

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración de Empresas para el Desarrollo**

**Plan de Negocios para la formación de un negocio de galletas**

**artesanales**

**Simón del Hierro Kennedy**

**Trabajo presentado como requisito para la obtención del título de**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Quito – Ecuador 20 de Julio de 2012**

Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN**

**The Scone Witch**

**Elizabeth Carolina Portugal Morejón**

John Cartwright

Director Trabajo Final de Titulación

---

Magdalena Barreiro, Ph.D

Decana del Colegio de Administración

Para el Desarrollo

---

**Quito, Julio del 2012**

© Derechos de autor  
Simón del Hierro Kennedy  
2012

© Derechos de autor: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.”  
(Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Inscribir el derecho de autor es opcional y si el estudiante lo decide debe inscribir los derechos de autor en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Si lo va a hacer internacionalmente debe tomar en cuenta las normas internacionales para microfilmado.

## **Universidad San Francisco de Quito**

Santiago Gangotena González, Canciller

Carlos Montúfar, Presidente

## **Decanato Académico**

Diego Quiroga, Vicepresidente de Asuntos Estudiantiles y Externos

Gonzalo Mendieta, Vicepresidente de Asuntos Académicos

## **Colegio de Postgrados**

Víctor Viteri, Decano

## **Oficina de Registro**

Galo Valencia, Registrador

## **Comité Técnico de Edición de Tesis**

Fernando Pinto, Director de Biblioteca

Maricruz Bustillos, Jefe del Departamento de Procesos Técnicos

## **1. RESUMEN**

El negocio introducirá al mercado un snack de dulce llamado Smuch. Consiste de una mezcla de diferentes ingredientes de la mejor calidad: galleta, malvavisco y chocolate suave de avellana. Este producto fue escogido ya que tiene una segmentación de mercado muy amplia, además de que atrae a la gente un producto innovador (inexistente en Ecuador), brindando otra opción a un dulce común y corriente. Es un bien de consumo masivo, fácil de producir, adquirir y transportar, siempre con los más estrictos procesos productivos. Smuch tendrá una imagen de marca divertida y amigable, accesible para prácticamente cualquier segmento de mercado. Se lo producirá de manera artesanal en un inicio (en bajas cantidades) y se lo distribuirá en tiendas y eventos recreativos alrededor de Quito con un precio de \$0,35. Se espera tener un crecimiento exponencial a partir del segundo año (más del 100%), entrando posiblemente en supermercados.

### **Visión**

Convertirse en la empresa que elabore la galleta de dulce artesanal #1 del pueblo quiteño.

### **Misión**

Proveer a la gente de Quito que le guste el dulce con un producto nuevo hecho de materiales de la más alta calidad para su satisfacción.

## **ABSTRACT**

The entrepreneurship will launch to the market a sweet snack called Smuch. It consists of the perfect mixture of different top quality ingredients: biscuits, marshmallows and soft almond chocolate. This product was chosen because it has a big market opportunity, attracting the Ecuadorians through its innovative essence. It's a mass consumption kind of product, its easy to produce, transport and buy, keeping the most strict quality standards. Smuch's brand image will be fun and friendly, making it available to pretty much every kind of market segment. It will be produced in low quantities at first and will be distributed through small stores and recreational events all around Quito marked at \$0,35. The business is expected to have exponential growth after the second year of operations (more than 100%), possibly starting to compete at supermarkets.

### **Vision**

Become the #1 sweet cookie business for the Quiteños.

### **Mission**

Provide the *sweet-tooths* of Quito with a new product made with the best quality materials.

# TABLA DE CONTENIDOS

## **1. RESUMEN - ABSTRACT**

## **2. ANALISIS DEL MERCADO**

2.1. Análisis PEST

2.2. Factores Críticos para el Éxito

2.3. Análisis FODA

2.4. Análisis de la competencia

## **3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

3.1. Objetivos (SMART)

## **4. LAS CUATRO P's**

4.1. Producto

4.2. Precio

4.3. Plaza

4.4. Promoción

## **5. ANALISIS FINANCIERO, DE FACTIBILIDAD Y COMERCIALIZACION**

5.1. Participación de mercado

5.2. Meta de ventas y costos

5.3. Flujo de caja

## **6. BIBLIOGRAFIA**

## **7. ANEXOS**

## **2. ANALISIS DEL MERCADO**

### **1.1. ANÁLISIS PEST**

#### **Político**

Siendo un negocio pequeño no se ve muy influenciado por las políticas económicas del país, ni por su credibilidad. Al usar insumos nacionales, no se es sujeto de aranceles. En general, la situación política no es un punto de gran influencia en Smuch al momento. Esto no quiere decir que en un futuro de expansión de la empresa la política no la afectará. Se debe estar alerta.

Por otro lado, existen ciertos trámites que pueden complicar enormemente el proceso de lanzamiento de Smuch. Para comenzar, el ingreso y prueba de producto para sacar el Registro Sanitario en el Ministerio de Salud Pública es un proceso que dura por lo menos tres meses. Para empeorar las cosas, el registro de marca en el IEPI también puede durar entre 6 meses a un año, y tiene un costo de aproximadamente \$500. Finalmente, se debe constituir la empresa, otro proceso tedioso lleno de papeles y pasos, con un gran costo y pérdida de tiempo.

#### **Económico**

En temas económicos, como en cualquier negocio, la inflación puede afectar la situación. Al momento la inflación en Ecuador esta en el 4.85% (a mayo del presente año), un valor relativamente normal comparándolo con el ultimo año. Por otro lado, los intereses al momento están en 8.17%, otro valor que no afecta mucho, y los intereses en préstamo son asequibles de requerir un préstamo.

## **Social**

Existe ahora la tendencia en la sociedad por preferir comida saludable. Los productos light, y snacks livianos como crackers (Siluet por ejemplo), frutas y yogurt (Regeneris) se han vuelto de moda, tomando participación de mercado de snacks engordantes (papas fritas, galletas dulces, entre otros). Es así que debe uno poner especial atención a las estrategias de marketing y publicitarias para comunicar efectivamente y ganarse la fidelidad del comprador.

## **Tecnológico**

En el ámbito tecnológico, el negocio no se ve afectado prácticamente en nada. Al ser una empresa de comida artesanal, los sistemas computarizados o procesos de producción no se verían afectados. Sin embargo, al momento de crecer, es importante automatizar procesos y probablemente llevar contabilidad mediante software especializado. Es así que se debe tener en cuenta el factor *tecnología* en un futuro si se quiere crecer.

### **1.2. FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO**

Siendo el negocio la venta de galletas rellenas de chocolate y marshmallows, debemos entrar a analizar los Factores Claves para el Éxito (FCE) en la industria de snacks. En la siguiente investigación se pretende descubrir los FCE en aquella industria, para lograr determinar aquellos puntos en los que el negocio no puede fallar, especialmente en su periodo de nacimiento. Sabemos que los FCE son los puntos clave que debe alcanzar la empresa para poder competir adecuadamente y llegar al éxito. De ahí en

adelante es dónde radica la diferenciación para producir resultados geniales. Se hará una investigación de campo para descubrir las expectativas básicas del consumidor, revelando así los FCE.

### **Encuesta**

Se hizo una encuesta aleatoria estratificada en el Norte de Quito y en Cumbayá a 80 personas, la mitad hombres y mitad mujeres (Ver Anexo 3). Se formularon las preguntas con el fin de descubrir los atributos de mayor importancia en un snack dulce. A continuación se puede ver un modelo de la encuesta efectuada, seguida por los resultados obtenidos.

#### **ENCUESTA**

##### **PRIORIDADES Y PREFERENCIAS AL ESCOGER UN SNACK**

Por favor, llene la siguiente encuesta, escogiendo la respuesta que más se acerque a su opinión.

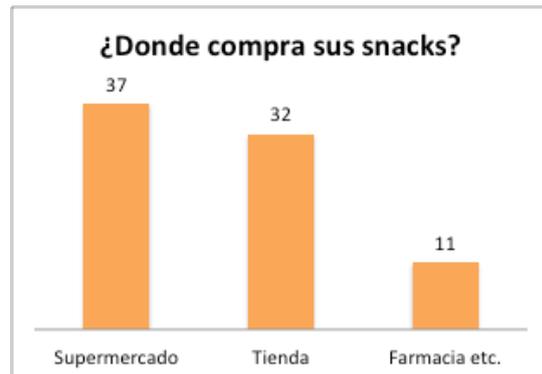
Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Dónde compra sus snacks usualmente?
  - a. Supermercado
  - b. Tiendas
  - c. Farmacias, gasolineras, entre otros
  
2. ¿Cuanto paga usualmente por un snack?
  - a. Menos de \$0.20
  - b. \$0.20 - \$0.60
  - c. \$0.60 - \$1.00
  - d. \$1.00 – \$2.00
  - e. Más de \$2.00
  
3. Por favor numere en orden de importancia los atributos que busca en un snack, siendo 1 más importante y 5 menos importante:
  - a. Sabor
  - b. Precio
  - c. Valores nutricionales
  - d. Cantidad
  - e. Marca

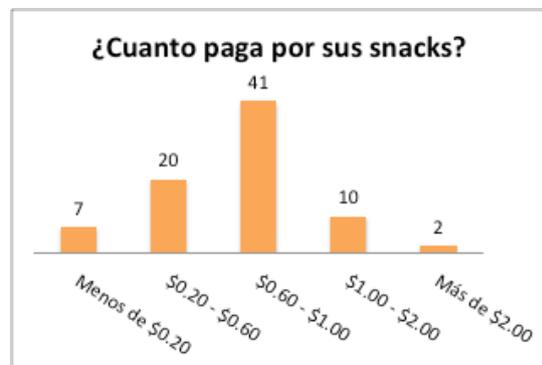
Gracias.

## Resultados y Análisis

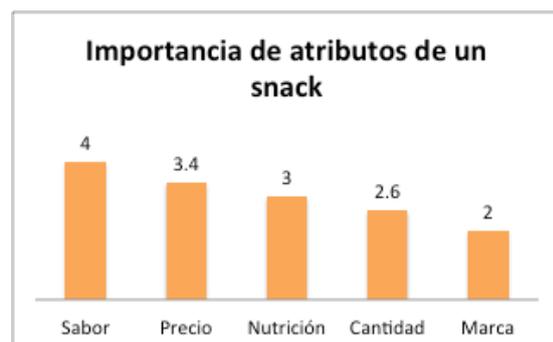
Con la primera pregunta, nos damos cuenta que la distribución mediante supermercados es muy importante para llegar a los consumidores. Sin embargo, las tiendas pequeñas no se quedan atrás en cuestión de snacks.



Vemos al precio como un factor importante dentro del mercado tan competitivo de snacks. El rango entre \$0.20 y \$1.00 es la opción que más porcentaje de la muestra ocupó. Es así que sería óptimo no cobrar más de un dólar ni menos de \$0,20.



Finalmente la 3ra pregunta nos revela mucha información útil para descubrir los FCE de la industria de snacks. Vemos que el sabor es lo más importante, seguido por precio, valor nutricional, cantidad y finalmente marca.



## **FCE y Conclusiones**

La investigación nos muestra que en primer lugar, tenemos la barrera de la distribución. Sabemos que en Ecuador es muy difícil entrar inmediatamente a los supermercados (Supermaxi especialmente) con un producto relativamente artesanal. Es así que uno de los factores claves para el éxito es una buena distribución. Sin embargo, uno puede optar por entrar al mercado mediante tiendas y delicatessen en un inicio.

En cuestión de precios, debido a la inmensa competencia que hay en la industria de snack, haciendo que sean productos típicamente elásticos. El precio es crucial para tener éxito en la industria. Es así que sería ideal mantener el precio entre los \$0.20 y \$1.00.

Finalmente, vemos que las prioridades de compra del consumidor se dirigen en gran parte al sabor, precio y nutrición. Esto nos da aun más FCE interesantes. A continuación vemos los cuatro FCE más relevantes en la industria de snacks según la investigación de campo:

- 1. Distribución:** Para tener éxito en la industria, es crucial mantener una buena distribución. Sería muy difícil empezar con buena logística al inicio. Sin embargo, es importante recordar que al ser un producto artesanal, no necesita ser vendido en muchos puntos de venta (al inicio), por lo que podemos obviar por el momento este FCE.
- 2. Precio:** El precio es otro FCE que es muy importante tomar en cuenta, y ser siempre competitivo con productos similares al de uno.
- 3. Sabor:** En cuestión de productos de consumo masivo, es vital mantener una calidad constante a todo momento. El sabor del producto debe ser fabuloso, y mantenerse igual. Para esto, el proceso

productivo debe ser minucioso, y construir manejos operativos óptimos.

- 4. Nutrición:** Este al parecer es otro FCE importante en los snacks. Sin embargo, cabe recalcar que esto depende del consumidor y el tipo de antojo que tengan. Hay varios tipos de snacks: salados, de dulce, light, grasosos, entre otros; haciendo que cada categoría compita sin necesariamente ser nutritivo.

Estos cuatro puntos son los FCE que se deben tomar en cuenta durante el emprendimiento de Smuch y tenerlos muy pendientes para que el negocio pueda salir adelante.

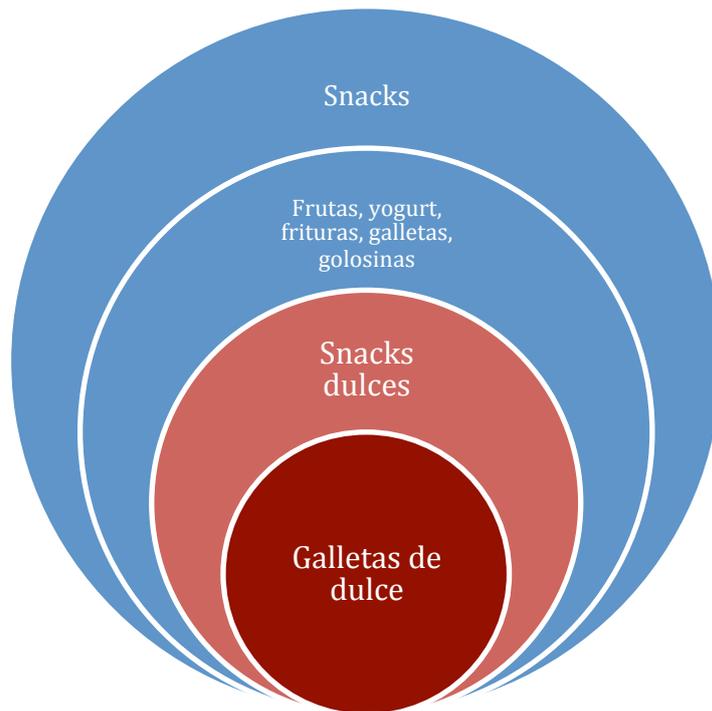
## 2.3 ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta el análisis FODA, en base a la situación actual del emprendimiento, como a su posible futuro.

	Positivo	Negativo
Interno	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad y sabor diferenciado.</li> <li>- Imagen de marca muy distinta a la competencia.</li> <li>- Único producto tipo “smore” en el mercado.</li> <li>- Bajos costos de lanzamiento del negocio.</li> <li>- Snack artesanal.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución inadecuada.</li> <li>- Producto fácilmente perecible.</li> <li>- Producto considerado poco nutritivo.</li> <li>- Falta de experiencia en el mercado.</li> </ul>
Externo	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada a nichos de mercados distintos a los convencionales: fiestas de cumpleaños, centros de diversión infantiles, entre otros.</li> <li>- Dar mayor valor agregado al producto.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de un producto “me too”</li> <li>- Extorsión de la competencia al retailer, que impida la entrada de Smuch a las tiendas y supermercados.</li> </ul>

## 2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El siguiente gráfico ayuda a conceptualizar los productos sustitutos y la competencia directa que tendría Smuch en el mercado. El círculo externo exhibe la categoría, seguido por los tipos de snacks, seguido por el tipo de snack que compite directamente con Smuch, seguido finalmente por el producto que compite directamente con Smuch.



Con fines de simplificar el análisis de la competencia, solo haremos un análisis de posicionamiento y precio de los productos que compiten directamente con Smuch (es decir, galletas de dulce).

Dentro de las galletas de dulce encontradas en una tienda promedio (se visitaron 5 tiendas) se define a la competencia directa entre las galletas de dulce que vienen en packs individuales o en paquetes de cuatro galletas pequeñas. Con estas especificaciones se encuentran cinco marcas: Tango (Nestlé), galletas Ricacao (Nestlé), Muecas (Nestlé), Oreo (Nabisco) y Hanuta (Ferrero).

Marca	Personalidad	Precio
Tango	Juvenil, activo	\$ 0,35
Ricacao	Deportivo	\$ 0,30
Muecas	Divertido, infantil	\$ 0,30
Oreo	Clásico, tradicional	\$ 0,30
Hanuta	Refinado	\$ 0,30

Esto indica una tendencia de precios que sugiere una gran elasticidad. Esto quiere decir que subiendo el precio en el producto, se perdería gran cantidad de mercado frente a la competencia. Es por eso que sería una buena idea plantear el precio de Smuch en \$ 0,30 o máximo \$ 0,35.

También podemos ver la personalidad de cada producto y su posicionamiento deseado. Es importante no invadir el mismo posicionamiento de la competencia, sino crear uno propio.

### **3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

#### **3.1 OBJETIVOS (SMART)**

Se han formulado cuatro objetivos, tomando en cuenta los resultados, tanto del FODA como de los factores críticos para el éxito. Los siguientes pretenden guiar a la empresa dentro del primer año de funcionamiento. Existen objetivos que buscan resultados inmediatos y técnicos, y otros que buscan un mejoramiento del personal que integra la empresa.

1. Alcanzar un ROI al año del 30%
2. Alcanzar, a por lo menos, 24000 consumidores alrededor de la ciudad de Quito en el primer año.
3. Generar una red de distribución en un mínimo de 50 tiendas en la ciudad de Quito
4. Establecer un precio competitivo que estimule las ventas.
5. Generar una notoriedad de imagen de marca del 15% del mercado dentro del siguiente año.

## **4 LAS CUATRO P's**

### **4.1 PRODUCTO**

#### **Insumos**

La elección de dónde adquirir los productos fue bastante compleja porque se acudió a una gran cantidad de lugares para poder presupuestar las materias primas requeridas. Primero se pensó en que lo mejor era concurrir a las fábricas de cada producto pero cuando se hizo esto se encontró con que los precios no eran tan convenientes y en cada fábrica recomendaron comprar en el Supermaxi por ser sus mayores compradores y que lógicamente obtenían mayor descuento. Los proveedores explicaron que tendría que comprarse una cantidad enorme para poder recibir algún tipo de descuento mayor al que recibe Supermaxi. Es así que en un inicio se comprarían los insumos en el Supermercado o en mercados mayoristas, hasta que la demanda y la producción aumente al punto que los proveedores principales accedan a un descuento.

Entre otros insumos variables indirectos están: el empaquetado de polipropileno, guantes de Látex, redes de pelo, papel adhesivo (sticker), cuchillos sin filo, bandejas, platos, y toallas.

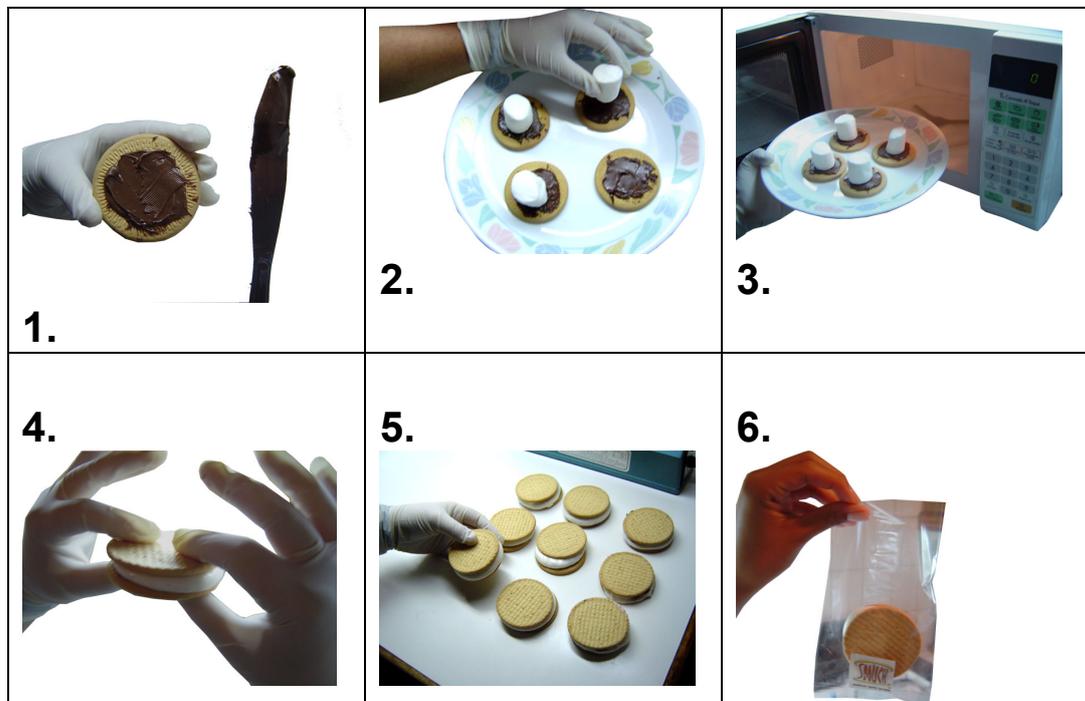
#### **Proceso productivo**

La manera en la que se produciría sería usando la técnica de producción en serie (línea de ensamblaje). Esto hace más fácil producir en grandes cantidades. Así se mejoraría la efectividad en cuanto a la producción porque se encontrarían las habilidades de cada integrante del proceso productivo mediante la especialización de trabajo. Al inicio del

funcionamiento de la empresa, se utilizaría un inventario bajo el modelo japonés Just in Time para mantener costos bajos, y la frescura del producto. Con un aumento en presupuesto y ventas podremos empezar a mantener inventarios mayores. Los activos directos variables son los siguientes:

- Malvavisco (Rocky Mountain 300g)
- Chocolate derretido (Frasco de Nutella 500g)
- Galleta (María, paquete de 300 g)
- Empaque de polipropileno

A continuación vemos un ejemplo del proceso productivo (Ver Anexo 1):



## Calidad

Los productos deben ser manipulados utilizando guantes quirurgos, mascarillas, y mallas de pelo y e instrumentos lavados, con los que se planea manipular las materias primas (Ej. Cuchillos, cucharas, platos etc.)

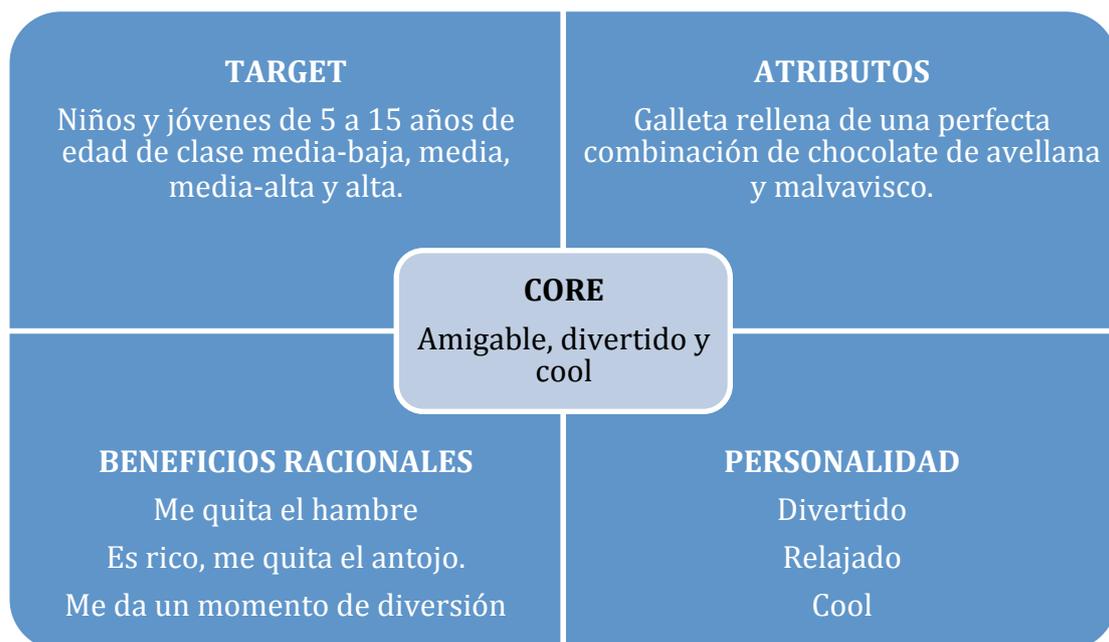
Los colaboradores que manipulen el producto y sus componentes a lo largo de TODO el proceso productivo, deberán:

1. Removerse cualquier tipo de: Pulsera, anillo, reloj, amuleto, etc. situado del codo hacia abajo;
2. No podrán utilizar ningún tipo de químico como cremas o esmaltes para las uñas;
3. Deberán todos lavar sus manos antes de empezar con la manipulación.

### Posicionamiento deseado

Debemos buscar la esencia de la marca mediante la herramienta del Brand Essence. Con esto, podemos formar el posicionamiento que queremos implantar en la mente del consumidor.

### Brand Essence



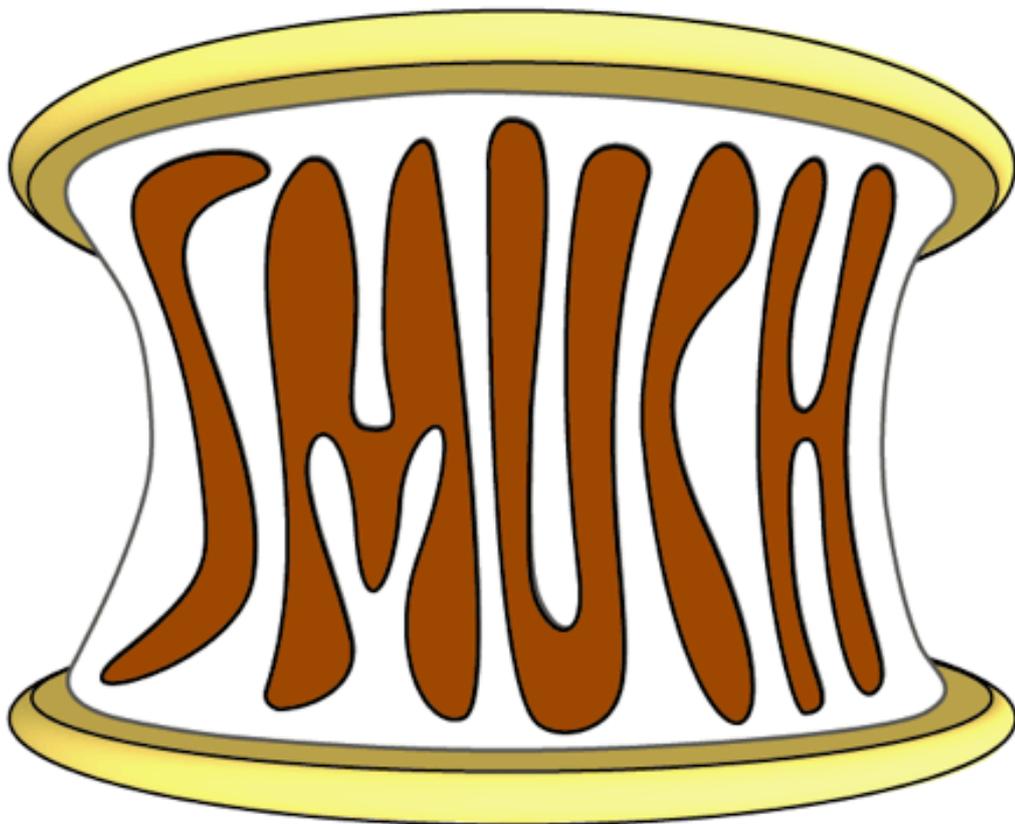
### Imagen de Marca

**Logotipo:** El logotipo está típicamente ideado en el producto en sí. Imita la forma del producto en una forma bien simple y hasta cómica (Ver abajo). Los colores utilizados café claro tirando a tomate, amarillo claro, blanco y negro.

Se trató de usar los menos colores posibles, pues de esta forma resalta los pocos colores, volviéndolo mas llamativo (Ver Anexo 2).

**Isotipo:** Al fusionar el isotipo con el logotipo, se creó un objeto visual que permite al consumidor concentrar e identificar el producto con una imagen. Esta “fusión” del logotipo con el isotipo se lo ve frecuente en empresas tales como Sony, Samsung, entre otros. El “Smuch” esta diseñado de tal forma que homologue las características melosas, y *chocolateadas* del producto.

**Slogan:** “Sabor que Pega.” Es algo referente a la originalidad del producto, lo que es pegajoso. Se intenta combinar una frase comúnmente utilizada por la juventud (“que pega” significando que queda bien) con el hecho de que el producto es en realidad pegajoso y chicloso.



---

**sabor que pega**

---

## 4.2 PRECIO

Para decidir el precio final del producto se tomaron en cuenta tres factores: la disposición de compra del consumidor, los costos directos y los precios de la competencia.

- En la encuesta se puede ver que el rango de \$0,60 a \$1,00 es el más ocionado, seguido por \$0,20 a \$0,60.
- Los precios de la competencia son todos de \$0,30 y \$0,35.
- Los costos directos se determinaron en \$0,17 (ver abajo).

A pesar de que los consumidores optaron por un precio mayor, vemos que los snacks de dulce pueden tener una demanda-precio bastante elástica. Hay que tener mucho cuidado al poner un precio muy alto. Es así que se tomaría una estrategia “me too” en tema precio, y se lo venderá en \$0,35. Se escoge \$0,35 y no \$0,30 pues podemos aprovechar la idea del producto artesanal con precios levemente más altos. Finalmente esto vuelve competitivo en precio a Smuch y con un margen bastante cómodo para costos fijos y el presupuesto en general como lo veremos más abajo.

## 4.3 PLAZA

La distribución en un inicio sería al por menor. Se repartiría la producción en algunas tiendas, se vendería como parte del paquete de fiestas infantiles, y en centros de diversiones infantiles. En las tiendas pequeñas de barrio se entregarían a su venta individual. En las fiestas infantiles y centros de recreación se buscaría tener un promotor con una caja colgada del cuello (similar a las cajas de chicles). Se intenta tener una imagen alegre (pueden incluso



disfrazarse según el tema de la fiesta) y el promotor muy amigable con los niños. Esas serían nuestras principales plazas de venta en un inicio, tomando en cuenta que sería un negocio artesanal, sin mucho alcance al comienzo.

#### 4.4 PROMOCIÓN

Siendo un negocio sin mucho presupuesto, la posibilidad para promocionar es limitada. Es por eso que nos concentraremos en solo tres medios BTL: Web, POP y activaciones. Habrá interacción en redes sociales y una página web, así como publicidad en el punto de venta (POP). Cabe recalcar que estas opciones no son



costosas, y pueden ser muy eficientes de ser utilizadas creativamente. Se utilizará principalmente la imagen gráfica adjunta en todo tipo de material publicitario (en especial en los puntos de venta: afiches y exhibidores). En Facebook se creará una página en la que se interactúe con gente joven (quiteños de 10 a 25 años) volviendo al producto en algo “cool.” El nombre del fan page sería algo atractivo que invite a muchos likes. Se ha pensado en algunos títulos preliminares como: “Ya te pegaste tu Smuch?” “Entérate de la diversión melosa” y “Te volverás tacaño.” Esto les llevará a una fan page y página web que les involucre en esta “diversión melosa.”

En el caso de las activaciones BTL se ha pensado en actividades creativas que llamen la atención de la gente. Haremos concursos en distintos lugares de Quito sobre “Quien puede comerse un Smuch sin embarrarse ni la

boca ni las manos” (tarea extremadamente difícil). Habrán muchas otras actividades por hacerse.

## **5 ANALISIS FINANCIERO, DE FACTIBILIDAD Y COMERCIALIZACION**

### **5.1 PARTICIPACION DE MERCADO**

#### **Segmento de Mercado**

El mercado al que se quiere dirigir es bastante amplio y sin mucha diferenciación. Debido a que es un producto de consumo masivo, un snack, no buscamos segmentar demasiado. Por otro lado, la imagen de marca y el tipo de producto si propone una tendencia hacia el mercado infantil. Al ser un producto dulce y chicloso, se sugiere una preferencia por los niños por el producto. Es por eso que se decidió hacer una imagen dirigida a ese segmento. Finalmente, el segmento es el de niños de 5 a 15 años de nivel socioeconómico medio-bajo, medio, medio-alto y alto. Más adelante veremos las posiciones que ocupan los productos competidores.

### **5.2 META DE VENTAS Y COSTOS**

Se hicieron cálculos produciendo una cantidad considerable para sacar costos directos unitarios. Debido a que los insumos necesarios son muy irregulares, fue mejor producir una cantidad predeterminada y dividir para el costo. En este caso, vemos que el costo unitario directo de cada Smuch es de \$0,17 como lo vemos en la tabla 5.1. Cabe explicar que se planteó un flujo de caja pronosticado a tres años debido a la variabilidad de un negocio que recién empieza, razón por la cual los costos y ventas también son

calculados para este periodo. En la tabla 5.2 podemos ver las metas de ventas mensuales con un incremento exponencial a tres años, multiplicado por el precio propuesto de \$0,35. Vemos en la tabla 5.3 los costos variables totales (CV x Ventas). Finalmente vemos en la tabla 5.4 un cuadro enlistando un estimado de los costos fijos a tres años.

**Tabla 5.1**

<b>COSTOS DIRECTOS PARA 85 UNIDADES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad (paquete)</b>	<b>Costo paquete (\$)</b>	<b>Costo total (\$)</b>
Galletas	5	0.68	3.40
Malvaviscos	3	2.63	7.89
Nutella	0.05	9.96	0.50
Empaque	100	0.03	3
Costo total			14.79
<b>Costo unitario</b>			<b>0.17</b>

**Tabla 5.2**

<b>METAS DE VENTA</b>														
<b>Año/Mes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>2013</b>	300	500	700	900	1200	1500	1800	2100	2500	2900	3300	3700	21400	\$ 7,490.00
<b>2014</b>	4700	5200	5700	6200	6800	7400	8000	8600	9100	9600	10100	10600	92000	\$32,200.00
<b>2015</b>	11100	11600	12100	12600	13100	13600	14100	14600	15100	15600	16100	16600	166200	\$58,170.00

**Tabla 5.3**

<b>COSTOS VARIABLES</b>			
<b>Año</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Unidades vendidas</b>	<b>Costo total variable</b>
<b>2013</b>	\$ 0.17	21400	\$ 3,638.00
<b>2014</b>	\$ 0.15	92000	\$ 13,800.00
<b>2015</b>	\$ 0.12	166200	\$ 19,944.00

**Tabla 5.4**

<b>COSTOS FIJOS</b>			
<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Herramientas de trabajo</b>	275	429	535
Guantes de latex	180	300	360
Mallas	60	84	120
Cuchillos	10	15	20
Insumos varios	25	30	35
<b>Maquinaria</b>	200	200	280
Microondas	120	120	120
Selladora	80	80	160
<b>Servicios</b>	90	100	110
Teléfono	60	60	60
Electricidad	30	40	50
<b>Capital Humano</b>	300	300	300
<b>TOTAL</b>	<b>865</b>	<b>1029</b>	<b>1225</b>

### 5.3 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja fue hecho a tres años, con los datos presentados en la sección 5.2.

- Se toma en cuenta una depreciación en línea recta a 10 años como lo estipula la ley en temas de maquinaria, viendo los datos de inversión anual en maquinaria de la tabla 5.4 de costos fijos (Ver tabla 5.5).
- Se descuenta el 15% de participación de empleados como lo estipula el código laboral.
- Se aplican los impuestos de ley estimados al 25%.

**Tabla 5.5**

**DEPRECIACION**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total maquinaria acumulado a 10 años</b>	200	180	242
<b>Valor depreciado</b>	180	162	217.8

**Tabla 5.6**

**FLUJO DE CAJA**

<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ventas</b>	\$ -	\$7,490.00	\$ 32,200.00	\$ 58,170.00
<b>Costos Variables (-)</b>	\$ -	\$3,638.00	\$ 13,800.00	\$ 19,944.00
<b>Costos Fijos (-)</b>	\$ -	\$ 865.00	\$ 1,029.00	\$ 1,225.00
<b>Depreciación (-)</b>	\$ -	\$ 20.00	\$ 18.00	\$ 24.20
<b>Utilidad antes Impuestos</b>	\$ -	\$2,967.00	\$ 17,353.00	\$ 36,976.80
<b>15% participación empleados</b>	\$ -	\$ 445.05	\$ 2,602.95	\$ 5,546.52
<b>Impuestos 25% (-)</b>	\$ -	\$ 333.79	\$ 1,952.21	\$ 4,159.89
<b>Depreciación</b>	\$ -	\$ 20.00	\$ 18.00	\$ 24.20
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	\$ -	\$2,208.16	\$ 12,815.84	\$ 27,294.59
<b>Inversión</b>	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ 80.00
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ 1,000.00	\$1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>Flujo Neto</b>	\$(1,200.00)	\$1,208.16	\$ 11,815.84	\$ 26,214.59

## 6. BIBLIOGRAFIA

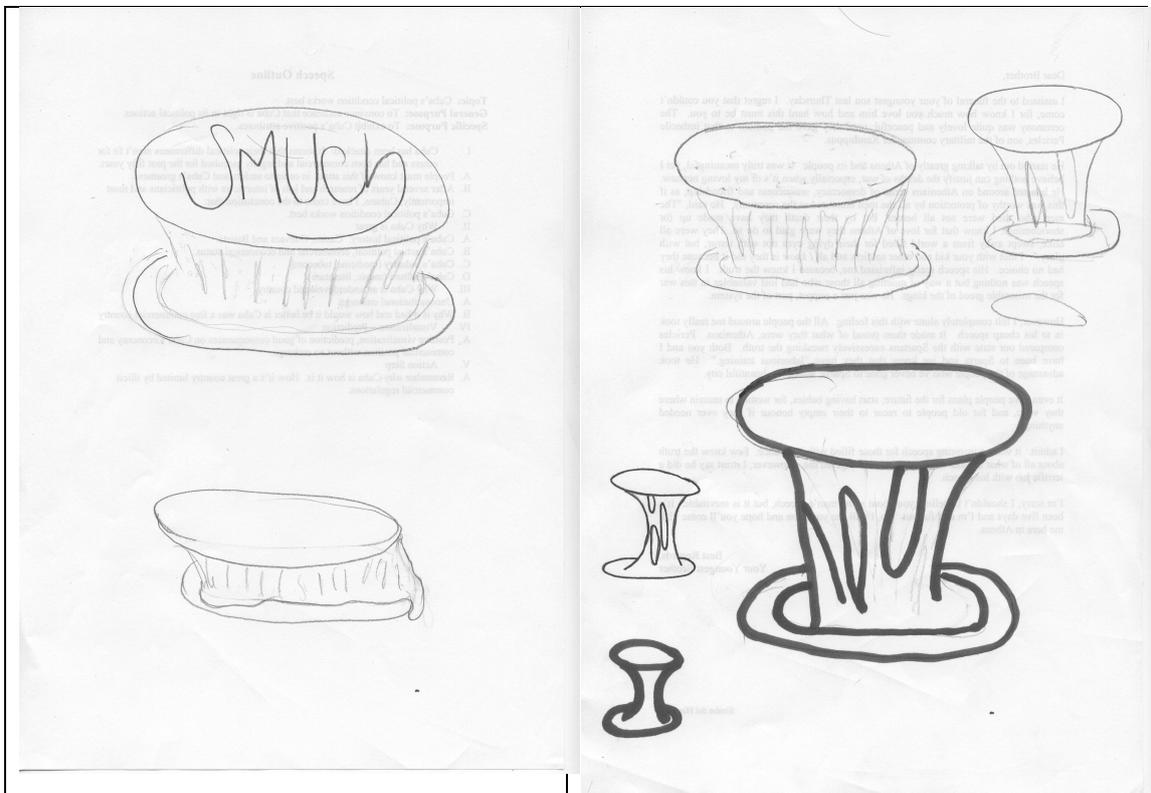
- Godin, Seth (2009-11-12). *Purple Cow, New Edition: Transform Your Business by Being Remarkable*
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review* (1996): 66-77. Print.
- "MYPE COMPETITIVA." *USAID Perú* (2002): 33-116. Print.
- Silverman, George. "George Silverman's Marketing Strategy Secrets." *Marketing Strategy Secrets*. Market Navigation. Web. 23 May 2012. <<http://mnav.com/>>.
- Cutler, Alan. "Measuring New Product Buzz in Concept Testing." *Measuring New Product Buzz in Concept Testing*. 27 Mar. 2012. Web. 23 May 2012. <<http://www.markettools.com/blog/measuring-new-product-buzz-concept-testing>>.
- "Porter Five Forces Analysis." *Wikipedia*. Wikimedia Foundation, 31 May 2012. Web. 06 June 2012. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_five\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis)>.
- Kiong, Liew. "SWOT and Michael Porter's 5 Forces Analysis?" *Yahoo!* 2008. Web. 06 June 2012. <<http://answers.yahoo.com/question/index?qid=20080323080507AA2nkOG>>.

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1 - Producto



### ANEXO 2 – Logotipos preliminares



### ANEXO 3 - Encuestas