

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Cultivo de amaranto y exportación de barras energéticas de
amaranto a España**

Andrea Cecilia Nieto García

Jonathan Sebastian Jaramillo Fonseca

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 18 de julio de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Cultivo de amaranto y exportación de barras energéticas de
amaranto a España**

Andrea Cecilia Nieto García

Jonathan Sebastian Jaramillo Fonseca

Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 18 de julio de 2019

© Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Andrea Cecilia Nieto García

Código de estudiante: 00201915

C.I: 1715069215

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Jonathan Sebastian Jaramillo Fonseca

Código de estudiante: 00201912

C.I: 1714352562

Lugar y Fecha: Quito, 18 de julio de 2019

Dedicatoria

A Dios, que es mi motor y guía en cada paso.

A mis padres Wilson y Lucy y a mi hermana Pao

por su amor y respaldo incondicional.

A mis abuelitos José Luis y Carmen,

que han sido siempre mi inspiración y un ejemplo de que, con constancia y dedicación,

hasta lo más difícil es posible.

Andrea

A mis padres, María Ximena y Walter, por su apoyo incondicional en todos

los retos de mi vida; y sobre todo por su amor y comprensión.

Mi hermana, Vanessa, por ser un ejemplo e inspirarme en distintos aspectos

y apoyarme en todos los retos de mi vida.

Jonathan

Agradecimientos

A mi familia,

por su apoyo y cariño en todo momento durante este proceso.

A todas las personas que colaboraron con la información requerida

para este proyecto de investigación.

Andrea

Quiero principalmente agradecer a Dios, por todas las oportunidades y

metas alcanzadas; ya que sin él nada podría ser posible.

A mi familia y en especial a mi abuelita, al ser un ejemplo de persona

y ser quien me ha guiado en mi vida con sus consejos y amor.

Jonathan

Abstract

This business plan aims to demonstrate the viability of the company AJ Amaranto in the manufacture and marketing of amaranth energy bars with various ingredients that enhance their nutritional value.

Currently people maintain a trend for healthy food and increasingly are interested in knowing the origin of their food, these eating habits have created a business niche that at the moment could be exploited.

The company AJ Amaranto will grow amaranth in the sector of Santa Rosa de Amaguaña for the elaboration of energy bars, these will be commercialized and exported to Spain, being the target customers the importers of this type of product who will be in charge to distribute the product in the main supermarkets. In this way it is intended to contribute to exports from Ecuador with a product developed to promote to the dynamism of the productive matrix.

Key words: Amaranth, Energy Bar, Spain, Export, Healthy, Gluten Free, Organic.

Resumen

El presente plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad de la empresa AJ Amaranato en la fabricación y comercialización de barras energéticas de amaranto con diversos ingredientes que potencien su valor nutricional.

Actualmente las personas mantienen una tendencia por la comida saludable y cada vez más se interesan por conocer la procedencia de sus alimentos, estos hábitos alimenticios han creado un nicho de negocio que al momento puede ser explotado.

La empresa AJ Amaranato cultivará amaranto en el sector de Santa Rosa de Amaguaña para la elaboración de las barras energéticas, estas serán comercializadas y exportadas a España, siendo los clientes objetivos los importadores de este tipo de producto, quienes se encargarán de distribuir el producto en las principales cadenas de supermercados. De esta manera se pretende contribuir a las exportaciones del Ecuador con un producto elaborado para aportar al dinamismo de la matriz productiva.

Palabras clave: Amaranato, Barra Energética, España, Exportación, Saludable, Libre de Gluten, Orgánicos.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos.....	5
Abstract.....	6
Resumen	7
CAPÍTULO 1	11
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	11
Justificación	11
Tendencias del Macro Entorno	12
Análisis Sectorial	15
Análisis de la Competencia.....	16
CAPÍTULO 2	18
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
El volumen del negocio	18
Diseño de la investigación de Mercado	21
Realización de la investigación de Mercado.....	22
Resultados de la investigación de Mercado	25
CAPÍTULO 3	27
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	27
Estrategia genérica	27
Posicionamiento estratégico	27
Análisis de la ventaja competitiva:.....	28
Recursos y capacidades distintivas	30
Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	31
CAPÍTULO 4	34
PLAN COMERCIAL	34
Precio	34
Producto	36

Plaza.....	37
Promoción.....	38
Plan de ventas	39
CAPÍTULO 5	41
PLAN FINANCIERO	41
Supuestos Generales	41
Participación de Mercado	41
Proyección de Ventas	41
Producción.....	42
Transporte.....	43
Precio de venta y costos	43
Proveedores	44
Gastos Administrativos	44
Gastos de Ventas	45
Depreciación.....	46
Inversión.....	46
Estructura de Capital y Financiamiento.....	46
Estados Financieros Proyectados.....	47
Índices Financieros	49
Análisis DUPONT.....	50
Flujo de Efectivo Proyectado.....	50
Capital de trabajo.....	51
Punto de Equilibrio	51
La TIR y el VAN	52
Análisis de sensibilidad y escenarios.....	52
Valor residual.....	53
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de las Exportaciones de Alimentos Procesados de Ecuador a España 2015 - 2018.....	12
Gráfico 2. Importaciones internas y externas de cereales en Europa 2012 – 2015	13
Gráfico 3. Análisis Fuerzas de Porter	15
Gráfico 4. Mapa estratégico de la competencia.....	17
Gráfico 5. Tamaño del Mercado	19
Gráfico 6. Cadena de valor	30
Gráfico 7 Organigrama “AJ amaranto”	32
Gráfico 8. Kotler´s Price Quality Matrix.....	35

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

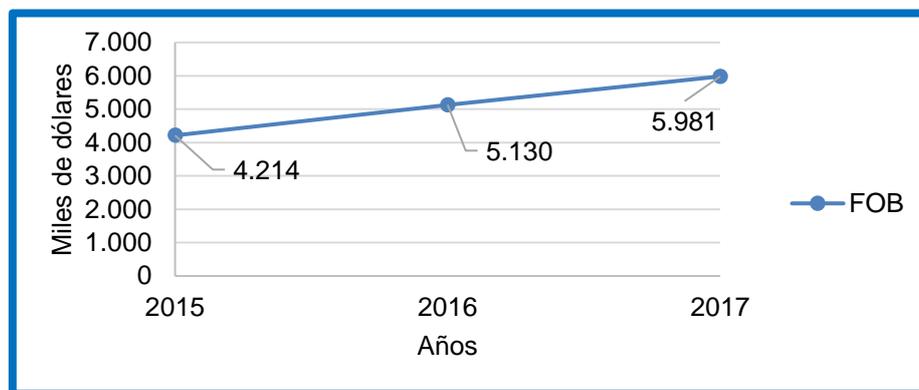
Satisfaciendo las necesidades de la matriz productiva a través de un producto agrícola poco explotado en Ecuador y con una creciente demanda en Europa, se va a realizar un proyecto de cultivo de amaranto en el sector de Santa Rosa de Amaguaña y consecutivamente se va a elaborar barras energéticas de amaranto que serán exportadas a España.

De esta manera se pretende contribuir a las exportaciones del Ecuador con un producto elaborado para aportar al dinamismo de la matriz productiva. Adicionalmente se utilizará el acuerdo de comercio exterior realizado entre Ecuador y la Unión Europea como una herramienta que ayude a este proceso.

No se registra un dato específico de exportaciones de barras energéticas de amaranto desde Ecuador, por tanto, para el presente estudio se ha tomado en cuenta las exportaciones de alimentos procesados desde Ecuador hacia España (mercado meta) en el período del 2015 al 2017 (PRO Ecuador Sin Límites, 2018). Como se puede observar en el siguiente gráfico existe un incremento de las exportaciones en dólares pasando de 4'214.000 dólares en el 2015 a 5'981.000 dólares en el 2017, lo que refleja una tendencia de crecimiento y proporciona una oportunidad de negocio para un emprendimiento como el propuesto. Con estos datos se puede determinar que los productos elaborados en

Ecuador son de interés para el mercado español y que el producto tendría una mayor probabilidad de aceptación.

Gráfico 1. Evolución de las Exportaciones de Alimentos Procesados de Ecuador a España 2015 - 2018



Fuente: Exportaciones de Alimentos Procesados de Ecuador a España 2015-2017. Proecuador
Elaboración: Propia

Tendencias del Macro Entorno

Existe una oportunidad de negocio para la exportación de productos elaborados con amaranto que se desarrolla en este proyecto fundamentado en las siguientes tendencias económicas:

- Incremento de la demanda de productos orgánicos saludables con altos valores nutritivos en España.
- Crecimiento de las importaciones de pseudo-cereales en Europa.
- Aumento de las exportaciones de productos elaborados desde Ecuador hacia España.

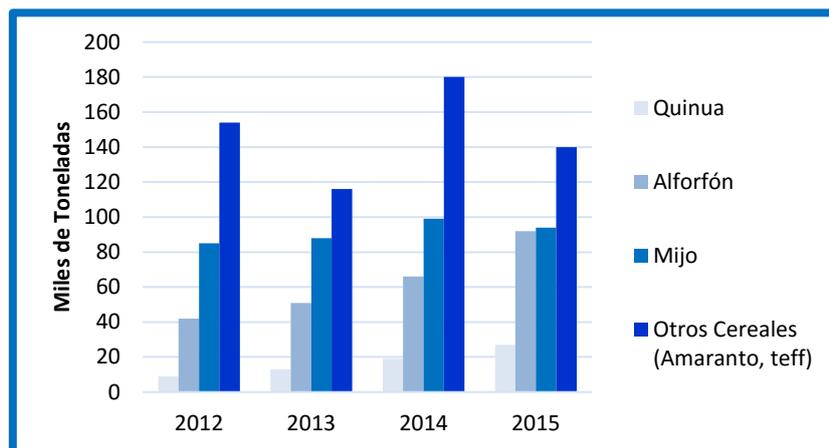
Existe un crecimiento en la demanda de productos orgánicos de un 14% en el 2017 en comparación con el crecimiento del 2% de productos tradicionales (Pedrera). En contraste con otros países de la región, únicamente el 42% de las familias en España adquieren productos denominados ecológicos, mientras que el promedio de hogares

Europeos es del 80%. Adicionalmente se estima que la mitad de los europeos mantiene algún tipo de dieta. Las dietas van perdiendo notoriedad dentro del mercado y la demanda de comida sana se encuentra en aumento. Se estima que 7 de cada 10 consumidores se sienten más felices comprando productos saludables (MINTEL, 2017).

Si se toma en cuenta que la población de España en enero 2018 es de 46'659.302 y se estima que la edad promedio de consumo de barras energéticas puede comprender de 5 a 64 años aproximadamente, que corresponde al 76% de la población total (España, 2018). Existe por tanto un mercado objetivo importante a considerar.

De acuerdo a un estudio realizado por el Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI) los consumidores europeos han desarrollado mayor conciencia sobre productos que sean limpios y más saludables; entre estos productos se encuentran los pseudo-cereales o granos antiguos ricos en nutrientes y algunos libres de gluten. Como se puede observar en el siguiente gráfico, existe una fluctuación de las importaciones entre años variando de 154 toneladas (ton) en 2012 a 116 ton en 2013, 180 ton en 2014 y 140 ton en 2015 (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016). A pesar de que existe un decrecimiento en dichas importaciones, se puede observar que las cantidades son mayores a la de sus productos sustitutos lo que constituye una ventaja a ser explotada.

Gráfico 2. Importaciones internas y externas de cereales en Europa 2012 – 2015



Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs

Elaboración: Propia

Las exportaciones hacia España en el año 2017 para productos exportados por América Latina y el Caribe dentro de la partida arancelaria de exportación 190410 – de productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz, etc.- se han ubicado en tercer lugar dentro de la Unión Europea con un total de \$219.000 en importaciones (Barras Trade Map, 2018).

Las tendencias anteriormente descritas se cristalizan como una oportunidad para el ingreso de las “barras energéticas de amaranto” al mercado español. Por estas razones se desarrollará un producto elaborado, basado en amaranto, que se compone nutricionalmente por: 17% proteínas, carbohidratos asimilables, vitaminas y minerales. El 20 % de las proteínas en las semillas de amaranto corresponden a las globulinas ricas en lisina y en aminoácidos azufrados, los cuales son esenciales para la salud, dando como resultado la combinación que cumple con los requerimientos recomendados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para una óptima nutrición humana. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018)

Análisis Sectorial

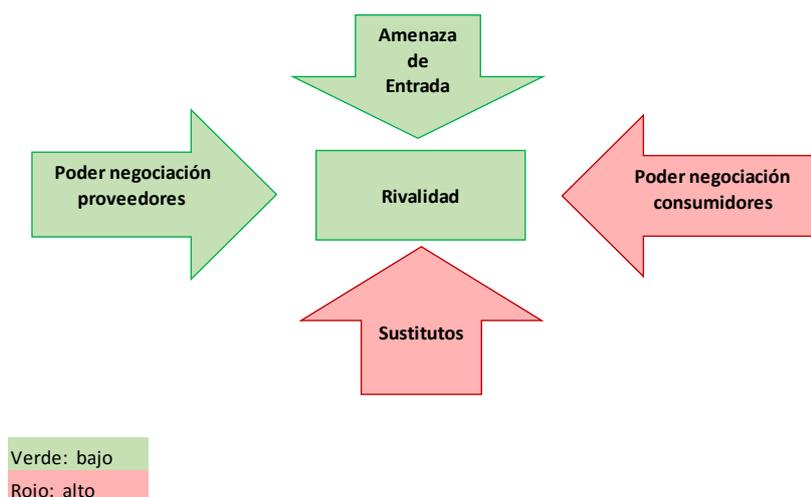
Para un análisis del sector de exportación de alimentos procesados derivados de amaranto se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter; con el objetivo de evaluar el potencial de rentabilidad de la industria, considerando el retorno sobre el capital invertido.

De acuerdo con la indagación realizada en esta industria, existen al momento en Ecuador dos competidores que exportan productos derivados de amaranto con una presencia considerable, Mikhuna y Camari. En las páginas web de cada empresa se evidencia el manejo de un comercio justo que les restringe el uso de estrategias que dañen el mercado, por tanto, la rivalidad del sector es baja. Adicionalmente debido a que las certificaciones y requerimientos necesarios para ingresar a la Unión Europea son costosos y complicados de obtener se puede determinar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja. Por otro lado, considerando que los proveedores de esta industria son variados, el poder de negociación de los proveedores es bajo Anexo 1.

En cuanto a los consumidores se puede determinar que estos son sensibles al precio y a los valores nutricionales de los productos y además disponen de una alta cantidad de información razones por las cuales su poder de negociación es alto. Respecto a los productos sustitutos existe una gran variedad de barras energéticas y otros cereales ofertados en el mercado que podrían reemplazar a las barras energéticas de amaranto ejerciendo una presión alta en la industria.

Por todo lo indicado anteriormente se puede concluir que la industria de exportación de productos derivados de amaranto tiene un alto potencial de rentabilidad.

Gráfico 3. Análisis Fuerzas de Porter



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Análisis de la Competencia

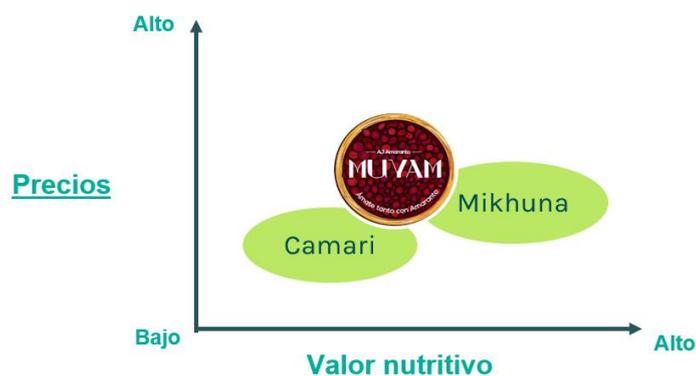
Las principales empresas ecuatorianas exportadoras de productos alimenticios procesados de amaranto y que constituyen nuestra competencia son: Mikhuna Trade Cia Ltda y Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP Camari. (PRO Ecuador Negocio Sin Límites, 2018)

Mikhuna, a pesar de que al momento no cuenta con barras energéticas de amaranto sino de quinua, constituye un competidor fuerte con presencia en países como Inglaterra y España (Mikhuna Trade, 2018) y cuyas principales exportaciones se dirigen a Estados Unidos como se indica en el Anexo 2 (Veritrade, 2018). Camari por otro lado si ofrece barras energéticas de amaranto y exporta hacia Italia, Estados Unidos y España. (Veritrade, 2018)

Para realizar el mapa estratégico de la competencia se ha realizado una encuesta a consumidores ubicados en las ciudades de Madrid y Barcelona teniendo como resultado que los factores determinantes al momento de la elección de compra son: Valores

nutritivos y precio. Estos factores fueron los mayores puntuados en el resultado de la encuesta en donde Valores nutritivos obtuvo un 42,86% y precio un 28,57%. Otros factores indicados en la encuesta y que tuvieron una calificación menor son: niveles de azúcar, ingredientes por restricciones alimenticias, marca, alimento orgánico, certificaciones fare trade Anexo 3.

Gráfico 4. Mapa estratégico de la competencia



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Como se puede observar en el mapa Mikhuna presenta un valor nutritivo y precio más alto que Camari. Nuestra empresa "AJ amaranto" va a ingresar con un precio promedio dentro de la industria y con un valor nutritivo cercano a su competidor más importante Mikhuna.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El 42% de las familias en España buscan alimentos orgánicos¹ y de altos valores nutritivos que puedan ser consumidos como un snack saludable y a la vez una fuente de energía. A fin de encontrar la forma idónea de satisfacer esta necesidad y determinar el mercado meta, se ha procedido a realizar entrevistas a exportadores del ramo en Ecuador, a fin de entender a los importadores en España y encuestas a consumidores finales para conocer con mayor profundidad el comportamiento de compra de estos.

El volumen del negocio

Se ha considerado como mercado objetivo para este proyecto, los importadores y supermercados que importan directamente, localizados en España, los cuales se encargarán de distribuir el producto en los principales lugares de expendio de ese país. Se puede identificar a dichas empresas bajo la partida arancelaria: 19.04.10 “Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz” Anexo 4, ya que no existe una partida específica para las barras energéticas. Por tanto, al no contar con cifras del volumen exacto de importaciones de barras energéticas en España, dado que la partida abarca cereales en diferentes presentaciones, se determinará el tamaño del mercado, tomando en cuenta el consumo de estos productos por parte del cliente final. En

¹ Capítulo 1, tendencias del macro entorno

sí, la demanda vendrá de consumidores directos, aunque los clientes objetivos son importadores y cadenas de supermercados que importan directamente estos productos.

Por lo tanto, para el cálculo del tamaño del mercado se va a utilizar la siguiente fórmula:

Gráfico 5. Tamaño del Mercado

$$MS = N * TC * Q * F * P$$

MS	:	tamaño del mercado
N	:	población geográfica
TC	:	porcentaje de clientes del mercado meta
Q	:	cantidad de compra por ocasión
F	:	frecuencia de compra en el año
P	:	el precio del producto.

Fuente: Jordan Buckner – www.medium.com

Elaboración: Propia

Para calcular estos datos se parte del supuesto de que los consumidores de barras energéticas serán personas con un nivel económico medio-alto (Orbyt, s.f.), localizados en España en un rango de edad de 5 a 64 años, que buscan un snack saludable y fuente de energía de altos valores nutritivos, que demandarán barras energéticas de amaranto. Con esta información se puede determinar lo siguiente:

N = Población de España rango de edad de 5-64 años: 35'681.038 Anexo 5. El consumo de barras se estimará en función familiar tomando en cuenta que una familia promedio en España se compone de 2.5 miembros, de los cuales el 42% de las familias adquieren productos orgánicos y saludables, tal como se mencionó en el capítulo 1 en las tendencias del macro entorno.

TC = Corresponde al 75% de familias que consumen barras energéticas, determinado en la investigación de mercado.

Q = 5 barras semanales; ya que la presentación más común en los supermercados son cajas de 5 barras.

F = Los clientes compran 1 vez por semana, lo que fue determinado de acuerdo con las encuestas realizadas a los consumidores finales Anexo 3.

Precio = 1.10 dólares, precio promedio del precio de barras energéticas en el mercado actual Anexo 6.

Adicionalmente, para calcular el porcentaje de penetración en el mercado se tomará en cuenta el porcentaje de participación de los países latinoamericanos de los cuales España está importando bajo la partida arancelaria 19.04.10. y que corresponde el 5% (Barras Trade Map, 2018) Anexo 7 y el porcentaje de penetración que desea tener AJ amaranto que es del 2%.

$$MS = N * TC * Q * F * P * (\% \text{ penetración mercado})$$

$$MS = ((5'994.414 * 0.75 * 5 * 52) * 1,10) * (5\% * 2\%)$$

$$MS = 1'285.801 \text{ dólares}$$

Por esta razón, el volumen del negocio es de 1'285.801 dólares en un año.

Para determinar el sesgo, se parte del supuesto que el segmento de mercado comprende personas en un rango de edad entre 5 y 64 años ya que hay una preferencia de consumo por este tipo de productos. El sesgo incluye la creciente tendencia de consumo de productos orgánicos, como es el amaranto y sus productos derivados.

En cuanto a la investigación de mercado el sesgo se determina en la muestra que comprende estudiantes y ejecutivos en un rango de edad de 18 a 50 años localizadas en las ciudades de Barcelona y Madrid de un sector económico medio – alto. Por lo que el sesgo es geográfico, limitado a las ciudades anteriormente indicadas.

Diseño de la investigación de Mercado

La investigación de mercado será de manera cualitativa y cuantitativa. Cualitativa utilizando fuentes primarias que son entrevistas a las empresas exportadoras de amaranto y barras energéticas de Ecuador, y encuestas a los consumidores finales localizados en España. Esto con el fin de determinar el perfil de los clientes y la necesidad a satisfacer con las barras energéticas, así como los requerimientos y cualidades del producto. De forma cuantitativa se utilizarán las encuestas para determinar la frecuencia de compra, cantidad y disposición de pago del consumidor final. Mientras que en las entrevistas el enfoque es hacia los volúmenes de exportación y variedad de productos a ofrecer. De forma complementaria, se utilizará fuentes secundarias que comprenden datos estadísticos de comercio exterior publicados. La investigación cuantitativa y cualitativa generan una mezcla de datos numéricos y características esenciales del producto a ofrecer, a fin de determinar las bases fundamentales para el proyecto con el propósito de alcanzar una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Adicionalmente, se ha determinado que el pain a resolver debe enfocarse hacia el consumidor final quien busca encontrar un snack saludable que tenga valores nutritivos altos. Para alcanzar a dichos consumidores se comercializará el producto con importadores de barras energéticas localizados en España, debido a su cadena de distribución que goza de una buena cobertura en el país. Por lo tanto, el objetivo de la

investigación es determinar el tamaño del mercado, las características del consumidor y las exigencias de los importadores de barras energéticas.

Por consiguiente, debido a que los importadores constituyen el cliente objetivo, el pain principal de estos, está relacionado con el precio y la diversidad del portafolio de productos que se ofrezca. Es decir, una gama de productos diferenciados, con altos valores nutritivos, bajos en azúcar y que generen una demanda estable en el consumidor final.

Realización de la investigación de Mercado

Por lo expuesto en el punto anterior, el buyer persona se desarrolla en base a la persona encargada de tomar la decisión de compra en la empresa importadora. Este perfil se determina como resultado de la entrevista realizada. Complementariamente, como perfil secundario, se toma en cuenta el buyer persona de un consumidor final determinado por las encuestas realizadas.

La relación entre el buyer persona principal y secundario, viene determinado por el hecho de que, la persona encargada de realizar las compras en la importadora estará enfocada en comprar productos de calidad y altos valores nutricionales, para ofrecer al perfil secundario que constituye el cliente final y satisfacer su necesidad.

Por otro lado, se considera que las personas fuera del sesgo y que no serán tomadas en cuenta en esta investigación son aquellas personas que se encuentran en zonas rurales donde no existe la presencia de la cadena de distribución de los importadores y además personas que son indiferentes a la información nutricional de los alimentos consumidos; por tanto, estos perfiles no han sido tomados en cuenta.

Buyer persona #1: Perfil de la persona encarga de tomar decisiones en la empresa importadora



CATALINA SÁNCHEZ

- Madrid
- 33 años
- Ciclismo
- Licenciada en Comercio Internacional
- Empresa Importadora de productos en base a cereales y sus derivados.
- 3500 euros al mes

ACERCA DE CATALINA:

Catalina es Coordinadora de Importaciones, encargada de decidir cuáles serán sus proveedores. Tiene 2 personas a su cargo y esta en constante búsqueda de productos orgánicos que incrementen su portafolio de productos.

Reside en Madrid - España. Está casada, tiene 2 hijos de 6 y 4 años. Su hobby es hacer ciclismo.

OBJETIVOS:

Creer en su carrera y alcanzar una gerencia dentro de su organización. Generar relaciones de confianza y a largo plazo con sus proveedores.

METAS :

Desarrollar sus actividades con eficiencia. Conseguir buenos proveedores, productos de calidad y con buenos precios. Realizar alianzas estratégicas con nuevos emprendimientos para aportar en el crecimiento de las mismas.

PREOCUPACIONES:

Que los productos no lleguen a tiempo o que lleguen en mal estado.

Buyer persona #2: Cliente indirecto, perfil de un consumidor final**MARCELO GARCÍA**

- Barcelona
- Jubilado
- 62 años
- Ex - periodista
- Trekking
- 2000 euros al mes

ACERCA DE MARCELO:

Marcelo se retiró hace 2 años de sus intensas jornadas de periodista y ahora se dedica a guiar grupos de trekking. Reside en Barcelona - España. Está casado, tiene 2 hijos y 5 nietos de entre 4 y 16 años.

OBJETIVOS:

Uno de sus objetivos es llegar a participar en una competencia Ironman, para lo cual está entrenando diariamente.

METAS :

Mantenerse saludable y activo y pasar un tiempo de calidad con sus nietos.

PREOCUPACIONES:

Sus preocupaciones a la calidad de alimentos que tanto él como sus nietos tienen disponible, por lo que busca productos con valores nutricionales saludables.

Resultados de la investigación de Mercado

En la investigación de mercado realizada se llevó a cabo una entrevista a una empresa ecuatoriana exportadora de barras energéticas de quinua Mikhuna Trade (Quntu). En la entrevista, se pudo conocer el perfil de los clientes potenciales (importadores en España) y el enfoque que debe tener el proyecto para alcanzar el interés de dichos clientes y poder llegar hacia el tamaño de mercado total calculado de 1'285.801 dólares en un año, es decir 233.782 paquetes de 5 unidades.

Como resultado de la entrevista se puede concluir que la empresa debe ofrecer una gama de productos y no enfocarse en un producto único. Es importante también demostrar solidez y capacidad de permanencia en el mercado en el largo plazo, así como la capacidad de abastecimiento para los clientes. Adicionalmente, se debe investigar a profundidad los productos a los cuales se va a exportar a fin de determinar si este es un mercado atractivo o no. También, al momento de exportar es importante considerar mercados nuevos o poco conocidos y que aún no han sido explotados pero que pueden llegar a tener un potencial interesante, es así el caso de India y Australia, mercados a los que la empresa entrevistada está llegando hoy en día con sus productos. Por otro lado, la empresa debe especializarse y buscar una posición única a fin de ser atractivos para el cliente objetivo y poder diferenciarse de la competencia. De esta manera en el caso de productos cultivados en el Ecuador, debido a la ubicación geográfica, hace que estos destaquen frente a otros de Latinoamérica con mayores valores nutritivos.

Como resultado de las encuestas realizadas a consumidores finales se puede determinar que no hay consumo estacional y la frecuencia de compra es semanal. Por otro lado, los factores predeterminantes a la hora de seleccionar una barra energética son los valores nutritivos, nivel de azúcar e ingredientes. También se puede concluir que los

consumidores son sensibles al precio, aunque también hay una disposición de pago adicional por un producto con un mayor valor nutritivo. Tampoco existe una preferencia de marca, lo que representa una oportunidad para el ingreso de nuevos productos. La principal necesidad que los clientes buscan satisfacer al consumir una barra energética es un snack saludable, seguido por fuente de energía y alternativa de desayuno. Por último, una de las particularidades encontradas es que los clientes finales tienen preferencia por el supermercado “Mercadona” dado a su nivel de accesibilidad y presencia en el mercado español.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia genérica

Ofrecer barras energéticas de amaranto con un alto valor nutritivo, sin químicos, con productos cultivados en Ecuador, que aportan un sabor distintivo hacia el mercado de España. A fin de aportar a la diversidad de alimentos saludables y satisfacer la creciente demanda de estos en el mercado meta.

De acuerdo a las estrategias genéricas de Porter, se va a utilizar una estrategia de diferenciación, produciendo barras energéticas bajas en azúcar y libres de gluten, sin químicos y con amaranto que ofrece altos valores nutricionales para el consumidor.

Adicionalmente se realizará innovación en sabores y combinaciones de productos, para ofrecer una gama variada de barras energéticas. En cuanto al precio, se establecerá un valor más alto que las barras ofertadas actualmente en el mercado, sin embargo, se determinará un precio competitivo y accesible para el mercado objetivo.

Posicionamiento estratégico

La ventaja competitiva de la empresa estará fundamentada en el valor nutritivo del amaranto que contienen proteína y es libre de gluten, a un precio accesible para el consumidor en España, que busca alimentos sanos y con alto valor nutritivo.

Análisis de la ventaja competitiva:

El objetivo de realizar un análisis FODA es la determinación de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, destacando las fortalezas del proyecto y reduciendo las debilidades del mismo; a fin de emprender un negocio que sea rentable y sostenible en el tiempo.

De acuerdo al análisis FODA realizado Anexo 8, se determinaron las siguientes estrategias:

Producción de barras energéticas naturales, ricas en proteínas y vitaminas que ayuden a un buen funcionamiento del organismo y una buena salud. A fin de aprovechar una de las principales oportunidades que es, la tendencia actual de las personas por la comida saludable y la preocupación por su procedencia y proceso de elaboración; cumpliendo de esta manera, con las características específicas que engloba esta tendencia y buscando satisfacer esta necesidad.

Otra oportunidad para el negocio constituye la necesidad del mercado español por snacks listos para el consumo; para lo cual, se ofrecerá barras energéticas deliciosas, agradables al paladar, con un importante aporte de energía para el consumidor; y conjuntamente apto para personas de todas las edades.

Adicionalmente la empresa al ser un emprendimiento nuevo puede hacer uso del apoyo que brinda el gobierno ecuatoriano a través de asesorías y financiamiento por parte de los organismos encargados de este tema. Mientras que, al enfocarse en el mercado español que forma parte de la comunidad europea, se puede aprovechar el acuerdo comercial recientemente firmado entre Ecuador y la Unión Europea, generando menores barreras de entrada para el envío y distribución del producto.

Por otro lado para contrarrestar una de las amenazas que es el aumento de la producción por parte de la competencia; se pretende hacer uso de una de las fortalezas disponiendo de un producto elaborado con materia prima de alta calidad, cultivada por la propia empresa de manera orgánica. Recalcando que cuenta con una ubicación geográfica privilegiada al estar localizado en Quito, que permitirá obtener un grano de óptima calidad, además de ser un producto libre de gluten; logrando de esta manera ser seleccionado por sobre los competidores.

Existen también, diversos factores que deben ser considerados como debilidades y amenazas, tomando principalmente la competencia frente a empresas de grandes capitales, con experiencia en elaborar productos similares. Para contrarrestar las debilidades y amenazas identificadas, se llevará a cabo alianzas estratégicas locales e internacionales para nutrirse del conocimiento y experiencia con las que cuentan dichos socios estratégicos. De igual manera al contar con otras empresas del sector se puede enfatizar en las fortalezas de las empresas asociadas y poder competir en mejores términos con los grandes competidores.

En cuanto a la matriz de riesgos analizada en el Anexo 9, entre las principales medidas de mitigación se encuentran: la realización de cultivos cíclicos para contar con materia prima durante todo el año; así como el control estricto del cultivo para evitar plagas que puedan dañar el producto de manera significativa. Es importante también, en un futuro diversificar el portafolio de productos de la empresa a fin de abarcar diferentes áreas y minimizar el efecto de los productos sustitutos. Adicionalmente la búsqueda de nuevos mercados y como se mencionó anteriormente, la realización de alianzas estratégicas con otros proveedores de la industria ecuatoriana, a fin de tener un mayor poder de competencia frente a exportadores de mayor capacidad cuyo mercado objetivo es España.

Recursos y capacidades distintivas

Dentro de los principales recursos con los que cuenta la empresa se encuentra el know how para el cultivo de amaranto y la elaboración de barras energéticas con base en este producto.

El producto será cultivado de manera orgánica evitando químicos perjudiciales para la salud, que le permitirán una entrada favorable al mercado europeo. Además, se sembrará en la línea ecuatorial, en la ubicación geográfica indicada en el capítulo 1, que brinda una tierra con condiciones favorables para el cultivo detallado en el estudio del suelo Anexo 10, lo que permite un grano de óptima calidad, con un tiempo de cosecha menor al promedio (4 meses aproximadamente), constituyéndose en una alta ventaja competitiva frente a la industria.

Adicionalmente, como se puede observar a continuación en la cadena de valor, la empresa cuenta con una integración vertical hacia atrás, realizando su propio cultivo de amaranto, lo que le permite manejar de manera adecuada el suministro de la principal materia prima necesaria para la elaboración del producto, convirtiéndose también en una ventaja competitiva para la empresa.

Gráfico 6. Cadena de valor



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

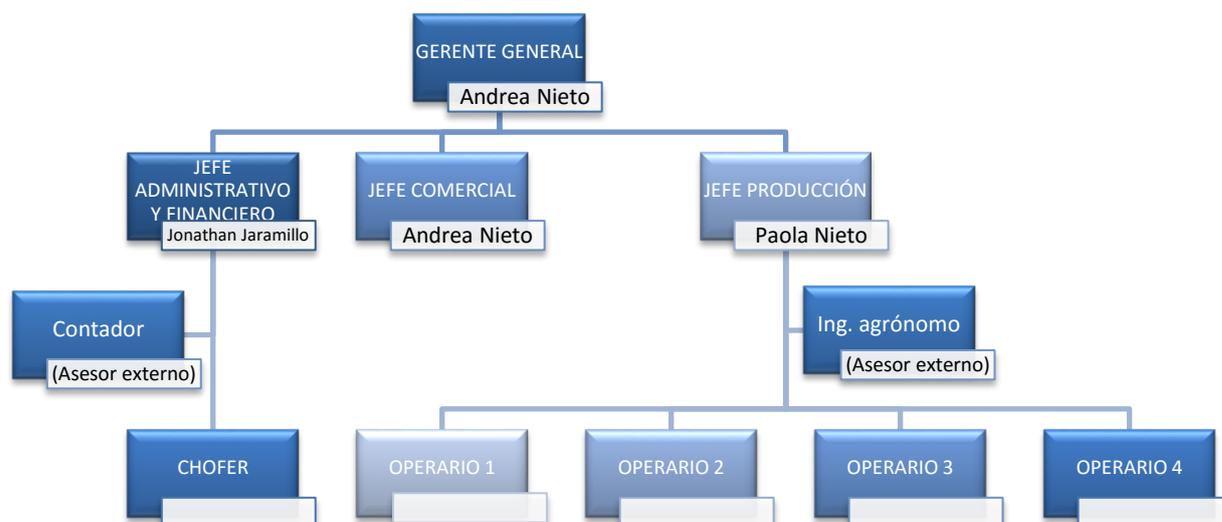
De manera agregada, el amaranto al ser un producto sin gluten será un aporte fundamental para la elaboración de barras energéticas libres de gluten, que será un atractivo para los clientes que buscan este tipo de alimentos.

De manera adicional, la empresa contará con un equipo de trabajo altamente calificado en administración de empresas y emprendimiento; conocedor del mercado internacional y las exportaciones; así como de la elaboración de barras energéticas. El equipo directivo cuenta con una alta preparación académica de cuarto nivel y la experiencia necesaria para el manejo de proyectos de esta naturaleza.

Organigrama inicial y equipo de trabajo

La empresa estará constituida por dos socios que conformarán el directorio, quienes serán los encargados de tomar las decisiones relevantes de la empresa. Adicionalmente, para el desempeño de las actividades se utilizará un organigrama funcional como se puede observar a continuación, en donde los socios ocuparán los cargos de Gerente General y Jefatura Comercial y el otro de Jefatura de Administración y Finanzas. La estructura organizacional de la empresa regirá a partir de la puesta en marcha del negocio que se planifica para Septiembre 2019 tiempo en el cuál se terminará los estudios de factibilidad y análisis financiero del nuevo proyecto.

Gráfico 7 Organigrama “AJ amaranto”



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Así mismo, se contratará a un experto para la Jefatura de Operaciones quien se encargará de controlar la parte operativa de la producción de barras energéticas. En el Anexo 12 se indica los perfiles del cargo y descripción de funciones y en el Anexo 11 un resumen ejecutivo de los principales funcionarios.

En adición, dentro del área de operaciones se contará con 4 operarios para la elaboración de las barras energéticas. En cuanto al cultivo se contratará agricultores de manera ocasional cuando se requiera realizar los procesos de siembra, deshierba, cosecha, secado y recolección del grano. También se contratará los servicios externos de un contador y un ingeniero agrónomo quienes trabajarán como asesores y no serán parte de la nómina.

De lo indicado anteriormente se puede resaltar que la empresa cuenta con el conocimiento de sus socios en el área de Comercio Exterior, habilidad requerida para la realización de exportaciones a España, con estudios de posgrado en Administración de Empresas

Las áreas que se deben rebustecer una vez instaurada la operación corresponden al área contable y la parte técnica del cultivo de amaranto, por tal motivo se procederá a contratar el personal necesario de acuerdo con la necesidad. Por otro lado para optimizar los gastos en marketing se evaluará contratar una empresa especializada para la promoción y publicidad con los importadores en España.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

Dentro del plan comercial se analizará las 4 P's: precio, producto, plaza, promoción enfocadas en brindar una solución a la necesidad del mercado objetivo, la cuál es, encontrar un snack saludable y a la vez una fuente de energía. Para esto se entregará al cliente un producto de alto valor nutricional, que sea orgánico y de fácil acceso. El enfoque principal radica en la calidad del producto y la distribución, ya que es necesario contactar a los principales importadores.

Precio

De acuerdo a la pirámide de valor, las necesidades en las que se enmarca "AJ amaranto" son bienestar en el área emocional, dado que las barras energéticas cubrirán la necesidad de snack saludable, demandado por gente que desea mantenerse fitness, proporcionando energía, muy utilizada por deportistas. Adicionalmente las necesidades de ahorro de tiempo y reducción de esfuerzos para la elaboración de alimentos, ubicadas en el área funcional, cubrirán la necesidad de snack y parte del desayuno, que estará listo para el consumo, producto demandado por oficinistas, padres de familia, adolescentes, entre otros.

Por otro lado en base a lo indicado en el capítulo anterior, la empresa utilizará una estrategia de diferenciación del producto, por tanto en la matriz de calidad de precio de Kotler, el precio de las barras energéticas estará ubicado en el cuadrante High Value, ofreciendo un producto de alta calidad, con ingredientes orgánicos de altos valores

nutritivos; y con precio medio para estar a la par de la competencia, sin bajar el precio ya que se utiliza diferenciación y no economías de escala.

Gráfico 8. Kotler's Price Quality Matrix

		Precio		
		High	Medium	Low
Producto o servicio de calidad	High	Premium	High value <i>AJ Amaranto</i>	Superb value
	Medium	Over charging	Average	Good value
	Low	Rip-off	False economy	Economy

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Como se pudo observar en la investigación de mercado desarrollado en el capítulo 2, el cliente final no es extremadamente sensible al precio, su preferencia se enfoca en los ingredientes y calidad del producto. Cabe notar que los clientes de AJ amaranto están constituidos por los importadores de barras energéticas localizados en España. Por tanto se considerará un precio de distribuidor o precio para el importador, especificado en términos FOB (Free on board) lo que significa que la empresa cubrirá los valores de transporte y seguro hasta la puesta en el barco, en adición a los gastos de exportación; mientras que el importador deberá cubrir los demás valores (flete internacional, trámites de importación, seguro, inland-España).

El costo de elaboración, empaque, costo por el flete (inland), seguro y aduanas de las barras energéticas, es de \$0.62 dólares. El margen de utilidad meta de la empresa es del 60% para cubrir los gastos operativos y administrativos de la empresa. De lo anterior en base al costo, análisis de la competencia Anexo 13 y metas de la empresa, se determina el precio FOB unitario por barra en \$1.10 dólares, que constituye un precio competitivo en el mercado, enmarcado como un precio “High Value”.

Producto

El producto que ofrecerá AJ Amaranito son barras energéticas de amaranto combinada con otros cereales sin gluten, variedad de frutos deshidratados y chocolate. Estas barras constituirán un snack saludable con altos valores nutritivos, libres de gluten, orgánico y delicioso sabor.



Cada barra de 25gr. tendrá una dimensión de 9.5cm x 3.5cm x 1.5cm, empacada de manera individual con técnica de sellado en frío con laminado metalizado y acabado mate. Se utilizará además un empaque en cajas de cartón de 5 barras cada una. Tanto el empaque metalizado, como las cajas contarán con el logo de la empresa y la información nutricional requerida para los productos de exportación. El diseño del empaque se realizará con la

técnica de rotograbado, considerada una de las mejores en el mercado, para junto con las demás especificaciones poder cumplir con los estándares del mercado externo.

El producto final será de fácil manipulación por su empaque y tamaño, ideal para poder ser transportado por el consumidor final.

Plaza

AJ Amaranto comercializará el producto con los importadores en España lo que representa un canal directo para la empresa, ya que estos constituyen el cliente objetivo de la empresa. Posteriormente, los importadores se encargarán de distribuir el producto en los principales supermercados del país según su cadena de logística. El consumidor final podrá adquirir los productos en tiendas dentro de su comunidad local, haciendo que sea de fácil acceso y a un precio competitivo dentro del segmento que está ubicado, es decir como producto orgánico y producto para deportistas, con altos valores nutritivos.

Los importadores serán contactados por el Jefe comercial en ferias especializadas y a través del website de la compañía. En el primer año se contará únicamente con el jefe comercial para la negociación con los clientes, posteriormente con el incremento del volumen de ventas y cartera de clientes se contratará vendedores según se requiera.

En cuanto al proceso de exportación del producto, este comienza a generarse desde la ciudad de Quito, desde donde se enviará a Guayaquil y posteriormente a los principales puertos en España donde se encuentran los importadores.

Promoción

En la información del empaque se resaltarán que es un snack saludable, libre de gluten y bajo en azúcar; por lo que al ser un producto saludable motiva a los consumidores a su adquisición debido a la tendencia actual de mantener una mejor alimentación. Se recomendará consumir las barras de cereal durante períodos de entrenamiento como fuente de energía y proteína; así como diariamente entre comidas.

Es imperativo mencionar a los clientes que el amaranto genera un valor nutricional distintivo, y es la principal materia prima utilizada para la elaboración de los productos. Este se obtendrá directamente de los cultivos propios de la empresa o con la compra a comunidades locales, generando el desarrollo de la misma y fomentando el trabajo comunitario.

Para promocionar los productos se participará en las principales ferias alimentarias internacionales que se desarrollen en Europa a fin de alcanzar una conexión con los importadores, clientes objetivo de la empresa. Por otro lado, se dispondrá de una página web de la compañía con información relevante del producto y se utilizarán anuncios pagados y palabras clave para los motores de búsqueda, a fin de que dicha página sea encontrada fácilmente cuando busquen barras energéticas, amaranto, snacks saludables, entre los principales.

La promoción del producto se realizará directamente al importador, suministrando muestras y realizando una comparación nutricional con productos similares. En cuanto al marketing para el consumidor final, el importador será quien lo maneje dentro de su gama de productos.

Plan de ventas

Cómo parte del plan de marketing y ventas como se indicó anteriormente se va a realizar el diseño y manejo de una página web de la empresa AJ Amaranto para dar a conocer los productos de la empresa en este caso las barras energéticas de amaranto. Dado que los clientes objetivo son importadores localizados en España, es fundamental contar con el apoyo de un sitio web para que ellos puedan tener contacto con la empresa. La página web va a contener la información de la empresa, detalle de productos, reflejando que la compañía es una empresa seria y confiable, principal factor que buscarán los importadores.

Para poder ingresar en este mercado se va a participar en ferias de productos relacionados en España y Europa donde se realizará las primeras aproximaciones con los clientes objetivo. Posteriormente se procederá a enviar muestras de los productos a los clientes para que puedan conocer el producto. De esta manera, se estima que las ventas en el primer año de funcionamiento del negocio, empezarán a presentarse a partir del tercer trimestre.

En cuanto a la fuerza de ventas como se indicó en el capítulo anterior uno de los socios (el jefe comercial) será el encargado de contactarse y negociar con los importadores.

Para la estimación de la demanda, se va tomar en cuenta el volumen de consumo por parte del cliente final, este comprará a los importadores quienes se encargarán de poner los productos en supermercados para el alcance de los mismos. De acuerdo al análisis del tamaño del mercado realizado anteriormente el volumen del negocio se determinó en 1'285.801 dólares en un año. Dentro de un escenario realista, la empresa estima alcanzar un 2% anual de esta demanda, lo que implica que en el primer año se estima vender 584.454 unidades por año, que corresponde a la venta de los dos últimos trimestres. El

segundo año por introducción al mercado, se va a mantener la misma estimación de la demanda por trimestre, con una venta anual de 1'168.908 unidades. Finalmente para el tercer año se va a considerar el porcentaje de crecimiento del PIB en España para el 2019 de 1.7% anual (Vanguardia, 2019) y para el costo de venta, se tomará en cuenta la inflación para el 2019 en Ecuador de 1.40% (XE, 2019). El precio de venta se mantendrá constante durante los 5 períodos ya que las negociaciones con los clientes son a largo plazo y son sensibles a la variación en el precio.

En el escenario optimista se considera una participación de mercado de 4%, lo que implica una utilidad de \$258.888 dólares en el primer año y una utilidad de \$584.920 dólares en el segundo año, en el tercero \$894.479 dólares, para el 4to período \$909.980 dólares y finalmente para el último año \$925.395.

Por otro lado en el escenario pesimista se considera una participación de mercado de 1.3%, lo que reduce significativamente la utilidad, pero no existe pérdida.

Analizando el punto de equilibrio, se puede observar que la empresa necesita alcanzar en promedio de los períodos una venta superior a 404.662 unidades o 90.932 cajas, para que no exista pérdidas.

Por tanto la empresa debe procurar generar una participación de mercado de al menos el 2% como se indica en el escenario realista para que la inversión en este negocio sea aceptable. Por otro lado, se debe considerar maneras de optimizar los costos y la producción a fin de conseguir una mayor rentabilidad.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

En este capítulo se demostrará la viabilidad y rentabilidad del proyecto de producción y comercialización de barras de amaranto.

Supuestos Generales

Participación de Mercado

De acuerdo a lo indicado en los capítulos anteriores el tamaño del mercado se determinó estableciendo la población de España en edad de consumir el producto 35'681.038, con una segmentación del 42% de familias que adquieren productos orgánicos y saludables, teniendo un promedio de 2.5 personas por familia, se tiene 5'994.414 familias, de las cuáles el 75% consumen barras energéticas, estimando un promedio de 5 barras por semana y de las cuales el 5% son de origen latinoamericano. Esto da como resultado una cantidad de demanda estimada de 58'445.537 barras por año. De este valor AJ amaranto ingresará con una penetración de mercado del 2% enmarcado en un escenario conservador.

Proyección de Ventas

Para este proyecto se va a realizar una proyección de ventas a 5 años, partiendo desde el 2019. Para el escenario base se tomará el 2% de mercado y para el primer año se considera ventas a partir del segundo semestre, dado que en este se realizará la introducción del producto en el mercado a través de ferias de alimentos en donde se tomará contacto con los clientes, se realizará las negociaciones y el envío de muestras. Por esta razón en el

primer año se estima vender 584.454 unidades. Para el segundo año y posteriores se tomará el total de ventas en un año, es decir 1´168.908 unidades.

Para el tercer año se considera una nueva línea de barras energéticas con diferente sabor para lo cual se va a tener un volumen de ventas equivalente al 50% de la línea original de barras, que refleja 1´783.169 unidades. En el 4to y 5to año se mantendrá las dos líneas de producción. Las unidades de ventas respectivamente serán 1´813.483 y 1´844.312 para cada período. Adicionalmente para la proyección de las ventas se considera las siguientes variables macroeconómicas: PIB de España para el crecimiento de la demanda 1.90% (FUNCAS, 2019), y la inflación de Ecuador 1.40% (Ecuador, 2019) para evaluar los costos de producción.

Producción

La principal materia prima la constituye el amaranto, el mismo que será cultivado, cosechado y procesado en Santa Rosa de Amaguaña. Para el cálculo del costo del amaranto se está considerando el valor de arriendo del terreno de siembra y los demás costos implicados para la siembra, cultivo, cosecha y puesta a punto del grano, Anexo 14.

Adicionalmente se construirá un galpón dentro de la propiedad para el proceso de las barras energéticas y almacenamiento. Este estará equipado con la maquinaria, muebles y equipos detallados.

En cuanto a la mano de obra, para los años 1 y 2 se contará con 4 operarios que se encargarán de la producción de barras, para el año 3 se requerirá 7 operarios, para los años 4 y 5 se requerirá 9 operarios; y un jefe de producción, que supervisará las etapas del cultivo y cosecha de amaranto y la producción de barras, así como el control de

calidad. Adicional será la persona encargada de comprar la materia prima y del proceso de maquila para el empaque.

Durante los años 1 y 2 se va a considerar una primera línea de producción (amaranto y arándano); en el año 3 se va a incrementar una segunda línea (amaranto y uvilla) que operará al 50% con respecto al porcentaje de participación de la primera línea. En el 4to y 5to año se mantendrá estas dos líneas de producción, a futuro se pretende incrementar más líneas.

Transporte

Para el transporte se va a adquirir un furgón valorado en \$29.000 dólares, el cual se utilizará para la compra de materias primas e insumos, el transporte del producto terminado hacia la maquila para empaque y el transporte hacia el puerto de Guayaquil para la exportación.

Precio de venta y costos

El precio a establecer estará determinado en términos FOB (Free on board) lo que significa que la empresa cubrirá los valores de transporte y seguro hasta la puesta en el barco en adición a los gastos de exportación; mientras que el importador deberá cubrir los demás valores (flete internacional, trámites de importación, seguro, inland). Por tanto se debe considerar un precio de distribuidor o precio para el importador.

El costo de elaboración, empaque de las barras energéticas, costo por el flete (inland) y aduanas se detalla en la tabla costos Anexo 15. En promedio, el margen bruto de la empresa es del 42,4% que sirve para cubrir los gastos operativos. De lo anterior en base al costo, análisis de la competencia y metas de la empresa se determina el precio FOB unitario por barra en \$1.10 dólares, que constituye un precio competitivo en el mercado

enmarcado como un precio “High Value”. El precio se mantiene constante durante los 5 años como parte de la negociación de los clientes.

Para el cálculo del costo de mano de obra se considera el costo total incluido los beneficios de ley por los operarios y jefe de producción dividido para el número de unidades producidas por el período analizado. Cabe destacar que la mano de obra directa se contrata a partir del segundo semestre que comienza la producción.

Proveedores

El pago a proveedores de fertilizantes e insecticidas con los que se mantiene crédito, se realizará cada 30 días como plazo dispuesto por las dos partes.

Gastos Administrativos

Se consideran dentro de este rubro el sueldo del Jefe Financiero y Jefe Comercial, ellos laborarán desde el inicio de las operaciones de la empresa. Adicional, se contratará un contador freelance con honorarios de \$1.200 anuales y un ingeniero agrónomo por \$600 dólares anuales. El chofer percibirá un sueldo de \$394 dólares. En cuanto a los sueldos administrativos la política de AJ Amaranto indica que los sueldos van a variar 2.1% de forma anual para todos los períodos.

También se considera el arriendo de la propiedad de 3 hectáreas y servicios básicos, incluyendo internet, alarma y monitoreo; para el primer año por un valor equivalente a \$60.400,20 dólares anuales. A partir del segundo año se realiza la compra del terreno por lo que bajo este rubro se considerarán los valores antes descritos sin el arriendo por un valor de \$2820. Adicional, gastos de mantenimiento y matrícula del vehículo correspondientes a \$3.600 dólares anuales.

Con respecto a los gastos de constitución se registra un valor de \$4.000 dólares, mientras que para los certificados de exportación y patentes se registran \$11.200 dólares que serán empleados de forma anual.

Gastos de Ventas

En este valor se toma en cuenta los gastos por envío de muestras a clientes, diseño de la página web de la empresa, gastos por participación en ferias especializadas para dar a conocer el producto, gastos de representación en dichas ferias y gastos de publicidad.

El gasto de producción y envío de muestras tiene una variación por año de acuerdo a la inflación del Ecuador.

El diseño de la página web sera de \$1.400 dólares como inversión inicial y mantenimiento de 300 anuales.

Los gastos de ferias, hospedaje y transporte serán de \$13.200 dólares para el primer año y una variación entre períodos de acuerdo a la inflación de España.

El gasto de publicidad será de 3.000 dólares para el primer año y se incrementará a \$6.000 para el segundo año, de acuerdo a la variación en el volumen de ventas.

Se considera un rubro por diseño de productos y empaques de \$1200 para el primer año y \$600 anuales para los siguientes períodos.

Adicional, se desglosa los sueldos de los vendedores que se contratarán a partir del segundo período.

Depreciación

Se llevará a cabo una depreciación lineal de los equipos de cómputo, muebles y enseres, maquinaria y herramientas, galpón y vehículo que se detalla en la tabla de depreciaciones Anexo 24.

Inversión

La inversión inicial será de \$111.792 dólares que corresponde a los activos fijos necesarios para el desarrollo del proyecto como se puede observar en el Anexo 16.

En el año 2 se adquirirá el terreno por un valor de \$500.000 dólares, cuyo pago se realizará de la siguiente manera: \$100.000 en los años 2, 3 y 4; y \$200.000 en el año 5; el financiamiento del terreno se lo realizará directamente con el propietario del mismo con un interés del 11% anual.

Durante el tercer año se realiza una adquisición de maquinaria y herramientas para respaldar la nueva línea de producción.

Estructura de Capital y Financiamiento

Se realizará un aporte de capital de los socios de \$59.234,04 dólares en partes iguales por los dos socios que conforman la empresa. Adicional se realizará un apalancamiento por \$88.851,06 dólares a 5 años plazo, lo que cubrirá la inversión inicial y el costo de capital de trabajo necesario para cubrir el primer cuatrimestre de gastos administrativos.

Este financiamiento se realizará por un crédito de la CFN con una tasa de 8.95% utilizado para PYMES.

Para el cálculo de la tasa de rendimiento esperado de los accionistas K_e (16.99%) se ha tomado en cuenta una tasa libre de riesgo internacional de EEUU del 2%, un premio al

riesgo país del 6% en base al promedio histórico EMBI Ecuador de los últimos 2 años, un retorno del mercado americano medido como el rendimiento histórico del S&P 500 del 12,67% y una beta apalancada de 0,82. Esta beta apalancada está calculada con una beta desapalancada de 0,6 que corresponde a la industria de alimentos procesados tomados de Damodaran, una composición de deuda de 40% patrimonio y 60% endeudamiento financiero y la tasa impositiva del 40% que corresponde a 25% de impuestos más 15% de utilidades de empleados.

Con la información presentada se obtiene un WACC de 11,21%, con la que se procederá a descontar los flujos de caja para la valoración del proyecto.

Para el pago de dividendos se procederá a repartir utilidades desde el tercer año por el 70% de las ganancias netas, dividido de manera equitativa a los dos socios.

Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a la proyección de ventas indicada en el capítulo 4, se ha elaborado el Estado de Resultados y Balance General para un lapso de 5 años, Anexo 17. Dicha proyección se realiza tomando como eje el porcentaje de participación en el mercado del 2% para el escenario base. Con un crecimiento en el monto de ventas de 100% entre los períodos 1 y 2, esto se debe a que AJ amaranto realizará ventas a partir del segundo semestre del primer año, enfocándose en el primer semestre a dar a conocer el producto con los clientes objetivo; y en el segundo año se realizará ventas en todo el año. Para el tercer año se puede notar un incremento en ventas del 53% debido a que, se venderá una nueva línea de barras energéticas. Para los períodos 4 y 5 se producirá un incremento sostenido en ventas del 2%, períodos durante los cuales se alcanzará un crecimiento constante denotando solidez por parte de la empresa. Los costos de ventas variarán de manera

proporcional a las ventas y el margen bruto en ventas tiene una variación de 49% entre el período 1 y 2; 32% para el período 3 y 2% para los períodos 4 y 5.

En cuanto a la utilidad neta de la empresa se percibe utilidades desde el primer año con un valor de \$79.806 y un crecimiento del 196% para el segundo período, 66% para el tercer período y 4% y 3% para los períodos 4 y 5 respectivamente.

Los gastos de ventas representan el 3% de las ventas para cada período; mientras que los gastos administrativos representan el 17% de las ventas para el período 1, y un promedio del 4% para los demás períodos.

En el Balance General se detalla las cuentas del activo corriente que corresponden en promedio al 55% del valor de los activos. El valor de las cuentas por cobrar es el valor más representativo en el primer año, por el crédito de 30 días otorgado a los clientes y el que genera que el índice corriente de este período sea alto, lo cual es normal ya que la empresa está en el primer año de sus operaciones.

Los activos fijos del primer período corresponden a la inversión inicial del proyecto que se necesita para la puesta en funcionamiento tal como se puede observar en el Anexo 16. Para el segundo período se realiza la compra de un terreno valorado en 500.000 dólares, razón por la que hay un incremento bastante considerable en este rubro con un crecimiento del 447%.

En los pasivos, el pasivo a largo plazo corresponde al 58% del total de los pasivos en el primer período, y al 76% en el segundo período, dado por el financiamiento del terreno. Se puede notar posteriormente una reducción gradual para el resto de períodos a medida que se va amortizando la deuda financiera contraída en el primer y segundo año. El pasivo corriente abarca los valores de provisiones de empleados, utilidades, impuestos, y

dividendos por pagar, así como la cuenta de proveedores como se puede observar en el Anexo 17.

En la estructura del patrimonio se desglosa el aporte de capital de los socios que corresponde a \$59.234 y las utilidades retenidas de cada año. Cabe recalcar que a partir del tercer año se realiza pago de dividendos a los accionistas por el 70%, por lo tanto, desde el tercer período se retiene el 30% de las utilidades netas.

Índices Financieros

La compañía alcanza una estabilidad en su solvencia en el año 3 en adelante al obtener índice de razón circulante de 1 y por encima. En promedio, para los años 3 a 5, la compañía tiene 1,45 dólares en promedio con respecto a cada dólar que debe pagar en el corto plazo. Para el caso del primer año, la razón circulante asciende a 3,18, sin embargo no importa el exceso de activos corrientes sino la calidad de estos activos. En este caso, se puede encontrar que las cuentas por cobrar del primer año son muy altas versus un pasivo corriente que aún no tiene una carga alta en cuanto a impuestos o utilidades por pagar.

Si se mira en conjunto con la razón rápida, la cual sustrae el inventario al considerarlo poco líquido, igualmente se obtiene un índice cercano al 1 del año 3 al 5, lo cual valida que la empresa cuenta con solvencia para poder cubrir su operación.

La razón deuda capital mide cuanto debe la empresa a sus acreedores comparado con el capital de sus accionistas. En promedio, este indicador es de 1,24, lo que indica que por cada dólar invertido, los acreedores han invertido 1,24.

En cuanto al multiplicador de capital, este indicador muestra el apalancamiento de la empresa. La empresa comienza con un multiplicador de capital en el 2019 de 1,92 y en el

2023 proyecta 1,73. Esto significa que los activos de la empresa valen 1,92 y 1,73 veces más respectivamente a su capital total.

Los indicadores de rentabilidad ROE y ROA son muy atractivos para cualquier inversionista ya que representa la capacidad de los activos y de su capital de generar ganancias. La empresa muestra un ROE mayor al 50% en los 5 primeros años y un ROA entre el 24% y 33%, lo cual muestra cuan rentable es la empresa y su gran capacidad de generar ganancias para sus accionistas.

En cuanto al inventario, podemos observar que para el 2019 los inventarios rotaron cada 6 días y del 2020 en adelante rotaron cada 12 días. Para el caso específico del 2019, se debe tomar en cuenta que el inventario comenzó a mediados de año.

Finalmente, en cuanto a rotación de activos totales, la empresa rotó sus activos en promedio 1,65 veces durante cada año. Anexo 18

Análisis DUPONT

El análisis DUPONT sirve para verificar si la empresa se encuentra utilizando eficientemente los recursos y como está generando las ganancias. Como se puede observar en el Anexo 18 el promedio de la rentabilidad de la empresa durante los 5 períodos es de 64% y el factor que contribuye de la mejor manera a la rentabilidad es el apalancamiento financiero.

Cabe recalcar que el margen de venta y la rotación de activos aportan también de manera importante a la rentabilidad de la empresa.

Flujo de Efectivo Proyectado

Se realiza un flujo de efectivo proyectado por el método indirecto, a fin de determinar el flujo operacional, de inversión y de financiamiento necesarios para el desarrollo del

proyecto. Como se puede observar en el Anexo 19, el flujo neto operacional para el año 1 es negativo, razón por la cual se requiere financiamiento a fin de cubrir este rubro, esto en adición a la inversión en activos fijos necesarios. De esta manera se obtiene flujos de caja positivos en todos los períodos, lo que indica que la empresa cuenta con liquidez para su funcionamiento.

Capital de trabajo

El capital de trabajo refleja el monto que la empresa necesita para operar en el corto plazo y cubrir valores de materia prima, insumos, mano de obra, entre otros. Como se puede observar en el Anexo 20 el capital de trabajo neto para el año 1 es negativo, razón por la cual se necesita financiamiento a fin de cubrir este valor como se indicó anteriormente. Esto se da principalmente por que en este período las ventas se realizan en el segundo semestre, por lo que no existe un ingreso operacional que cubra los gastos administrativos generados en el primer semestre. En cambio, a partir del segundo período se puede observar un capital de trabajo positivo con un promedio por año de \$475.399

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable para AJ amaranto en promedio para los 5 años analizados es de 303.352 unidades u 60.670 cajas. Mientras que el punto de equilibrio financiero es en promedio de 741.150 unidades u 148.230 cajas de 5 unidades. Lo que quiere decir que la empresa debe vender sobre este volumen de unidades para no generar pérdidas y poder recuperar la inversión en los 5 períodos analizados para el caso del punto de equilibrio de financiero.

La TIR y el VAN

Según la proyección realizada el VAN es igual a un valor de \$508.685 dólares, lo que indica que el proyecto es viable ya que es un valor superior a cero.

La TIR es de 63% superando el WACC de 11.21%, lo que indica que el proyecto es rentable y muy superior al costo promedio ponderado de capital.

Análisis de sensibilidad y escenarios

En el análisis de sensibilidad Anexo 21 se evalúa el crecimiento de la demanda, el crecimiento del precio unitario y los costos de producción.

Con la estimación del 2 al 3% de tasa de crecimiento perpetúa estimada en valores históricos de inflación, se determina que la empresa al final de los 5 períodos, tendrá un valor de \$494.981,32 dólares; siempre y cuando el WACC sea de 11,21%

La empresa debe concentrarse en mejorar los valores del WACC, ya que estos dependen del manejo propio de la empresa a diferencia del crecimiento perpetuo que depende de las condiciones del mercado.

Cabe considerar que durante los 5 períodos el EBITDA se ha incrementado en razón de 0,76 veces lo que significa que la empresa ha crecido durante este período de una forma gradual.

En cuanto al análisis de los escenarios se determina como variable la participación de mercado que reflejará el volumen de la demanda. Para el escenario base se está considerando una participación del mercado de 2%, mientras que para el escenario optimista del 4% y para el pesimista del 1,3%. Como se puede observar en el Anexo 22, el VAN y la TIR tienen una notable variación con la modificación de esta variable, lo que

indica que el porcentaje de participación en el mercado es fundamental. Es así que en el escenario pesimista se puede observar un VAN negativo y que se reduce considerablemente respecto al escenario base, en este caso el proyecto no sería rentable a pesar que la TIR es superior al WACC. Por lo tanto la empresa debe realizar un esfuerzo para alcanzar la participación de mercado indicada en el escenario base, caso contrario el proyecto dejaría de ser atractivo para los accionistas.

En cuanto a las otras variables sensibles que constituyen el precio de venta y costo unitario, se aplicó una variación en más y menos del 3% a fin de medir la respuesta tanto de la utilidad neta, como del VAN y TIR obteniendo como resultado lo indicado en el Anexo 23; en donde se puede visualizar que al existir un incremento en el precio, el VAN incrementa en 23% y la TIR incrementa en 17%; por otro lado al reducir el precio en 3%, el VAN se reduce un 23% y la TIR se reduce en 17% respecto al escenario base.

Con una reducción en el costo del 3%, el VAN se incrementan únicamente en 1% y la TIR en 2%, en cambio con el incremento en el costo variable del producto existe una reducción del VAN del 1% y de la TIR del 2% respecto al escenario base. Por tanto se puede resaltar que el proyecto es más sensible a una variación en el precio de venta que en el costo.

Valor residual

El valor residual para el proyecto al final de los 5 años es de \$494.981,32; este valor representa el valor que la compañía adquiere a lo largo del tiempo; el mismo que se ha determinado con el análisis de sensibilidad mediante el modelo dividendos crecientes a tasas constantes utilizando los flujos de caja descontados. Anexo 21

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito.
- Barras Trade Map. (2018). *Lista de los mercados importados para un producto exportado por América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2016). *CBI Product Factsheet: Amaranth grains in Europe*. The Netherlands.
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2018). Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.cbi.eu/market-information/grains-pulses/buyer-requirements/>
- Ecuador, B. C. (2019). *Previsiones para el año 2021*. Quito.
- España, I. N. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.ine.es/>
- FUNCAS. (2019). *PREVISIONES ECONÓMICAS PARA ESPAÑA, 2019-21*. Madrid.
- Mikhuna Trade. (2018). *Mikhuna Trade*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <http://www.mikhunatrade.com.ec/quienes-somos.html>
- MINTEL. (2017). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018*.
- Orbyt. (s.f.). *Expansion.com/ Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <http://www.fao.org/home/es/?>

Pedrerá, K. W. (s.f.). Consumo Ecológico en España. 2017.

PRO Ecuador Negocio Sin Límites. (2018). *PRO Ecuador*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/>

PRO Ecuador Sin Límites. (2018). *PRO Ecuador*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

Vanguardia, L. (2019). *Pib España Crecimiento 2019*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190110/454061627609/pib-espana-crecimiento-2019-rebaja-revision.html>

Veritrade. (2018). *Veritrade*. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://www.veritradecorp.com/>

XE, C. (2019). *Conversos de divisas XE*. Obtenido de <https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/>

Anexos

Anexo 1

Análisis Fuerzas de Porter

Grado de rivalidad

La rivalidad del sector exportador de productos derivados de amaranto es baja, es decir que tendrá una rentabilidad mayor.

Para esta industria en particular, no constan competidores directos, sino que existen organizaciones cuyas composiciones son orientadas hacia el comercio justo y desarrollo de comunidades y han extendido sus líneas de productos hacia aquellos derivados del amaranto. De acuerdo a datos proporcionados por ProEcuador entre ellas se encuentran: Mikhuna Trade Cia Ltda y Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP Camari. (PRO Ecuador Negocio Sin Límites, 2018).

Como se destaca, los competidores principales se manejan en bases de comercio justo, por lo que su perfil estratégico les restringe el uso de tácticas que atenten contra la rentabilidad del sector.

En el sector de alimentos procesados, la tasa de crecimiento en toneladas de exportación para el 2017 es de 1.63%, correspondiendo a 7 millones de dólares y un total de 4000 toneladas exportadas (PRO Ecuador Sin Límites, 2018). Por lo tanto, genera una menor presión sobre los competidores, considerándose un sector en desarrollo.

Amenaza de entrada

La amenaza de entrada en esta industria es baja, por lo tanto, tendrá una mayor rentabilidad.

Debido a que el sector de exportación de productos procesados hacia la Unión Europea necesita cumplir con regulaciones específicas tales como políticas de seguridad alimenticia, trazabilidad de materia prima, no mostrar presencia de pesticidas y organismos genéticamente modificados, así como también correcta identificación y etiquetado; por lo tanto, se considera como una barrera de entrada para nuevos competidores que necesitan cumplir con todos estos requisitos. Así mismo, para diferenciarse los productores pueden contar con certificaciones como Global Food Safety Initiative (GFSI), GlobalGap, FairTrade, etc. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2018)

A la par, se considera como una alta barrera de entrada la especificidad del producto y sus respectivos nichos de mercado, ya que el amaranto es un producto particular que aún no es muy conocido en Europa, por lo tanto, su comercialización en productos derivados puede requerir una inversión en desarrollo de canales de distribución y generación de identidad de marca, con el objetivo de incentivar el deseo de compra de los consumidores.

En cuanto a al análisis de requerimientos de capital se considera que para el procesamiento y elaboración de productos derivados de amaranto no se requiere una inversión intensiva, ya que se trata de asociaciones y empresas pequeñas que destacan su origen de comercio justo y desarrollo comunitario.

Poder de negociación de los proveedores

Sobre los proveedores, se puede determinar que su poder de negociación es bajo, generando una mayor rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que hay un gran número de proveedores por lo que la empresa puede decidir a qué proveedor comprar de acuerdo con el precio y la calidad de los insumos. Es importante recalcar que uno de los requisitos

para ingresar en el mercado europeo es contar con la certificación orgánica del producto, por tanto, los insumos empleados en el proceso deben tener estas características. Los proveedores para el cultivo de amaranto son: semilla de amaranto, insumos para el cultivo, materiales de agricultura y agricultores. En cuanto a las barras energéticas los proveedores serán frutos e insumos orgánicos, empaque, etiquetas, hornos. Se debe tomar en consideración que la elaboración de las barras energéticas será de manera artesanal.

Poder de negociación de los consumidores

En cuanto al poder de negociación de los consumidores, al estar orientada hacia importadores como su principal cliente, ellos poseen un alto poder de negociación y la rentabilidad tiende a ser menor.

Este alto poder de negociación de los importadores radica en la amplia gama de productos ofertados en el mercado por lo que ellos pueden imponer sus reglas al momento de la compra.

Productos sustitutos

Relacionado con productos sustitutos, existen muchos sustitutos en el mercado que pueden reemplazar a los productos derivados del amaranto. En el mercado el principal sustituto es la quinua y otros cereales libres de gluten, que por su precio son considerados directos (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016).

Es decir, debido a la amplia presencia de productos sustitutos la presión de productos sustitutos es alta, reduciendo el precio en el mercado, afectando la rentabilidad donde tendería a ser menor.

Anexo 2

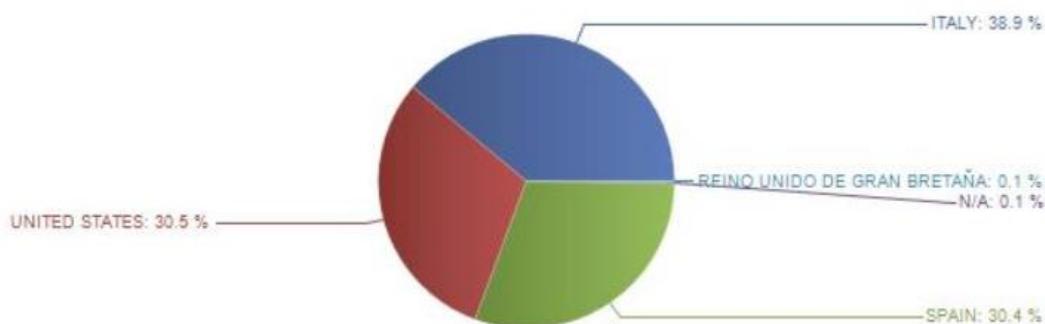


ECUADOR - EXPORTACIONES
 [Exportador] FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO - FEPP CAMARI
 Período: DE DIC.-2017 A FEB.-2018

Muestra: Hasta 20

País Destino	Total registros	Total US\$ FOB	%	Total kg	US\$ / kg
ITALY	4	33,073	38.92%	30,900	1.070
UNITED STATES	4	25,897	30.47%	247	104.979
SPAIN	1	25,836	30.40%	15,850	1.630
N/A	13	121	0.14%	-	
REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA	1	59	0.07%	-	
Total	23	84,985	100.00%	46,997	1.808

Países Destino



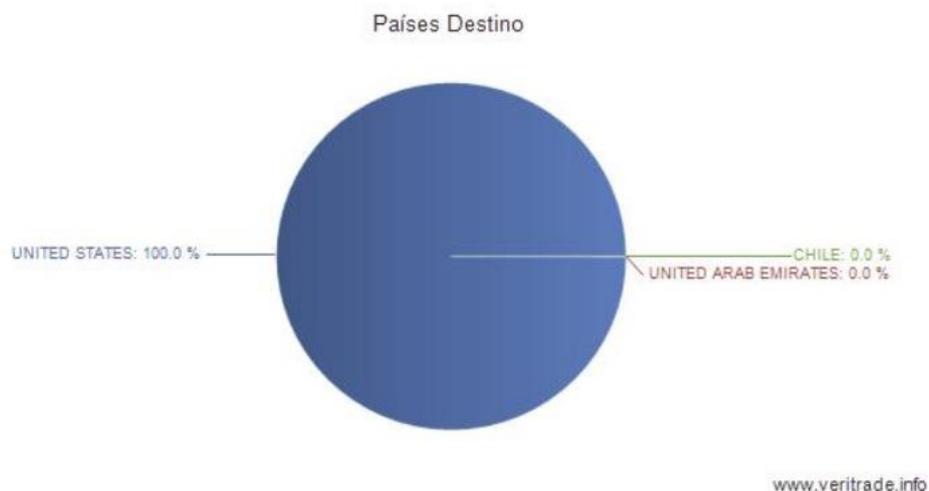
www.veritrade.info



ECUADOR - EXPORTACIONES
 [Exportador] MIKHUNATRADE CIA.LTDA.
 Período: DE DIC.-2017 A FEB.-2018

Muestra: Hasta 20

País Destino	Total registros	Total US\$ FOB	%	Total kg	US\$ / kg
UNITED STATES	6	1,981	99.95%	227	8.744
UNITED ARAB EMIRATES	1	1	0.03%	-	
CHILE	1	0	0.02%	-	
Total	8	1,982	100.00%	227	8.748



Anexo 3

Resultados encuesta pregunta factor determinante para compra de barras energéticas realizadas a los consumidores ubicados en las ciudades de Madrid y Barcelona.

Califique en orden de importancia un factor decisivo para su compra (1 más importante, 6 menos importante):

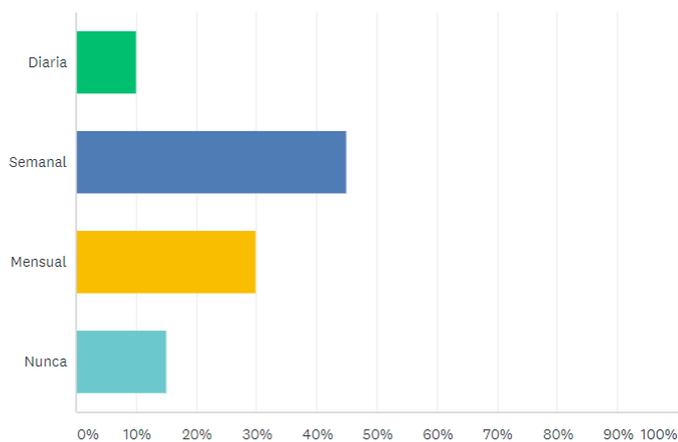
	PRECIO	MARCA	VALORES NUTRITIVOS	NIVELES DE AZÚCAR	INGREDIENTES POR RESTRICCIONES ALIMENTICIAS	ALIMENTO ORGÁNICO	CERTIFICACIONES FARE TRADE O SIMILARES	TOTAL
1	28,57% 4	0,00% 0	42,86% 6	21,43% 3	7,14% 1	0,00% 0	0,00% 0	14
2	15,38% 2	30,77% 4	7,69% 1	23,08% 3	7,69% 1	15,38% 2	0,00% 0	13
3	23,08% 3	0,00% 0	30,77% 4	23,08% 3	15,38% 2	7,69% 1	0,00% 0	13
4	23,08% 3	7,69% 1	0,00% 0	23,08% 3	0,00% 0	30,77% 4	15,38% 2	13
5	23,08% 3	7,69% 1	0,00% 0	7,69% 1	15,38% 2	15,38% 2	30,77% 4	13
6	0,00% 0	38,46% 5	7,69% 1	0,00% 0	7,69% 1	23,08% 3	23,08% 3	13

Resultados encuesta a consumidores finales en Barcelona y Madrid, pregunta 4

P4

¿Cuál es su frecuencia de consumo?

Respondidas: 20 Omitidas: 0



Anexo 4

Lista de las empresas importadoras en España para la siguiente categoría de productos.

Producto: 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado.

Categoría de producto: Cereales preparados para desayuno

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad	Sitio web
Acciones De Almasa, S.L.	19	20-49	España	Binissalem	http://www.almasa.es
Agri-Energía, S.A.	5	20-49	España	Banyoles	http://www.agrienergia.com
Alarcón Ros Consultores, S.L.	88	0-9	España	Murcia	
Alleuras Industries, S.A.	51	oct-19	España	Torres de la Alameda	http://www.alleurasindustries.com
Almacenes Delgado E Hijos, S.L.	70	20-49	España	Olivenza	http://almacenesdelgado.es
Andrés Serrano, S.A.	4	20-49	España	Elche/Elx	http://www.harinaserrano.com
Antonio Capel Rodríguez, S.L.	60	0-9	España	Terrassa	
Arroces Y Cereales, S.A.	4	50-99	España	Oliva	http://www.arcesa.com
Artecar, S.L.	88	0-9	España	Castropol	
Aus Y Carns, S.A.	43	0-9	España	Palma de Mallorca	
Baco Sevilla, S.A.	25	20-49	España	Sevilla	http://www.baco.es
Bardisa Y Cía, S.L.	30	oct-19	España	Alicante/Alacant	http://bardisasl.com
Bargosa, S.A.	36	100-249	España	Barcelona	http://www.bargosa.com
COREN	63	500-999	España	Ourense	http://www.coren.es
Cotrading, S.L.	79	oct-19	España	Granollers	http://www.cotrading.es
DIA%	124	More than 5000	España	Rozas de Madrid, Las	http://www.dia.es
Distribuciones Froiz, S.A.	53	1000-4999	España	Barro	http://www.froiz.es
Domingo Grau, S.L.	32	oct-19	España	L'Hospitalet de Llobregat	http://www.dgrau.com
Drinksell, S.L.	68	0-9	España	Madrid	
Ecuatoriana De Importaciones, S.L.	49	0-9	España	Parla	
El Corte Inglés, S.A.	452	More than 5000	España	Madrid	http://www.elcorteingles.es
El Corte Inglés, S.A.	452	More than 5000	España	Eibar	http://www.elcorteingles.es
Exclusivas Dipex, S. L.	34	50-99	España	Ceuti	http://www.exclusivasdiper.com
Harinas Torija, S.L.	7	20-49	España	Torija	http://www.haritosa.com
Harinera Vilafranca, S.A.	4	250-499	España	Vilafranca del Penedès	http://www.hvsa.es
Harineras Villamayor, S.A.	4	50-99	España	Sotonera, La	http://www.harinerasvillamayor.com
Ifa Española, S.A.	27	50-99	España	Alcobendas	http://www.grupoifa.com
Metro Cash And Carry, S.L.	35	oct-19	España	Agüimes	http://www.cashbroker.net
Nordfrost Canarias, S. A.	47	20-49	España	San Bartolomé de Tirajana	http://www.nordfrost.com
Orexpert, S.L.	15	20-49	España	Santa Coloma de Queralt	http://www.orexpert.net
Piñones Import-Export 97, S.L.	5	0-9	España	Valladolid	http://www.pinonesie.com
Raimundo Otero, S.L.	7	oct-19	España	Loja	http://www.raimundooterosl.com
Representaciones Mundaka, S.A.	27	0-9	España	Etibarri	http://www.representacionesmundaka.com
Ruz Salas, S.A.	4	0-9	España	Montilla	
Salgado Congelados, S.L.	29	20-49	España	Coruña, A	http://www.salgadocongelados.com
Son Sánchez, S.A.	26	50-99	España	Albatera	http://www.sonsanchez.com
Tai Mao Foods, S.L.	49	20-49	España	Alcobendas	http://www.iberochina.com
Tirma, S.A.	32	100-249	España	Palmas de Gran Canaria, Las	http://www.tirma.com
UNIDE	25	500-999	España	Madrid	http://www.unide.es
Vandemoortele Ibérica, S.A.	47	100-249	España	Sant Just Desvern	http://www.vandemoortele.com
Venta Y Distribución, S.A.	44	0-9	España	Málaga	http://www.veydisa.es

Fuente: www.trademap.org

Anexo 5

Población España		
Edad	Habitantes	%
0-4 años	2.126.890	4,57%
5-9 años	2.452.597	5,27%
10-14 años	2.384.213	5,12%
15-19 años	2.215.796	4,76%
20-24 años	2.293.337	4,92%
25-29 años	2.567.258	5,51%
30-34 años	3.012.895	6,47%
35-39 años	3.754.948	8,06%
40-44 años	3.973.640	8,53%
45-49 años	3.740.547	8,03%
50-54 años	3.517.607	7,55%
55-59 años	3.142.339	6,75%
60-64 años	2.625.861	5,64%
65-69 años	2.358.764	5,06%
70-74 años	2.041.693	4,38%
75-79 años	1.519.877	3,26%
80-84 años	1.439.758	3,09%
85-89 años	912.917	1,96%
90-94 años	385.916	0,83%
95-99 años	89.898	0,19%
100 años y más	15.381	0,03%
Total	46.572.132	100,00%
Fuente: http://www.ine.es		
5-64 años	35.681.038	76,61%

Anexo 6

Sondeo precio barras energéticas Corte Inglés y Carrefour noviembre 2018

<u>CORTE INGLÉS</u>	PVP / barra	Gramos	PVP/gr
Pro Snack 35g Galletas y crema	0,99	35	0,03
Pro snack 35g vainilla	0,99	35	0,03
Pro Snack 35gr chocolate	0,99	35	0,03
Nature´s Energy Bar 60gr sabor Fresa Victory Endurance	1,65	60	0,03
Barra proteica total protein bar low sugar 60gr doble	2,35	60	0,04
Nature´s energy bar 60 gr sabor manzana victory endurence	1,65	60	0,03
Promedio	1,44		0,03

CARREFOUR	PVP / barra	Gramos	PVP/gr
Barritas de cereales con fruta SamMills sin gluten 124g. SamMills 124g	2,70	25	0,02
Barritas de cereales con cacahuets carrefour 150gr carrefour 150g	1,00	25	0,01
barritas de cereales con chocolate negro samMills sin gluten 124g Samills 124g	2,70	25	0,02
Barritas de cereales con avellana Carrefour 150gr Carrefour 150gr	0,97	25	0,01
barrita de chocolate negro con higos y polvo de grillo Jimini´s 40g Jiminis 40gr	2,10	40	0,05
Barritas de cereales con avellanas Muesly Hero 6 unidades de 25g Hero 6u	1,75	25	0,01
Promedio	1,87		0,02
Promedio Corte Inglés y Carrefour	1,65	37	0,02
Precio promedio por gramo 0.03 euros x barra de 35gr	1,04		

Corte Inglés



Pro Snack 35g Galletas y Crema
XCORE

0,99€
Vendido por PROZIS



Pro Snack 35g Vainilla
XCORE

0,99€
Vendido por PROZIS



Pro Snack 35g Chocolate
XCORE

0,99€
Vendido por PROZIS



CLICK&EXPRESS 48H



Nature's Energy Bar 60 grs sabor Fresa
Victory End...

VICTORY ENDURANCE

1,65€
27,50 €/kg

CLICK&EXPRESS 48H



Barra proteica Total Protein Bar Low
Sugar 60 gr Doble...

GOLDNUTRITION

2,35€

CLICK&EXPRESS 48H



Nature's Energy Bar 60 grs sabor
Manzana Victory E...

VICTORY ENDURANCE

1,65€
27,50 €/kg

Carrefour



Barritas de cereales con fruta SamMills sin
gluten 124 g. SamMills 124 g.

2,70 €



Barritas de cereales con cacahuetes
Carrefour 150 g. Carrefour 150 g.

1 €



Barritas de cereales con chocolate negro
SamMills sin gluten 124 g. SamMills 124 g.

2,70 €



Barritas de cereales con avellana
Carrefour 150 g. Carrefour 150 g.

0,97 €



Barrita de chocolate negro con higos y
polvo de grillo Jimini's 40 g. Jimini's 40 g.

2,10 €



Barritas de cereales con avellanas Muesly
Hero 6 unidades de 25 g. Hero 6 ud.

1,75 €

Anexo 7

Porcentaje de participación en las importaciones de España desde países de Latinoamérica

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por España en 2017

Producto: 190410 Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado, p.ej. hojuelas, copos de maíz

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Exportadores	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para España (%)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	% participación	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	131576	140660	100	55579	Toneladas		2367
Bolivia, Estado Plurinacional de	173	-173	0,1	29	Toneladas	0.05%	5966
Colombia	64	387	0	20	Toneladas	0.04%	3200
Perú	19	47	0	10	Toneladas	0.02%	1900
Brasil	19	-19	0	12	Toneladas	0.02%	1583

Fuente: www.trademap.org

Anexo 8

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Materia prima de alta calidad, cultivada por la propia empresa y en Quito-Ecuador que cuenta con una ubicación geográfica privilegiada al estar en la mitad del mundo. ➤ Resistencia a plagas y enfermedades que permiten reducir o evitar el uso de agroquímicos y plaguicidas. ➤ Producción de barras energéticas naturales, ricas en proteínas y vitaminas que ayuden a un buen funcionamiento del organismo y una buena salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de la demanda de productos saludables en España. ➤ Necesidad de snacks listos para el consumo con altos valores nutritivos y energéticos. ➤ No existe preferencia de marcas al momento de la compra de barras energéticas. ➤ Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea. ➤ Apoyo del gobierno ecuatoriano a los emprendimientos que aporten al desarrollo de la matriz productiva.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto de alto valor nutritivo, bajo en gluten y con cultivo orgánico. ➤ Ítem apto para personas de todas las edades. ➤ Las barras constituyen un snack delicioso y agradable al paladar, así como una fuente de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De acuerdo con lo determinado en la investigación de mercado no existe un consumo estacional del producto, sino que es constante durante todo el año.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de tecnología accesible al pequeño productor. ➤ Capital necesario de inversión medianamente elevado. ➤ Inexistencia de institutos de investigación de amaranto. ➤ Competencia con grandes productores-exportadores de amaranto en Sudamérica, como Perú y Bolivia. ➤ Falta de diversificación de la cartera de productos. ➤ Ser nuevos en el mercado. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política monetaria, alta fluctuación cambiaria. ➤ Variabilidad de precios internacionales. ➤ Productos importados sustitutivos del amaranto. ➤ Aumento de producción de la competencia. ➤ Plagas y enfermedades. ➤ Con la globalización empresas del extranjero pueden instalarse en el Ecuador y exportar los productos ofrecidos en este proyecto con mayor tecnología y recursos financieros.

Anexo 9

Factor de riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Tácticas de mitigación	Costos de mitigación
Escasez de amaranto	Producto	Baja	Falta de materia prima para la producción de barras energéticas	Realizar cultivos cíclicos propios y no depender sólo de proveedores	Incremento del capital de trabajo necesario

Afectación de plagas en el cultivo	Producto	Baja	Falta de materia prima para la producción de barras energéticas	Realizar controles estrictos del cultivo. Tener alternativas de proveedores de amaranto en diferentes puntos geográficos.	Aumento costo de transporte, incremento precio de materia prima.
Reacción agresiva de la competencia con reducción de precios a límites insostenibles	Mercado y Financiero	Alta	Incapacidad de competir en el mercado a largo plazo	Buscar nuevos mercados	Nuevos estudios y análisis de mercado, así como gastos de publicidad
Incremento de productos sustitutos en el mercado meta	Mercado	Media	Disminución de demanda y cuota del mercado por parte de la empresa	Diversificar el portafolio de productos. Ofertar otros productos adicionales al amaranto.	Costo de innovación y desarrollo
Variabilidad de precios en España	Mercado	Media	Reducción de margen de utilidad. Pérdida de competitividad.	Acuerdos comerciales con los clientes para establecer precios fijos por períodos determinados de precios	Dificultad en negociación con clientes. Pérdida de clientes que no deseen ingresar a este tipo de acuerdo.
Ingreso de grandes corporaciones extranjeras para la producción y exportación de amaranto con mayor tecnología y recursos financieros en el país.	Mercado	Media	Absorción o eliminación de microempresas e incapacidad de sostenibilidad de la empresa a largo plazo	Alianzas estratégicas con otros productores de la industria tales como: quinoa, avena, chia y demás cereales de este tipo.	Pérdida de independencia en la toma de decisiones a la hora de definir estrategias de mercado.

Anexo 10

 AGROCALIDAD AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOO-SANITARIO	LABORATORIO DE SUELOS, FOLIARES Y AGUAS Vía Interoceánica Km. 14½ y Eloy Alfaro, Granja del MAGAP, Tumbaco - Quito Telef.: 02-2372-844/2372-845	PGT/SFA/09-FO01
	INFORME DE ANÁLISIS DE SUELO	Rev. 3
		Hoja 1 de 2

Laboratorio de ensayo acreditado por el SAE con acreditación N° SAE-LEN-16-006

Informe N°: LN-SFA-E18-2658
Fecha emisión informe: 15/10/2018

DATOS DEL CLIENTE

Persona o Empresa solicitante:

Dirección: **Teléfono:**

Provincia: Pichincha **Cantón:** Quito **Correo Electrónico:**

N° Orden de Trabajo: SFA-18-CGLS-2352
N° Factura/Documento: 026-001-1018

DATOS DE LA MUESTRA:

Tipo de muestra: Suelo	Conservación de la muestra: Lugar fresco y seco	
Cultivo: ----		
Provincia: Pichincha	Coordenadas:	X: ----
Cantón: Quito		Y: ----
Parroquia: Amaguaña		Altitud: ----
Muestreado por:		
Fecha de muestreo: 03-10-2018	Fecha de inicio de análisis: 03-10-2018	
Fecha de recepción de la muestra: 03-10-2018	Fecha de finalización de análisis: 15-10-2018	

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

CÓDIGO DE MUESTRA LABORATORIO	IDENTIFICACIÓN DE CAMPO DE LA MUESTRA	PARÁMETRO ANALIZADO	MÉTODO	UNIDAD	RESULTADO
SFA-18-2983	Huerto Jireh	pH	Electrométrico PEE/SFA/06 EPA 9045D	---	6,14
		Materia Orgánica*	Volumétrico PEE/SFA/09	%	2,56
		Nitrógeno*	Volumétrico PEE/SFA/09	%	0,13
		Fósforo*	Colorimétrico PEE/SFA/11	mg/kg	36,5
		Potasio*	Absorción Atómica PEE/SFA/12	cmol/kg	0,86
		Calcio*	Absorción Atómica PEE/SFA/12	cmol/kg	7,38
		Magnesio*	Absorción Atómica PEE/SFA/12	cmol/kg	1,77
		Hierro*	Absorción Atómica PEE/SFA/13	mg/kg	508,2
		Manganeso*	Absorción Atómica PEE/SFA/13	mg/kg	17,37
		Cobre*	Absorción Atómica PEE/SFA/13	mg/kg	12,79
		Zinc*	Absorción Atómica PEE/SFA/13	mg/kg	5,65

Analizado por: Daniel Bedoya, Katty Pastás, Rusbel Jaramillo

Nota: El resultado corresponde únicamente a la muestra entregada por el cliente en esta fecha.
Está prohibida la reproducción parcial de este informe.

 AGROCALIDAD AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO	LABORATORIO DE SUELOS, FOLIARES Y AGUAS Vía Interoceánica Km. 14 ^{km} y Finca Alfaro, Granja del MAGAP, Tumbaco - Quito Teléf.: 02-2372-844/2372-845	PGT/SFA/09-FO01
	Rev. 3	
	INFORME DE ANÁLISIS DE SUELO	

Observaciones:

- Los ensayos marcados con (*) NO están incluidos en el alcance de la acreditación del SAE.
- Las interpretaciones que se indican a continuación, están FUERA del alcance de acreditación del SAE.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS - REGIÓN SIERRA

PARÁMETRO	MO (%)	N (%)	P (mg/kg)	K (cmol/kg)	Ca (cmol/kg)	Mg (cmol/kg)	Fe (mg/kg)	Mn (mg/kg)	Cu (mg/kg)	Zn (mg/kg)
BAJO	<1,0	0-0,15	0-10,0	<0,2	<1,0	<0,33	0-20,0	0-5,0	0-1,0	0-3,0
MEDIO	1,0-2,0	0,16-0,3	11,0-20,0	0,2-0,38	1,0-3,0	0,34-0,66	21,0-40,0	6,0-15,0	1,1-4,0	3,1-6,0
ALTO	>2,0	>0,31	>21,0	>0,4	>3,0	>0,66	>41,0	>16,0	>4,1	>6,1

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS - REGIÓN SIERRA, COSTA Y AMAZONÍA

	Ácido	Ligeramente Ácido	Prácticamente Neutro	Ligeramente Alcalino	Alcalino
pH	5,5	5,6-6,4	6,5-7,5	7,6-8,0	8,1



AGROCALIDAD
 AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO
LABORATORIO DE SUELOS, FOLIARES Y AGUAS
 TUMBACO - ECUADOR

O. A. Luis Cacuango
Responsable de Laboratorio
Suelos, Foliare y Aguas

Nota: El resultado corresponde únicamente a la muestra entregada por el cliente en esta fecha.
 Está prohibida la reproducción parcial de este informe.

Anexo 11

PERFIL DEL CARGO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

GERENTE GENERAL

Es el ejecutivo que representa legalmente a la empresa, tiene a cargo la dirección y administración de esta. Vela por el cumplimiento de los reglamentos internos y externos de la empresa.

ACTIVIDADES LABORALES:

- Ejerce la representación legal de la empresa.
- Planifica objetivos generales y específicos para la empresa.
- Organiza la estructura de la empresa actual y a futuro.
- Analiza los problemas de la empresa.

PERFIL PROFESIONAL:

- Profesional en administración de empresas, maestría en finanzas o administración de empresas.
- Visión de negocios
- Planificación estratégica
- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación efectiva

JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Administración eficiente y eficaz de los recursos financieros y físicos de la empresa. Evalúa las actividades de compra, suministro y presupuestación para cumplir los objetivos de la empresa.

ACTIVIDADES LABORALES:

- Elabora plan de inversiones de la empresa y garantiza su cumplimiento
- Supervisa la ejecución de las actividades administrativas.
- Aplica los parámetros de presupuestación de ingresos, egresos y gastos.
- Lleva a cabo la planificación financiera de la empresa.
- Determina la delegación de responsabilidades y la selección del personal.
- Confidencialidad de la información que tenga.

PERFIL PROFESIONAL:

- Profesional en administración, finanzas o economía.
- Capacidad de análisis, expresión escrita, verbal y objetiva.
- Aptitudes de liderazgo, comunicador, negociador, iniciativa.

JEFE COMERCIAL

Coordina las actividades de venta y comercialización de la empresa, así como las exportaciones. Realiza adicionalmente las actividades de marketing. Organiza el trabajo comercial sin salirse del presupuesto acordado.

ACTIVIDADES LABORALES

- Fija lista de precios, porcentajes y descuentos, plazos de entrega, métodos de venta, incentivos.
- Contrata y forma a los vendedores.
- Establece objetivos de venta.
- Evalúa los logros del área comercial.
- Resuelve problemas, quejas o consultas, que surjan con los clientes.

PERFIL PROFESIONAL

- Formación en comercio exterior, ventas, comercial y gestión de equipos.
- Conocer el proceso de venta y exportación.
- Organización y planificación.
- Flexibilidad para viajar.

JEFE DE PRODUCCIÓN

Es el enlace entre administración y fábrica. Es el responsable de gestionar materiales y a los trabajadores, vela que la producción sea tan eficiente como sea posible, garantizando un producto final de calidad. Además, coordina el proceso de cultivo y cosecha del amaranto.

ACTIVIDADES LABORALES

- Planificación del trabajo de los empleados.
- Coordinación y control de procesos agrícolas.
- Supervisión de los procesos de elaboración de las barras energéticas.
- Control de stocks.
- Gestión de recursos y materiales.
- Innovación y diseño del producto final.

PERFIL PROFESIONAL

- Formación en gestión y administración de empresas, gastronomía o producción.
- Conocimiento técnico de los procesos aplicados.
- Capacidad de trabajar bajo presión.

Anexo 12

RESUMEN EJECUTIVO PRINCIPALES FUNCIONARIOS:

JONATHAN JARAMILLO

He mantenido una trayectoria profesional ascendente desde puestos asistenciales hasta ocupar cargos de alto nivel y responsabilidad. Mi experiencia tiene preponderancia en el campo de Prevención en Lavado de Activos, Riesgos y Cumplimiento. Se puede destacar que, a lo largo de mi trayectoria, se ha incrementado el volumen de responsabilidades y de decisiones correctamente tomadas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Oficial de Cumplimiento Titular, Área de Prevención de Lavado de Activos, Pan-American Life del Ecuador, Compañía de Seguros S.A; Quito-Ecuador. Enero 2015 – Actual

Funciones:

Establecer procesos, procedimientos y políticas en prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo.

Calificación de proveedores médicos, administrativos, comerciales, reaseguradores, etc.

Presidente del Comité de Ética, velar por el cumplimiento del código de ética (Aprobado bajo resolución por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).

Miembro del comité de Retribuciones, aprobar políticas salariales.

Cumplimiento, supervisar el cumplimiento de la normativa inherente emitida por los Organismos de Control (SCVS, MSP, UAFE, SB, etc.).

Oficial de Cumplimiento Suplente, Área de Prevención de Lavado de Activos, Pan-American Life Insurance Company, Sucursal Ecuador; Quito-Ecuador. Febrero 2014 – Diciembre 2014

Asistente de Supervisión, Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado, Superintendencia de Bancos y Seguros; Quito-Ecuador. Abril 2012 - diciembre 2013

ESTUDIOS REALIZADOS:

POSTGRADO: Universidad San Francisco de Quito, Quito, Pichincha – Maestría en Administración de Empresas, Cursando 2do año.

SUPERIOR: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Pichincha— Economista, Diciembre 2014

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros - Oficial de Cumplimiento – Febrero 2014

Capacitación Específica

Fundación para la Investigación y Tecnificación del Seguro Ecuatoriano, Programa de Desarrollo Gerencial para Ejecutivos en Gestión de Seguros, PDG – Aprobado - Abril 2015 – Abril 2016.

INDEG, Bolsa de Valores, Quito-Ecuador — Aprobado, 24 horas

ANDREA NIETO

Soy una persona comprometida con el desarrollo de mis actividades, realizando un desempeño de excelencia, con un alto nivel de eficiencia y responsabilidad; buscando realizar un aporte significativo a la economía del país.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Coordinadora de Importaciones

IMPORTADORA SILLONERÍA OFICINA

Funciones: Negociación con proveedores internacionales, planificación de compras, supervisión del personal a cargo.

Jefe de Importaciones

IMPORTADORA JURADO S.A.

Funciones: Revisión reporte de ventas e inventario, elaboración de pedidos, realización de importaciones, negociaciones con proveedores internacionales, pagos al exterior, distribución de productos.

Jefe de ventas, Agencia Quito

EMPROSERVIS CIA. LTDA. Importadora y Comercializadora de Lubricantes Valvoline y Llantas Bridgestone-Firestone.

Funciones: Manejo del personal de ventas Quito, Control y Supervisión de cartera y ventas, Control de políticas de ventas y cumplimiento de objetivos.

ESTUDIOS REALIZADOS:

POSTGRADO: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad San Francisco de Quito, Business School, Quito, Ago 2017 – presente fecha

POSTGRADO: DIPLOMADO EN COMERCIO EXTERIOR

Universidad Técnica Particular de Loja, Educación a distancia, Escuela de Administración en Banca y Finanzas; Quito, May 2010 – Feb 2011

SUPERIOR: INGENIERIA COMERCIAL

Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), Facultad de Ciencias Administrativas; Sangolquí, 2000 - 2006

IDIOMAS:

ESPAÑOL NATIVO, INGLES AVANZADO, FRANCES BÁSICO

PAOLA NIETO

Soy una profesional enfocada en la eficiencia y en la búsqueda de la innovación a través de la realización de mis actividades.

EXPERIENCIA PRE-PROFESIONAL:

Desarrollo barras energéticas (emprendimiento)/Ago 2018 – a la fecha

Taller Gastronómico Sensibus (UDLA)/ SEP-FEB 2018

Funciones: Ayudante área de pastelería

Parriladas Columbus /JUL-NOV 2017

Funciones: Área de cocina fría y cocina caliente

Restaurant Casa China / AGO-DIC 2016

Funciones: Área de cocina caliente y despacho

ESTUDIOS REALIZADOS:

SUPERIOR: LICENCIATURA EN GASTRONOMÍA

Universidad de las Américas; Sep 2013 – Feb 2018

GASTRONOMÍA

Certificado Universidad Kendall; Sep 2013 – Feb 2018

Suficiencia en idioma Inglés.

Escuela Politécnica del Ejército, Sep 2010 – Sep 2012

IDIOMAS:

ESPAÑOL NATIVO, INGLÉS AVANZADO

Anexo 13

CLIF BAR (distribuidas en España por Qbio): 2.15 €, se encuentran en tiendas especializadas BIO y en tiendas de deporte.

Deporvillage precios barras: Precio promedio al cliente final 1.61 euros por barra.



1,80 € ~~2,00 €~~

Barrita energética Infisport ND3 Sólido granada con cafeína 40 g (1 unidad)

[Ver producto](#)



1,10 €

Barrita energética Infisport Faster Bar frambuesa 25 g (1 unidad)



3,85 €

Pack barras Isostar High Energy chocolate (3x35g)

-20%



1,60 € ~~1,99 €~~

Barrita Nutrixion energética pasas 1ud

Agotado



1,99 €

Barrita Nutrixion energética nueces 1ud

Agotado



1,80 € ~~1,99 €~~

Barrita Nutrixion energética fruta yogurt 1ud

Agotado



1,60 €

Barrita NutriSport PROTEICA sabor frutos rojos con chocolate blanco (1 unidad)

1,40 € ~~1,65 €~~

Barrita energética Infisport Energy Bar (1 unidad)

[Ver producto](#)

1,60 €

Barrita NutriSport PROTEICA sabor coco



1,60 €

Barrita NutriSport PROTEICA sabor chocolate



1,60 €

Barrita NutriSport PROTEICA sabor vainilla cookies



1,60 €

Barrita NutriSport PROTEICA sabor plátano

Anexo 14

Cálculo costo MP (cultivo propio amaranto)	
	Costo
Arriendo terreno 6 meses	660
Preparación suelo (rastrar, arar, surcar tractor)	50
Semilla	13
Siembra agricultor	25
Cuidados cultivo (2 desyerbas)	50
Cosecha agricultor	25
Desprendimiento semilla (golpear, separar, cernir)	100
Limpieza y pesaje	25
Total	\$948
Producción kg	62
Costo por kg	15,29
Costo por gr	0,0153

Anexo 15

Costos	USD
Costo por barra energética	
Materia prima/barra	0,3501
CIF	0,0722
Empaque	0,1600
flete inland	0,0065
aduanas	0,0059
Costo variable MP & CIF	0,5946

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable MP & CIF	0,59461	0,59461	0,59461	0,594605	0,5946
Mano Obra Directa	0,01949	0,02127	0,02491	0,032144	0,0323
Mano Obra Indirecta (Jefe Producción)	0,00609	0,00675	0,00452	0,004532	0,0045
Costo variable total	0,62019	0,62263	0,63651	0,643908	0,644
Margen Ganancia	0,43619	0,43397	0,42135	0,414629	0,4145
Costo fijo					
Mantenimiento maquinarias anual	\$1.100	\$1.100	\$1.700	\$1.700	\$2.000

Anexo 16

INVERSIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
A. Tangibles					
Equipos de computación	10.000	-	-	-	-
Muebles y Enseres	20.000	-	-	-	-
Maquinaria	41.300	-	15.000	-	-
Herramientas	5.342	-	5.746	-	-
Vehículos	29.000	-	-	-	-
Galpón	6.150				
Terreno		500000			
A. Intangibles					
Total	111.792	500.000	20.746	-	-

Anexo 17

ESTADO DE RESULTADOS					
Por el año Terminado en el	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	642899	1285799	1961486	1994831	2028743
Costo de Ventas	-363574	-737512	-1160760	-1180464	-1200803
	Contribución Margen Bruto	548287	800726	814367	827941
Gasto de Ventas	-20895	-43685	-56403	-58000	-59681
Gasto Administrativo	-108881	-56240	-62705	-68891	-72090
Depreciación y amortización del Año	-16412	-16412	-18487	-15154	-15154
	Gastos Totales	-116337	-137595	-146924	-146.924
Intereses	-61622	-49173	-36594	-23874	-23.874
	Gastos Financieros	-61622	-49173	-36594	-23874
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)	125185	370328	613958	635729	657142
Trabajadores	15%	-55549	-92094	-95359	-98571
Impuestos	25%	-78695	-130466	-135092	-139643
	Ganancia Neta	236084	391398	405277	418928
	Pago dividendos	0	-273979	-283694	-293250
Ganancias Retenidas	79806	315889	433309	554892	680571

BALANCE GENERAL						
<i>Cortado al 31 de Diciembre 2019</i>		2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Caja y Bancos		10.229	234.404	492.595	512.321	432.141
Cuentas x Cobrar		107.150	107.150	163.457	166.236	169.062
Inventario		60.596	61.459	96.730	98.372	100.067
	Total Corrientes	177.974	403.013	752.782	776.929	701.270
Activos Fijos		111.792	611.792	632.537	632.537	632.537
Depreciac. y amortización acumulada		-16.412	-32.825	-51.312	-66.466	-81.620
	Activo Fijo Neto	95.379	578.967	581.225	566.072	550.918
	TOTAL ACTIVO	267.078	975.835	1.337.909	1.357.880	1.279.938
Pasivo Corriente						
Provisiones empleados por pagar		2.024	2.024	2.024	2.024	2.024
Utilidades empleados por pagar		18.778	55.549	92.094	95.359	98.571
Impuestos por pagar		26.602	78.695	130.466	135.092	139.643
Dividendos por pagar		0	0	273.979	283.694	293.250
Proveedores		6.645	6.645	6.645	6.645	6.645
Préstamo Bancario Corto Plazo		0	0	0	0	0
	Total Corrientes	54.049	142.913	505.208	522.814	540.133
Préstamo de Largo Plazo		73.990	57.799	40.158	20.939	0
Otros proveedores		0	400.000	300.000	200.000	0
Jubilación Patronal		0	0	0	0	0
	Total No Corrientes	73.990	457.799	340.158	220.939	0
	TOTAL PASIVO	128.039	600.712	845.366	743.754	540.133
Capital Social / Pagado		59.234	59.234	59.234	59.234	59.234
Utilidades / (Pérdidas)		79.806	315.889	433.309	554.892	680.571
	TOTAL PATRIMONIO	139.040	375.124	492.543	614.126	739.805
	TOTAL PASIVO + PATRIM.	267.078	975.835	1.337.909	1.357.880	1.279.938

Anexo 18

INDICES FINANCIEROS	2019	2020	2021	2022	2023
<u>Índices de liquidez:</u>					
Razón Circulante	3,18	2,78	1,50	1,51	1,35
Razón Rápida	2,06	2,35	1,31	1,33	1,16
Razón Efectivo	0,07	1,60	0,98	1,01	0,85
<u>Índices de endeudamiento:</u>					
Razón Deuda Total	0,48	0,62	0,63	0,55	0,42
Razón Deuda Capital	0,92	1,60	1,72	1,21	0,73
Multiplicador del Capital	1,92	2,60	2,72	2,21	1,73
<u>Índices de eficiencia o rotación:</u>					
Rotación de Inventario	6	12	12	12	12
Días de inventario	61	30	30	30	30
Rotación de CxC	6	12	12	12	12
Días CxC	61	30	30	30	30
Rotación de Activos Totales	2,41	1,32	1,47	1,47	1,59
<u>Índices de rendimiento:</u>					
Margen de Utilidad	12%	18%	20%	20%	21%
Margen de EBITDA	0,19	0,29	0,31	0,32	0,32
ROA	0,30	0,24	0,29	0,30	0,33
ROE	0,57	0,63	0,79	0,66	0,57
<u>Análisis Dupont:</u>					
Margen neto	0,12	0,18	0,20	0,20	0,21
Rotación de activos totales	2,41	1,32	1,47	1,47	1,59
Endeudamiento	1,92	2,60	2,72	2,21	1,73
Dupont	0,57	0,63	0,79	0,66	0,57

Anexo 19

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO						
(Contable)						
Flujo Operacional						
	Ganancia Neta	79.806	236.084	391.398	405.277	418.928
	Gastos No Efectivos	16.412	16.412	18.487	15.154	15.154
		96.218	252.496	409.886	420.431	434.082
Variación A.C.						
	De Cartera	-107.150	0	-56.307	-2.779	-2.826
	De Inventario	-60.596	-864	-35.271	-1.642	-1.695
Variación P.C.						
	De Provisiones empleados	2.024	0	0	0	0
	De Utilidades empleados	18.778	36.771	36.545	3.266	3.212
	De Impuestos	26.602	52.093	51.772	4.626	4.550
	De Dividendos	0	0	273.979	9.715	9.556
	De Proveedores	6.645	0	0	0	0
	Neto Operacional	-17.479	340.497	680.603	433.617	446.880
Flujo de Inversión						
	Activo Fijo	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
	Neto Inversión	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
Flujo de Financiamiento						
	Préstamo	73.990	-16.191	-17.640	-19.219	-20.939
	Otros proveedores	0	400.000	-100.000	-100.000	-200.000
	Aporte de Capital	59.234	0	0	0	0
	Dividendos	0	0	-273.979	-283.694	-293.250
	Neto Financiamiento	133.224	383.809	-391.619	-402.913	-514.189
Incremento de Efectivo						
	Caja Inicial	0	3.954	228.259	496.497	527.200
	Caja Final	3.954	228.259	496.497	527.200	459.891

Anexo 20

CAPITAL TRABAJO					
	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAL TRABAJO NETO OPERACIONAL		\$ 340.496,92	\$ 680.602,62	\$ 433.616,59	\$ 446.879,64
CAPITAL TRABAJO	\$ 117.650,45	\$ 253.955,66	\$ 251.476,16	\$ 268.993,85	\$ 188.886,84

Anexo 21

SENSIBILIDAD DCF	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	117.233	308.706	564.785	599.134	633.268
Mas: Amortización y depreciacion	16.412	16.412	18.487	15.154	15.154
EBITDA	133.646	325.118	583.272	614.288	648.422
Menos: Inversiones en AF productivos	0	0	20.746	0	0
EBITDA Menos inversiones	133.646	325.118	562.527	614.288	648.422
Menos: Impuestos sobre EBIT	-33.411	-81.280	-140.632	-153.572	-162.106
% Impuestos sobre EBIT	25%	25%	25%	25%	25%
Menos: Incrementos en CT	17.479	-340.497	-680.603	-433.617	-446.880
Flujo de Caja Libre de Cargas Fin	117.713	-96.658	-237.962	27.100	39.437
Crecimiento	0%	-82%	246%	-11%	146%
Mes de Valoración (número del mes)	12				
Número de meses a descontar	0	12	24	36	48
Valor de Activos (DCF)					
Tasa de crecimiento perpetuo					3%
Tasa de Descuento (WACC)	11,21%	11,21%	11,21%	11,21%	11,21%
Valor de la Cía Quinto Año					494.981
Múltipo de EBITDA resultante					0,76
Flujos de Caja Descontados con la Tasa WAC					
Flujos de Caja Libres de Cargas Financieras	117.713	-86.918	-192.419	19.705	25.786
Valor al Quinto Año					323.646
Total Flujos de Caja	117.713	-86.918	-192.419	19.705	349.432

Anexo 22

Variables	% Participación mercado			Utilidad Neta			VAN			TIR		
	2%	4%	1%	Base	Optimista	Pesimista	B	O	P	B	O	P
Unidades vendidas período 1	584.454	1.168.910	379.890	79.806	258577	17234						
Unidades vendidas período 2	1.168.908	2.337.820	759.780	263.084	586319	113499						
Unidades vendidas período 3	1.783.169	3.566.344	1.159.044	391.398	902947	212353						
Unidades vendidas período 4	1.813.483	3.626.972	1.178.748	405.277	925522	223187						
Unidades vendidas período 5	1.844.312	3.688.631	1.198.787	418.928	948017	233743						
Proyecto 5 períodos							\$508.685	\$2.000.606	-\$13.499	63%	188%	16%

Anexo 23

Variables				Utilidad Neta (pro 5 períodos)			VAN			TIR		
	Base	Optimista	Pesimista	B	O	P	B	O	P	B	O	P
PVP	1,10	1,13	1,07	306.299	336.569	276.029	508.685	627.658	389.711	63%	74%	52%
		3%	-3%					23%	-23%		17%	-17%
Costo Unitario	0,62	0,60	0,64	306.299	307.685	304.912	508.685	515.324	502.045	63%	65%	62%
		-3%	3%					1%	-1%		2%	-2%

Anexo 24

TABLA DE DEPRECIACIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de computación	10.000	0	0	0	0
Depre Acumulada Equip. computación	-3.333	-3.333	-3.333		
Años depreciación	3				
Terreno		500.000			
Galpón 1000m2	20.000	0	0	0	0
Maquinaria	41.300	0	15.000	0	0
Muebles y enseres	6.150		5.746		
Herramientas	5.342	0	0	0	0
Total Maq y herramientas	72.792	0	20.746	0	0
Depre acumulada Maq y herramientas	-7.279	-7.279	-9.354	-9.354	-9.354
Años depreciación	10				
Vehículos	29.000				
Depre acumulada Maq y herramientas	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800
Años depreciación	5				
Total A. Tangibles	111.792	0	20.746	0	0
Total A. Intangibles	0	0	0	0	0
Amortización anual	0	0	0	0	0
Años amortización	1				
Total Activos Fijos	111.792	500.000	20.746	0	0
Total Amortización y depreciación	-16.412	-16.412	-18.487	15.154	-15.154

Anexo 25

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2019	2020	2021	2022	2023
Arriendo y servicios básicos	60.420	2.820	2.820	2.820	2.820
Sueldos y salarios administrativos	27.861	36.770	43.183	49.318	52.464
Honorarios contador	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Honorarios Ing. Agrónomo	600	600	600	600	600
Matrícula y mantenimiento vehículo	3.600	3.650	3.702	3.753	3.806
Gastos de constitución	4.000	0	0	0	0
Certificados de exportación	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Patentes	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAL GASTOS ADM.	108.881	56.240	62.705	68.891	72.090

Anexo 26

Planilla rol año 1

Cargo	Sueldo nominal	Horas extra	Total ingresos	Días laborados	Aporte personal IESS	Total a recibir	13° sueldo	14° sueldo	Provisión Fondos Reserva	Aporte patronal IESS	Vacac.	Total Provi.	Total por mes	# horas	valor por hora	total anual
Operario 1	394	0	394	30	37	357	33	33	0	48	16	97	475	240	2	2.848
Operario 2	394	0	394	30	37	357	33	33	0	48	16	97	475	240	2	2.848
Operario 3	394	0	394	30	37	357	33	33	0	48	16	97	475	240	2	5.696
Operario 4	394	0	394	30	37	357	33	33	0	48	16	97	475	240	2	5.696
Chofer	394	0	394	30	37	357	33	33	0	48	16	97	475	240	2	2.848
Jefe Producción	500	0	500	30	47	453	42	33	0	61	21	114	594	240	2	3.562
Jefe Financiero	900	0	900	30	85	815	75	33	0	109	38	180	1.042	240	4	12.506
Jefe Comercial	900	0	900	30	85	815	75	33	0	109	38	180	1.042	240	4	12.506

Planilla rol año 2

Cargo	Sueldo nominal	Horas extra	Total ingresos	Días laborados	Aporte personal IESS	Total a recibir	13° sueldo	14° sueldo	Provisión Fondos Reserva	Aporte patronal IESS	Vacac.	Total Provi.	Total por mes	# horas	valor por hora	total anual
Operario 1	402,2	0	402,2	30	38,00	364,16	33,51	33,52	33,51	48,86	16,76	132,66	518,07	240	2,16	6016
Operario 2	402,2	0	402,2	30	38,00	364,16	33,51	33,52	33,51	48,86	16,76	132,66	518,07	240	2,16	6016
Operario 3	402,2	0	402,2	30	38,00	364,16	33,51	33,52	33,51	48,86	16,76	132,66	518,07	240	2,16	6016
Operario 4	402,2	0	402,2	30	38,00	364,16	33,51	33,52	33,51	48,86	16,76	132,66	518,07	240	2,16	6016
Chofer	402,2	0	402,2	30	38,00	364,16	33,51	33,52	33,51	48,86	16,76	132,66	518,07	240	2,16	6016
Jefe Produ.	510,4	0	510,4	30	48,23	462,13	42,53	42,54	42,53	62,01	21,27	168,35	657,44	240	2,74	7634
Ventas 1	700	0	700	31	66,15	633,85	58,33	42,54	58,33	85,05	29,17	215,09	885,93	248	3,57	10281
Ventas 2	700	0	700	32	66,15	633,85	58,33	42,54	58,33	85,05	29,17	215,09	885,93	256	3,46	10281
Jefe Finan.	1000	0	1000	30	94,50	905,50	83,33	76,58	83,33	121,50	41,67	323,08	1281,41	240	5,34	15377
Jefe Comer	1000	0	1000	30	94,50	905,50	83,33	76,58	83,33	121,50	41,67	323,08	1281,41	240	5,34	15377

Planilla rol año 3

Cargo	Sueldo nominal	Horas extra	Total ingresos	Días laborados	Aporte personal IESS	Total a recibir	13° sueldo	14° sueldo	Provisión Fondos Reserva	Aporte patronal IESS	Vacac.	Total Provi.	Total por mes	# horas	valor por hora	total anual
Operario 1	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,21	34,21	49,88	17,10	135,40	528,79	240	2,20	6346
Operario 2	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Operario 3	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Operario 4	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Operario 5	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Operario 6	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Operario 7	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Chofer	410,5	0	410,5	30	38,79	371,71	34,21	34,23	34,21	49,88	17,10	135,42	528,82	240	2,20	6346
Jefe Prod	520,9	0	520,9	30	49,23	471,71	43,41	43,41	43,41	63,29	21,71	171,82	671,06	240	2,80	8053
Ventas 1	714,5	0	714,5	30	67,52	646,99	59,54	59,54	59,54	86,81	29,77	235,67	920,41	240	3,84	11045
Ventas 2	714,5	0	714,5	30	67,52	646,99	59,54	59,54	59,54	86,81	29,77	235,67	920,41	240	3,84	11045
Ventas 3	714,5	0	714,5	30	67,52	646,99	59,54	59,54	59,54	86,81	29,77	235,67	920,41	240	3,84	11045
Jefe Finan.	1200	0	1200	30	113,40	1086,60	100,00	100,00	100,00	145,80	50,00	395,80	1545,80	240	6,44	18550
Jefe Com.	1200	0	1200	30	113,40	1086,60	100,00	78,18	100,00	145,80	50,00	373,98	1523,98	240	6,35	18288

Planilla rol año 4

Cargo	Sueldo nominal	Horas extra	Total ingresos	Días laborados	Aporte personal IESS	Total a recibir	13° sueldo	14° sueldo	Provisión Fondos Reserva	Aporte patronal IESS	Vacac.	Total Provi.	Total por mes	# horas	valor por hora	total anual
Operario 1	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,92	34,92	50,91	17,46	138,20	539,75	240	2,25	6477
Operario 2	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 3	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 4	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 5	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 6	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 7	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 8	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Operario 9	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Chofer	419	0	419,009	30	39,60	379,41	34,92	34,95	34,92	50,91	17,46	138,24	539,79	240	2,25	6477
Jefe Prod	531,7	0	531,737	30	50,25	481,49	44,31	44,31	44,31	64,61	22,16	175,38	684,97	240	2,85	8220
Ventas 1	729,3	0	729,316	30	68,92	660,40	60,78	60,78	60,78	88,61	30,39	240,55	939,48	240	3,91	11274
Ventas 2	729,3	0	729,316	30	68,92	660,40	60,78	60,78	60,78	88,61	30,39	240,55	939,48	240	3,91	11274
Ventas 3	729,3	0	729,316	30	68,92	660,40	60,78	60,78	60,78	88,61	30,39	240,55	939,48	240	3,91	11274
Jefe Finan.	1400	0	1400	30	132,30	1267,70	116,67	116,67	116,67	170,10	58,33	461,77	1803,43	240	7,51	21641
Jefe Com.	1400	0	1400	30	132,30	1267,70	116,67	79,83	116,67	170,10	58,33	424,93	1766,60	240	7,36	21199

Planilla rol año 5

Cargo	Sueldo nominal	Horas extra	Total ingresos	Días laborados	Aporte personal IESS	Total a recibir	13° sueldo	14° sueldo	Provisión Fondos Reserva	Aporte patronal IESS	Vacac.	Total Provi.	Total por mes	# horas	valor por hora	total anual
Operario 1	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,64	35,64	51,96	17,82	141,07	550,94	240	2,30	6611
Operario 2	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 3	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 4	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 5	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 6	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 7	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 8	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Operario 9	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Chofer	428	0	427,693	30	40,42	387,28	35,64	35,68	35,64	51,96	17,82	141,11	550,98	240	2,30	6612
Jefe Prod	542,8	0	542,757	30	51,29	491,47	45,23	45,23	45,23	65,95	22,61	179,02	699,16	240	2,91	8390
Ventas 1	744,4	0	744,432	30	70,35	674,08	62,04	62,04	62,04	90,45	31,02	245,54	958,95	240	4,00	11507
Ventas 2	744,4	0	744,432	30	70,35	674,08	62,04	62,04	62,04	90,45	31,02	245,54	958,95	240	4,00	11507
Ventas 3	744,4	0	744,432	30	70,35	674,08	62,04	62,04	62,04	90,45	31,02	245,54	958,95	240	4,00	11507
Jefe Finan.	1500	0	1500	30	141,75	1358,25	125,00	125,00	125,00	182,25	62,50	494,75	1932,25	240	8,05	23187
Jefe Com.	1500	0	1500	30	141,75	1358,25	125,00	81,50	125,00	182,25	62,50	451,25	1888,75	240	7,87	22665

Anexo 27

GASTOS DE VENTAS					
	2019	2020	2021	2022	2023
Producción y envío muestras	2.095	2.124	2.154	2.184	2.215
Diseño pag. Web y mantenimiento	1.400	300	301	302	303
Ferias hospedaje y transporte	8.700	8.831	8.972	9.115	9.261
Gastos feria	4.500	4.568	4.641	4.715	4.790
Gastos publicidad	3.000	6.000	6.600	7.260	7.986
Sueldos vendedores	0	21.262	33.135	33.821	34.522
Diseño producto y empaques	1.200	600	601	602	603
TOTAL GASTOS VENTAS	20.895	43.685	56.403	58.000	59.681

Anexo 28

TABLA DE AMORTIZACIÓN	FRANCESA	PAGOS IGUALES
CAPITAL	88.851,06	
PLAZO	5	años
INTERES	8,95%	CFN crédito PYMES
PERÍODO	1	
CUOTA	\$ 22.813,31	

Si la amortización es con otra frecuencia (mensual, trimestral) hay que ajustar este valor, si es mensual poner 12

	CAPITAL INICIAL INSOLUTO	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	CAPITAL FINAL INSOLUTO
1	88.851,06	14.861,14	7.952,17	\$ 22.813,31	73.989,92
2	73.989,92	16.191,21	6.622,10	\$ 22.813,31	57.798,71
3	57.798,71	17.640,33	5.172,98	\$ 22.813,31	40.158,38
4	40.158,38	19.219,14	3.594,18	\$ 22.813,31	20.939,25
5	20.939,25	20.939,25	1.874,06	\$ 22.813,31	-
	TOTAL	88.851,06			

Anexo 29

CÁLCULO WACC

	Beta	Unlevered beta
Food processing	0,81	0,60

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Beta apalancada de la empresa en Ecuador

Formúla Beta Apalancada

$$BL = Bu * [1 + (1-t) * D/E]$$

BL = beta apalancada de la empresa en Ecuador

Bu = beta ponderada sin apalancamiento de empresas similares en USA

t = tasa impositiva total de Ecuador

D/E = índice deuda patrimonio

(D) Deuda	\$	88.851	
(E) Patrimonio	\$	59.234	B19-B17
total	\$	148.085	

Bu	0,6	beta desapalancada
t	40%	tasa impositiva + % utilidades trabajadores
D/E	60%	

BL 0,82 BETA APALANCADA

WACC

Costo promedio de capital ponderado cuando hay financiamiento

La tasa que se espera financie los activos

$$WACC = (K_e) (E/V) + (D/V) (R_d) (1-T)$$

WACC =	0,094199066	+	0,01786482
WACC =	11,21%		COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL

Anexo 30

EEFF Optimista

ESTADO DE RESULTADOS					
Por el año Terminado en el	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1.285.801	2.571.602	3.922.979	3.989.669	4.057.494
Costo de Ventas	-726.049	-1.473.927	-2.319.824	-2.359.232	-2.399.610
Contribución (Margen Bruto)	559.752	1.097.675	1.603.155	1.630.438	1.657.884
<i>Gasto de Ventas</i>	-20.895	-43.685	-56.403	-58.000	-59.681
Gasto Administrativo	-108.881	-56.240	-62.705	-68.891	-72.090
Depreciación y amortización del Año	-16.412	-16.412	-18.487	-15.154	-15.154
Gastos Totales	-146.188	-116.337	-137.595	-142.045	-146.924
Intereses	-7.952	-61.622	-49.172	-36.594	-23.874
Gastos financieros	-7.952	-61.622	-49.173	-36.594	-23.874
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)	405.612	919.716	1.416.387	1.451.799	1.487.086
Trabajadores	15,00%	-60.842	-137.957	-212.458	-217.770
Impuestos	25,00%	-86.192	-195.440	-300.982	-308.507
Ganancia Neta	258.577	589.319	902.947	925.522	948.017
Pago dividendos	0	0	-632.063	-647.865	-663.612
Ganancias Retenidas	258.577	844.897	1.115.781	7.393.437	1.677.842

BALANCE GENERAL						
<i>Cortado al 31 de Diciembre</i>		2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Caja y Bancos		116.817	787.902	1.567.886	1.761.275	1.859.416
Cuentas x Cobrar		214.300	214.300	326.915	332.472	338.124
Inventario		121.008	122.827	193.319	196.603	199.968
	Total Corrientes	452.126	1.125.029	2.088.120	2.290.350	2.397.508
Activos Fijos		111.792	611.792	632.537	632.537	632.537
Depreciac. y amortización acumulada		-16.412	-32.825	-51.312	-66.466	-81.620
	Activo Fijo Neto	95.379	578.967	581.225	566.072	550.918
	TOTAL ACTIVO	547.505	1.703.996	2.669.345	2.856.422	2.948.426
Pasivo Corriente						
Provisiones empleados por pagar		2.024	2.024	2.024	2.024	2.024
Utilidades empleados por pagar		60.842	137.957	212.458	217.770	223.063
Impuestos por pagar		86.192	195.440	300.982	308.507	316.006
Dividendos por pagar		0	0	632.063	647.865	663.612
Proveedores		6.645	6.645	6.645	6.645	6.645
Préstamo Bancario Corto Plazo		0	0	0	0	0
	Total Corrientes	155.703	342.066	1.154.172	1.182.811	1.211.350
Préstamo de Largo Plazo		73.990	57.799	40.158	20.939	0
Otros proveedores		0	400.000	300.000	200.000	0
Jubilación Patronal		0	0	0	0	0
	Total No Corrientes	73.990	457.799	340.158	220.939	0
	TOTAL PASIVO	229.693	799.865	1.494.331	1.403.750	1.211.350
Capital Social / Pagado		59.234	59.234	59.234	59.234	59.234
Utilidades / (Pérdidas)		258.577	844.897	1.115.781	1.393.437	1.677.842
	TOTAL PATRIMONIO	317.811	904.131	1.175.015	1.452.671	1.737.076
	TOTAL PASIVO + PATRIM.	547.505	1.703.996	2.669.345	2.856.422	2.948.426

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO (Contable)						
Flujo Operacional						
	Ganancia Neta	258.577	586.319	902.947	925.522	948.017
	Gastos No Efectivos	16.412	16.412	18.487	15.154	15.154
		274.990	602.732	921.434	940.675	963.171
Variación A.C.						
	De Cartera	-214.300	0	-112.615	-5.558	-5.652
	De Inventario	-121.008	-1819,036	-70.491	-3.284	-3.365
Variación P.C.						
	De Provisiones empleados	2.024	0	0	0	0
	De Utilidades empleados	60.842	77.116	74.501	5.312	5.293
	De Impuestos	86.192	109.247	105.543	7.525	7.499
	De Dividendos	0	0	632.063	15.802	15.747
	De Proveedores	6.645	0	0	0	0
	Neto Operacional	95.385	787.276	1.550.434	960.473	982.693
Flujo de Inversión						
	Activo Fijo	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
	Neto Inversión	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
Flujo de Financiamiento						
	Préstamo	73.990	-16.191	-17.640	-19.219	-20.939
	Otros proveedores	0	400.000	-100.000	-100.000	-200.000
	Aporte de Capital	59.234	0	0	0	0
	Dividendos	0	0	-632.063	-647.865	-663.612
	Neto Financiamiento	133.224	383.809	-749.703	-767.084	-884.551
Incremento de Efectivo						
	Caja Inicial	0	116.817	787.902	1.567.886	1.761.275
	Caja Final	116.817	787.902	1.567.886	1.761.275	1.859.416

CÁLCULO VAN Y TIR					
	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Operaciones	95.385	787.276	1.550.434	960.473	982.693
(+) Flujo Inversiones	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
(=) Flujo caja libre	-16.407	287.276	1.529.688	960.473	982.693

WACC	11,21%	Inversión	(111.792)
Ke	17%	período 1	(16.407)
VAN	\$2.000.606	período 2	287.276
		período 3	1.529.688
TIR	188%	período 4	960.473
		período 5	982.693

CAPITAL TRABAJO					
	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAL TRABAJO NETO OPERACIONAL	95.385	787.276	1.550.434	960.473	982.693
CAPITAL TRABAJO	296.422	782.963	933.948	1.107.539	1.186.159

ESTRUCTURA CAPITAL

Financiamiento por solicitar

Inversión total	111.792
Capital trabajo inicial	36.294
Total requerido	148.085
Aporte socios:	59.234
Financiamiento:	88.851

*apalancar el primer trimestre de gastos administrativos

40%

60%

PROYECCIONES DE VENTAS					
Cálculos/Años	2019	2020	2021	2022	2023
% Crecimiento PIB España	2,20%	1,90%	1,70%	1,70%	1,70%
Inflación España	1,20%	1,50%	1,60%	1,60%	1,60%
Inflación Ecuador	0,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Unidades Ventas	1.168.910	2.337.820	3.566.344	3.626.972	3.688.631
Precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Ventas	1.285.801	2.571.602	3.922.979	3.989.669	4.057.494
Valor Add'l Csto.					
Costo Fijo (mantenimiento maquinarias)	1.100	1.100	1.700	1.700	2.000
Costo Variable Unitario	0,62	0,63	0,65	0,65	0,65
Costo Ventas	726.049	1.473.927	2.319.824	2.359.232	2.399.610

TABLA DE DEPRECIACIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de computación	10.000	0	0	0	0
Depre Acu Equip. computación	-3.333	-3.333	-3.333		
Años depreciación	3				
Terreno		500.000			
Galpón 1000m2	20.000	0	0	0	0
Maquinaria	41.300	0	15.000	0	0
Muebles y enseres	6.150		5.746		
Herramientas	5.342	0	0	0	0
Total Maq y herramientas	72.792	0	20.746	0	0
Depre Acumu Maq y herrami	-7.279	-7.279	-9.354	-9.354	-9.354
Años depreciación	10				
Vehículos	29.000				
Depre Acumu Maq y herrami	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800
Años depreciación	5				

INVERSIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
A. Tangibles					
Equipos de computación	10.000	-	-	-	-
Muebles y Enseres	20.000	-	-	-	-
Maquinaria	41.300	-	15.000	-	-
Herramientas	5.342	-	5.746	-	-
Vehículos	29.000	-	-	-	-
Galpón	6.150				
Terreno		500000			
A. Intangibles					
Total	111.792	500.000	20.746	-	-

Anexo 31

EEFF Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS						
<i>Por el año Terminado en el</i>		2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		417.879	835.758	1.274.949	1.296.623	1.318.666
Costo de Ventas		-236.705	-479.761	-755.079	-767.886	-781.211
	Contribución (Margen Bruto)	181.174	355.997	519.870	528.737	537.454
Gasto de Ventas		-20.895	-43.685	-56.403	-58.000	-59.681
Gasto Administrativo		-108.881	-56.240	-62.705	-68.891	-72.090
Depreciación y amortización del Año		-16.412	-16.412	-18.487	-15.154	-15.154
	Gastos Totales	-146.188	-116.337	-137.595	-142.045	-146.924
Intereses		-7.952	-61.622	-49.163	-36.594	-23.874
	Gastos financieros	-7.952	-61.622	-49.173	-36.594	-23.874
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		27.034	178.038	333.102	350.098	366.656
Trabajadores	15,00%	-4.055	-26.706	-49.965	-52.515	-54.998
Impuestos	25,00%	-5.745	-37.833	-70.784	-74.396	-77.914
	Ganancia Neta	17.234	113.499	212.353	223.187	233.743
	Pago dividendos	0	0	-148.647	-156.231	-163.620
Ganancias Retenidas		17.234	130.733	194.439	261.395	331.518

BALANCE GENERAL						
<i>Cortado al 31 de Diciembre</i>		2019	2020	2021	2022	2023
Activo Corriente						
Caja y Bancos		-35.550	32.380	121.502	95.265	-29.953
Cuentas x Cobrar		69.647	69.647	106.246	108.052	109.889
Inventario		39.451	39.980	62.923	63.991	65.101
	Total Corrientes	73.548	142.007	290.671	267.307	145.036
Activos Fijos		111.792	611.792	632.537	632.537	632.537
Depreciac. y amortización acumulada		-16.412	-32.825	-51.312	-66.466	-81.620
	Activo Fijo Neto	95.379	578.967	581.225	566.072	550.918
	TOTAL ACTIVO	168.927	720.973	871.897	833.379	695.954
Pasivo Corriente						
Provisiones empleados por pagar		2.024	2.024	2.024	2.024	2.024
Utilidades empleados por pagar		4.055	26.706	49.965	52.515	54.998
Impuestos por pagar		5.745	37.833	70.784	74.396	77.914
Dividendos por pagar		0	0	148.647	156.231	163.620
Proveedores		6.645	6.645	6.645	6.645	6.645
Préstamo Bancario Corto Plazo		0	0	0	0	0
	Total Corrientes	18.469	73.208	278.065	291.811	305.202
Préstamo de Largo Plazo		73.990	57.799	40.158	20.939	0
Otros proveedores		0	400.000	300.000	200.000	0
Jubilación Patronal		0	0	0	0	0
	Total No Corrientes	73.990	457.799	340.158	220.939	0
	TOTAL PASIVO	92.459	531.006	618.224	512.750	305.202
Capital Social / Pagado		59.234	59.234	59.234	59.234	59.234
Utilidades / (Pérdidas)		17.234	130.733	194.439	261.395	331.518
	TOTAL PATRIMONIO	76.468	189.967	253.673	320.629	390.752
	TOTAL PASIVO + PATRIM.	168.927	720.973	871.897	833.379	695.954

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO (Contable)						
Flujo Operacional						
	Ganancia Neta	17.234	113.499	212.353	223.187	233.743
	Gastos No Efectivos	16.412	16.412	18.487	15.154	15.154
		33.647	129.911	230.840	238.341	248.897
Variación A.C.						
	De Cartera	-69.647	0	-36.599	-1.806	-1.837
	De Inventario	-39.451	-529,3022	-22.943	-1.067	-1.110
Variación P.C.						
	De Provisiones empleados	2.024	0	0	0	0
	De Utilidades empleados	4.055	22.651	23.260	2.549	2.484
	De Impuestos	5.745	32.088	32.951	3.612	3.519
	De Dividendos	0	0	148.647	7.584	7.389
	De Proveedores	6.645	0	0	0	0
	Neto Operacional	-56.982	184.121	376.155	249.213	259.341
Flujo de Inversión						
	Activo Fijo	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
	Neto Inversión	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
Flujo de Financiamiento						
	Préstamo	73.990	-16.191	-17.640	-19.219	-20.939
	Otros proveedores	0	400.000	-100.000	-100.000	-200.000
	Aporte de Capital	59.234	0	0	0	0
	Dividendos	0	0	-148.647	-156.231	-163.620
	Neto Financiamiento	133.224	383.809	-266.287	-275.450	-384.560
Incremento de Efectivo						
	Caja Inicial	0	-35.550	32.380	121.502	95.265
	Caja Final	-35.550	32.380	121.502	95.265	-29.953

CÁLCULO VAN Y TIR					
	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Operaciones	-56.982	184.121	376.155	249.213	259.341
(+) Flujo Inversiones	-111.792	-500.000	-20.746	0	0
(=) Flujo caja libre	-168.774	-315.879	355.409	249.213	259.341

WACC	11,21%	Inversión	(111.792)
Ke	17%	período 1	168.774)
VAN	\$-13.499	período 2	315.879)
		período 3	355.409
TIR	16%	período 4	249.213
		período 5	259.341

CAPITAL TRABAJO					
	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAL TRABAJO NETO OPERACIONAL	-56.982	184.121	376.155	249.213	259.341
CAPITAL TRABAJO	55.079	68.799	12.606	-24.503	-160.166

ESTRUCTURA CAPITAL

Financiamiento por solicitar

Inversión total	111.792	
Capital trabajo inicial	36.294	*apalancar el primer trimestre de gastos administrativos
Total requerido	148.085	
Aporte socios:	59.234	40%
Financiamiento:	88.851	60%

PROYECCIONES DE VENTAS					
<u>Cálculos/Años</u>	2019	2020	2021	2022	2023
% Crecimiento PIB España	2,20%	1,90%	1,70%	1,70%	1,70%
Inflación España	1,20%	1,50%	1,60%	1,60%	1,60%
Inflación Ecuador	0,40%	1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Unidades Ventas	379.890	759.780	1.159.044	1.178.748	1.198.787
Precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Ventas	417.879	835.758	1.274.949	1.296.623	1.318.666
Valor Add'l Csto.					
Costo Fijo (mantenimiento maquinarias)	1.100	1.100	1.700	1.700	2.000
Costo Variable Unitario	0,62	0,63	0,65	0,65	0,65
Costo Ventas	236.705	479.761	755.079	767.886	781.211

TABLA DE DEPRECIACIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de computación	10.000	0	0	0	0
Depre Acu Equip. computación	-3.333	-3.333	-3.333		
Años depreciación	3				
Terreno		500.000			
Galpón 1000m2	20.000	0	0	0	0
Maquinaria	41.300	0	15.000	0	0
Muebles y enseres	6.150		5.746		
Herramientas	5.342	0	0	0	0
Total Maq y herramientas	72.792	0	20.746	0	0
Depre Acumu Maq y herrami	-7.279	-7.279	-9.354	-9.354	-9.354
Años depreciación	10				
Vehículos	29.000				
Depre Acumu Maq y herrami	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800	-5.800
Años depreciación	5				

INVERSIONES					
	2019	2020	2021	2022	2023
A. Tangibles					
Equipos de computación	10.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	20.000	0	0	0	0
Maquinaria	41.300	0	15.000	0	0
Herramientas	5.342	0	5.746	0	0
Vehículos	29.000	0	0	0	0
Galpón	6.150				
Terreno		500.000			
A. Intangibles					
Total	111.792	500.000	20.746	0	0