumos y maquinarias)

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>				
Cantidad Plantas :		310		
Cap Hora	%	Cant Plantas	qq hora	Tn hora
30	40%	124	3720	168,74
50	28%	86,8	4340	196,86
60	20%	62	3720	168,74
120	12%	37,2	4464	202,49
<b>Producción Hora (Tn) :</b>				<b>736,82</b>

Fuente : En base a datos Disquisa s.a.

## ANEXO VI: ANALISIS DE LA NECESIDAD DE AZUCAR PARA NUESTRA INDUSTRIA

CONSUMO DE AZUCAR POR DIA												
Costo Saco 45 kg :		\$	40,00									
Costo Gr :		\$	0,80									
* Sacos de 50 Kilos												
Escenario	Peso por Galletas gr	% Galletas	Azucar Peso por Galleta gr	Producción Galletas DIA Ref. Escenario	Consumo Dia Azucar		Consumo Dia Azucar		Consumo Dia Azucar		Consumo MES Azucar Kilos	
					gr	Kilos	Sacos	kilos	Kilos			
Pesimista	18	0,42%	0,0756	2.686,00	203,06	0,20	0,004	1,02	1,02	4,5		
Conservador	18	0,42%	0,0756	5.372,00	406,12	0,41	0,008	2,03	2,03	8,9		
Optimista	18	0,42%	0,0756	10.744,00	812,25	0,81	0,016	4,06	4,06	17,9		

## ANEXO VII: ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

### DISTRIBUIDOR

Nombre: José Franco Camba

Cargo: Gerente de Ventas – FREDVY S.A.

Tiempo de la empresa: 11 años

### ANTECEDENTES

- La compañía se inició como empresa natural y luego se convirtió en una sociedad anónima bajo el nombre de FREDVI que significa Franco Especialista en Distribución y Ventas.
- Se dedica a la distribución de varios productos. Atiende a 7 fabricantes: Arcor, Kellogs, Eveready, Torvi. BIC, Kimberly Clark.
- Arcor: Confeitería. Unidad del Ecuador. No tiene planta en Ecuador. Sus productos son importados de Argentina, Brasil, Chile, Perú.
- Kellogs: cereales
- Kimberly Clark: Absorbentes. Tiene producción nacional (pañales y papel higiénico) y otra parte es importada.
- Eveready: Importa sus productos.
- Torvi: producción nacional, los atiende de manera estacional entre diciembre y abril.

### CLIENTES

- Son clientes directos de la empresa los representantes o las empresas multinacionales con filiales acá en Ecuador.
- Aplica cobertura horizontal, es decir que se enfoca en abarcar la mayor cantidad de puntos de venta en un mismo sector (tiendas, farmacias, bazares, etc).
- Para algunos clientes como ARCOR la empresa tiene exclusividad de territorio, lo cual representa presión por volumen de ventas y presencia.
- La empresa establece presupuestos para vendedores y proveedores.
- Siempre atentos de los distribuidores, se establecen incentivos fijando objetivos puntuales.

- Los vendedores reciben un sueldo más la comisión que se fija en función de las ventas y de la recuperación de la cartera.
- Cuenta con 18 vendedores. Atienen a 5000 puntos de venta de 8500 en Guayaquil. Básicamente estos puntos comprenden el centro, suburbio y Guasmo.
- El vendedor trabaja bajo la modalidad de preventa. Visita en promedio 60 clientes por día. Es más efectiva una venta donde el vendedor lleva muestras así se pone foco en el producto.
- Un vendedor vende en promedio por día \$500. Un vendedor estrella puede cubrir ventas de \$ 1,200 por día.
- Las ventas mensuales en promedio ascienden a \$ 250,000. Un 40% de la cartera se encuentra en la calle al cierre de un período.
- En promedio los términos de cobro son 7 días.
- La facturación por punto de venta es de \$2,500.
- Hoy en día la tendencia en el mercado es cómo mejorar el servicio, no tanto el precio. Los clientes buscan un crédito de más días.
- El margen bruto es del 14%.

#### **SNACKS DE SAL/DULCE**

- Cereales considerados como snacks y las barras nutritivas de Kellogg's.

#### **PROMOCION**

- Los proveedores le otorgan crédito de 30 a 45 días, dependiendo de la trayectoria del distribuidor.
- Algunas fábricas piden exclusividad de ciertas marcas. Un representante de los mayoristas – proveedor- eventualmente va y revisa la presencia en el canal.
- Los proveedores aplican promociones en base a productos, por ejemplo un bulto más por tantas unidades.
- La empresa gasta aproximadamente el 1% del margen bruto en promociones dentro del canal.

### PRECIO

- El porcentaje promedio de rentabilidad en confitería es el 22%. En otras líneas es el 18% basado en su trayectoria de 11 años en el mercado.
- En el mercado se manejan con un 16% en promedio.

### PUNTO DE VENTA – ESTACIÓN DE SERVICIO GASOLINERAS

Nombre: Ángel Villalba

Cargo: Gerente de Estación de Servicio – PRIMAX Atarazana

Tiempo en el cargo: Aprox. 1 año

### ANTECEDENTES

- Shell vende a PRIMAX el downstream (comercialización de gasolina) hace algunos años
- ATIMASA es un operador que administra estaciones de servicio PRIMAX
- PRIMAX cuenta con alrededor de 100 estaciones de servicio a nivel nacional
- 32 son administradas por ATIMASA (30 en Guayaquil y Quito)
- Fuera de Quito y Guayaquil, la tendencia de PRIMAX es recuperar la administración de las estaciones que no muestran buen manejo para proteger la marca

### TIENDAS DE CONVENIENCIA

- ATIMASA tienen dos formatos de tiendas de conveniencia:
- Listo – tienen 15 tiendas
- Listo Gourmet – tienen 17 tiendas
- A finales de año quieren llegar a 42 estaciones, tomando como universo, el resto de las 100 gasolineras PRIMAX que son administradas x terceros.
- Son líderes en la industria en venta de gasolina, son más rentables en tiendas que en gasolina
- En gasolina la rentabilidad es de \$0,06 por galón
- En las tiendas, tienen una rentabilidad promedio del 20% anual – alrededor de \$0,10 por producto.
- De lo comercializado corresponde a:
- 80% comestibles
- 20% Otros (cigarrillos, pañales, flores, útiles, etc.)

- Dentro de la comestibles, el producto más vendido son bebidas embotelladas y el de mayor crecimiento comidas preparadas en el momento (sanduches calientes)
- El producto de mayor venta – que no es comestible – son los cigarrillos
- La venta promedio de cada tienda es de \$80.000 mensuales sin IVA (más o menos \$2.500 diarios).
- De esa venta el 40-45% corresponde a bebidas embotelladas, cerca de un 22% a snacks de sal (incluye galletas de sal)

### **SNACKS DE SAL**

- Representa alrededor del 22% de las ventas de la tienda (alrededor de \$500,00 /día)
- Incluye galletas de sal (alrededor del 8% - es decir se venden unos \$40 x día de galletas de sal)
- Llegan muy pocos productos nuevos
- Las que más rotan son las ricas: 30 -36/unidades al día
- Las que menos rotan son las Belvita Cracker : 9 unidades al día
- Las Quacker y Nutra Bien son las últimas que han salido al mercado, se están vendiendo bien; alrededor de 200 paquetes individuales a la semana (no están dentro de la categoría de galletas de sal)
- Las de Sabores de Club Social, se venden poco – 1 paquete diario
- Los más baratos se venden a 0,25 el paquete individual y los más caros a 0,75
- Las galletas importadas Nutra Bien están en el segmento de las más caras

### **PROMOCION**

- La oficina central de ATIMASA funciona en Guayaquil
- La oficina central de ATIMASA negocia con los proveedores, pero el proveedor se encarga de surtir cada tienda mínimo 2 veces a la semana.
- Un representante de los mayoristas – proveedor- eventualmente va y revisa la percha.
- Cuando hay un lanzamiento de algún producto nuevo, la fábrica se encarga de enviar un/a impulsador/a durante 2 semanas, 4 veces a la semana para hacer degustaciones.

- Durante el periodo de lanzamiento los productos nuevos pueden ser exhibidos en el mostrador de la caja registradora, luego de ese periodo debe ir a percha

#### **PRECIO**

- El administrador considera que el cliente de las estaciones tiene baja sensibilidad al precio
- El que ingresa a la tienda es casi una venta segura
- Las compras son por impulso, lo que ha llevado a diversificar la oferta de categorías

#### **PROYECCIONES**

- Crecimiento en mts 2
- Más comodidad y mas categorías
- El nuevo formato esta en : Puntilla, Kennedy y Plaza Dañín
- Les preocupa el tema de parqueaderos – hay un límite en el crecimiento de mts cuadrados.

#### **PUNTO DE VENTA – STRAVAGANZZA SPA**

Nombre: Roberto Haro

Cargo: Propietario

Tiempo en el cargo: 15 años

#### **ANTECEDENTES**

- Stravaganzza es un centro de estética ubicado en Urdesa – Circunvalación Sur, establecido desde hace 5 años.
- Su clientela está compuesta en su mayoría 90% mujeres, 10% hombres
- Los Servicios que ofrecen son: Tinte, Corte, Cepillado de Cabello, manicure, pedicure, maquillaje profesional, depilaciones, tratamientos cosmetológicos y masajes reductores.

#### **ANALISIS DE LA VISITA**

- Tiempo promedio de permanencia por cliente es mínimo una hora y puede llegar hasta tres o cuatro horas.

- Los días de mayor afluencia son Viernes y Sábados.
- Las horas pico de atención a partir de las 3 de la tarde hasta las 8:00 pm
- Tiempo promedio de espera previo a la atención: de 30 a 40 minutos
- Como se entretienen los clientes: Revistas Actualizadas, TV, música.
- Brinda café, agua y caramelos como cortesía.
- Las clientes nunca traen refrigerios consigo
- Cuando tienen hambre, solicitan que les vayan a comprar algún piqueo en un lugar cercano, usualmente galletas o yogourt.
- Se observó en la visita, que disponen de gomitas con formas puestas en el mostrador para la venta, el propietario del negocio indicó que se venden eventualmente al menos 5 durante los viernes y sábado.

## ANEXO VIII: ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS FABRICADOS Y VENDIDOS)																			
	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	
Inventario Inicial de Materia Prima	1,032	1,289	1,289	1,289	1,805	1,805	2,063	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169
Compras de Materia Prima	3,095	2,837	2,579	4,126	3,610	4,384	7,443	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337
Inventario Final de Materia Prima	1,032	1,289	1,289	1,805	1,805	2,063	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169
Costo de Materia Prima Utilizada	2,063	2,579	2,579	3,610	3,610	4,126	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337
Costos Mano de Obra Directa	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134	5,134
Costos Indirectos de Fabricación	2,572	2,661	2,661	2,839	2,839	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928	2,928
Costo de Producto Terminado	9,768	10,373	10,373	11,583	11,583	12,188	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399	14,399
Inventario Inicial de Producto Terminado	-	977	1,037	1,037	1,158	1,158	1,219	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Inventario Final de Producto Terminado	977	1,037	1,037	1,158	1,158	1,219	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
<b>Costo de Venta</b>	<b>8,792</b>	<b>10,313</b>	<b>10,373</b>	<b>11,462</b>	<b>11,583</b>	<b>12,128</b>	<b>14,178</b>	<b>14,399</b>											

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS FABRICADOS Y VENDIDOS)										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inventario Inicial de Materia Prima	-	2,063	3,169	3,359	3,560	3,774	4,000	4,240	4,495	4,764
Compras de Materia Prima	20,631	77,152	100,118	106,125	112,493	119,242	126,397	133,981	142,019	150,541
Inventario Final de Materia Prima	2,063	3,169	3,359	3,560	3,774	4,000	4,240	4,495	4,764	5,050
Costo de Materia Prima Utilizada	18,568	76,046	80,609	85,445	90,572	96,006	101,767	107,873	114,345	121,206
Costos Mano de Obra Directa	30,802	61,605	65,301	69,219	73,372	77,774	82,441	87,387	92,631	98,188
Costos Indirectos de Fabricación	16,499	35,139	35,395	36,191	37,027	37,905	38,827	39,796	40,814	41,884
Costo de Producto Terminado	65,869	172,789	181,305	190,856	200,971	211,686	223,035	235,056	247,790	261,278
Inventario Inicial de Producto Terminado	-	1,219	1,440	1,813	19,086	20,097	21,169	22,303	23,506	24,779
Inventario Final de Producto Terminado	1,219	1,440	1,813	19,086	20,097	21,169	22,303	23,506	24,779	26,128
<b>Costo de Venta</b>	<b>64,651</b>	<b>172,568</b>	<b>164,614</b>	<b>189,901</b>	<b>199,960</b>	<b>210,615</b>	<b>221,900</b>	<b>233,854</b>	<b>246,516</b>	<b>259,929</b>

## ANEXO IX: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	
<b>Ingresos por Ventas</b>																			
Paquetes (galletas de arroz)	29,700	37,125	37,125	51,975	51,975	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400	59,400
Paquetes (barras de arroz)	0	0	0	0	0	0	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700
Paquetes (alfajores de arroz)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850
<b>Total de ventas</b>	<b>29,700</b>	<b>37,125</b>	<b>37,125</b>	<b>51,975</b>	<b>51,975</b>	<b>59,400</b>	<b>89,100</b>	<b>103,950</b>	<b>103,950</b>	<b>103,950</b>	<b>103,950</b>	<b>103,950</b>	<b>103,950</b>						
<b>Costo de Ventas</b>	<b>8,792</b>	<b>10,313</b>	<b>10,373</b>	<b>11,462</b>	<b>11,583</b>	<b>12,128</b>	<b>14,178</b>	<b>14,399</b>											
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>20,908</b>	<b>26,812</b>	<b>26,752</b>	<b>40,513</b>	<b>40,392</b>	<b>47,272</b>	<b>74,922</b>	<b>74,701</b>	<b>74,701</b>	<b>74,701</b>	<b>74,701</b>	<b>74,701</b>	<b>74,701</b>	<b>89,551</b>	<b>89,551</b>	<b>89,551</b>	<b>89,551</b>	<b>89,551</b>	<b>89,551</b>
<b>Gastos Operacionales</b>																			
Gastos de distribución minorista	8,250	10,313	10,313	14,438	14,438	16,500	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	28,875	28,875	28,875	28,875	28,875	28,875
Gastos de distribución minorista	3,003	3,754	3,754	5,255	5,255	6,006	9,009	9,009	9,009	9,009	9,009	9,009	9,009	10,511	10,511	10,511	10,511	10,511	10,511
Comisión por ventas	594	743	743	1,040	1,040	1,188	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079	2,079
Salarios y salarios	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927	7,927
Personal administrativo	3,926	3,962	3,962	4,035	4,035	4,072	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292	4,292
Depreciación	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
Vehículo	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297
Equipos informáticos, electrónicos y software	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Otros - muebles y enseres y otros equipos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Construcción galpón y oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gastos de constitución	18,100	20,900	7,100	800	700	4,800	7,100	3,300	4,600	800	1,800	800	7,100	3,300	4,600	800	1,800	800	800
Publicidad y promoción	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios públicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios básicos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Energía	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Teléfono fijo	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Teléfono celular	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Mantenimiento de equipos de oficina	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Gastos movilización	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Suministro de oficina	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Mantenimiento de oficina																			
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>45,692.66</b>	<b>51,491.01</b>	<b>37,691.01</b>	<b>37,387.72</b>	<b>37,287.72</b>	<b>44,386.08</b>	<b>58,679.50</b>	<b>54,879.50</b>	<b>56,179.50</b>	<b>52,379.50</b>	<b>53,379.50</b>	<b>52,379.50</b>	<b>64,676.21</b>	<b>60,876.21</b>	<b>62,176.21</b>	<b>58,376.21</b>	<b>59,376.21</b>	<b>58,376.21</b>	<b>58,376.21</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-24,784.22</b>	<b>-24,678.85</b>	<b>-10,939.34</b>	<b>3,125.09</b>	<b>3,104.11</b>	<b>2,886.32</b>	<b>16,242.49</b>	<b>19,821.39</b>	<b>18,521.39</b>	<b>22,321.39</b>	<b>21,321.39</b>	<b>22,321.39</b>	<b>24,874.68</b>	<b>28,674.68</b>	<b>27,374.68</b>	<b>31,174.68</b>	<b>30,174.68</b>	<b>31,174.68</b>	<b>31,174.68</b>
Ingresos extraordinarios																			
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>	<b>-24,784.22</b>	<b>-24,678.85</b>	<b>-10,939.34</b>	<b>3,125.09</b>	<b>3,104.11</b>	<b>2,886.32</b>	<b>16,242.49</b>	<b>19,821.39</b>	<b>18,521.39</b>	<b>22,321.39</b>	<b>21,321.39</b>	<b>22,321.39</b>	<b>24,874.68</b>	<b>28,674.68</b>	<b>27,374.68</b>	<b>31,174.68</b>	<b>30,174.68</b>	<b>31,174.68</b>	<b>31,174.68</b>
Interés bancario LP	8,280	2,079	2,061	2,044	2,027	2,009	1,991	1,973	1,955	1,937	1,919	1,900	1,882	1,863	1,844	1,824	1,805	1,786	1,766
<b>Utilidad antes de impuestos y participación</b>	<b>-33,064.18</b>	<b>-26,757.48</b>	<b>-13,000.83</b>	<b>1,080.89</b>	<b>1,077.36</b>	<b>877.17</b>	<b>14,251.10</b>	<b>17,847.91</b>	<b>16,565.97</b>	<b>20,384.20</b>	<b>19,402.58</b>	<b>20,421.12</b>	<b>22,993.12</b>	<b>26,811.99</b>	<b>25,531.02</b>	<b>29,350.23</b>	<b>28,365.60</b>	<b>29,385.14</b>	<b>29,385.14</b>
Participación a trabajadores - 15%																			
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-33,064.18</b>	<b>-26,757.48</b>	<b>-13,000.83</b>	<b>1,080.89</b>	<b>1,077.36</b>	<b>877.17</b>	<b>12,113.43</b>	<b>15,170.72</b>	<b>14,081.08</b>	<b>17,326.57</b>	<b>16,492.19</b>	<b>17,357.96</b>	<b>19,544.15</b>	<b>22,790.19</b>	<b>21,701.37</b>	<b>24,947.69</b>	<b>24,114.16</b>	<b>24,980.77</b>	<b>24,980.77</b>
Impuesto a la Renta - 22%																			
<b>Utilidad neta / pérdida del ejercicio</b>	<b>-33,064.18</b>	<b>-26,757.48</b>	<b>-13,000.83</b>	<b>1,080.89</b>	<b>1,077.36</b>	<b>877.17</b>	<b>9,448.48</b>	<b>11,833.16</b>	<b>10,983.24</b>	<b>13,514.72</b>	<b>12,863.91</b>	<b>13,539.20</b>	<b>15,244.44</b>	<b>17,776.35</b>	<b>16,927.07</b>	<b>19,459.20</b>	<b>18,809.04</b>	<b>19,485.00</b>	<b>19,485.00</b>
Dividendos																			
<b>Utilidad retenidas</b>	<b>-33,064.18</b>	<b>-26,757.48</b>	<b>-13,000.83</b>	<b>1,081</b>	<b>1,077</b>	<b>877</b>	<b>9,448</b>	<b>11,833</b>	<b>10,983</b>	<b>13,515</b>	<b>12,864</b>	<b>13,539</b>	<b>15,244</b>	<b>17,776</b>	<b>16,927</b>	<b>19,459</b>	<b>18,809</b>	<b>19,485</b>	<b>19,485</b>



## ANEXO X: BALANCE GENERAL

	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	
<b>Activo Circulante</b>																			
Caja Operativa	14,238	14,499	11,289	11,469	11,470	13,249	17,058	16,219	16,518	15,627	15,856	15,618	18,483	17,592	17,891	17,000	17,229	16,991	
Excedente de caja	50,669	17,425	10,235	705	2,476	-	-	-	11,649	31,366	48,534	67,255	71,096	96,200	118,394	149,195	170,288	196,514	
Cuentas por cobrar	29,700	37,125	37,125	51,975	59,400	59,400	89,100	89,100	89,100	89,100	89,100	89,100	103,950	103,950	103,950	103,950	103,950	103,950	
Inventario materia prima	1,032	1,289	1,289	1,805	2,063	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	3,169	
Inventario de producto terminado	977	1,037	1,037	1,158	1,158	1,219	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	
Crédito tributario	36,630	36,045	34,358	32,006	31,932	31,626	26,040	22,113	19,172	14,904	11,395	7,457	2,131						
<b>Activo circulante total</b>	<b>133,246</b>	<b>107,421</b>	<b>95,335</b>	<b>99,117</b>	<b>100,815</b>	<b>107,556</b>	<b>136,806</b>	<b>132,041</b>	<b>141,047</b>	<b>155,605</b>	<b>169,494</b>	<b>184,039</b>	<b>200,269</b>	<b>222,351</b>	<b>244,843</b>	<b>274,753</b>	<b>296,075</b>	<b>322,063</b>	
<b>Activo fijo</b>																			
Maquinaria	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	
Terreno	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	
Vehículos	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	
Equipos, informáticos, electrónicos y software	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	10,175	
Otros - muebles y enseres y otros equipos	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	
Construcción galpón y oficina	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	
Gastos de constitución	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
<b>Activo fijo</b>	<b>311,609</b>																		
Depreciación	1,477	2,953	4,430	5,907	7,383	8,860	10,337	11,813	13,290	14,767	16,243	17,720	19,197	20,673	22,150	23,627	25,103	26,580	
Línea de producción	667	1,333	2,000	2,667	3,333	4,000	4,667	5,333	6,000	6,667	7,333	8,000	8,667	9,333	10,000	10,667	11,333	12,000	
Vehículos	297	593	890	1,186	1,483	1,780	2,076	2,373	2,669	2,966	3,263	3,559	3,856	4,152	4,449	4,746	5,042	5,339	
Equipos informáticos, electrónicos y software	29	59	88	117	147	176	205	235	264	293	323	352	381	411	440	469	499	528	
Otros - muebles y enseres y otros equipos	700	1,400	2,100	2,800	3,500	4,200	4,900	5,600	6,300	7,000	7,700	8,400	9,100	9,800	10,500	11,200	11,900	12,600	
Construcción galpón y oficina	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900	
Gastos de constitución	3,219	6,439	9,658	12,877	16,096	19,316	22,535	25,754	28,973	32,193	35,412	38,631	41,850	45,070	48,289	51,508	54,727	57,947	
<b>Activo fijo neto</b>	<b>308,390</b>	<b>305,170</b>	<b>301,951</b>	<b>298,732</b>	<b>295,513</b>	<b>292,293</b>	<b>289,074</b>	<b>285,855</b>	<b>282,636</b>	<b>279,416</b>	<b>276,197</b>	<b>272,978</b>	<b>269,759</b>	<b>266,539</b>	<b>263,320</b>	<b>260,101</b>	<b>256,882</b>	<b>253,662</b>	
<b>Activo total</b>	<b>441,636</b>	<b>412,591</b>	<b>397,286</b>	<b>387,849</b>	<b>396,328</b>	<b>399,850</b>	<b>425,880</b>	<b>417,896</b>	<b>423,682</b>	<b>435,022</b>	<b>445,691</b>	<b>457,016</b>	<b>470,028</b>	<b>488,890</b>	<b>508,164</b>	<b>534,854</b>	<b>552,957</b>	<b>575,725</b>	
<b>Pasivo Circulante</b>																			
Proveedores	3,095	2,837	2,579	4,126	5,610	4,384	7,443	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	6,337	
Impuestos y participaciones por pagar	-	-	-	-	-	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	
Otras cuentas por pagar operativas	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	3,972	19,615	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	
Deuda bancaria a corto plazo	5,582	5,324	5,066	6,613	6,098	10,843	29,544	11,864	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	8,824	
<b>Pasivo a largo plazo</b>																			
Deuda bancaria a largo plazo	229,617	227,588	225,541	223,477	221,394	219,293	217,174	215,036	212,879	210,704	208,509	206,295	204,062	201,810	199,537	197,245	194,933	192,601	
<b>Capital</b>	<b>229,617</b>	<b>227,588</b>	<b>225,541</b>	<b>223,477</b>	<b>221,394</b>	<b>219,293</b>	<b>217,174</b>	<b>215,036</b>	<b>212,879</b>	<b>210,704</b>	<b>208,509</b>	<b>206,295</b>	<b>204,062</b>	<b>201,810</b>	<b>199,537</b>	<b>197,245</b>	<b>194,933</b>	<b>192,601</b>	
Capital	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	
Utilidades retenidas	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	-33,064	
Utilidad para año en curso	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	-26,257	
<b>Capital total</b>	<b>206,437</b>	<b>179,679</b>	<b>166,679</b>	<b>167,759</b>	<b>168,837</b>	<b>169,714</b>	<b>179,162</b>	<b>190,996</b>	<b>201,979</b>	<b>215,494</b>	<b>228,357</b>	<b>241,897</b>	<b>257,141</b>	<b>274,917</b>	<b>291,845</b>	<b>311,304</b>	<b>330,113</b>	<b>349,598</b>	
Total de pasivo y capital	441,636	412,591	397,286	387,849	396,328	399,850	425,880	417,896	423,682	435,022	445,691	457,016	470,028	488,890	508,164	534,854	552,957	575,725	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Activo Circulante</b>										
Caja Operativa	13,249	16,991	18,367	19,699	20,410	21,152	21,926	22,743	23,672	24,664
Excedente de caja		298,088	280,162	369,808	422,926	432,262	481,558	567,188	653,057	735,049
Cuentas por cobrar	59,400	103,950	99,421	102,403	105,475	108,640	111,899	115,256	118,714	122,275
Inventario materia prima	2,063	3,169	3,359	3,580	3,774	4,000	4,240	4,495	4,764	5,050
Inventario de producto terminado	1,219	1,440	18,131	19,086	20,097	21,169	22,303	23,506	24,779	26,128
Crédito tributario	31,626									
<b>Activo circulante total</b>	<b>107,556</b>	<b>423,637</b>	<b>419,438</b>	<b>514,557</b>	<b>572,683</b>	<b>587,223</b>	<b>641,927</b>	<b>733,187</b>	<b>824,986</b>	<b>913,166</b>
<b>Activo fijo</b>										
Maquinaria	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200	177,200
Terreno	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714	35,714
Vehículos	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
<b>Equipos informáticos, electrónicos y software</b>	<b>10,175</b>									
Otros - muebles y enseres y otros equipos	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520	3,520
Construcción galpón y oficina	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Gastos de constitución	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>Activo fijo</b>	<b>311,609</b>									
Depreciación	8,860	26,580	44,300	62,020	79,740	97,460	115,180	132,900	150,620	168,340
Línea de producción	4,000	12,000	20,000	28,000	36,000	44,000	52,000	60,000	68,000	76,000
Vehículos	1,780	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339	5,339
Equipos informáticos, electrónicos y software	176	528	528	528	528	528	528	528	528	528
Otros - muebles y enseres y otros equipos	4,200	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
Construcción galpón y oficina	300	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Gastos de constitución	19,316	57,947	83,667	109,387	135,107	160,827	186,547	212,267	237,987	263,707
Depreciación	<b>292,293</b>	<b>253,662</b>	<b>227,942</b>	<b>202,222</b>	<b>176,502</b>	<b>190,782</b>	<b>165,062</b>	<b>139,342</b>	<b>113,622</b>	<b>87,902</b>
<b>Activo fijo neto</b>										
<b>Activo total</b>	<b>399,850</b>	<b>677,299</b>	<b>647,380</b>	<b>716,779</b>	<b>749,185</b>	<b>778,005</b>	<b>806,989</b>	<b>872,529</b>	<b>938,609</b>	<b>1,001,068</b>
<b>Pasivo circulante</b>										
Proveedores	4,384	6,337	8,343	8,844	9,374	9,937	10,533	11,165	11,835	12,545
Impuestos y participaciones por pagar	2,487	126,277	62,972	110,962	114,470	118,806	123,185	126,537	129,109	131,393
Otras cuentas por pagar operativas	3,972	2,487	2,562	2,639	2,718	2,799	2,883	2,970	3,059	3,151
Deuda bancaria a corto plazo	<b>10,843</b>	<b>135,101</b>	<b>73,877</b>	<b>122,445</b>	<b>126,562</b>	<b>131,543</b>	<b>136,601</b>	<b>140,672</b>	<b>144,003</b>	<b>147,089</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>										
Deuda bancaria a largo plazo	219,293	192,601	162,967	130,067	93,569	49,847	4,890	-	-	-
<b>Capital</b>										
Capital	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501	239,501
Utilidades retenidas	-	-69,787	110,097	171,036	224,766	289,553	357,115	425,997	492,356	555,105
Utilidad para año en curso	169,714	179,884	60,939	53,730	64,786	67,562	68,883	66,359	62,749	59,373
<b>Capital total</b>	<b>399,850</b>	<b>677,299</b>	<b>647,380</b>	<b>716,779</b>	<b>749,185</b>	<b>778,005</b>	<b>806,989</b>	<b>872,529</b>	<b>938,609</b>	<b>1,001,068</b>

## ANEXO XI: FLUJO DE FONDOS

	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	
<b>Flujo de fondos</b>																			
Utilidad operativa	-24,784	-24,679	-10,999	3,125	3,104	2,886	16,242	19,821	18,521	22,321	21,321	22,321	24,875	28,675	27,375	31,175	30,175	31,175	31,175
Participación laboral 15%	-3,718	-3,702	-1,641	469	466	433	2,436	2,973	2,778	3,348	3,198	3,348	3,731	4,301	4,106	4,676	4,526	4,676	4,676
BAIT	-21,067	-20,977	-9,298	2,656	2,638	2,453	13,806	16,848	15,743	18,973	18,123	18,973	21,143	24,373	23,268	26,498	25,648	26,498	26,498
Impuesto a la renta 22%	-4,635	-4,615	-2,046	584	580	540	3,037	3,707	3,464	4,174	3,987	4,174	4,652	5,362	5,119	5,830	5,643	5,830	5,830
<b>Beneficio Neto sin intereses</b>	-16,432	-16,362	-7,253	2,072	2,058	1,914	10,769	13,142	12,280	14,799	14,136	14,799	16,492	19,011	18,149	20,669	20,006	20,669	20,669
+ Depreciación	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553	2,553
- Compra de activos	311,609																		
+ Ajuste por venta de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- aumento de NOF	76,995	7,677	-4,639	11,766	443	8,443	26,191	-3,660	-2,643	-5,159	-3,279	-4,176	12,389	-6,361	-4,319	-6,836	-4,956	-5,854	-5,854
+ Excedente de tesorería	50,669	17,425	10,235	705	2,476	-	-	-	11,649	31,366	48,534	67,255	71,096	96,200	118,394	149,195	170,288	196,514	196,514
<b>Free Cash Flow</b>	-351,815	-4,061	10,174	-6,437	6,644	-3,977	-12,870	19,354	29,124	53,876	68,502	88,783	77,752	124,125	143,415	179,252	197,803	225,589	225,589
Valor terminal																			
<b>Free Cash Flow con Valor terminal</b>	-351,815	-4,061	10,174	-6,437	6,644	-3,977	-12,870	19,354	29,124	53,876	68,502	88,783	77,752	124,125	143,415	179,252	197,803	225,589	225,589
% Crecimiento del flujo libre de fondos		-98.8%	-350.5%	-163.3%	-203.2%	-159.9%	223.7%	-250.4%	50.5%	85.0%	27.1%	29.6%	-12.4%	59.6%	15.5%	25.0%	10.3%	14.0%	14.0%
<b>Escudo fiscal por intereses</b>	2790	701	695	689	683	677	671	665	659	653	647	640	634	628	621	615	608	602	602

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Flujo de fondos</b>										
Utilidad operativa	-51,287	293,998	247,412	211,513	208,314	208,774	208,657	202,670	195,596	187,350
Participación laboral 15%	-7,693	44,100	37,112	31,727	31,247	31,316	31,299	30,400	29,339	28,103
BAIT	-43,594	249,898	210,300	179,786	177,067	177,458	177,359	172,269	166,257	159,248
Impuesto a la renta 22%	-9,591	54,978	46,266	39,553	38,955	39,041	39,019	37,899	36,576	35,034
<b>Beneficio Neto sin intereses</b>	<b>-34,003</b>	<b>194,920</b>	<b>164,034</b>	<b>140,233</b>	<b>138,112</b>	<b>138,417</b>	<b>138,340</b>	<b>134,370</b>	<b>129,680</b>	<b>124,213</b>
+ Depreciación	15,316	30,631	30,631	30,631	30,631	26,116	21,249	21,249	21,249	21,249
- Compra de activos	311,609	-	-	-	-	40,000	-	-	-	-
+ Ajuste por venta de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- aumento de NOF	100,685	-110,236	74,951	-43,096	891	223	350	1,559	2,600	3,101
+ Excedente de tesorería	-	298,088	280,162	369,808	422,926	432,262	481,558	567,188	653,057	735,049
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-430,982</b>	<b>633,875</b>	<b>399,876</b>	<b>583,768</b>	<b>590,779</b>	<b>556,572</b>	<b>640,797</b>	<b>721,247</b>	<b>801,387</b>	<b>877,410</b>
Valor terminal									<b>1,001,068</b>	
<b>Free Cash Flow con Valor terminal</b>	<b>-430,982</b>	<b>633,875</b>	<b>399,876</b>	<b>583,768</b>	<b>590,779</b>	<b>556,572</b>	<b>640,797</b>	<b>721,247</b>	<b>801,387</b>	<b>1,878,478</b>
% Crecimiento del flujo libre de fondos		-247.1%	-36.9%	46.0%	1.2%	-5.8%	15.1%	12.6%	11.1%	134.4%
<b>Escudo fiscal por intereses</b>	6235	7643	6686	5623	4443	3136	1694	258	0	0