



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE
CAKES ENDULZADOS CON STEVIA, EN EMPAQUES DE 60 GR. PARA LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos para optar por
el título de Ingeniería Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. Fernando González MBA

Autor

Carlos Alberto Proaño Vivanco

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. Fernando González MBA

CI: 1704052545

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Carlos Alberto Proaño Vivanco

CI: 172133782-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, por su ayuda y por el apoyo que me han brindado durante todos estos años, y a todas aquellas personas que estuvieron presentes en el transcurso de mi carrera universitaria.

De manera especial, agradezco a mi profesor guía: Ing. Fernando González por su dedicación orientación y ayuda.

DEDICATORIA

A mis padres Ermita Vivanco y Carlos Proaño C., a mis hermanas Carolina y Daniela, que fueron incondicionales a lo largo de mi carrera.

También quiero agradecer a Ale Jordán, quien me brindo su apoyo y me enseñó que no hay que rendirse nunca y luchar hasta alcanzar una meta.

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene la finalidad de crear una empresa de elaboración y comercialización de cakes (rodajas de pastel en empaques de 60 gr. en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de generar fuentes de empleo y lograr una actividad comercial mediante la inversión de recursos económicos.

El plan de negocio empezó con la investigación y análisis del entorno, variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas; además se presentó un estudio de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Seguidamente se realizó un estudio de mercado, en el cual se recopiló, procesó y se analizó la información, identificando así a clientes y consumidores potenciales, competencia que existe actualmente, y se concluyó que existe una oportunidad de mercado.

Una vez identificada la oportunidad de negocio se estableció un plan de marketing, con estrategias acordes al entorno y al producto que la empresa ofrece.

Se creó una estructura empresarial, donde se detalla los lineamientos legales, obligaciones y funciones del personal que se requiere para poner en funcionamiento el proyecto. Y se definió un cronograma de actividades pre operacional, identificando las actividades que se deben realizar para poner el negocio en marcha, con el fin de prever y minimizar los riesgos y problemas supuestos.

Se establecieron supuestos para la evaluación financiera del plan de negocio con proyecciones para cinco años en tres escenarios económicos; optimista, esperado y pesimista; en dos escenarios, con apalancamiento y sin apalancamiento. Obteniendo los siguientes resultados:

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIO		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	25,25%	21,69%
Escenario Pesimista	-2.756,68	-9.511,00
Escenario esperado	14.940,28	10.252,07
Escenario optimista	24.034,62	24.402,71

Fuente: Capítulo 9, Análisis Financiero

Elaborado por: Autor.

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIO		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Escenario Pesimista	24.39%	19.67%
Escenario esperado	29.75%	23.78%
Escenario optimista	32.31%	25.76%

Fuente: Capítulo 9, Análisis Financiero

Elaborado por: Autor.

El estudio financiero determinó que rentabilidad del negocio. Y es así como se concluye que el proyecto es factible en ejecución y puesta en marcha.

ABSTRACT

This business plan aims to create a joint development and marketing of cakes (cake slices in packages of 60 gr. In the Metropolitan District of Quito, in order to generate jobs and make a trade by investment of funds.

The business plan began to research and analysis of the environment, social variables, economic, political and technological also presented a study of the five competitive forces by Michael Porter.

Then was performed market study, in which it was collected, processed and analyzed the data, identifying potential customers and consumers, competition that exists today, and concluded that there is a market opportunity.

Having identified the business opportunity established a marketing plan with strategies according to the environment and the product that the company offers.

Was created corporate structure, detailing the legal guidelines, duties and functions of personnel required to operate the project. And we defined a pre-operational activity schedule, identifying the activities to be performed to put the going concern in order to predict and minimize the risks and challenges assumptions.

Assumptions were established for the financial evaluation of business plan with projections for five years in three economic scenarios, optimistic, expected and pessimistic in two stages, with leverage and without leverage. The following results:

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIO		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	25,25%	21,69%
Escenario Pesimista	-2.756,68	-9.511,00
Escenario esperado	14.940,28	10.252,07
Escenario optimista	24.034,62	24.402,71

Source: Chapter 9, Financial Analysis

Elaborated: Author.

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIO		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Escenario Pesimista	24.39%	19.67%
Escenario esperado	29.75%	23.78%
Escenario optimista	32.31%	25.76%

Source: Chapter 9, Financial Analysis

Elaborated: Author.

The study found that financial profitability. And thus concludes that the project is feasible in execution and implementation.

INDICE

CAPÍTULO I

Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivo	2
1.3. Objetivos específicos.	2
1.4. Hipótesis	2

CAPÍTULO II

la industria, la compañía, y sus productos	3
2.1. La industria.....	3
2.1.1. Macroentorno.....	3
2.1.1.1. Factores Macroeconómicos	3
2.1.1.2. Factor Político.	5
2.1.1.3. Factores Sociales.....	6
2.1.1.4. Factores Tecnológicos.	7
2.1.1.5. Factores Culturales.....	7
2.1.2. Microentorno.....	8
2.1.3. Análisis de oportunidades y amenazas	10
2.2. La compañía y el concepto.....	11
2.2.1. La Compañía	11
2.2.2. Visión.....	11
2.2.3. Misión	11

2.2.4. Objetivos y estrategias por áreas.....	11
2.2.5. Cadena de valor.....	13
2.3. Las estrategias de entrada y crecimiento.....	13

CAPÍTULO III

Investigación de mercados.....	15
3.1. Problema de decisión gerencial.....	15
3.2. Problema de investigación de mercado.....	15
3.3. Objetivo de la investigación.....	15
3.4. Diseño de la investigación.....	16
3.4.1. Investigación descriptiva cuantitativa.....	16
3.4.1.1. Determinación de la muestra.....	16
3.4.1.2. Recolección de datos.....	19
3.4.1.3. Resultados de la encuesta.....	20
3.4.1.4. Conclusiones de las encuestas.....	29
3.4.2. Investigación descriptiva cualitativa.....	30
3.4.2.1. Entrevista con expertos.....	30
3.4.2.2. Focus group.....	34
3.5. Demanda.....	36
3.5.1. Crecimiento anual de la demanda.....	39
3.6. El mercado competidor y los límites competitivos.....	39
3.6.1. Competencia.....	40
3.7. El mercado proveedor.....	42
3.8. Mayoristas y distribuidores.....	42
3.9. Oportunidad de negocio.....	43

CAPÍTULO IV

Plan de marketing.....	44
4.1. Estrategia general de marketing	44
4.1.1. Ciclo de vida del producto	44
4.1.1.1. Etapa de introducción	45
4.1.1.2. Etapa de crecimiento	46
4.1.1.3. Etapa de madurez.....	47
4.1.1.4. Etapa de declive.....	48
4.2. Política de servicio al cliente y garantías.....	49
4.3. Marketing táctico	49
4.3.1. Producto	49
4.3.1.1 Logotipo del producto.....	50
4.3.1.2 Valor nutricional.....	51
4.3.1.3 Diseño del empaque.....	51
4.3.1.4 Embalaje	52
4.3.2. Distribución.....	53
4.3.2.1. Tácticas de ventas	55
4.3.3. Precio.	56
4.3.4. Promoción y publicidad.....	56

CAPÍTULO V

Plan de operaciones y producción	59
5.1. El ciclo operativo	59
5.1.1. Flujo grama de proceso.....	60
5.1.2. Maquinaria y equipos operativos	61
5.2. Ubicación geográfica.....	61

5.3. Determinación del tamaño de planta.....	62
5.4. Instalaciones y mejoras.....	63
5.5. Control medio ambiental	65
5.6. Disposiciones legales y regulaciones.....	65

CAPÍTULO VI

El equipo gerencial.....	67
6.1. Organización	67
6.1.1. Organigrama.....	67
6.1.2. Cultura organizacional	68
6.2. Personal clave de administración.....	69
6.3. Políticas de la empresa	76
6.3.1. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	78
6.4. Otros accionistas derechos y restricciones	78
6.5. Empleo, acuerdos y planes de bonificación	80
6.5.1. Reclutamiento.....	80
6.5.2. Acuerdos.	80
6.5.3. Beneficios sociales.	81
6.6. Asesoramiento profesional y servicios	82

CAPÍTULO VII

Cronograma general	83
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	83

7.2. Diagrama de gantt con actividades y tiempos	86
7.3. Riesgos e imprevistos	87

CAPÍTULO VIII

Supuestos y posibles riesgos	88
8.1. Supuestos.	88
8.2. Posibles riesgos.	88
8.2.1 Ventas inferiores a lo proyectado.....	89
8.2.2 Ventas superiores a lo proyectado.....	89

CAPÍTULO IX

Analisis financiero.....	90
9.1. Inversión inicial.....	90
9.2. Fuentes de ingreso.....	90
9.3. Gastos y costos.....	91
9.4. Estado de resultados.....	91
9.5. Balance general	91
9.6. Flujo de caja.....	91
9.7. Punto de equilibrio.....	92
9.8. Valuación	92

CAPÍTULO IX

Propuestas del negocio.....	94
10.1. Financiamiento deseado	94
10.2. Estructura de capital y deuda buscada	94
10.3. Uso de fondos.....	94
Conclusiones y recomendaciones.....	95
Referencias	97
Anexos	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación CIU	3
Tabla 2 Crecimiento PIB por sector.....	4
Tabla 3 Población del Distrito Metropolitano de Quito.....	17
Tabla 4 Nivel socioeconómico.....	18
Tabla 5 Nivel de confianza	19
Tabla 6 Lista de personas entrevistadas.....	30
Tabla 7 Competencia para Natural Cake	40
Tabla 8 Competencia Natural Cake	41
Tabla 9 Principales proveedores de materia prima requerida por Natural Cake ...	42
Tabla 10 Principales supermercados y empresas mayoristas identificadas.....	43
Tabla 11 Proceso de Elaboración del producto.....	59
Tabla 12 Maquinaria operativa	61
Tabla 13 Método cualitativo por puntos.....	61
Tabla 14 Personal administrativo	70
Tabla 15 Cronograma pre operacional de actividades	86
Tabla 16 Valor presente neto del plan de negocio	92
Tabla 17 Tasa interna de retorno del plan de negocio	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Inflación anual de la Industria	5
Gráfico 2 Nivel de Desempleo Trimestral en el Distrito Metropolitano de Quito	6
Gráfico 3 Personas que consumen cakes (rebanadas de pastel) empacados actualmente.....	20
Gráfico 4 Miembros de la familia que compran con más frecuencia cakes (rebanadas de pastel) empacados o productos similares	21
Gráfico 5 Frecuencia de compra de cakes (rebanadas de pastel) empacados....	21
Gráfico 6 Cantidad de producto que llevan por cada compra	22
Gráfico 7 Lugares donde compran cakes (rodajas de pastel) empacados.....	212
Gráfico 8 Competencia.....	23
Gráfico 9 Personas que conocen los beneficios de la planta stevia.....	23
Gráfico 10 Personas dispuestas a consumir cakes (rodajas de pastel) empacados que brinde beneficios para su salud.....	24
Gráfico 11 Apreciacion al momento de comprar cakes (rodajas de pastel) empacados.....	24
Gráfico 12 Sabores que prefieren las personas	25
Gráfico 13 Color del empaque.....	25
Gráfico 14 Material del empaque	26
Gráfico 15 Diseño del empaque	26
Gráfico 16 Precio que pagarían por un cake (rebanada de paste) de 60 gr. empacado que brinde beneficios para su salud	27

Gráfico 17 Frecuencia con la que comprarían cakes (rebanadas de pastel) de 60gr. empacados que brinde beneficios para su salud	27
Gráfico 18 Cantidad de unidades cakes (rebanadas de pastel) de 60gr empacados. que estarían dispuestos a llevar por cada compra.....	28
Gráfico 19 Sitios donde les gustaría comprar cakes (rebanadas de pastel) de 60gr empacados que brinde beneficios para su salud	28
Gráfico 20 Medio publicitario	28
Gráfico 21 Demanda de Natural Cake con un crecimiento del 4,06% anual	39
Gráfico 22 Ciclo de Vida del Producto – Natural Cake.....	45
Gráfico 23 Logotipo del producto	50
Gráfico 24 Diseño de empaques.....	52
Gráfico 25 Dimensiones de las cajas para embalaje.....	53
Gráfico 26 Croquis de la ubicación de Natural Cake.....	62
Gráfico 27 Determinación del tamaño de la planta.....	63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Nivel de Amenaza en la Industria - Fuerzas de Porter	8
Cuadro 2 Objetivos y estrategias por áreas de la empresa.....	12
Cuadro 3 Cadena de valor Natural Cake	13
Cuadro 4 Formula para determinar el tamaño de la muestra	17
Cuadro 5 Cálculo del tamaño de la muestra	19
Cuadro 6 Cálculo del mercado potencial.....	37
Cuadro 7 Cálculo de la demanda anual para toda la industria	38
Cuadro 8 Valor nutricional de productos.	51
Cuadro 9 Canal de distribución a empresa mayorista.....	54
Cuadro 10 Canal de distribución a supermercados.....	54
Cuadro 11 Canal de distribución a instituciones educativas	55
Cuadro 12 Flujo grama de proceso	60
Cuadro 13 Organigrama Natural Cake.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	1051
Anexo 2	105
Anexo 3	107
Anexo 4	109
Anexo 5	110
Anexo 6	111
Anexo 7	112
Anexo 8	114
Anexo 9	115
Anexo 10	116
Anexo 11	119
Anexo 12	120
Anexo 13	121
Anexo 14	122
Anexo 15	123
Anexo 16	124
Anexo 17	125
Anexo 18	126
Anexo 19	127
Anexo 20	128
Anexo 21	131

Anexo 22	134
Anexo 23	140
Anexo 24	143
Anexo 25	146
Anexo 26	147

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La idea del plan de negocio nace de las observaciones de la necesidad de consumo de productos saludables debido a que en los últimos el incremento de enfermedades relacionadas con la mala alimentación ha incrementado de manera notable.

“Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador la diabetes es la tercera causa de muerte en el país, 3 al 5% de la población adulta padece del mal. Se considera que existen muchos pacientes que no han sido diagnosticados, desconociendo que la padecen.” (Delgado, C. 2011)

Enfermedades como diabetes e hipertensión arterial son la consecuencia del consumo de productos con alto nivel de calorías, grasas, y azúcares. Por lo que se propone desarrollar una empresa que elabore productos que ayuden al cuidado de la salud de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

La planta stevia es un edulcorante natural, generalmente recomendado a personas que se encuentran en un estado de diabetes crónico para controlar el nivel de glucosa.

Como lo afirma Beutelspacher J. (2011, p.12) la “stevia es una planta, la cual se utiliza como endulzante natural, sus hojas contienen esteviosido, que es una sustancia mucho más dulce que el azúcar de caña, en forma de hoja molida es entre 25 y 35 veces más dulce y su extracto puede llegar a ser hasta 300 veces más dulce que el azúcar común. Al ser un producto natural sin químicos y bajo en calorías es recomendable para personas que sufren de diabetes, ya que los ayuda a controlar su nivel de glucosa”

1.2. OBJETIVO

Elaborar un plan de negocios que estudie la posibilidad de elaborar, vender y distribuir rodajas de pastel endulzados con stevia, en empaques de 60 gr, para el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar la industria y el entorno donde se desarrollará el proyecto, evaluando las condiciones relevantes del macro y micro entorno, y determinar las potenciales oportunidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado para recolectar información acerca de los posibles clientes, con herramientas cualitativas y cuantitativas.
- Diseñar un plan de estratégico de mercadeo para introducir el producto en el mercado.
- Establecer los procesos de producción y distribución más adecuados para la elaboración y comercialización del producto.
- Diseñar un plan de operaciones para el uso correcto de materia prima y mano de obra.
- Desarrollar un análisis financiero de proyecto, para conocer la viabilidad del posible negocio.

1.4. HIPÓTESIS

La realización de un plan de negocios para la elaboración, venta y distribución de rodajas de pastel endulzados con stevia, en empaques de 60 gr, para el Distrito Metropolitano de Quito es viable técnica y financieramente.

CAPÍTULO II LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, Y SUS PRODUCTOS

2.1. LA INDUSTRIA

Conforme a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) la empresa pertenece a la industria de elaboración de productos de panadería del sector manufacturero.

Tabla 1 Clasificación CIIU

		DESCRIPCIÓN
SECCIÓN	C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
DIVISIÓN	C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
GRUPO	C107	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
CLASE	C1071	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
SUBCLASE	C1071.0	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
ACTIVIDAD	C1071.01	Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2011

Elaborado: Autor

2.1.1. MACROENTORNO

2.1.1.1. Factores Macroeconómicos

Son datos que muestran la realidad económica de un país, ya que miden el nivel de producción, inflación, nivel de desempleo; esta serie de datos hacen referencia a la economía en conjunto, bien sea de un país determinado, o bien un grupo de ellos.

Producto Interno Bruto (PIB). Es el valor de los bienes y servicios finales producidos dentro de un país durante un tiempo determinado. Se lo toma muy en

cuenta ya que indica el nivel de productividad, crecimiento económico y desarrollo de un país. (Larrain, F. y Sachs, J.,2002 a):

Tabla 2 Crecimiento PIB por sector

Ramas de actividad / Año	2008	2009	2010	2011	2012
C. Industria Manufacturera (excluye refinación de petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
9. Carnes y pescado elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
10. Cereales y panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
11. Elaboración de azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
12. Productos alimenticios diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
13. Elaboración de bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8
14. Fabricación de productos textiles	2,6	3,8	6,0	7,2	9,2
15. Producción de madera	16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0
16. Papel y productos de papel	14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6
17. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
18. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8,6	3,5	1,5	3,0	4,9
19. Fabricación de maquinaria y equipo	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5

Fuente: Banco central del Ecuador, 2012

Elaborado: Autor

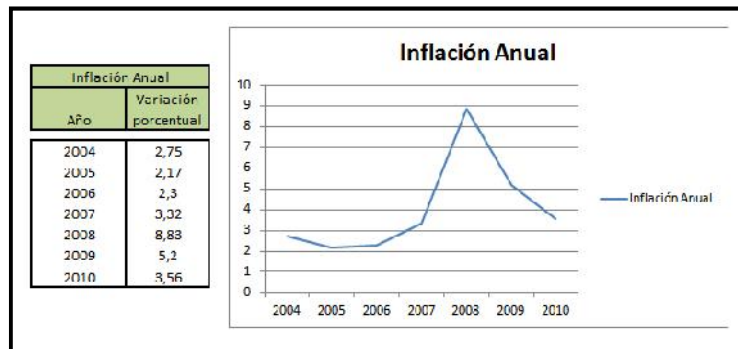
Con datos obtenidos del Banco Central del Ecuador se puede apreciar que el año 2008 el sector aporta con sector en el 2,6% al PIB nacional, en al año 2008 alcanza una participación de 3,3% y un 9,4% para el año 2010, siendo una cifra significativa, para el 2011 muestra una baja al aportar con el 2,6%, actualmente el crecimiento del PIB para la industria está en aumento.

Inflación. La inflación es un indicador económico que muestra la variación de precios de los artículos de primera necesidad. (Larrain, F. y Sachs, J.,2002 b)

Para el 2008, Ecuador registró una inflación anual de 8,83%, el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) señaló que se registró una reducción sostenida de la inflación a partir del segundo semestre de ese año porque empezaron a efectivizarse políticas internas para contrarrestar el impacto causado por factores externo a la economía nacional. Entre las medidas figuran los subsidios agrícolas y exoneración de impuestos y además fijó un precio oficial máximo para casi una decena de alimentos considerados de primera necesidad. También se prohibieron

las exportaciones de arroz y se empezó una campaña para vender productos básicos a bajos precios o con descuentos en sectores populares. (Diario El Universo, 2009)

Gráfico 1 Inflación anual de la Industria



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado: Autor

Para el año 2010 la inflación del Ecuador bajo hasta 3,56%, la más baja en los últimos años, según el informe, divulgado a través de la página de internet por el INEC, los alimentos y las bebidas no alcohólicas fueron los sectores que tuvieron el mayor peso inflacionario (Diario El Universo, 2011)

2.1.1.2. Factor Político.

El gobierno cuenta con programas en los que se otorgando créditos productivos a pequeñas y medianas empresas.

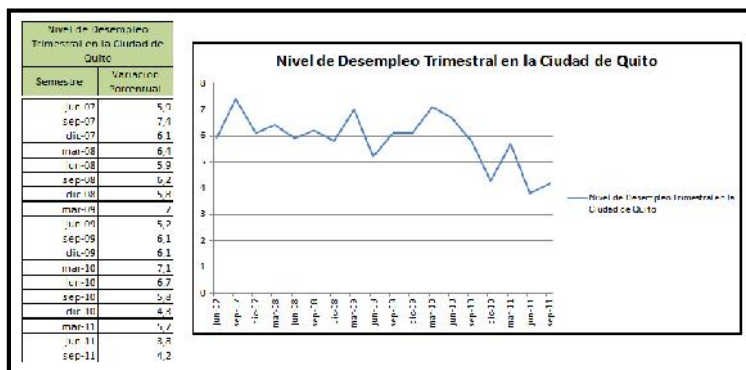
Actualmente el gobierno apoya a programas de alimentación, como, el Programa Aliméntate Ecuador, Programa de Alimentación Escolar y el Programa de Alimentación y Nutricional Nacional; creando conciencia y enseñando a las personas a llevar un mejor nivel de vida.

Con una estabilidad política y con leyes que favorecen al crecimiento los sectores productivos del país, las condiciones para inversión y creación de nuevas empresas son muy favorables.

2.1.1.3. Factores Sociales.

Desempleo. Esta variable indica el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo y desea encontrar trabajo.

Gráfico 2 Nivel de Desempleo Trimestral en el Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2011

Elaborado: Autor

En un publicado de Teleamazonas (2011), se dice que "Ecuador se ubica entre los países americanos con la tasa de desempleo más baja, al pasar de 9,1% en marzo de 2010 al 7% en el 2011, con una reducción de 2,1 puntos porcentuales."

2.1.1.4. Factores Tecnológicos.

Gracias a los avances tecnológicos el equipamiento requerido para este tipo de procesos cada vez es más sofisticado, cumpliendo así la mayoría de funciones que antiguamente se las hacía manualmente.

Ecuador dispone de la tecnología necesaria para la fabricación de este tipo de equipamiento, siendo uno de los principales exportadores de este tipo de maquinaria.

2.1.1.5. Factor ambiental.

Los sembríos de *Stevia rebaudiana* en Ecuador se caracterizan por ser pequeños; van desde pocos metros cuadrados, cultivados por agricultores pertenecientes a asociaciones y asesorados por entidades gubernamentales u ONGs, cuyo producto final se comercializa como hoja seca. (Landazuri, P. y Tigrero, J, 2009, p.4)

2.1.1.6. Factores Culturales.

Ecuador no es un país con cultura de buena alimentación, es cuarto país de América Latina con el peor índice de desnutrición infantil, el 26% de la población infantil ecuatoriana de 0 a 5 años sufre de desnutrición crónica. (El Universo, 2009)

En el Ecuador cerca del 40% de la población son sedentarios; según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las principales causas de mortalidad en 2010 fueron las enfermedades hipertensivas con el 7%, la diabetes 6,5%, las cerebro vasculares 5,3%, todas ellas relacionadas con el Síndrome Metabólico. De cada diez personas adultas y adultos mayores (65 años en adelante), por lo menos cinco sufren de sobrepeso, mientras que uno de cada cuatro adolescentes presenta el problema. (Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2012, a)

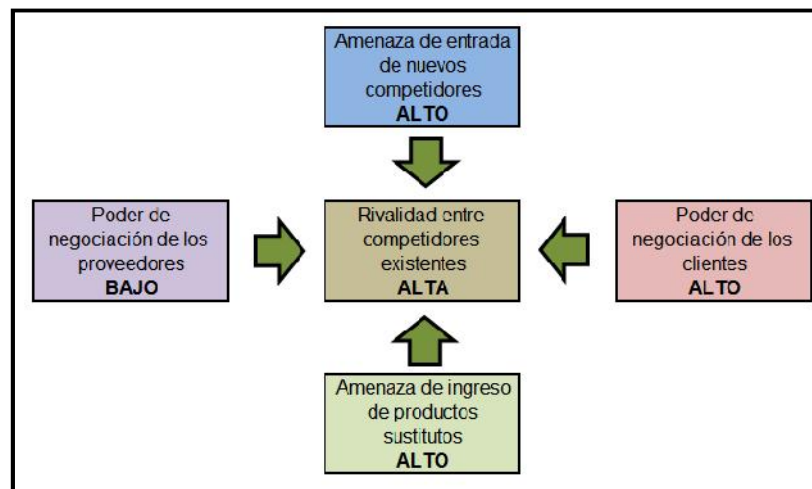
Existe control por parte del Ministerio de salud para evitar que en los bares de escuelas y colegios se vendan productos saturados en grasas, sal y azúcar. Los resultados demuestran que a la fecha, el 70 % de los bares de los planteles educativos son saludables, de acuerdo a información oficial. (Agencia pública de noticias del Ecuador y Suramérica, 2012, b)

2.1.2. MICROENTORNO

El micro entorno son las variables que afectan de forma específica a las empresas de un sector, y la organización tiene la capacidad de influir de algún modo.

Para analizar el micro entorno se debe tomar en cuenta los siguientes factores: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos; llamado también “Las Cinco Fuerzas de Porter”, las cuales interactúan con la empresa y son el elemento fundamental que se debe considerar para definir su competitividad.

Cuadro 1 Nivel de Amenaza en la Industria - Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter, 1985:4 a

Elaborado: Autor

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La industria de elaboración de productos de panadería es muy atractivo debido a que no existen barreras de entrada fuertes, y los procesos de elaboración no son complicados, esto da paso a que nuevas empresas con los recursos necesarios pretendan ingresar y se apoderen de una parte del mercado, por ello el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores es alto.

Los costos de los productos también influyen en la entrada de nuevos competidores, ya que al producir en mas cantidad se generan economías de escala, el costo del producto final disminuye provocando así aumento de ventas y fuertes reacciones en los competidores.

Poder de negociación de los proveedores.

Debido a que en el mercado existe gran variedad de empresas que ofrecen productos para panadería y pastelería, el poder de negociación de los proveedores es bajo, porque se puede escoger entre varios proveedores que ofrecen los mismos productos.

En el caso de la stevia se debe considerar también un riesgo si existiese escases, puesto que podría complicarse por no tener un sustituto, influyendo en los precio del producto final.

Poder de negociación de los Clientes.

En el mercado existe un gran número de competidores y empresas que ofrecen productos similares los clientes son quienes imponen las condiciones de negociación, ya que tienen el poder de escoger con que empresa desean trabajar.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El nivel de amenaza de ingresos de productos sustitutos es alto, debido a que la stevia es un endulzante natural que sustituye el azúcar, pero, existen más productos que remplazan el azúcar, como por ejemplo la miel de abeja, la panela, azúcar morena, etc.

La rivalidad entre los competidores existentes.

En el Distrito Metropolitano de Quito existen empresas en la industria de elaboración de productos de panadería que se encuentran muy bien posicionadas, que constantemente compiten en precios, innovación de productos, promociones, por lo que el nivel de rivalidad entre competidores existentes es alto.

2.1.3. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

- O1 Gran desarrollo de empresas nacionales.
- O2 Campañas para consumo de productos nacionales.
- O3 Mercado más amplio, por el crecimiento de la población.
- O4 Disponibilidad de Maquinaria y tecnología necesaria.
- O5 Necesidad de la población por mejorar la calidad de vida.
- O6 Alianzas estratégicas con otras empresas.

Amenazas

- A1 Salario mínimo insuficiente para la compra de la canasta básica.
- A2 Consumidores exigentes en estándares de calidad.
- A3 Facilidad de ingreso al mercado con productos similares y sustitutos.
- A4 Empresas muy bien posicionadas en el mercado.

- A5 Cambio de gustos y preferencias de los consumidores.
- A6Alto poder de negociación de los clientes.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO

2.2.1. La Compañía

NATURAL CAKE es una empresa que busca satisfacer las necesidades de sus clientes elaborando productos de calidad y buen sabor, contando con modernos equipos y materia prima.

La empresa se constituye como una compañía limitada conformada por tres miembros, quienes aportan económicamente para cubrir la cantidad necesaria para la inversión inicial.

2.2.2. Visión

Ser una empresa que elabora productos de primera calidad, manteniendo una constante innovación de acuerdo a las tendencias del mercado, satisfaciendo así las necesidades de sus clientes y posicionarse como única no solo a nivel local sino a nivel nacional.

2.2.3. Misión

Brindar a los clientes un bien servicio y productos elaborados con materias primas de excelente calidad y que ayuden al cuidado de su salud.

2.2.4. Objetivos y estrategias por áreas.

Los objetivos de la empresa son medibles a corto, mediano y largo plazo.

Y son:

Cuadro 2 Objetivos y estrategias por áreas de la empresa

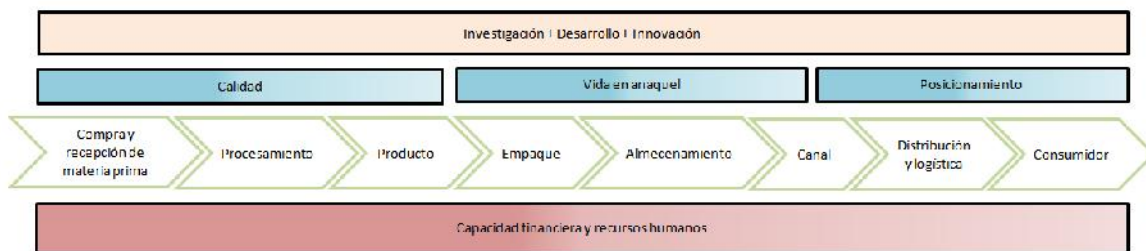
ÁREA ADMINISTRATIVA		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAZO
Establecer estándares de desempeño para cada área.	Revisar evaluaciones de desempeño de empresas similares.	Mientras dure la empresa.
Comprometer el talento humano con la organización.	Mantener reuniones mensuales en cada una de las áreas, para mantener informado a los miembros acerca de las condiciones en las que se encuentra la empresa.	Mientras dure la empresa.
Implantar eficazmente una verdadera cultura de servicio.	Capacitando al personal en temas de servicio periódicamente.	Mientras dure la empresa.
ÁREA FINANCIERA		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAZO
Conseguir apalancamiento del 35%	Elegir la opción que brinde un mayor plazo y un mejor interés.	Mientras dure la empresa.
Aumentar la utilidad neta en al menos 10% cada año	Aumentar ventas, prorizar y optimizar gastos. Establecer objetivo de ventas. Controlar los gastos en todas las áreas de la empresa.	Cada año
Disminuir el efecto de los riesgos financieros	Recolectar información sobre los cambios de los indicadores financieros internos y externos a la organización.	Mientras dure la empresa.
ÁREA DE MARKETING		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAZO
Posicionar a la empresa en la mente de los consumidores.	Diseñar campañas publicitarias y controlar el cumplimiento de los medios en los que se llevará a cabo la publicidad. Evaluar los medios para encontrar la mejor alternativa.	Mientras dure la empresa.
Crear lealtad por parte de los consumidores.	Realizar servicio post-venta y de seguimiento del cliente. Recaptar comentarios y sugerencias. Actualizar base de datos de los clientes.	Mientras dure la empresa.
ÁREA OPERATIVA		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAZO
Disminuir el plazo de entrega del producto terminado	Establecer manual de procedimientos y actividades	Cada seis meses.
Evaluar y controlar la calidad del producto	Capacitar al personal operativo Controlar el proceso productivo en las distintas fases	Mientras dure la empresa
Tener una producción 97% libre de defectos	Estricto cuidado en la manipulación de materia prima y equipos. Mejoramiento del proceso productivo.	Seis meses

Elaborado por: Autor

2.2.5. Cadena de valor

La cadena de valor es un herramienta que ayuda al mejoramiento y control de las actividades y procesos de valor de la empresa, se compone de actividades primarias y de apoyo, las cuales se interrelacionan. (Porter, 1987, 51 a).

Cuadro 3 Cadena de valor Natural Cake



Fuente: (Porter, 1987, 51 a)

Elaborado por: Autor

2.3. LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

Se debe tomar en cuenta que el mercado al que se pretende ingresar es muy competitivo, y existen empresas fuertemente posicionadas. NATURAL CAKE al ser una empresa nueva plantea usar las siguientes estrategias:

Liderazgo en costos: (Porter, M. 1996, p. 30 a)

Optimizándolos logrando que sean adecuados en relación a la calidad, de esa forma competir en el mercado ofreciendo un producto de calidad y de buen precio, logrando la aceptación por parte de los consumidores.

Diferenciación: (Porter, M. 1996, p. 30 b)

Generando un valor agregado ofreciendo productos que ayuden al cuidado de la salud para los consumidores.

Responsabilidad Social:

Generando fuentes de empleo que garanticen el bienestar de los empleados.

Trabajar con normas de higiene que garanticen la calidad de los productos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.

El problema es la necesidad de crear una empresa en el Distrito Metropolitano de Quito en el que se determine la viabilidad y rentabilidad de ofrecer producto que ayude con el cuidado de la salud de los consumidores.

3.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

No existe información acerca de gustos y preferencias de consumidor ni de la competencia existente en el mercado, medios publicitarios preferidos por los ciudadanos, precios, calidad y aceptación.

3.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Recopilar información que permita tomar decisiones adecuadas respecto a cómo vender y distribuir cakes (rodajas de pastel) endulzados con stevia en empaques de 60 gr. en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

- Identificar el tamaño del mercado.
- Obtener datos que permitan determinar los gustos y preferencias del consumidor
- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Identificar los competidores existentes en el mercado.
- Fijar el precio del producto.
- Identificar los medios de comunicación más efectivos para llegar al cliente

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para obtener información acerca de las preferencias y gustos de los consumidores del estudio de mercado en el Distrito Metropolitano de Quito se realizará dos tipos de investigación: descriptiva cuantitativa y descriptiva cuantitativa

3.4.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA.

Con encuestas realizadas directamente a personas; es la más adecuada para procurar obtener información descriptiva y real. Preguntando directamente a los consumidores o clientes se pueden hallar datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción. (Malhotra, 2004, p 78)

Se realiza una encuesta a personas entre 15y 59 años de clase social media, media alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

La encuesta está diseñada de acuerdo a los objetivos de la investigación, contiene 18 preguntas, entre ellas preguntas de opción múltiple, preguntas cerradas y preguntas de filtro, el tiempo de llenarlo está estimado máximo para 5 minutos. **Ver anexo 1**

A través de una estratificación se establecerá el número de encuestados.

3.4.1.1. Determinación de la muestra

Marco muestral

Mujeres y hombres comprendidos en edades entre 15 y 59 años de edad, que vivan en el Distrito Metropolitano de Quito, de clase social media, media alta y alta.

Para obtener el tamaño de la muestra se realiza la siguiente fórmula:

Cuadro 4 Formula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + [z^2 * (p * q)]}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = Universo
- z = nivel de confianza
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- e = margen de error

Fuente:Galindo, E., 2006, p.388

Elaborado: Autor

Tamaño de la Muestra

De acuerdo al censo de población y vivienda realizado el año 2010 por el INEC, se obtiene:

**Tabla 3 Población del Distrito
Metropolitano de Quito**

Grupos de edad	Numero de habitantes
De 15 a 19 años	204.836
De 20 a 24 años	215.025
De 25 a 29 años	209.664
De 30 a 34 años	182.348
De 35 a 39 años	158.315
De 40 a 44 años	135.712
De 45 a 49 años	126.708
De 50 a 54 años	101.678
De 55 a 59 años	83.719
TOTAL	1.418.005

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2012

Elaborado: Autor

Tabla 4 Nivel socioeconómico

Nivel socioeconómico	Porcentaje
A (Alto)	1,9%
B (Medio Alto)	11,2%
C+ (Medio)	22,8%
C- (Medio Bajo)	49,3%
D (Bajo)	14,9%
Total	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012

Elaborado: Autor

Por lo tanto:

- Mercado objetivo: 1'418.005
- Porcentaje Clases Sociales ingreso medio, medio alto: 34%

Dando un total de la población objetivo de: **509.064** personas.

Cálculo de la muestra

Los valores para la formula se dan de la siguiente manera:

N = Es el tamaño de la población objetivo 509.064

z = Coeficiente de confianza será del 95,6%

p = 50 % de probabilidad de éxito.

q = 50 % probabilidad de fracaso.

e = 5 % de margen de error.

Tabla 5 Nivel de confianza

Nivel de Confianza (Z)	
50,00%	0,64
68,27%	1
95,60%	1,96
99,00%	2,58
99,37%	3

Fuente: Galindo, E., 2006, p.388 a

Elaborado: Autor

Al realizar el cálculo se obtiene:

Cuadro 5 Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96 * 1,96) * 509.064 * 0,5 * 0,5}{[(0,05 * 0,05) * (509064)] + [(1,96 * 1,96) * 0,5 * 0,5]}$$

Elaborado: Autor

El resultado es igual a 383,87, lo que equivale a 384, que es el número total de encuestas que se debe realizar.

3.4.1.2. Recolección de datos.

Prueba Piloto.

Se realiza las encuestas a 10 personas que se encuentran dentro del segmento con el fin de identificar si existen errores o preguntas que no se entiendan con claridad.

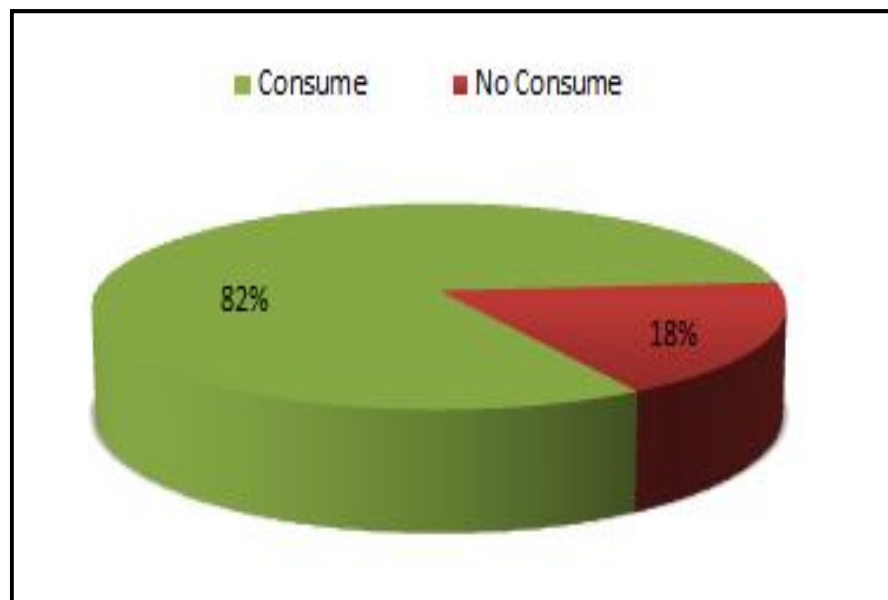
Recolección de Datos.

Después de haber corregido los errores de las encuestas se procede a realizar las encuestas a las personas del segmento al cual están dirigidos los productos de NATURAL CAKE.

3.4.1.3. Resultados de la Encuesta

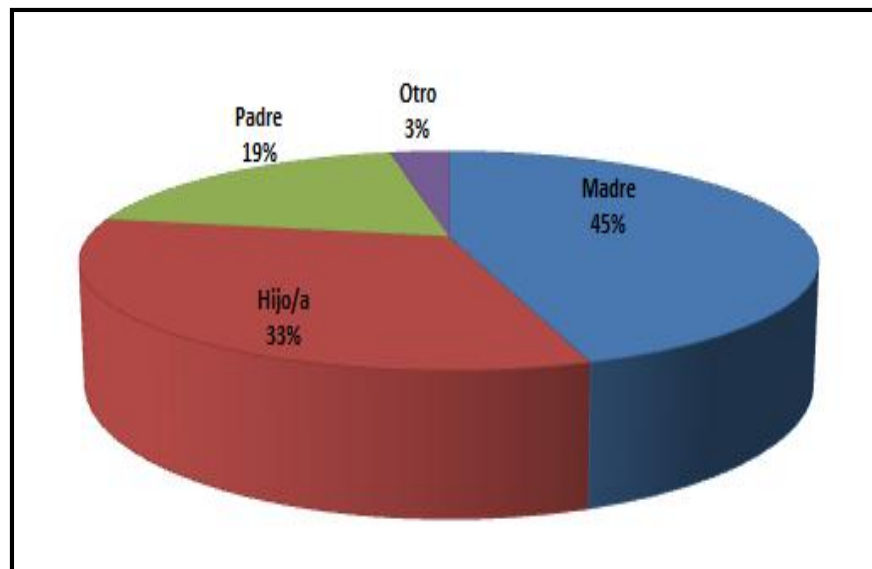
Obtenida la información de las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados

Gráfico 3 Personas que consumen cakes (rebanadas de pastel) empacados actualmente.



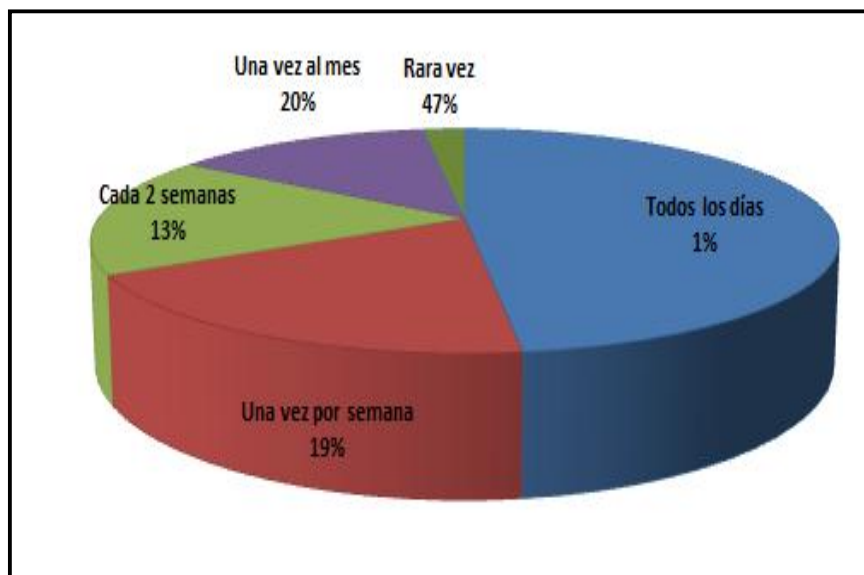
Elaborado por: Autor

Gráfico 4 Miembros de la familia que compran con más frecuencia cakes (rebanadas de pastel) empacados o productos similares

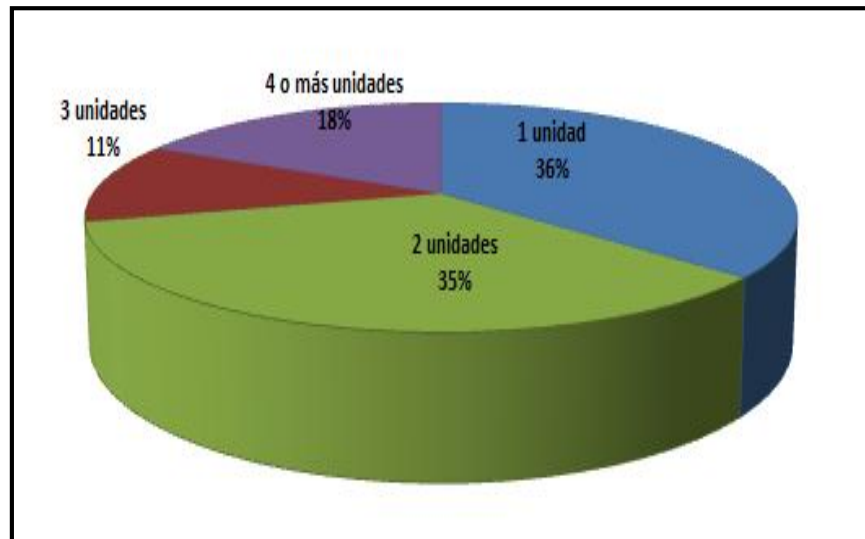


Elaborado por: Autor

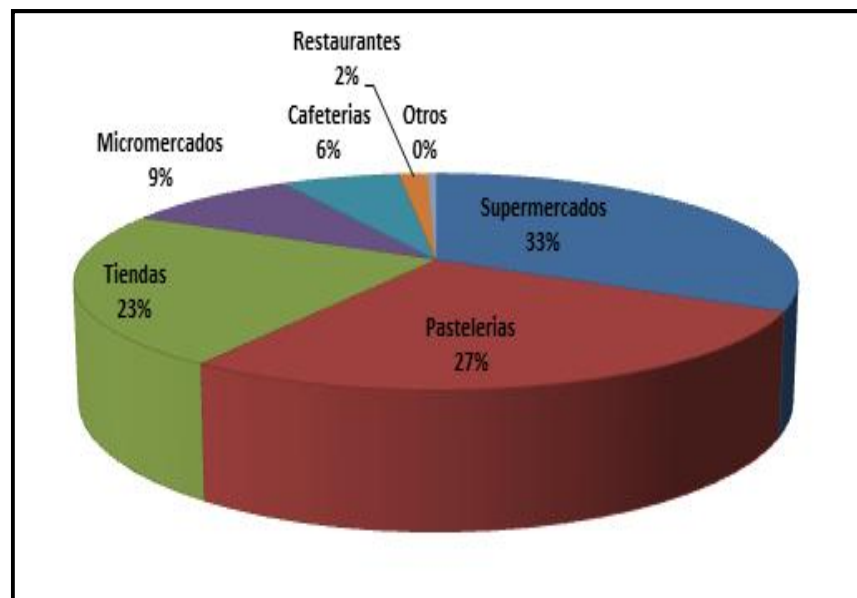
Gráfico 5 Frecuencia de compra de cakes (rebanadas de pastel) empacados



Elaborado por: Autor

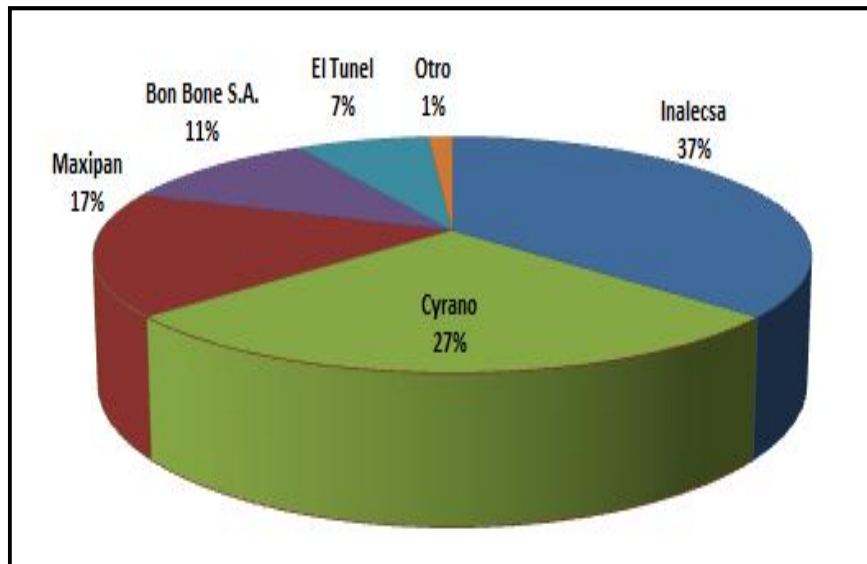
Gráfico 6 Cantidad de producto que llevan por cada compra

Elaborado por: Autor

Gráfico 7 Lugares donde compran cakes (rodajas de pastel) empacados

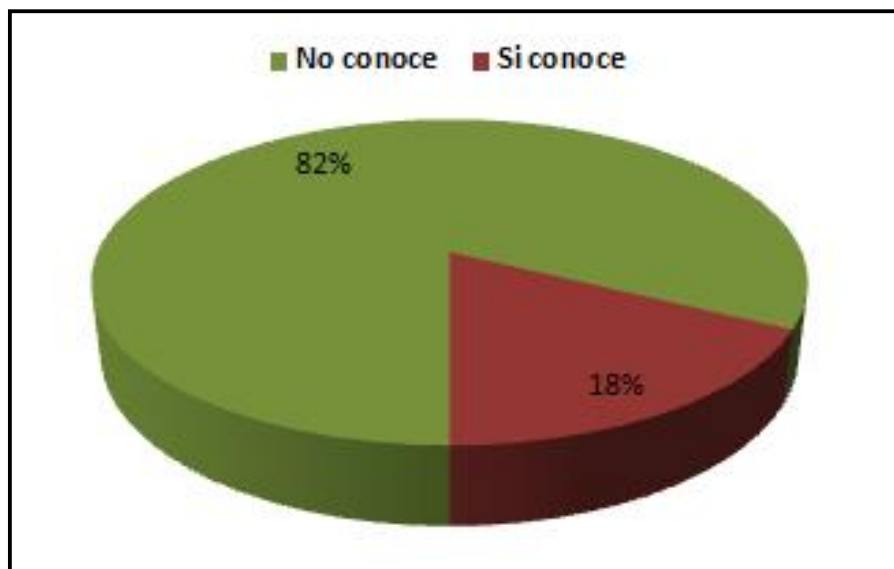
Elaborado por: Autor

Gráfico 8 Competencia



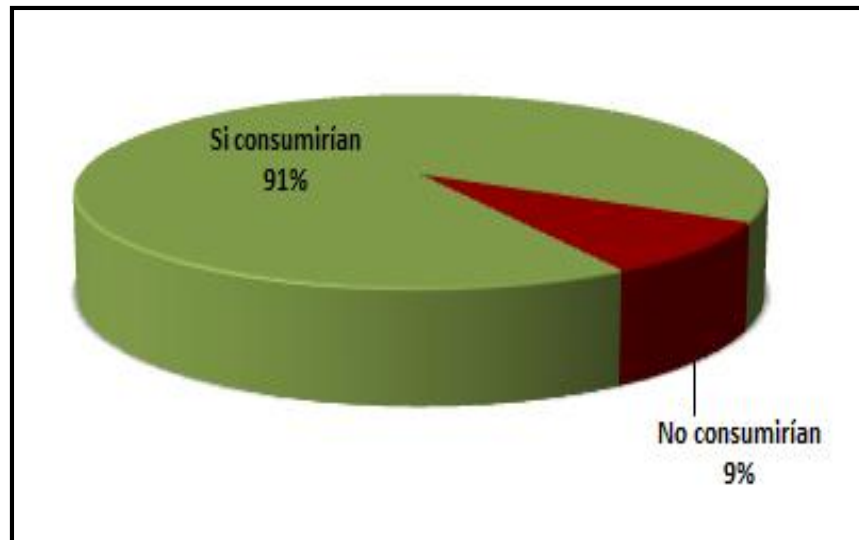
Elaborado por: Autor

Gráfico 9 Personas que conocen los beneficios de la planta stevia



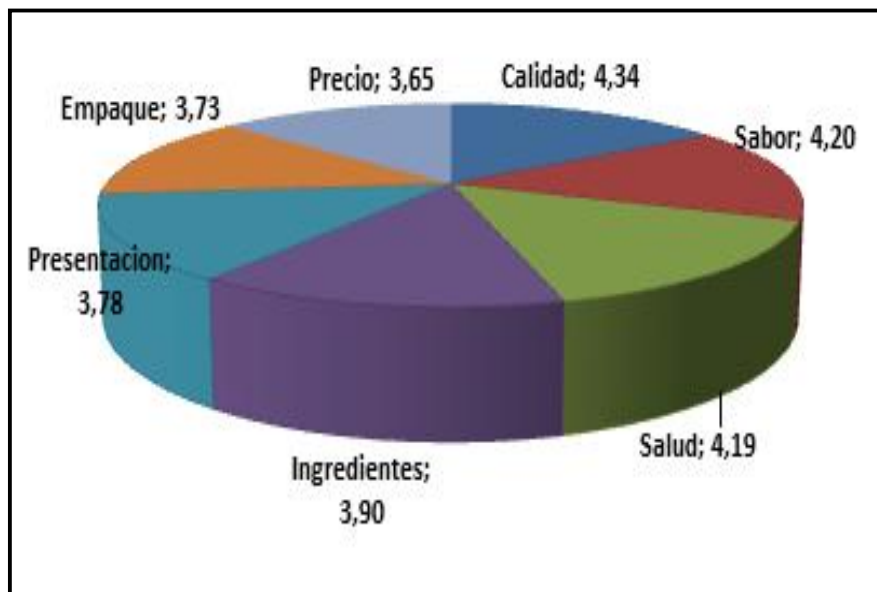
Elaborado por: Autor

Gráfico 10 Personas dispuestas a consumir cakes (rodajas de pastel) empacados que brinde beneficios para su salud

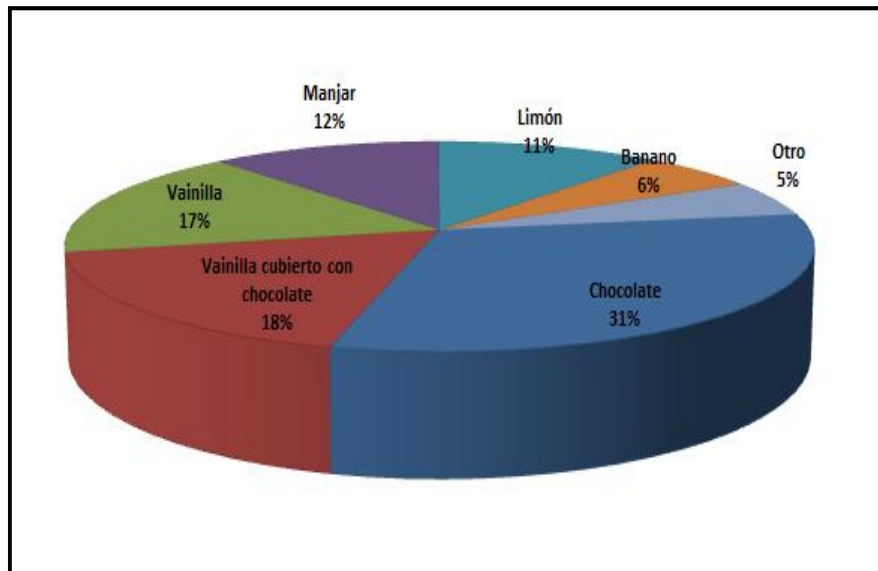


Elaborado por: Autor

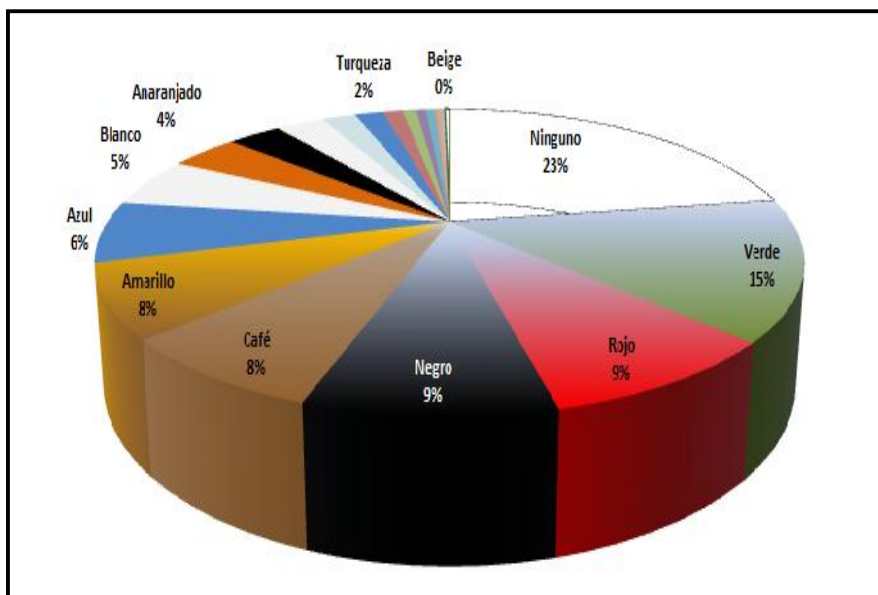
Gráfico 11 Apreciación al momento de comprar cakes (rodajas de pastel) empacados.



Elaborado por: Autor

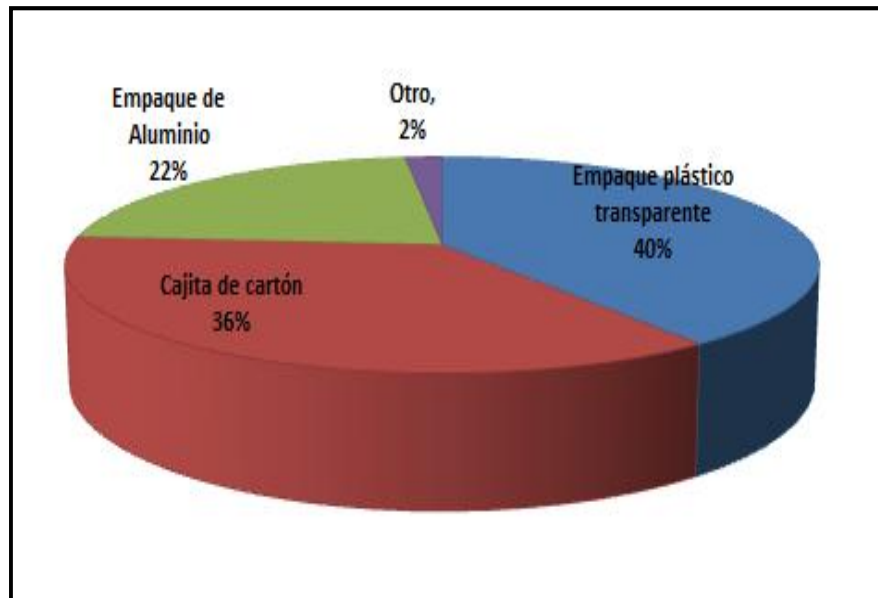
Gráfico 12 Sabores que prefieren las personas

Elaborado por: Autor

Gráfico 13 Color del Empaque

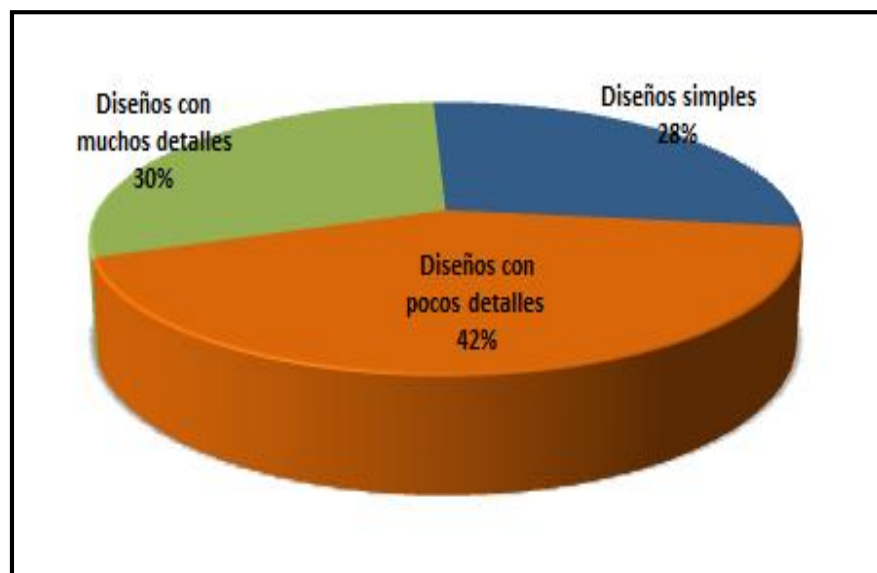
Elaborado por: Autor

Gráfico 14 Material del empaque



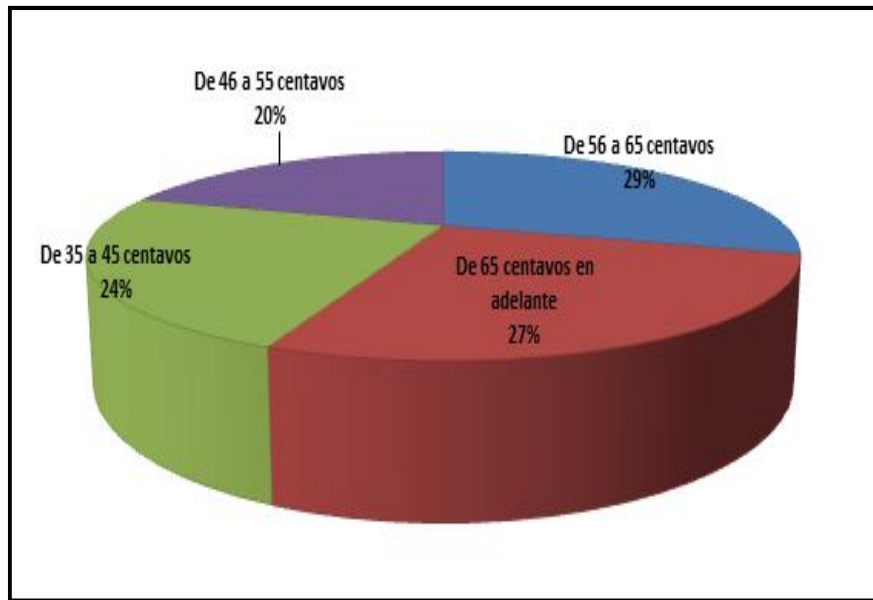
Elaborado por: Autor

Gráfico 15 Diseño del empaque



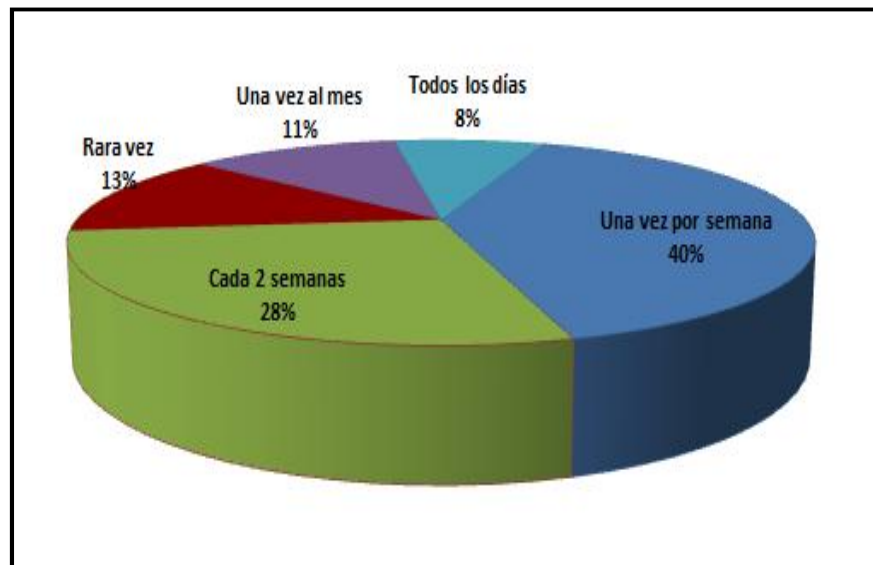
Elaborado por: Autor

Gráfico 16 Precio que pagarían por un cake (rebanada de paste) de 60 gr. empacado que brinde beneficios para su salud



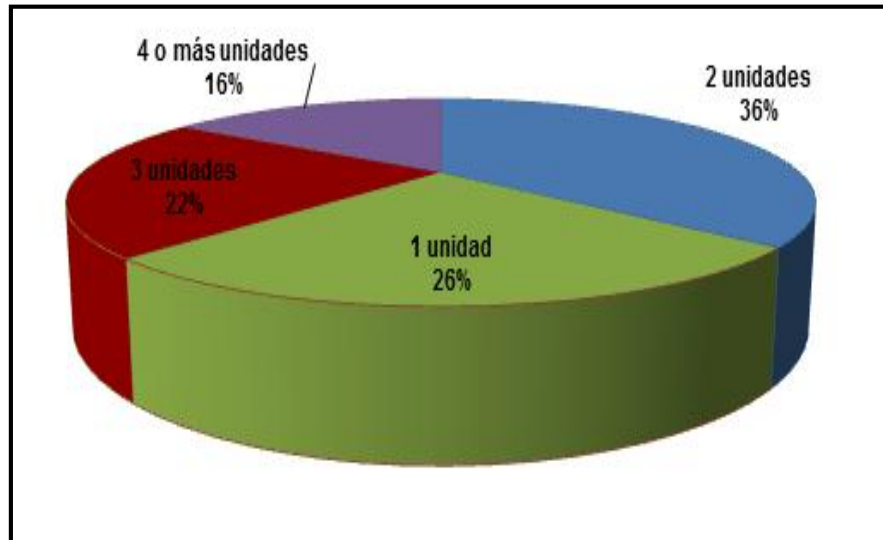
Elaborado por: Autor

Gráfico 17 Frecuencia con la que comprarían cakes (rebanadas de pastel) de 60gr. empacados que brinde beneficios para su salud



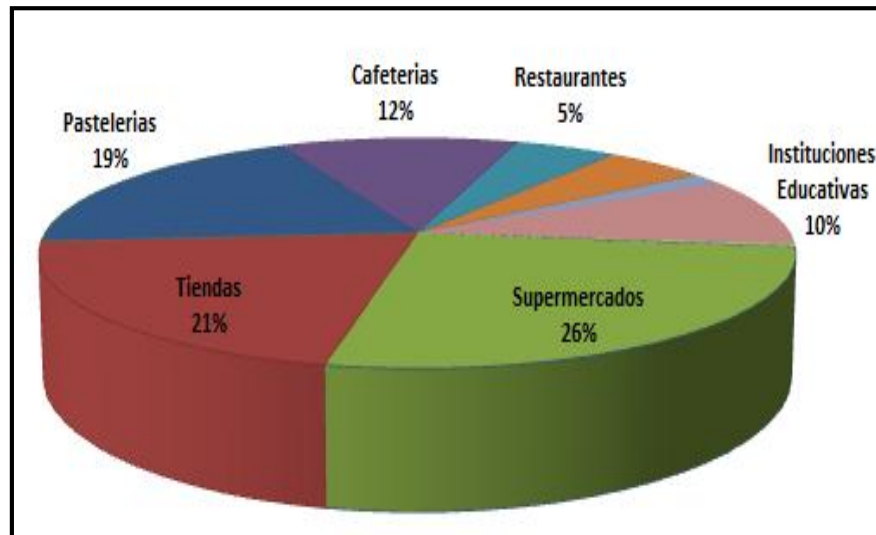
Elaborado por: Autor

Gráfico 18 Cantidad de unidades cakes (rebanadas de pastel) de 60gr empacados. que estarían dispuestos a llevar por cada compra



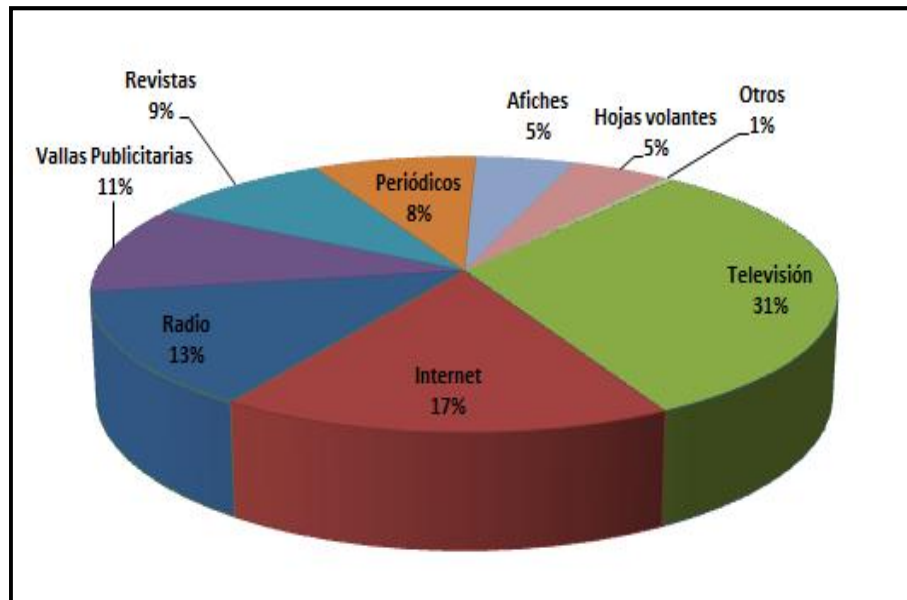
Elaborado por: Autor

Gráfico 19 Sitios donde les gustaría comprar cakes (rebanadas de pastel) de 60gr empacados que brinde beneficios para su salud



Elaborado por: Autor

Gráfico 20 Medio publicitario



Elaborado por: Autor

3.4.1.4. Conclusiones de las encuestas

- Gran parte de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito no conoce las propiedades ni los beneficios de la planta stevia.
- La mayoría de personas están dispuestos a pagar un precio entre \$0,56 a \$0,65 centavos en adelante por una rebanada de pastel en empaque de 60gr. que brinde beneficios para su salud.
- La calidad, precio, sabor, salud son los aspectos más importantes que influyen en la compra de los productos.
- Marcas como Cyrano, Inalecsa y Maxipan, son empresas que se encuentran posicionadas en el mercado, ofreciendo productos similares a los que NATURAL CAKE pretende ingresar al mercado.
- Quienes compran con más frecuencia cakes (rebanadas de pastel) empacados son las madres de familia y los hijos, por lo tanto, la publicidad será dirigida hacia ellos.

- La mayoría de personas encuestadas tienen más preferencia por sabores como vainilla y chocolate,

3.4.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA

3.4.2.1. Entrevista con expertos.

Ayuda a definir el problema de investigación de mercado, más que llegar a una solución definitiva. (Malhotra, 2004: 37 b)

Metodología de la entrevista

Se realizará una serie de preguntas a personas expertas y relacionadas con el tema, con el fin de establecer un diálogo y obtener información más completa para el plan.

Las respuestas contribuyen a comprobar la hipótesis, con un cuestionario previamente elaborado se realizarán las entrevistas en el lugar de trabajo de los expertos. **Ver anexo 2**

Recolección de datos entrevista

Las entrevistas se realiza a:

Tabla 6 Lista de personas entrevistadas

Entrevistado	Empresa	Lugar	Teléfono
Ing. Jaime Espinoza	La Canasta	Quito	2 861 310
Ing. Alejandro Cahueñas	La Canasta	Quito	2 861 310
Ing. Katherine Vergara	Proglobal S.A.	Quito	2 481 702
Sra. Ermita Vivanco	Restaurante Arroz Tropical	Quito	2 651 797

Elaborado: Autor

Resultado de las entrevistas

La Canasta (Empresa Panificadora)

- En el Distrito Metropolitano de Quito la industria de elaboración de productos de panadería no es muy grande, existen empresas medianas, debido a que los productos de pastelería son de corta vida.
- El gobierno cuenta con programas de apoyo financiero para ayudar a la creación de nuevas empresas.
- Las marcas con mayor posicionamiento son Cyrano, Maxipan, especialmente en supermercados.
- Existen temporadas altas en la producción, la industria aprovecha fechas como navidad, día de las madres, san Valentín, fechas en las cuales las ventas casi se duplican, mientras que en el resto del año se mantiene constante.
- La mano de obra no es difícil conseguir, ya que la mayoría de trabajadores aprende dentro de la empresa, se les brinda capacitaciones, y el personal se mantiene, no existe rotación de personal.
- La demanda en el Distrito Metropolitano de Quito es alta, especialmente si el producto se lo distribuye a supermercados, ya que son establecimientos donde existe gran concentración de compradores.
- Debido a que los productos de pastelería son de corta vida, es complicado distribuirlos a otras ciudades.
- La materia prima no es muy complicada de conseguir, debido a que existe gran cantidad de proveedores en el mercado.
- La cantidad de materia prima se maneja con un programa mensual de producción, para saber la cantidad de provisión que se va a tener al mes, y tener un stock en bodega.
- La panadería y pastelería son una actividad artesanal, por lo que la principal maquinaria utilizada son hornos, batidoras y masajeadoras; el

proveedor principal de maquinaria es Colombia, y su mantenimiento se lo realiza anualmente.

Restaurante Arroz Tropical (Elaboración de productos endulzados con stevia)

- La stevia es un sustituto del azúcar, puede ser consumido por todas las personas y también se la recomienda para el consumo de personas que padecen diabetes y problemas gastrointestinales.
- Al ser un producto natural, no contiene calorías, mejora el sistema gastrointestinal, regula los niveles de glucosa en la sangre.
- Al ser un sustituto del azúcar, se puede usar la stevia como endulzante en cualquier tipo de alimento.
- Es seguro el consumo de este edulcorante para personas que padecen diabetes, por el hecho de ser un producto natural sin químicos.
- La demanda de productos endulzados con stevia no es tan grande en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a que gran parte de los habitantes no conoce este sustituto, ni sus características,
- Los principales lugares donde se consigue stevia, son en supermercados, especialmente Supermaxi y Santa María y tiendas naturistas.

Proglobal S.A. (Empresa Mayorista)

- Los distribuidores mayoristas son quienes imponen las condiciones de negociación con respecto a precios, descuentos, bonos, monto de compra mensual y créditos.
- Realizan los despachos y la recepción de productos de acuerdo a las rutas que ya tienen establecidas, se encuentran divididas de acuerdo a la zona de la ciudad.
- La cobertura comercial de las empresas Mayoristas se enfoca principalmente en distribuir a establecimientos como Supermaxi, Fybeca y El español.

- Tomando a la empresa Proglobal S.A. como mayorista, los horarios de recepción y despacho de productos son: Lunes: Quito Norte (Plaza de Toros), Martes: Quito Occidental, Miércoles: Quito Norte (Carcelén, Carapungo), Jueves: Quito Centro (Zonas Plaza Foch), Viernes: Periféricos: valles.
- Los productos que distribuyen vienen en cajas y embalados por los proveedores, y de la misma manera se reparte a nivel nacional, generalmente en cajas de cartón en presentaciones de 6, 12 y 24 unidades.

Conclusiones de la entrevista con expertos

- Los productos de panadería y pastelería en general no pueden estar almacenados por largo tiempo, ya que son de corta vida.
- El control de inventario se lo realiza de acuerdo a la cantidad de pedidos que los clientes realizan.
- Los documentos y trámites a realizarse son sencillos, aunque tienen una demora considerable debido a la atención al cliente que existe en las entidades gubernamentales.
- Debido a que el proceso de elaboración no es complejo, existe mano de obra disponible y fácil de conseguir.
- Existe demanda insatisfecha.
- En caso de no encontrar maquinaria requerida en el mercado nacional, se puede importar de Colombia.
- Los canales de distribución más eficientes es por medio de empresas mayoristas y supermercados.
- Las empresas mayoristas y los supermercados son quienes imponen las condiciones de negociación debido a la cobertura y a la facilidad que tienen para vender productos de consumo.

- Quienes conocen los beneficios de la planta stevia generalmente son personas que padecen de diabetes o que tienen algún familiar con esta enfermedad.
- El mercado de la stevia no ha sido explotado, debido a la falta de conocimiento por gran parte de la población

3.4.2.2. Focusgroup

Tiene el objetivo de brindar información acerca de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.

Metodología del focusgroup

Se reúne un grupo de 8 personas en edades entre 15 a 55 años de edad, ya que son parte del segmento al que está dirigido el producto, se les realiza una serie de preguntas y se les da a degustar una muestra del producto, con preguntas previamente elaboradas los participantes pueden opinar sobre sabor, presentación, precio y otras características importantes que debería tener el producto.

Recolección de datos del focusgroup

Se forma un grupo de 8 a 12 personas que cumplan con el perfil de los consumidores a los que están dirigidos los productos, y se les realiza una serie de preguntas con respecto al producto, para conocer sus preferencias, gustos y necesidades. **Ver anexo 3**

Resultados del focusgroup

- Dos de cada diez personas no consumen cakes empacados de los que se comercializa actualmente, principalmente por costumbre, pese a que saben de la existencia de estos productos.
- En las familias quienes consumen este tipo de productos por lo general son los hijos, a pesar que quienes realizan la compra con frecuencia son las madres.
- Generalmente las madres comprar estos productos para que sus hijos lleven a sus escuelas o colegios, en cantidades de 1 a 3 unidades por semana.
- Uno de los motivos de consumo de cakes empacados, es para calmar el hambre por un momento.
- Por lo general la cantidad de unidades que las personas adultas compran es de 2 a 4 unidades por semana.
- Las marcas más reconocidas son Inalecsa y Cyrano, las cuales son marcas posicionadas en el mercado desde hace mucho tiempo, y se los encuentra en supermercados y tiendas.
- Tres de las diez personas reunidas para el FocusGroup, conocen a la stevia como edulcorante, pero creen que solamente es para personas que padecen diabetes, pero no conocen el resto de propiedades y beneficios que tiene esta planta.
- Con respecto al producto, 60gr es una porción normal, no es muy grande ni muy pequeña.
- Los sabores de vainilla y chocolate son los que más aceptación tienen en el mercado.
- Acerca del empaque y la presentación, la mayoría escogió en caja de cartón, la cual debería ser reciclable o biodegradable; el empaque color verde, para diferenciarlo y dar la idea de que es natural, en este caso para representar a la stevia; con pocos diseños, para no dar una sensación de

un producto vulgar; y les gustaría encontrar este producto en presentaciones de 5 unidades.

- El precio que pagarían está entre los 45 a 60 centavos por cada unidad, y preferirían comprarlo en supermercados, tiendas e instituciones educativas.
- La televisión, vallas publicitarias, periódicos, y degustaciones en centros comerciales y supermercados serian un buen medio para dar a conocer el producto.
- Los resultados no se contraponen a los datos obtenidos en las encuestas.

Conclusiones del focusgroup

- Generalmente las personas consumen cakes (rodajas de pastel) para calmar el hambre por un momento o para dar a sus hijos que lleven a la escuela o colegio.
- Las características más importantes para los consumidores es el sabor, la consistencia que tenga el producto, y el precio.
- Los resultados no se contraponen a los datos obtenidos en las encuestas

3.5. DEMANDA

El cálculo de la demanda se la realiza utilizando la formula general, $Q = n \times q \times p$. (Galindo, 1999)

- Q = Demanda total del mercado.
- n = Cantidad de compradores en el mercado
- q = Cantidad de compra estimada al año
- p = Precio promedio por unidad

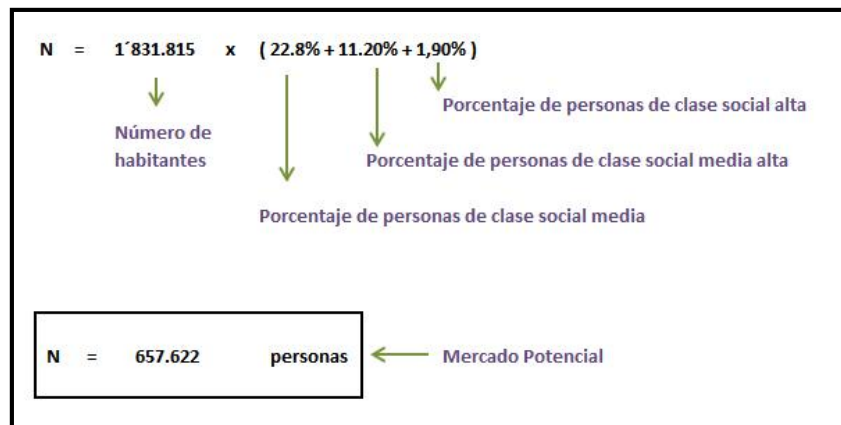
Para este cálculo se toma en cuenta los datos obtenidos en la investigación de mercado, la cual proporciona información del porcentaje de personas que estarían

dispuestas a comprar los productos de Natural-Cake, siendo un total del 92% del mercado objetivo.

Se tomando en cuenta a niños entre 5 a 14 años de edad de clase social media, media alta y alta, quienes también son un segmento de consumidores potenciales, pese a que no tienen poder adquisitivo, la cantidad estimada de consumo es de 2 unidades semanales, según la información obtenida en el focusgroup.

El cálculo para obtener el número total de consumidores potenciales se lo realiza tomando en cuenta el número de habitantes comprendidos en edades entre 5 y 59 años de edad, nivel socioeconómico.

Cuadro 6 Cálculo del mercado potencial



Elaborado: Autor

- Estimando la cantidad anual de consumo por persona se obtiene un total de 96 unidades por persona, esta estimación se la obtiene con la información de las encuestas realizadas y del focusgroup.

- Para el precio se realiza un promedio, en base a lo que las personas estarían dispuestas a pagar por el producto y de lo que cuesta un producto similar en el mercado, lo que da un promedio de \$0,50.
- El 92% de personas encuestadas estarían dispuestas a comprar estos productos

Por lo tanto el cálculo para obtener la demanda es el siguiente:

Cuadro 7 Cálculo de la demanda anual para toda la industria

$$Q = (657622 * 92\%) \times \$0,50 \times 96 \text{ unidades}$$

↓
↓
↓

Cantidad de compradores en el mercado
Precio promedio por unidad
Cantidad de compra estimada al año

$Q = \$29.040.569,19$

← Demanda anual para toda la industria

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado: Autor

Se obtiene un total de 29'040.569,19 dólares al año para toda la industria, NATURAL CAKE no tiene la capacidad para producir esa cantidad al año, por lo que se establece un porcentaje de esa demanda, la cual se la conoce como participación de mercado.

Se toma un porcentaje pequeño de acuerdo a la capacidad de la empresa, se debe tomar en cuenta que al ser un producto nuevo la participación de mercado no será tan grande, por lo que se toma un 2,5% de la demanda calculada.

Dando así una demanda anual de \$ 726.014,23 dólares anuales que debe cubrir NATURAL CAKE.

3.5.1. Crecimiento anual de la demanda.

La tasa de crecimiento de la población es de 2,03% anualmente (INEC, 2012); Natural-Cake en base al plan de marketing plantea incrementar su demanda a un 100% del crecimiento poblacional, siendo 4,06% anualmente.

Gráfico 21 Demanda de Natural Cake con un crecimiento del 4,06% anual



Elaborado: Autor

3.6. EL MERCADO COMPETIDOR Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS

Entre las principales empresa competidoras se identifico a: Inalecsa, Cyrano y Maxipan, siendo las marcas más fuertes en el mercado. Estas empresas elaboran productos de repostería similares a los que NATURAL CAKE pretende ingresar al mercado.

No se debe dejar de lado los productos que se ofrecen en pastelerías y panaderías, ya que también compiten en el mercado.

3.6.1. Competencia

Como competidores más fuertes están empresas que elaboran productos similares a los de NATURAL CAKE, y están posicionados en el mercado tanto local como nacional.

Tabla 7 Competencia para Natural Cake

Marca	Producto	Peso	Precio
Inalecsa	Rebanadas	80 gr.	\$ 0,58
	Tigreton	50 gr.	\$ 0,38
	Negrito "Brownie"	60 gr.	\$ 0,46
Cyrano	Ponque Vainilla	90 gr.	\$ 0,65
	Ponque Chocolate	90 gr.	\$ 0,65
	Ponque Vainilla Cubierto de Chocolate	90 gr.	\$ 0,65
	Ponquesito Vainilla	90 gr.	\$ 0,51
	Ponquesito Chocolate	90 gr.	\$ 0,51
Maxipan	Pastelito	90 gr.	\$ 0,51
	Pasta Virtua de Chocolate	165 gr.	\$ 1,50

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado: Autor

En el Distrito Metropolitano de Quito existen otras empresas que elaboran productos similares pero no los distribuyen en supermercados ni tiendas, sino que cuentan con sus propias sucursales a nivel local.

Tabla 8 Competencia Natural Cake

Marca	Dirección
Panadería Pastelería La Baguette	Amazonas N32-13 y Mariana de Jesus Av. de Los Shyris 1900 y el Zuriago Juan León Mera 1574 y La Pinta Rodrigo de Chávez Oe293 y Pedro Alfaro Av. Mariscal Sucre15-204 y Ajaví Av. de La Prensa 47-11 y Zamora Av. Eloy Alfaro N72-86 y Chediak C.C. El Recreo Segunda Etapa CC. Plaza Cumbayá local 1 Av. General Rumiñahui N-246 y Sexta Transversal
Panadería Pastelería "LA UNION"	Chaguarquingo Ana Paredes de Alfaro 717 Tomas de Berlanga E4-120 y Amazonas Reina Victoria y Colon Av. Rodrigo de Chavez 371B y Francisco Gomez La Marin Av. Pichincha 296
Panificadora Ambato	Real Audiencia Y Av Del Maestro Capitan Ramon Borja Y Diojenes Paredes Av De La Prensa Junto Al Mercado De Cotocollao El Condado Una Cuadra Antes De La Entrada Principal De La Urbanizacion El Condado Machala Y Vaca De Castro Esquina Brasil Y Marco Aguirre Calle E Tras Parquadero Sur Centro Comercial El Bosque Prensa Y Falcony Amazonas Y Tomas De Berlanga Junto A Fybeca Gaspar De Villarroel Una Cuadra Al Este Del Redondel Av Granados Y Jose Queri Av Gonzales Suares Junto Al Hotel Quito La Floresta A 30 Metros Del Redondel Av 6 De Diciembre Y Mariscal Foch Esquina Av 12 De Octubre Y Tarqui Av 18 De Septiembre Diagonal Al Hospital Del Iees Av Republica Y Burgeois Av Colon Y Amazonas Junto Al Casino 9 De Octubre Y Orellana Diagonal A Bomba De Gasolina Av Ulloa Y Acuña Esquina Av 6 De Diciembre 100 Y Av El Inca Av America Y Rumipamba

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado: Autor

3.7. EL MERCADO PROVEEDOR

El mercado proveedor de materia prima para la industria de elaboración de productos de panadería es muy grande a nivel local, ya que la industria pastelera es muy amplia según la información obtenida en la entrevista realizada a expertos.

En caso de que un proveedor no cuente con la cantidad del producto necesario, se puede acudir a otro proveedor sin problema alguno.

Para el caso de Natural Cake, la materia prima principal es el extracto de la planta stevia, seguido de mantequilla, huevos, leche, royal, harina, esencias de sabores. Entre las principales empresas distribuidoras de materia prima para Natural Cake se encuentran:

Tabla 9 Principales proveedores de materia prima requerida por Natural Cake

Materia Prima	Marca	Ciudad	Teléfono	Presentación Producto	Precio
Stevia	Stevia Life - El Kafetal	Quito	(02) 2 440 225	Cajas de 120 g.	\$ 4,19
	Bestevia	Quito	(02) 2 802 074		
	Jafe Stevia	Guayaquil	085 621 553		
Mantequilla	Merba - La fabril	Quito	(02) 2 474 545	Cajas de 15 Kg	\$ 33,75
	Danec	Quito	(02) 2 331 881		
Huevos	Invaces - Pronaca	Quito	(02) 3 976 400	Cubetas de 30 Huevos Marrón	\$ 3,30
	Avicisa del Ecuador	Quito	(02) 2 823 850		
	Grupo Oro	Guayaquil	(04) 2 101 483		
Polvo para Hornear	Levapan	Quito	(02) 2 677 010	Sacos de 25 Kg	\$ 73,36
	Condimentos Amazonas	Quito	(02) 2 686 527		
Harina	Santa Lucia	Quito	(02) 2 670 575	Sacos de 50 Kg	\$ 38,50
Esencias de sabores	Levapan	Quito	(02) 2 677 010	1 Galon	\$ 4,00
Y Anil multi	Levapan	Quito	(02) 2 677 010	Bolsas de 500 g	\$ 2,49

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado: Autor

3.8. MAYORISTAS Y DISTRIBUIDORES

Los productos se los entregará directamente a empresas mayoristas, las cuales tienen una cobertura comercial para distribuir a la gran mayoría de tiendas y micro

mercados del Distrito Metropolitano de Quito; otro canal de distribución es directamente a supermercados, quienes se encargan de vender el producto directamente al consumidor final.

Las empresas mayoristas y supermercados imponen las condiciones de negociación, de acuerdo al tipo de producto, precio, y cantidad de compra.

Entre las principales empresas mayoristas y supermercados identificados están:

Tabla 10 Principales supermercados y empresas mayoristas identificadas

Empresa	Tipo	Ciudad	Teléfono
Santa María	Supermercado	Quito	(02) 6 001 600
Corporación Favorita	Supermercados	Quito	(02) 2 996 500
Quifatex	Mayorista	Quito	(02) 2 485 715
Proglobal S.A.	Mayorista	Quito	(02) 2 481 702

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado: Autor

Otro canal de distribución es directamente a detallistas, en este caso, a instituciones educativas, Natural Cake distribuirá directamente a los colegios del Distrito Metropolitano de Quito; por temas de logística y gastos en transporte no se puede distribuir a todas las escuelas y colegios de la ciudad.

3.9. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con los resultados obtenidos en las encuestas se puede determinar que gran parte de los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito consumen cakes(rebanadas de pastel) empacados, pese a que existen competidores no existe dificultad en ingresar al mercado, ya que valor agregado que tiene el producto satisface a los consumidores.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

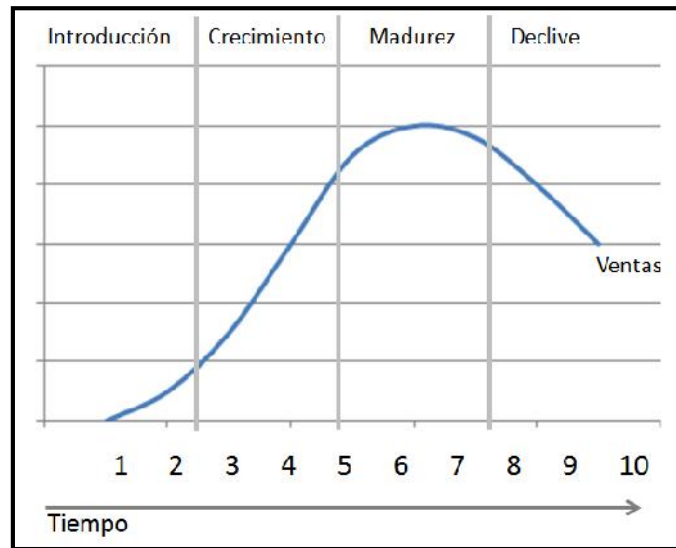
Se manejará una estrategia de marketing de ataque por flanco, el cual es apropiado cuando en el mercado hay dos o más segmentos y en alguno de ellos las necesidades de los consumidores no están bien explotadas o completamente satisfechas. (Munuera, J. y Rodriguez, A., 2012, p. 406).

En el Distrito Metropolitano de Quito existe una parte del mercado que se encuentra insatisfecho, este mercado son personas que padecen o tienen principios de diabetes y personas que buscan mejorar su salud, Natural Cake elabora productos que capturan ese segmento de mercado no atendido con un producto innovador y conjuntamente con la puesta en marcha de política de precio y de promoción.

La estrategia de marketing principal es la de diferenciación por medio del producto, dando un valor agregado a los productos de natural Cake, haciéndolos únicos y los primeros en el mercado al ofrecer calidad y cuidado para la salud del consumidor.

4.1.1. Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida es una herramienta que indica la evolución de las ventas del producto durante el tiempo que está en el mercado

Gráfico 22 Ciclo de Vida del Producto – Natural Cake

Fuente: De la Cuña, S, 2007, p.79.

Elaborado: Autor

4.1.1.1. Etapa de Introducción

Esta etapa comienza en el momento que el producto es lanzado al mercado, y termina cuando el producto es bien aceptado por los consumidores, por lo que parte de la inversión inicial y las posibles utilidades obtenidas en este periodo se dedicarán intensivamente a invertir en una fuerte penetración en el mercado a través de promociones y publicidad, para que la gente se familiarice y requieran del producto, por lo que sería venturoso para el futuro invertir en publicidad, los resultados se verían a largo plazo cuando la demanda aumente.

Al introducir los productos al mercado, se tratará de lograr un posicionamiento de arranque que permitirá, posteriormente, conseguir una participación de mercado atractiva y conveniente a los intereses de la empresa, ya que existe competencia, por lo que sería oportuno crear algunas estrategias de entrada que permitan la aceptación por parte del público.

Penetración masiva. Con esta estrategia se pretende que el producto sea de consumo total por la mayoría de personas que se encuentran en el nicho de mercado al que Natural Cake se enfoca, y de esa forma colocar a la empresa como líder en el mercado de productos de repostería endulzados con productos naturales, para ello se plantea.

- Dar a conocer el producto y crear interés en los consumidores por medio de anuncios y publicidad que muestren las características y beneficios de los productos de Natural Cake.
- Desarrollar canales de distribución más eficiente y económica, y para lograr que la gran mayoría de distribuidores tengan acceso al producto.
- Impulsar a los clientes para que prueben y compren los productos, estableciendo pequeños puestos de degustación en los principales supermercados, centros comerciales, y principales eventos que se realicen en el Distrito Metropolitano de Quito.

Rápido crecimiento de Mercado. Estrategia enfocada a incrementar las ventas, incrementando la capacidad de compra de los consumidores, y para ello se ofrece:

- Promociones en los productos, ofreciendo beneficios adicionales por el mismo precio, por ejemplo el empaque de cinco unidades más una unidad extra.

4.1.1.2. Etapa de crecimiento

En la etapa de crecimiento la empresa se vería ya con ganancias netas, ya que las ventas se incrementarían por la correcta implementación de las estrategias de entrada. Además, para que la empresa se expanda y agrande su cuota de mercado, se implementarían estrategias de crecimiento que permitan llevar el

producto a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito, llegando así a distribuir en más instituciones educativas y más tiendas.

Las metas en esta estrategia son:

- Constante publicidad, en la cual se destaquen más las características y los beneficios del producto para los clientes meta.
- Incrementar las ventas por medio de promociones.
- Analizar las estrategias de la competencia y aplicar un Benchmarking, logrando así más ventaja competitiva.

4.1.1.3. Etapa de madurez

En esta, se implementarían campañas y estrategias publicitarias para reforzar la imagen del producto, así como la posición del mismo en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

En esta etapa se debe recuperar lo que se invirtió inicialmente, generando así utilidades en la empresa para realizar nuevas inversiones, en este caso, invertir para desarrollar productos nuevos.

Lograr tener más participación en el mercado, desarrollando una nueva imagen en los productos, con el fin de atraer más consumidores.

Las acciones a tomarse en esta etapa son:

- Comunicación de marketing para el mantenimiento del producto.
- Diversificación de productos, elaborar más productos que no pierdan la característica primordial, la cual es estar endulzados con stevia, elaborando cakes de distintos sabores, y distinta forma.
- Buscar alianzas con empresas que ofrezcan productos similares, y así poder promocionar más al producto.

- Ofrecer descuentos a los intermediarios.
- Estar pendientes de las estrategias de la competencia,

4.1.1.4. Etapa de declive

En esta etapa las ventas del producto disminuyen debido a los cambios de gustos de los consumidores, productos nuevos en el mercado que satisfacen sus necesidades y nuevos avances tecnológicos.

Cuando una empresa se encuentra en esta etapa, puede aplicar 2 tipos de estrategia, estrategia de cosecha, o tomar la decisión de abandonar o vender a otra empresa.

Estrategia de cosecha- Cuando el producto ya no tiene posibilidad de seguir creciendo en el mercado, y se tiene menor participación, las acciones a tomarse para seguir haciendo funcionar la empresa son:

- Eliminar clientes pequeños.- En el caso de Natural Cake se eliminaría las instituciones educativas en las que el volumen de pedidos sean más bajos.
- Eliminar gastos de marketing.- De esta forma se reduce los gastos de la empresa, y se incrementan los beneficios.
- Reducir línea de productos.- Se eliminan los productos que no tienen mucha salida en el mercado, y se ofrece menor variedad en el mercado; también se reducen gastos en instalaciones y equipos.
- Incremento de precios.- De esta manera los consumidores fieles a la marca se ven obligados a pagar un poco más para adquirir el producto.

4.2. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Natural Cake es una empresa comprometida a ofrecer productos elaborados con materia prima de excelente calidad, cuenta con equipos calificados para la elaboración de sus productos y mano de obra capacitados para el manejo y manipulación de materia prima e insumos, satisfaciendo y cumpliendo con la expectativa de los clientes.

Brindar un buen servicio a los clientes es lo más importante para lograr que la empresa crezca; los clientes son quienes tienen inquietudes sobre los productos, y quienes sugieren a la empresa mejoras en sus productos y servicios.

Al ser un producto tangible y de consumo humano, el producto contará con las normas necesarias y registro sanitario, logrando así obtener fidelidad en el cliente y el consumidor final.

El servicio de entrega de los productos es personalizado, se contará con una persona encargado del trato directo con los clientes, quien escuchará sus quejas y sugerencias.

4.3. MARKETING TÁCTICO

4.3.1. Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado, y que satisfaga las necesidades de la persona que lo compra.(Kotler y Armstrong, 2003, p. 63)

Natural Cake ofrece cakes, de 60 gr. endulzados con stevia, la cual es una planta que tiene efectos beneficiosos para la salud de las personas y es un edulcorante

que sustituye el azúcar y ayuda a mantener una dieta balanceada, entre otras características.

Con ayuda del focusgroup realizado en la investigación de mercado, se concluyó que el nombre que representa las características primordiales del producto es “Natu Cake”, en sabores como chocolate y vainilla.

Se apoya a la campaña “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, la cual identifica con un sello a productos nacionales de calidad, con el fin de lograr que los consumidores prefieran comprar productos hechos en el país.

4.3.1.1 Logotipo del producto

Gráfico 23 Logotipo del producto



Elaborado: Autor

El logotipo está formado por las dos palabras NATU-CAKE que significa Pastel Natural, en la parte superior derecha se ha realizado un una simplificación de la forma de la planta de stevia ya que esta planta se va a utilizar para endulzar el producto. **Ver anexo 4**

4.3.1.2 Valor Nutricional

Natural cake cuenta con los datos de los valores nutricionales para todos sus productos, garantizando que los productos son aptos para su consumo.

La información nutricional se realiza en base a la receta estándar de cada producto, obteniendo la cantidad de proteínas, grasas, y carbohidratos por cada porción de 60 g.

Cuadro 8 Valor nutricional de productos.

Informacion Nutricional		Informacion Nutricional	
Producto	Cake sabor a Vainilla	Producto	Cake sabor a Chocolate
Porción	60 gramos	Porción	60 gramos
Porciones por envase	1 unidad	Porciones por envase	1 unidad
Calorías (Kcal)	274,8	Calorías (Kcal)	291,05
Proteínas (g)	5,59	Proteínas (g)	6,33
Grasas (g)	19,81	Grasas (g)	20,46
Carbohidratos (g)	18,54	Carbohidratos (g)	20,38
Ingredientes.		Ingredientes.	
Mantequilla, stevia, huevos, polvo de hornear, harina de trigo, leche, preservantes, esencias.		Mantequilla, stevia, huevos, polvo de hornear, harina de trigo, cocoa, leche, preservantes, esencias.	

Elaborado: Autor

4.3.1.3 Diseño del Empaque

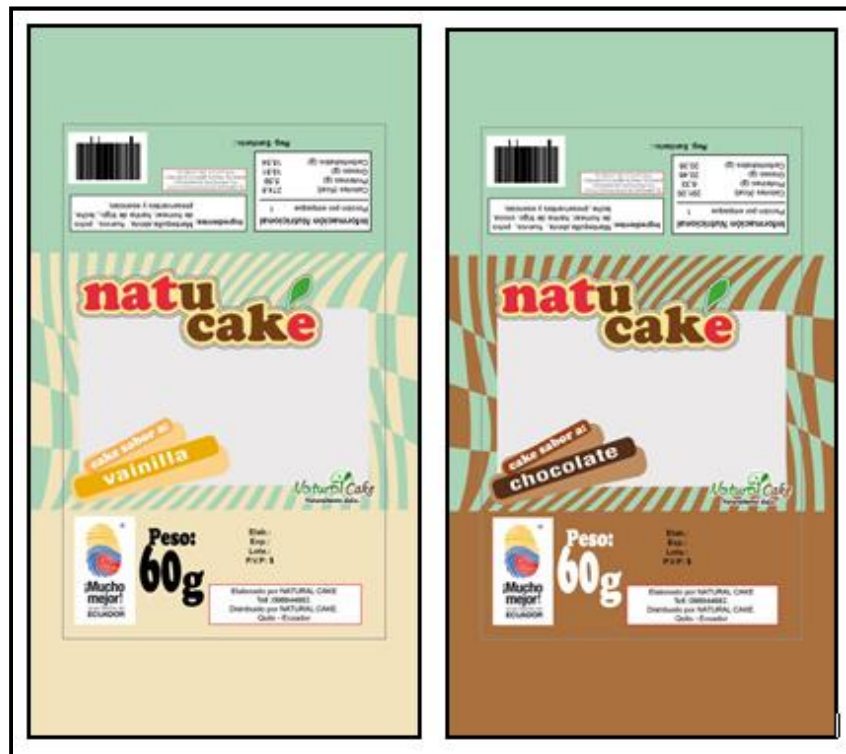
El empaque de los productos será plástico biodegradable, con pocos diseños y transparente para poder apreciar el producto.

En la envoltura se tendrá información del sabor del producto, el peso neto, información nutricional, código de barras, registro sanitario, ingredientes y números de contacto de la empresa.

Las medidas son de 10 x16 cm y con excesos 12x22, los excesos son el espacio para sellado.

El costo del empaque será de \$0,018 **Ver anexo 5**

Gráfico 24 Diseño de empaques



Elaborado: Autor

4.3.1.4 Embalaje

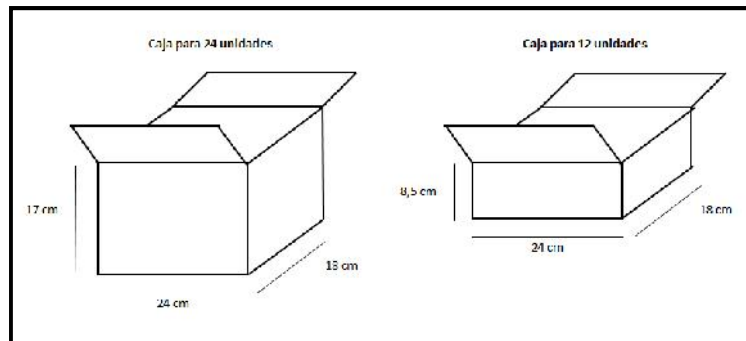
Para la distribución de los productos, la presentación será en cajas de cartón para 12 y 24 unidades.

Las cajas llevarán impreso el logotipo de la empresa, nombre del producto que contiene dentro, información de la empresa como números de teléfono y pagina web.

El material del cartón requerido es kraft, test 150; el precio del cartón para 24 unidades es de \$ 0,25 cada uno, y \$ 0,19 el de 12 unidades. **Ver anexo 6**

Dimensiones de las cajas para el embalaje:

Gráfico 25 Dimensiones de las cajas para embalaje



Elaborado: Autor

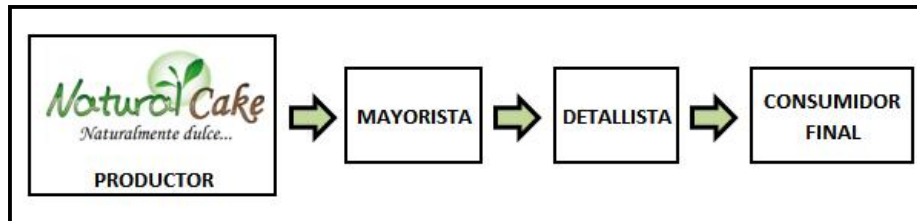
4.3.2. Distribución

Se han identificado tres tipos de canales de distribución:

- A empresas mayoristas
- A supermercados
- A detallistas.

Distribución a empresas mayoristas.- La distribución se la realiza directamente a empresas mayoristas identificadas anteriormente, ya que Natural Cake no cuenta con una cobertura comercial tan grande para abastecer a todo el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

La ventaja de trabajar con empresas mayoristas es que la entrega se la realiza directamente, y son ellos quienes se encargan de la logística y el transporte para abastecer a un gran número de tiendas y micro mercados.

Cuadro 9 Canal de distribución a empresa mayorista

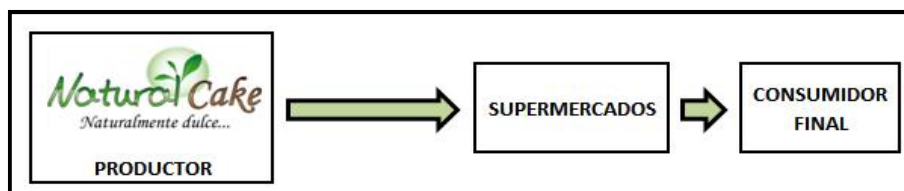
Fuente: Lamb, C. y Hair, J. (2002, p. 385)

Elaborado: Autor

La desventaja de este tipo de distribución es que las empresas mayoristas son los que ponen las condiciones de negociación debido a que no pueden distribuir un producto que no sea aceptado en el mercado o de mala calidad.

El precio que se entrega a los mayoristas debe ser bajo ya que ellos también obtienen utilidades por la distribución al detallista, quienes a su vez compran el producto a precio más bajo que el de venta al público.

Distribución a supermercados.- Este tipo de canal de distribución se lo realiza directamente a los supermercados identificados anteriormente, ya que abarcan gran cantidad de compradores.

Cuadro 10 Canal de distribución a supermercados

Fuente: Fischer, L. y Espejo, J. 2004, p. 266 a.

Elaborado: Autor

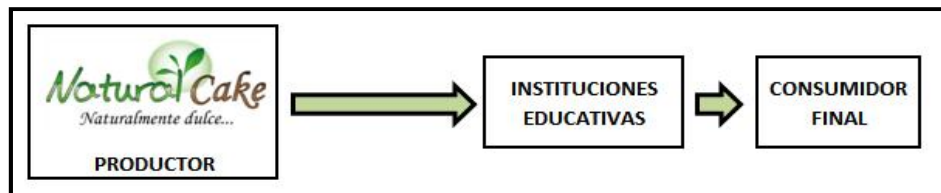
Los supermercados al ser cadenas grandes, son quienes imponen las condiciones de negociación, tiene sus propias políticas; generalmente estas

cadenas de supermercados cuentan con una serie de requerimientos para aceptar a una empresa como proveedor. **Ver anexo 7**

Distribución a instituciones educativas.- Este tipo de distribución se realizará directamente bares de instituciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito, de este modo se busca lograr mayor participación en el mercado.

Al ser la entrega directa, el precio de distribución ya no será tan bajo, debido a que solo existe un intermediario, el cual también debe tener un margen de utilidad por la venta de los productos.

Cuadro 11 Canal de distribución a instituciones educativas



Fuente: Fischer, L. y Espejo, J. 2004, p. 266 a.

Elaborado: Autor

En este tipo de canal de distribución existe más control del producto por parte de Natural Cake y la atención es más personalizada, pero los gastos de mercadotecnia aumentan.

De los tipos de canales de distribución seleccionados en ninguno se tiene contacto con el consumidor final, se contará siempre con intermediarios que ayuden a abarcar más cantidad de mercado.

4.3.2.1. Tácticas de ventas

Las ventas se realizan mediante intermediarios, se establece una comunicación directamente con el cliente y no con el consumidor final. Se complementará las

ventas con regalos como esferográficos o tasas térmicas, de acuerdo a la cantidad de pedido.

Se realizará publicidad por medio de degustaciones, donde los consumidores recibirán una pequeña muestra del producto para probarlo y así atraerlos para realizar la compra.

Así mismo se repartirán afiches en los distintos puntos de compra para el consumidor pueda apreciar la información acerca de las características del producto y precio.

El perfil del personal de ventas requerido para el desarrollo del plan es de profesionales con experiencia en el área de mercadeo, con facilidad de palabra, con capacidad para trabajar en equipo, responsable, dispuesto a asumir nuevos retos. Formación mínima Licenciatura en Marketing.

4.3.3. Precio.

El precio es la suma del costo de producción más la utilidad que se desea ganar por cada unidad. (Kotler, P. y Armstrong, G. 2008)

El precio de venta al público se los establecerá de acuerdo al estudio de mercado realizado, tomando como referencia un promedio entre el precio de los competidores y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

Con ayuda de la investigación de mercado se pudo identificar que el precio promedio que los consumidores están dispuestos a pagar es de \$0,60.

4.3.4. Promoción y publicidad

Promoción

Para promocionar al producto se realizarán actividades que causen impacto en el mercado, para que los clientes y consumidores puedan identificar al producto, estas actividades comprenden:

- Degustaciones de pequeñas muestras del producto, para estimular a los consumidores a adquirirlo, esto se lo realizará en lugares donde existe mayor concentración de personas como son centros comerciales, supermercados, estadios e instituciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Promociones con los distribuidores, entregándoles una cantidad adicional por cada pedido.
- Colocar tickets premiados dentro de las envolturas, con los que el consumidor obtenga productos gratis o descuentos.

Publicidad

La publicidad es muy útil para atraer la atención de los consumidores, hay que tener en cuenta la forma en que se transmite el mensaje, ya que si el mensaje no es captado por los consumidores, no se logrará que las personas tengan una idea clara de lo que es el producto.

Los medios publicitarios con mayor captación de clientes son, radio e internet según la investigación de mercado realizada, adicionalmente se realizará publicidad mediante hojas volantes y afiches.

Publicidad en radio

- Se seleccionará una o varias emisoras, las cuales tengan mayor rating de sintonía, y que sea escuchada por personas que se encuentran en el segmento de mercado al que se enfoca el producto. En este caso emisoras como América Estéreo, y JC Radio.
- Se elabora una cuña o jingle que no sobrepase los 30 segundos y se mencionen las características más importantes del productos; se resalta

mas que son endulzados con stevia, los sabores, el precio, y que puede ser consumido también por personas que padecen diabetes.

- Se seleccionará dos de los programas con mayor rating de sintonía, en cada emisora y la frecuencia que se emitirá será de cinco veces por cada programa.
- Las tarifas publicitarias, son de acuerdo al tiempo de duración del jingle o cuña y el horario en el que se desea transmitir. **Ver anexo 8**

Internet

- Principalmente se utilizará para difundir la imagen de la empresa, y las características de los productos que ofrece
- Definir lo que se ofrecerá a los clientes, ya que después de lanzar la publicidad por los medios antes mencionados, existirá gente que visitará la pagina web.
- Las redes sociales también ayudarían mucho para hacer conocer el producto por medio de redes sociales, las cuales ayudarían mucho como herramienta publicitaria.
- Los costos para la creación de una página web, van de acuerdo a las necesidades de la empresa que la requiera. **Ver anexo 9**

CAPÍTULO V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1. EL CICLO OPERATIVO

El ciclo operativo es una serie de procesos y actividades que se realizan para cumplir los objetivos planteados por la empresa, es una herramienta que ayuda tener mayor control en la productividad y rentabilidad de los productos que se ofrecen en el mercado.

Entre los procesos y actividades que se realizan debe existir información, para garantizar un buen desempeño operativo.

Tabla 11 Proceso de Elaboración del producto

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PREDECESORES INMEDIATOS	TIEMPO (MINUTOS)
A	Mise en place	-	15
B	Transportación de materia prima al área de mezclado	A	2
C	Cremado de mantequilla	B	1
D	Adición de Stevia	C	0,5
E	Adición de huevos	D	2
F	Adición de leche	E	0,5
G	Tamización de harina	A	2
H	Mezcla de harina con polvo para hornear	G	0,5
I	Adición de anti moho	H	0,5
J	Batido de materia prima	F-I	2
K	Adición de esencia	J	1
L	Adición de cocoa	K	1
M	Limpieza de mesas de trabajo	-	2
N	Engrasado de moldes	M	5
O	Vaciado de la mezcla en los moldes	L-N	2,5
P	Transportación de los moldes al horno	O	0,5
Q	Pre calentamiento de hornos	P	10
R	Horneado	Q	45
S	Tranportación a mesa de trabajo	R	0,5
T	DESMOLDADO	S	15
U	ENFRIADO	T	5
V	Pesaje	U	10
W	Cortado en rodajas	V	5
X	Empacado	W	15
Y	Embalaje	X	10
Z	Transportación del producto al área de almacenamiento	Y	1

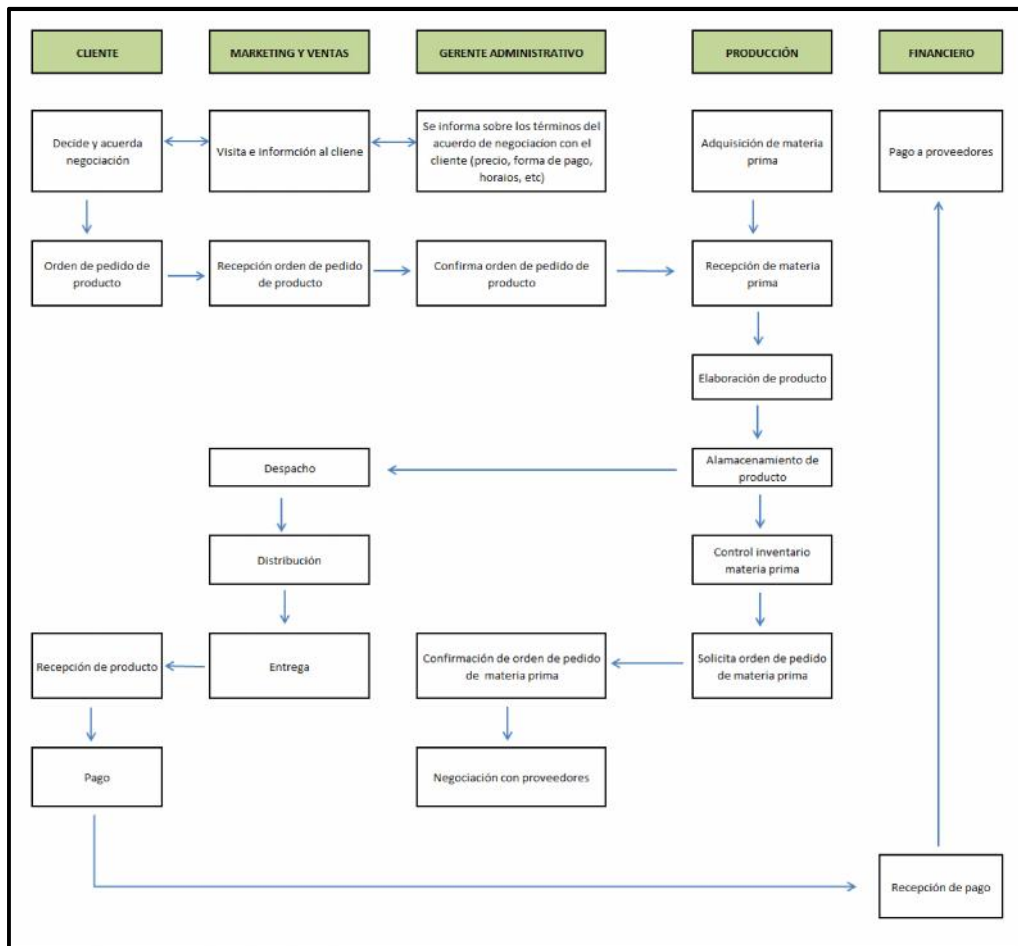
Fuente: Empresa “La Canasta”

Elaborado: Autor

El tiempo en el que la primera la primera producción de 704 unidades esta lista es de 1 hora con 38 minutos, a partir de ahí se tarda aproximadamente 50 minutos para la segunda producción de 704 unidades más. Al final del día la producción total será de 4.928 unidades.

5.1.1. Flujo grama de proceso.

Cuadro 12 Flujo grama de proceso



Fuente: Empresa “La Canasta”

Elaborado: Autor

5.1.2. Maquinaria y equipos operativos

(Ver Anexo 10)

Tabla 12 Maquinaria operativa

Maquinaria y Equipo			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Hornos industriales de pastelería	2	\$ 5.927,04	\$ 11.854,08
Batidoras industriales con capacidad para 40 litros	2	\$ 2.980,00	\$ 5.960,00
Refrigerador industrial	1	\$ 4.877,60	\$ 4.877,60
Báscula Industrial	1	\$ 291,20	\$ 291,20
Balanza multifuncion de mesa	1	\$ 99,68	\$ 99,68
Rebanadora	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Selladora	1	\$ 336,00	\$ 336,00
Etiquetadora	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Gradilleros	6	\$ 392,00	2352,00
Moldes	120	\$ 12,59	1510,66
Mesas de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 543,20	1086,40
Latas	60	\$ 17,92	1075,20
Lavabo industrial de 2 pozos	1	\$ 1.008,00	1008,00
Cilindro de gas	4	\$ 125,00	500,00
Coches pequeños	2	\$ 56,00	112,00

Elaborado: Autor

5.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Tabla 13 Método cualitativo por puntos

FACTORES	PESO	Miguel angel y Leonardo Da Vinci (Cumbaya)		Bobonaza y Eduardo Bata (Centro Sur)		Agua Clara (Norte) los Eucaliptos y Calle G.	
		CALEIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALEIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALEIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Medios y costos de transporte.	0,08	5	0,4	6	0,48	7	0,56
Disponibilidad y costo de mano de obra.	0,00	5	0,45	8	0,72	6	0,72
Cercanía de las Fuentes de abastecimiento.	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7
Factores Ambientales.	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Cercanía del Mercado.	0,12	7	0,84	6	0,72	7	0,84
Costo y disponibilidad de terrenos.	0,11	5	0,55	8	0,88	5	0,55
Topografía de suelos.	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Estructura impositiva y legal.	0,08	8	0,64	8	0,64	6	0,48
Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.	0,11	5	0,59	9	0,99	5	0,59
Comunicaciones.	0,11	5	0,59	9	0,99	5	0,59
Posibilidad de desprenderse de desechos.	0,1	6	0,6	9	0,9	8	0,8
	1		6,86		7,82		7,43

Fuente: NassirSapagChain y Reinaldo SapagChain. Preparación y Evaluación de Plans

Elaborado: Autor

La ubicación de la empresa será en la Avenida Bobonaza y Eduardo Bata, ya que cuenta con los servicios y condiciones necesarias para su funcionamiento.

Gráfico 26 Croquis de la ubicación de Natural Cake

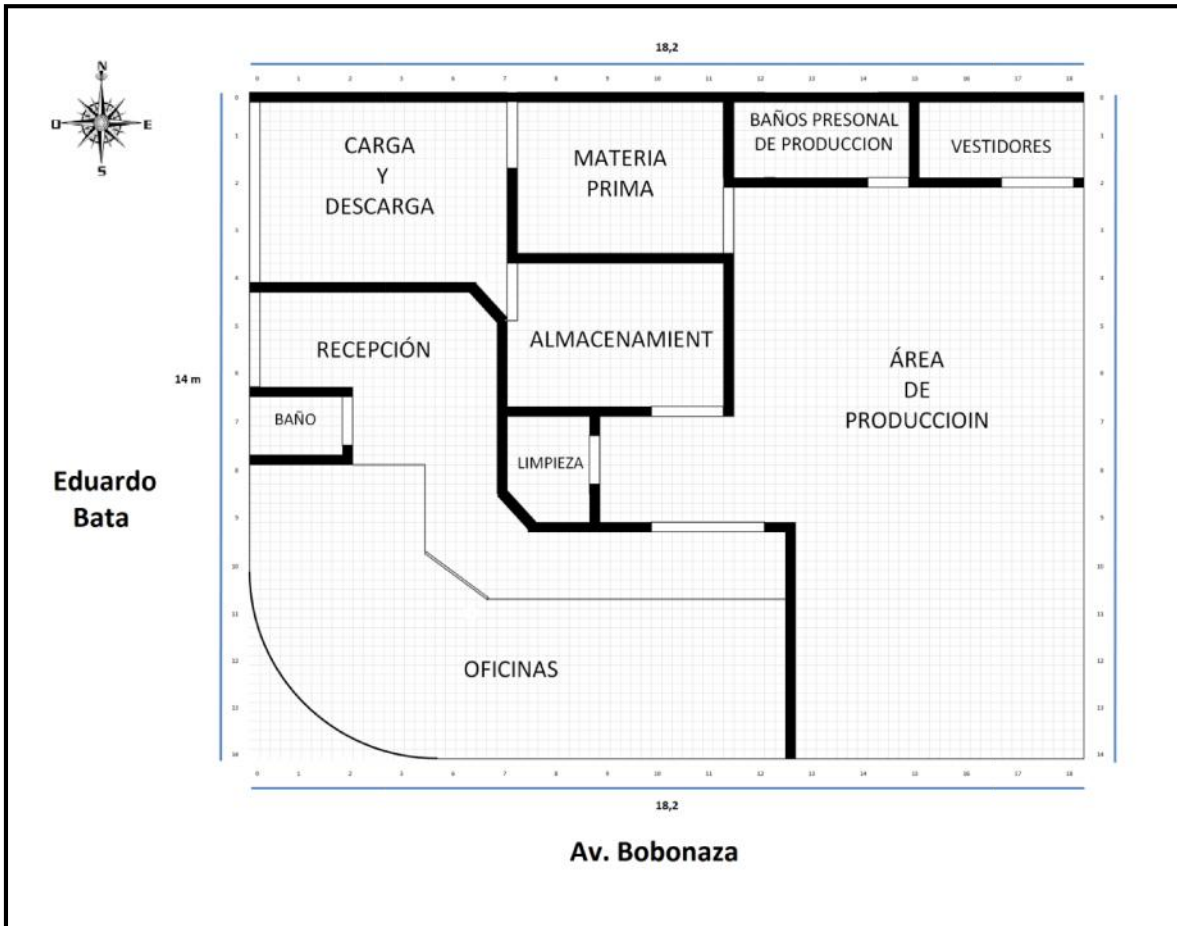


Fuente: <http://maps.google.es/>

5.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE PLANTA

Se cuenta con un espacio de 247 m² de construcción, evaluado en \$ 50.000. El espacio estará distribuido para el área de producción, el área de administración y ventas; se cuenta también con espacio para carga y descarga.

Gráfico 27 Determinación del tamaño de la planta



Elaborado: Autor

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

El espacio que se alquilará no requerirá obras civiles sino tan sólo diseño de interiores.

El espacio se encuentra distribuido de tal forma que se pueda optimizar tiempo y aprovechar el trabajo del personal.

Se cuenta con un espacio para almacenamiento, en el cual se organiza la materia prima adquirida de acuerdo a sus características, seguidamente está el área

deproducción donde se elaboran los productos; la distancia para transportar materia prima es corta, agilitando así el trabajo y ahorrando tiempo.

En el área de producción el trabajo en gran parte es artesanal, por lo que las actividades que realizan los trabajadores ya están establecidas, creando así mas organización, desenvolvimiento y mejor desempeño del personal.

Se cuenta también con hornos ubicados en un espacio cerca de donde de elabora los productos, con la finalidad de que no haya descuidos y el producto se queme.

Se cuenta con espacio para el personal encargado de recibir los cakes horneados fuera de los moldes, estas personas contarán con el material y equipo necesario para proceder a cortar los pasteles en rebanadas, empacarlos y embalarlos para la distribución.

Una vez embalado el producto y listo para su distribución se lo almacena en el área de despacho, la cual se encuentra cerca al espacio donde se tiene listo el vehículo que transportará los productos; al tener cerca el producto empacado se optimiza tiempo y se agilita el proceso de carga.

También se distribuye el espacio para el personal administrativo, ubicando cada departamento uno cerca del otro, de esta forma existe mejor comunicación y mejor relación entre trabajadores.

La distribución de la planta integra en si todos los factores que intervienen en la producción, y el espacio se aprovecha al máximo.

Con el trascurso del tiempo y por la capacidad que se tiene en equipos será necesario realizar reparaciones, remodelaciones, instalaciones o ampliación del espacio, debido al crecimiento futuro de la demanda; por ello no se descarta una mejora de las ya existentes actualmente.

5.5. CONTROL MEDIO AMBIENTAL

El impacto ambiental que generará este proyecto será mínimo debido q que se cuenta con un espacio arrendado, en el cual se realizarán algunas adecuaciones internas únicamente, sin alterar el espacio exterior.

El material con el que trabajará no contiene tóxicos, y serán manipulados adecuadamente.

Con respecto al manejo de basura y desechos, el establecimiento contará con un espacio aislado, en donde se colocarán contenedores para basura orgánica e inorgánica, estos tendrán dentro una bolsa para después sellarla y retirarla del contenedor.

Al momento de retirar la bolsa, se procederá a limpiar los contenedores con desinfectante y detergente, esto se realizará de acuerdo a los horarios de recolección de basura que tiene el sector donde se encuentra la empresa, generalmente es cada dos días.

El espacio aislado es para evitar que los malos olores, y para que no estén a la vista de los clientes.

5.6. DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES

Para poner en marcha el proyecto existen regulaciones administrativas que son necesarias cumplir.

Para garantizar la calidad del producto se debe cumplir con normas como:

- Normas INEN, Certificado de Normas INEN, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.

- Sistema de calidad de Buenas Practicas Manufactureras (BPM).
- Implementación de normas sanitarias.

Las disposiciones legales con las que hay que cumplir para poner en marcha el negocio son:

- Ruc, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
- Patente Municipal, lo otorga el Municipio de Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso de Bomberos, otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso de Medio Ambiente, otorgado por la Secretaria de Ambiente.
- Licencia Municipal, lo otorga el Municipio de Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso de funcionamiento, otorgado por el Ministerio de Salud Pública.
- Registro sanitario, otorgado por el Instituto Nacional de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez).
- Código de Barras, otorgado por GS1 Ecuador.

CAPÍTULO VI

EL EQUIPO GERENCIAL

6.1. ORGANIZACIÓN

Hellriegel, D. y Jackson, S. (2002, p. 271 a), se refieren a la organización como “el diseño organizacional comprende elementos de la función de organización; su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una “correspondencia” entre las funciones y otros aspectos de la organización.”

6.1.1. Organigrama

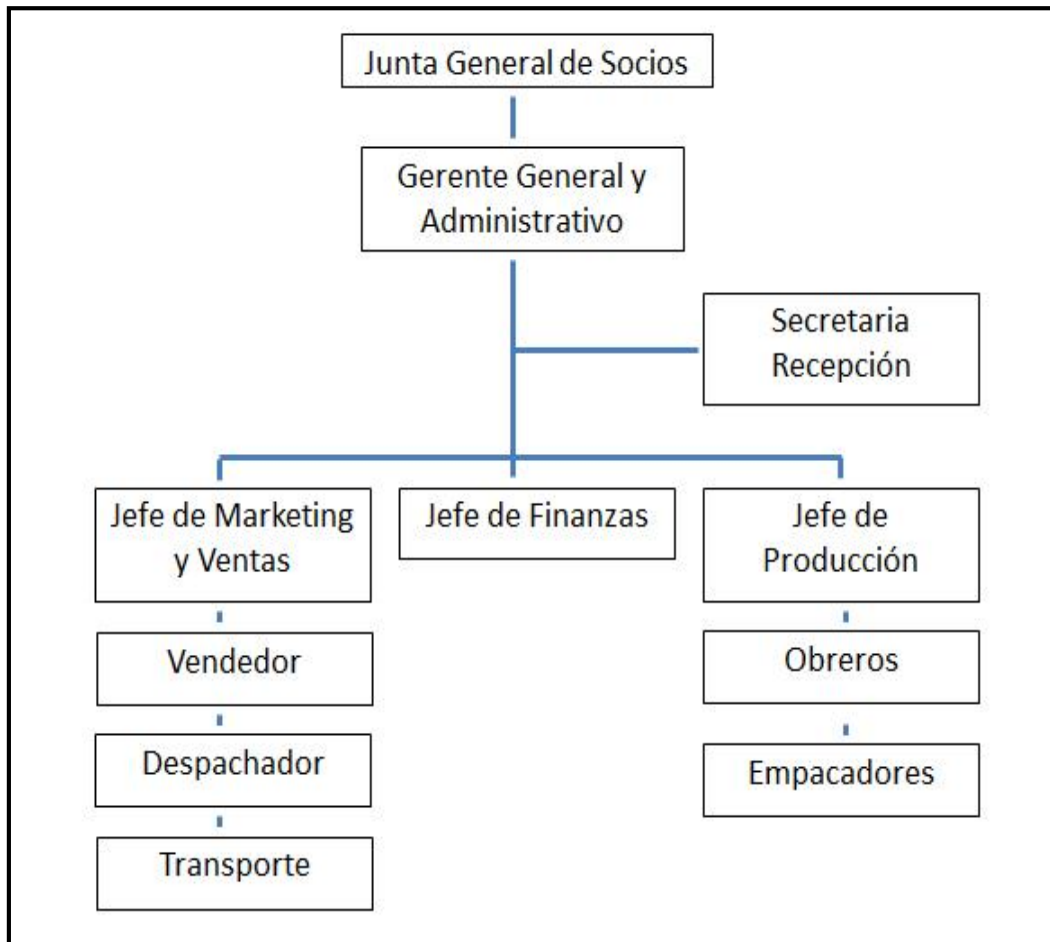
Hellriegel, D. y Jackson, S. (2002, p. 271 b) aseguran que “un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones, y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización.”

La organización de Natural-Cake se basa en el principio de escalonamiento, el cual consiste en que cada empleado tendrá un jefe o supervisor de nivel superior quien a su vez responde por el trabajo a un jefe inmediato.

El jefe inmediato debe rendirle cuentas al gerente de la empresa, quien es la máxima autoridad en la organización.

A continuación se presenta el organigrama de Natural Cake:

Cuadro 13 Organigrama Natural Cake



Fuente: Hellriegel, D. y Jackson, S. (2002, p. 271 c)

Elaborado: Autor

6.1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, costumbres, creencias, sentimientos y pensamientos de las personas que integran una organización, esta serie elementos se debe tener en cuenta para la toma de decisiones en la empresa. (Derecho Ecuador, 2005)

Natural-Cake es una empresa comprometida a crear productos de excelente calidad y brindar el mejor servicio a sus clientes.

El respeto mutuo, honestidad, lealtad a la empresa y puntualidad son valores muy importantes dentro de la organización de Natural-Cake.

El trato para el personal será igual para todos los miembros de la organización, sin importar su jerarquía, no existirá denigración de ningún tipo.

El trabajo que desempeñe cada miembro será asignado de acuerdo a sus conocimientos, cualidades y destrezas, logrando así que la personal se sienta a gusto con la actividad que realiza.

El trabajo en equipo será un pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, todo el personal colaborará entre sí y no existirá individualismo por parte de ningún miembro.

Se motivará al personal felicitándolos por su trabajo y desempeño; se les brindará también la oportunidad de asistir a charlas de motivación y superación, y capacitaciones en producción y manejo de materia prima.

6.2. PERSONAL CLAVE DE ADMINISTRACIÓN

El personal administrativo es el responsable de cumplir y hacer cumplir las tareas y actividades para lograr los objetivos de la organización.

Para la ejecución del proyecto se necesitará personal que cumpla con actividades de acuerdo a las funciones que se le asigne:

Tabla 14 Personal administrativo

CARGO	NUMERO DE TRABAJADORES
Gerente general y Administrativo	1
Jefe de Marketing y ventas	1
Jefe de Finanzas	1
Jefe de Producción	1
Vendedor	1
Secretaria- Recepción	1
Obreros	3
Empacadores	2
Despachador	1
Chofer	1
Personal de limpieza	1

Elaborado: Autor

Junta General de Socios: Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con tres socios, quienes tienen la responsabilidad de nombrar un Gerente General.

Gerente general

Hellriegel, Jackson y Slocum, (2002: 7 c) dicen “el gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización.”

Las funciones más importantes que debe realizar son:

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los distintos departamentos.

- Someter a la aprobación de la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos de cada vigencia fiscal, así como los estados financieros.
- Presentar a la Junta Directiva para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Someter a la aprobación de la Junta Directiva los proyectos del presupuesto de inversión y las operaciones comprendidas dentro de su objeto social, que así lo requieran.
- Celebrar todas las operaciones comprendidas en el objeto de la empresa.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.
- Presentar a la Junta Directiva informes de gestión anual.

Jefe de Marketing y Ventas

Es el encargado de la parte de mercadeo de la empresa.

Las funciones y actividades principales que desempeña son:

- Supervisar y coordinar todas las actividades de comercialización de la compañía.
- Responsable de la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas
- Administración de las ventas
- Organización de la distribución
- Llevar el control del inventario de productos terminados.
- Realizar programas de mercadeo
- Determinar las estrategias para los productos de la empresa.
- Estudiar posibilidad de creación de nuevos productos

Jefe Financiero:

Es responsable directo la administración y toma de decisiones en el campo financiero,

Las principales actividades que debe cumplir son:

- Planear y analizar las actividades financieras, como objetivos, políticas financieras, diseño y uso de datos financieros, evaluar capacidad de la necesidad de incrementar la capacidad productiva de la planta.
- Estructurar planes de largo plazo para la expansión de la compañía y sustitución de maquinaria y equipos.
- Determinar la composición más adecuada entre los financiamientos a corto, mediano y largo plazo y el patrimonio.
- Estimar el flujo de efectivo y presupuestos financieros.
- Determinar y controlar la estructura de los activos de la empresa.

Jefe de Producción

Es la persona encargada de supervisar que se cumplan los procesos productivos, dando soluciones a los problemas q se presenten dentro del área.

Las funciones principales son:

- Supervisar las acciones del grupo de producción
- Controlar el cumplimiento de las actividades del personal que tiene a su cargo.

Vendedor

Las funciones principales son:

- Establecer una comunicación directa con el cliente.
- Contribuir con soluciones a posibles problemas.

- Integrar actividades de mercadotecnia.
- Brindar un buen servicio al cliente.
- Realizar órdenes de pedido.

Secretaria-Recepcionista

Se encarga de:

- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento del Gerente Administrativo.
- Hacer una evaluación periódica de proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de estos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe.

Obreros

Personas con un conocimiento de panadería medio, básicamente son aprendices, que elaboran los trabajos que requieren menos presión, sus funciones principales son:

- Colaborar en el mise en place.

- Realizar los trabajos más mecánicos, como son pesaje de materia prima, transporte de materia prima, ingresar y sacar los productos del horno y transportarlos al área de cortado.
- Desmoldado.
- Lavado de moldes.
- Colaborar con el proceso de sanitización.
- Ordenar y arreglar el área de producción.
- Colaborar en el proceso de batido, y vaciado en moldes.
- Colaborar en las tareas de producción.

Empacadores.

Personal encargado de recibir los productos horneados y retirados de los moldes, sus funciones son:

- Pesar los productos y distribuirlos para el proceso de cortado.
- Empaque y sellado.
- Seleccionarlos por sabor y presentación para su respectivo embalaje.
- Transportar los productos embalados al área de despacho.

Despachador.

Persona encargada de colaborar con la distribución del producto, sus funciones principales son:

- Embarcar los productos que estén listos para la distribución en el vehículo.
- Colaborar con el desembarque al momento de realizar las entregas.

- Encargado de revisar y verificar que las cantidades requeridas por el cliente sean correctas.
- Encargado de hacer sellar o firmar el documento que verifique la entrega a los clientes.
- Brindar buen servicio al cliente.

Chofer.

Persona que colabora con el manejo del vehículo, y cuenta con licencia para conducir, las principales funciones son:

- Conducir el vehículo que se le asigne.
- Colaborar con el despacho de productos.
- Transportar los productos para su distribución a los distintos lugares asignados.
- Cuidado y limpieza del vehículo.

Personal de limpieza

- Es la persona que se ocupa de la limpieza y mantenimiento de la empresa.
- Las actividades que realiza son:
 - Asear las áreas de la empresa.
 - Lavar y asear el baño.
 - Cambiar las toallas de baños.
- Receptividad ante las instrucciones recibidas.
- Actitud discreta ante la documentación de los clientes

6.3. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Horarios.

- El personal laborará ocho horas diarias en conformidad con la ley
- Los días laborables son de lunes a viernes.
- Se registrará la hora de entrada y salida en las jornadas de labor

Obligaciones del personal.

El personal debe estar limpio y muy bien presentado, sin importar el área donde trabaje ni el cargo que ocupe, la imagen personal también es parte de la imagen de la empresa.

- El área de trabajo de todo el personal debe permanecer en buen estado.
- El personal se realizará un chequeo médico anualmente y contará con su carnet de salud actualizado.
- Colaborar con los compañeros en caso de requerir ayuda.

Uniformes.

- Al personal de producción y despacho se les otorgará uniforme de trabajo, el mismo que deberá estar en perfectas condiciones, el daño o pérdida correrá por cuenta del empleado.
- El personal debe estar bien uniformado antes de empezar sus labores, al finalizar su jornada laboral tienen la opción de dejar su uniforme limpio en los vestidores asignados o llevárselo a su hogar para limpiarlo o repararlo en caso de que se encuentre sucio o en mal estado.

Cuidado de equipos.

- El personal tiene la obligación de cuidar los equipos que se encuentran dentro la empresa, dándoles el uso necesario.
- De igual forma los utensilios del área de producción deben ser manipulados cuidadosamente para evitar daños.

- En caso de pérdida o daño de equipos o utensilios se descontará directamente a todo el personal si no existe un responsable.

Llamadas de atención

- El personal tiene la posibilidad de acumular tres llamadas de atención, el tercer llamado de atención implicará el despido del trabajador.
- El llamado de atención comprende acciones que perjudiquen a la empresa interna y externamente, y son:
 1. Incumplimiento de las reglas internas de la empresa.
 2. Uniforme incompleto, en mal estado y en mal uso.
 3. Atraso del personal para laborar.
 4. Faltas injustificada.
 5. El uso de malas palabras.
 6. Uso de aretes.

Accidentes dentro de la empresa.

- En caso de existir algún accidente leve o grave los gastos correrán por cuenta de la empresa.
- Cada área de trabajo contará con un botiquín de primeros auxilios.

Despidos.

Los siguientes aspectos serán motivos de despido y termino de contrato, en los cuales la empresa no se hace responsable a reclamos.

- No usar guantes para manipulación de los productos
- Peleas entre el personal, verbalmente o agresivamente.
- EL uso de armar, el personal que lleve consigo algún tipo de armas será retirado de la empresa.
- Personal en estado etílico, o que porte alcohol o algún tipo de droga.

Vacaciones

- El personal que cumpla el año de trabajo tiene obligadamente quince días de vacaciones, las cuales serán pagadas y contarán como días trabajados; según la ley.

Pago de sueldos

- El pago se lo realizará cada quincena, y se lo hará depositando directamente en la cuenta del trabajador.
- Para el pago se tomará en cuenta, descuentos, préstamos y gastos del empleado.
- A partir del primer año se pagaran fondos de reserve, según la ley.

6.3.1. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El establecimiento cuenta con un espacio para almacenar la materia prima, el control de la cantidad de materia prima requerida y la cantidad que aun hay en bodega se lo realiza a diario y estará a cargo del supervisor de producción.

Los pedidos de materia prima se realizan dos veces por semana, de acuerdo al inventario disponible, evitando así un exceso de provisión.

Los proveedores serán atendidos la fecha y la hora pactadas para la visita o entrega de pedidos.

6.4. OTROS ACCIONISTAS DERECHOS Y RESTRICCIONES

Al inicio de la empresa se contará con tres socios, quienes tendrán el derecho de controlar y tener toda la información del funcionamiento de la empresa.

Los accionistas tendrán el derecho de un voto por cada acción, según la Ley de Compañías el “Art. 207.4. – Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos. La Superintendencia de Compañías controlará la forma que se especifique la forma de ejercer este derecho al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar en los términos del Art. 11 del Código Civil”. La ley establece la posibilidad de la existencia de distintas clases de accionistas, especialmente aquellos accionistas preferenciales sin derechos a voto, como lo establece el Art 170 de Ley de Compañías: “Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendo en la liquidación de la compañía.” (Ribadeneira, F., 2007, p.18 a)

Los accionistas tienen el derecho y la obligación de: “Supervisar el cumplimiento de todos y cada uno de los aspectos relevantes de las actividades que los distintos órganos inferiores de la compañía deben realizar, para el cumplimiento de los objetivos.

El directorio será quien seleccione, evalúe y controle la alta gerencia de la compañía, las tareas relacionadas con evaluación por parte del directorio se dirigirán directamente a la alta gerencia.

Si la junta de accionistas resuelve determinado conjunto de planes y proyectos, estos deben ser acatados por los demás órganos de la administración societaria.

El directorio señalará las estrategias empresariales respecto a: presupuestos, estrategias corporativas, planes y políticas generales de la compañía, prácticas de gobierno corporativo, riesgos, etc. “(Ribadeneira, F., 2007, p.18 b)

6.5. EMPLEO, ACUERDOS Y PLANES DE BONIFICACIÓN

6.5.1. Reclutamiento

El jefe del área administrativa será el encargado de buscar y reclutar personal para trabajar en la empresa, y tendrá la tarea de contratar personal con el perfil requerido para el puesto.

Las personas contratadas deben sentirse bien con el trabajo que realizan para de esa forma evitar rotación de personal.

Los pasos para un reclutamiento exitoso son:

1. Recepción de hojas de vida de aspirantes, lo cual permite tener una idea general de la persona a contratar, ya que se presenta información del nivel de educación, anteriores trabajos, referencias, sueldo al que aspira, etc.
2. Entrevista directa con los aspirantes seleccionados, se le realiza una serie de preguntas para saber si es adecuado para el puesto.
3. Se prepara un informe, en el cual se analizan si es adecuado o no para el puesto.
4. El aspirante debe realizarse exámenes médicos para conocer el estado de salud de la persona.
5. Una vez realizado los exámenes, se firma el contrato, y la persona puede ingresar a trabajar.
6. Los primeros días se le brinda capacitación, y ayuda para que se adapte al trabajo de la empresa.

6.5.2. Acuerdos.

El empleado deberá cumplir con las normas internas y funciones encomendadas de acuerdo al contrato establecido entre las partes.

Se firma un contrato en el cual se estipulan las condiciones, sueldo, normas y condiciones que tiene la persona para la realización de su trabajo.

Los contratos son de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa, los cuales pueden ser: (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)

- Contrato a plazo fijo.
- Contrato a plazo indefinido.
- Contrato de trabajo eventual.
- Contrato de servicios ocasionales.
- Contrato por tarea.

El empleado tiene derecho a la afiliación del Seguro Social.

Al cumplir un año de labor, el trabajador tiene derecho a recibir 15 días de vacaciones pagadas, las vacaciones no podrán ser acumuladas.

De acuerdo a la necesidad del personal, tiene derecho a solicitar permisos para salir a realizar las actividades requeridas.

6.5.3. Beneficios Sociales.

- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Vacaciones
- Aporte Patronal
- Fondo de Reserva (A partir del segundo año)
- Todos los empleados contarán con estos beneficios.

6.6. ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS

Contador

Se contará con el asesoramiento de un contador, quien se encargara de los trámites que se realizan en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y del Seguro Social (IESS)

Abogado en derecho

Quien se encarga de controlar que los contratos al personal estén bien realizados, de igual forma que el reglamento interno de la empresa este bien estructurado.

CAPÍTULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para poner en marcha el negocio es necesario realizar una serie de actividades, las cuales se realizarán cronológicamente, detallando el tiempo que tardara en realizarse cada actividad, de modo que se puede controlar y verificar el cumplimiento de las acciones, las actividades a cumplirse son:

PLANIFICACIÓN

En la elaboración del plan de negocio, se identifican las actividades a realizarse para que la idea del negocio se ponga en marcha y genere rentabilidad para los inversionistas.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

En el plan se especifican los siguientes puntos:

- Resumen ejecutivo
- La industria, la compañía y los productos o servicios
- Investigación de mercados y su análisis
- Plan de marketing
- Diseño y planes de desarrollo
- Plan de operaciones y producción
- Equipo gerencial
- Cronograma general
- Riesgos críticos, problemas y supuestos
- Plan financiero
- Propuesta de negocio.

TRÁMITES Y PERMISOS LEGALES

Los trámites y permisos se los realiza como se explica en el Capítulo VI.

IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA Y MAQUINARIA

Se identifica el nombre completo del contactos, teléfonos, dirección, correo electrónico de las empresas que distribuyen y fabrican la materia prima y los equipos que se van a necesitar para la implementación de la empresa. Se realiza visitas a los proveedores para ver muestras de los productos que distribuyen y realizar cotizaciones y negociaciones.

ADECUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN EN LAS INSTALACIONES

Una vez identificados los proveedores de equipos de oficina y maquinaria, se realiza la negociación e instalaciones necesarias, se adecua el espacio físico que se utilizará para cada proceso y se implementa con los equipos necesarios para cada área.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento se lo realiza como está explicado en el Capítulo VI, con el fin de contar con mano de obra necesaria, se pondrán anuncios en periódicos durante tres semanas.

COMPRA DE UNIFORMES PARA EL PERSONAL

Contando con el personal para producción, se procede a la compra de uniformes, los cuales se les entregará el primer día de trabajo.

CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Las campañas publicitarias se realizan un mes antes de iniciar actividades con el fin de comunicar a los consumidores que muy pronto se lanzará al mercado un

nuevo producto; la primera y segunda semana se publica una cuña o jingle de 30 segundos una vez al día durante tres días, la tercera semana se publicarán tres cuñas al día durante cuatro días con una duración de 30 segundos cada cuña y la última semana se presentarán tres cuñas de 30 segundos de lunes a domingo.

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Una vez organizado el espacio físico se realiza el pedido de materia prima con el que elaborará la producción para la primera semana.

VISITA A CLIENTES

Se realiza la visita a los distribuidores, con quienes se firmarán los acuerdos correspondientes.

ORDENES DE PEDIDO

Se recepta las primeras órdenes de pedido por parte de los clientes.

INICIO DE ACTIVIDADES

La empresa inicia sus actividades.

7.2. DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES Y TIEMPOS

Tabla 15 Cronograma pre operacional de actividades

Actividad	Tiempo en semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Planificación	6	■																																			
2 Elaboración de plan de negocio	14															■																					
3 Tramites y permisos legales	6																									■											
4 Identificación de proveedores de materia prima y maquinaria	6																									■											
5 Arriendo	1																													■							
6 Adecuacion de las instalaciones	4																													■							
7 Compra e instalacion de Maquinaria y equipo y vehiculo	1																													■							
8 Compra e instalacion de utensilios	1																													■							
9 Compra e instalacion de equipos y materiales de oficina	1																													■							
10 Compra e instalacion de equipos de computacion	1																													■							
11 Compra e instalacion de muebles y enceres	2																													■							
12 Reclutamiento de personal	4																													■							
13 Compra de uniformes para el personal	1																													■							
14 Adquisición de materia prima	4																													■							
15 Campaña Publicitaria	4																													■							
16 Visita a clientes	4																													■							
17 Inicio de actividades	1																													■							

Elaborado: Autor

El tiempo establecido para poner el proyecto en marcha es de siete meses y medios, se lo puede realizar en menos tiempo en caso de que las actividades se agilicen, como también puede tardar un poco más en caso de que existan inconvenientes.

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Demora en los trámites o permisos de funcionamiento.

Para poner en marcha el negocio se ha tomado un tiempo de cuatro meses, en caso de existir un retraso se aplazarían las otras actividades.

Escasez de materia prima

La falta de materia prima provoca que exista retraso con los pedidos programados, para evitarlo se cuenta con una provisión para dos días aproximadamente y se lleva un control lleva un control de inventario que se lo revisa diariamente para identificar si se tiene lo suficiente para completar los pedidos.

Alza de precios la entrega de materia prima

No se puede controlar el alza de precios de materia prima, pero se puede realizar una correcta planificación para identificar a los proveedores que ofrezcan sus productos a precios más económicos.

Adquisición de materia prima o maquinaria

En caso que uno de los proveedores falle o no cumpla con el pedido ni el tiempo acordado, se procederá a contar con otro proveedor de los cuales ya se tiene identificado.

CAPÍTULO VIII

SUPUESTOS Y POSIBLES RIESGOS

8.1. SUPUESTOS.

La empresa NATURAL CAKE estará domiciliada en la ciudad de Quito, el estudio de viabilidad financiera se realizará en tres ambientes económicos; pesimista, esperado y optimista, y en dos escenarios con y sin apalancamiento, dentro de un horizonte de cinco años, el análisis será a precios y gastos constantes en dólares americanos.

- Los activos fijos se depreciarán linealmente, además se han calculado valores residuales o de desecho para los activos de la empresa, *ver **anexo 12.***
- Los activos diferidos, tales como los gastos de constitución y adecuación de la oficina se amortizan a cinco años, *ver **anexo 13.***
- Se realiza el cálculo anual del gasto en nómina, conforme al código de trabajo ecuatoriano vigente, *ver **anexo 16.***
- Para determinar los costos de oportunidad o tasas de descuento, se utilizará el modelo WACC (WeightedAverageCost of Capital), en español denominado CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital), las tasas de descuento corresponden al nivel de riesgo y de endeudamiento del proyecto, *ver **anexo 25.***

8.2. POSIBLES RIESGOS.

A pesar de haber efectuado la planificación para un lapso de cinco años, existen riesgos externos difíciles de pronosticar, que en el corto y mediano plazo podrían afectar el normal desempeño de las actividades del negocio.

A continuación se describen algunos factores de riesgo, además se presentan posibles soluciones para minimizar tales riesgos.

8.2.1 Ventas inferiores a lo proyectado.

Los ingresos disminuirán notablemente, afectando al flujo de caja operativo y la utilidad de la empresa. Existirán problemas de liquidez para cubrir los pasivos, pudiendo llegar en casos graves y constantes a un problema de solvencia donde se verá afectado el patrimonio.

Posible Solución.

Incrementar la publicidad y los gastos de marketing con el objetivo de atraer clientes, abrir nuevos nichos de mercado, brindar nuevas promociones.

8.2.2 Ventas superiores a lo proyectado.

Si ocurre el aspecto positivo mencionado, la empresa tendrá la capacidad para cubrir fácilmente sus obligaciones. Se incrementará la utilidad, dando la opción a los dueños de la empresa de reinvertir las utilidades en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Posible Solución.

Ampliar la capacidad de operación para cubrir la demanda trabajando horas extras o en caso de ser necesario comprar nuevos equipos y aumentar el número del personal operativo.

CAPÍTULO IX

ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se realizará el estudio de viabilidad financiera de la empresa NATURAL CAKE.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial que se necesita para poner en marcha el proyecto es de \$ 168.800, y está compuesta por activos fijos con \$ 67.707; gastos de constitución con \$ 1.543; y por capital de trabajo considerado para dos meses con \$ 99.550, *ver anexo 11*.

9.2. FUENTES DE INGRESO

Las fuentes de ingreso se derivan de la venta de los productos que vende NATURAL CAKE, para ello se toma el precio al que se entrega y la cantidad de producto que se distribuye a los proveedores,

La proyección de ventas será en tres escenarios; pesimista, esperado y optimista, tomando como referencia la demanda estimada en el capítulo 3, *ver anexo 14*.

- Para el porcentaje de incremento de la proyección de ventas del escenario pesimista se tomó el 2,03 % que es la tasa de crecimiento anual de la población en Quito.
- Para el porcentaje de incremento de la proyección de ventas del escenario esperado se tomó el 4,06 % que corresponde a un incremento del 100 % de la tasa de crecimiento anual de la población de Quito.
- Para el porcentaje de incremento de la proyección de ventas del escenario optimista se tomó el 5,08 % que corresponde a un incremento del 150 % de la tasa de crecimiento anual de la población de Quito.

Además cabe señalar que el precio del producto se lo toma en base a los de la competencia, a los resultados obtenidos en el estudio de mercado y a los costos de producción.

Para el cálculo del costo de producción unitario, se realizó una receta estándar en donde se desglosó la cantidad de materia prima requerida para elaborar una unidad, **ver anexo 15.**

9.3. GASTOS Y COSTOS

- Los gastos administrativos y operativos con su respectivo detalle se localizan en el **anexo 17.**
- Los gastos de publicidad se encuentran en el **anexo 18.**
- Los gastos de ventas con su respectivo detalle se encuentran en el **anexo 19.**
 - Los costos de producción se encuentran en el **anexo 20.**

9.4. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados se lo proyecta para cinco años, en tres ambientes económicos y en dos escenarios distintos, **ver anexo 21.**

9.5. BALANCE GENERAL

El balance general se lo proyecta para cinco años, en tres ambientes económicos y en dos escenarios distintos, **ver anexo 22.**

9.6. FLUJO DE CAJA

- El flujo de caja para los tres ambientes económicos y con apalancamiento se encuentran en el **anexo 23.**
- El flujo de caja para los tres ambientes económicos y sin apalancamiento se encuentran en el **anexo 24.**

9.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

En el **anexo 25** se presentan los valores de ventas en dólares con los cuales la empresa podrá cubrir sus gastos. Es decir a los niveles de ventas señalados la empresa no gana ni pierde.

9.8. VALUACIÓN

A continuación se determina la viabilidad del plan de negocios, mediante el análisis del valor presente neto y la tasa interna de retorno que resulta de los flujos de efectivo de la empresa.

Tabla 16 Valor presente neto del plan de negocio

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIO		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	25,25%	21,69%
Escenario Pesimista	-2.756,68	-9.511,00
Escenario esperado	14.946,28	10.252,07
Escenario optimista	24.034,62	24.402,71

Elaborado: Autor.

En la tabla 16 se observan los resultados del valor presente neto del proyecto, cabe mencionar que con apalancamiento el proyecto genera mayor valor, debido principalmente a que el porcentaje del costo promedio ponderado de capital (CPPC), utilizado como tasa de descuento es mayor para una empresa apalancada.

Como conclusión debe aceptarse el plan.

Tabla 17 Tasa interna de retorno del plan de negocio

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIO		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Escenario Pesimista	24.39%	19.67%
Escenario esperado	29.75%	23.78%
Escenario optimista	32.31%	25.76%

Elaborado: Autor.

Considerando que se utilizó el flujo de caja para el cálculo de la TIR. Se obtuvo que en tres de los 6 escenarios la TIR es mayor que el costo promedio ponderado de capital utilizado como costo de oportunidad, según la estructura de capital correspondiente. Lo que demuestra la rentabilidad del plan para los inversionistas.

Capítulo X

PROPUESTAS DEL NEGOCIO

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

El proyecto necesita una inversión inicial de **\$168.800,40** de la cual el **35%** (\$ 59.080,14) es un crédito financiado por la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés anual de **11,30%** durante cinco años, y el **65%** (\$ 109.720,26) restante resulta del aporte igualitario de tres socios, ver **anexo 26**.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital cuenta con el 65% propio y una deuda correspondiente al 35% restante.

En el caso que no se requiera un préstamo para el proyecto, el financiamiento se realizará en aporte igualitario de los tres socios, es decir un aporte de **\$56.261,17** por cada socio.

10.3. USO DE FONDOS

El uso de los fondos viene dado de la siguiente forma:

- Activos fijos.
- Capital de trabajo.
- Gastos Administrativos y Operativos.
- Gastos de Ventas.
- Costos de Producción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- No existe competencia directa, ya que en el mercado no se encuentran productos endulzados con stevia.
- Los productos presentan mayor valor agregado al estar endulzados con stevia, diferenciándose de los demás productos que compiten en el mercado.
- El poder de negociación con cliente, el ingreso al mercado de nuevos competidores y el ingreso de productos sustitutos es alto, lo que representa una amenaza para el negocio.
- Existen empresas que distribuyen productos similares, y se encuentran muy bien posicionadas en el mercado, entre las más fuertes están Cyrano e Inalecsa.
- Mediante la investigación de mercado se determinó la oportunidad de negocio, obteniendo un 92% de aceptación en el mercado.
- Los medios publicitarios más eficientes son radio, internet, afiches; no se realiza campañas publicitarias por televisión debido a que es muy costoso.
- La elaboración de los productos no requiere de tecnología avanzada, los equipos y maquinaria utilizados son fáciles de manipular y la mayor parte del proceso se la realiza de forma artesanal.
- Dado que el producto tiene un corto periodo de vida se ha tomado en cuenta distribuirlo inicialmente en el Distrito Metropolitano de Quito; de esta forma se garantiza un producto totalmente fresco.
- La localización de la planta permite que se realicen las actividades administrativas sin inconvenientes.

- Natural Cake trabajará con el 65% del capital propio y el 35 % será financiado, lo que facilitara la consecución de los créditos necesarios y la disponibilidad de los escudos fiscales consecuentes.

Recomendaciones

- En vista de que la elaboración de los productos se realizará de forma artesanal, la higiene y la asepsia deben establecerse como un parámetro fundamental para el desarrollo de las actividades.
- Dado que las características de la planta stevia no son conocidas por la gran mayoría de personas, la publicidad en radio y afiches deben enfocarse a resaltar los beneficios que tiene este edulcorante.
- Se pueden realizar alianzas estratégicas con empresas que elaboren productos complementarios que, al igual que Natural Cake, busquen mejorar la calidad de vida de los consumidores.
- Se debe analizar continua, proactiva y cuidadosamente a la las empresas competidoras para, de esta manera, determinar las estrategias más favorables para Natural Cake.
- Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades que se requieran para cada área, adicional a ello brindarles charlas acerca de temas como servicio al cliente.
- Realizar una investigación de mercado periódica, es un punto clave para lograr el éxito de Natural Cake.
- Con la innovación de productos, ya sea con la mejora de diseño de empaques y presentación, sumado a estrategias adecuadas a la situación del negocio, se puede alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS

Libros:

De La Cuña, S. (2007): El plan de marketing en la práctica, (11ª. ed.), España.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004): Mercadotecnia, (3ª. ed.) México, Mcgraw-hill.

Galindo, E. (1999): Probabilidad y Estadística para la Administración y la

Hellriegel, D. y Jackson, S. (2002), Administración Un Enfoque Basado en Competencias, (9ª. ed), Thomson Learning

Ingeniería, Quito, Ecuador, Editorial Gráficas Mediavilla Hnos.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): Fundamentos de Marketing, (6ª. ed.), Mexico, Prentice Hall.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2006): Marketing, (8a. ed.), Mexico, Learning Editores.

Larrain F.; Sachs J. (2002). Macroeconomía en la economía global, (1ª. ed.) Primera edición, Buenos Aires, Argentina, Pearson Education,

Malhotra, (2004). Investigación de mercados (4ª. ed.), México, Pearson Education, México.

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva, (2ª. ed.)México, Secsa.

Ribadeneira, F. (2007) Análisis de los Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana, (1a. ed.), Quito Ecuador.

Stanton, W. (2007): Fundamentos De Marketing, (14ª. ed.),Mexico, Mcgraw-hill,

Documentos:

Landazuri, P. y Tigrero, J. (2009), Steviarebaudianabertoni una planta medicinal, Sangolquí, Ecuador

Páginas Web:

Beutelspacher, J. (2011). ¿Qué es la stevia?. Recuperado el 15 de mayo de 2011.

<http://es.calameo.com/read/000879924df9532aed41d>

Delgado, C. (2011). Instituciones Públicas de Ecuador conciencian sobre la Diabetes.

Recuperado el 22 de junio de 2011.

<http://generacionxxi.pd1.iup.es/2011/01/instituciones-publicas-de-ecuador-conciencian-sobre-la-diabetes/>

Periódico el Universo (2009), Ecuador cerró 2008 con inflación de 8,83%,

Recuperado el 22 de junio de 2011.

<http://www.eluniverso.com/2009/01/08/1/1356/390620869A504A4EB7EC9E16BAFDFCC4.html>

Periódico el Universo (2011): Inflación del 2010 cierra en lo proyectado: 3,33%,

Recuperado el 22 de junio de 2011.

<http://www.eluniverso.com/2011/01/07/1/1356/inflacion-2010-cierra-lo-proyectado-333.html>

Periódico el Universo (2009), Ecuador, 4º en desnutrición en A. Latina,
Recuperado el 28 de junio de 2011.

<http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1384/ECAE7F31B53442849F59114237AAE0C9.html>

Teleamazonas (2009), Tasa de desempleo bajó el 2011 en relación al 2010,
Recuperado el 02 de Julio de 2011.

http://www.teleamazonas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10835:tasa-de-desempleo-bajo-el-2011-en-relacion-al-2010&catid=50:noticias-nacionales&Itemid=88

Sitios de Información oficial:

Instituto Nacional de Estadística y Censo, URL: <http://www.inec.gov.ec/>

Banco Central del Ecuador, URL: <http://www.bce.fin.ec/>

Corporación Financiera Nacional, URL: <http://www.cfn.fin.ec/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta.

1. ¿Consume o ha consumido Cakes (rodajas de pastel) empacados?

Si _____

No _____

“Si la respuesta es negativa, pase a la pregunta 7”

**2. En su familia, ¿Quien consume o realiza la compra de estos productos?
(Puede seleccionar una o más)**

Madre _____

Padre _____

Hijo/a _____

Otro, ¿Quien? _____

3. ¿Con que frecuencia compra Cakes (rodajas de pastel) empacados?

Todos los días _____

Una vez por semana _____

Cada 2 semanas _____

Una vez al mes _____

Rara vez _____

4. ¿De cuánto es la cantidad que compra?

1 unidad _____

2 unidades _____

3 unidades _____

4 o más unidades _____

5. ¿En donde compra con frecuencia estos productos?

Supermercado _____

Micro mercados _____

Tiendas _____

Pastelerías _____

Cafeterías _____

Restaurantes _____

Otro, ¿Donde? _____

6. ¿Cuál de estas marcas Conoce? (Puede seleccionar una o más)

Inalecsa _____
 Cyrano _____
 Maxipan _____
 Bon Bone S.A. _____
 El túnel _____
 Otro, ¿Cual? _____

7. ¿Conoce las propiedades de la Planta Stevia?

Si _____
 No _____

8. ¿Estaría dispuesto a consumir un cake que tenga beneficios para su salud?

Si _____
 No _____

“Si la respuesta es negativa, fin de la encuesta” (llenar los datos de la última hoja)

9. ¿A qué características le daría más importancia al momento de comprar un cake que tenga beneficios para su salud, y pueda ser consumido por personas que padecen diabetes? Enumere del 1 al 5, siendo 1 la razón menos importante y 5 la más importante.

10.

Características	Importancia				
	1	2	3	4	5
Sabor					
Salud					
Calidad					
Precio					
Ingredientes					
Presentación					
Empaque					

11. ¿Cuál de estos sabores le gustaría que tenga este producto? (Puede seleccionar una o más)

Chocolate _____
 Vainilla _____
 Banano _____
 Limón _____
 Manjar _____
 Vainilla cubierto con chocolate _____
 Otro, ¿Cual? _____

12. ¿Le gustaría que el empaque de este producto se diferencie por un color en especial?, ¿Cual?

13. ¿Qué tipo de material prefiere para el empaque de este tipo de productos?

Empaque plástico transparente _____
 Empaque de Aluminio _____
 Cajita de cartón _____
 Otro, ¿Cuál? _____

14. ¿Qué tipo de diseño de empaque prefiere o le llama más la atención?

Diseños simples _____
 Diseños con pocos detalles _____
 Diseños con muchos detalles _____

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cake (rebanada de pastel) en presentación de 60 gr. que tenga beneficios para su salud?

De 35 a 45 centavos _____
 De 46 a 55 centavos _____
 De 56 a 65 centavos _____
 De 65 centavos en adelante _____

16. ¿Con que frecuencia compraría este producto?

Todos los días _____
 Una vez por semana _____
 Cada 2 semanas _____
 Una vez al mes _____
 Rara vez _____

17. ¿Cuántas unidades estaría dispuesto a comprar?

- 1 unidad _____
- 2 unidades _____
- 3 unidades _____
- 4 o más unidades _____

**18. ¿En qué lugar le gustaría comprar cakes que tenga beneficios para su salud?
(Puede seleccionar una o más)**

- Supermercado _____
- Tiendas _____
- Pastelerías _____
- Cafeterías _____
- Restaurantes _____
- Tiendas Naturistas _____
- Hoteles _____
- Instituciones Educativas _____
- Otro, ¿Donde? _____

**19. ¿Por qué medio publicitario le gustaría conocer más sobre estos productos?
(Puede seleccionar una o más)**

- Televisión _____
- Radio _____
- Internet _____
- Vallas Publicitarias _____
- Revistas _____
- Periódicos _____
- Afiches _____
- Hojas volantes _____
- Otro, ¿Cuál? _____

Anexo 2

Entrevistas.

Empresa Panificadora

- ¿Qué tan fuerte es la competencia en el mercado?
- ¿Es difícil conseguir mano de obra para este tipo de negocio?
- ¿La materia prima que se utiliza para la elaboración de los productos se encuentra con facilidad en el mercado?
- ¿La maquinaria utilizada, se encuentra con facilidad en el mercado?
- ¿Qué tipo de maquinaria es la más adecuada?
- ¿Con que frecuencia se realiza el mantenimiento de la maquinaria?
- ¿Cuáles son los principales insumos para un negocio de este tipo?
- ¿Existen temporadas altas y bajas para la producción de este tipo de productos?
- ¿Qué tan grande es la demanda en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados?
- ¿Existe problemas de escasez en los insumos?
- ¿Qué cantidad de provisión en insumos se recomienda tener?
- ¿Requisitos y permisos para poner en funcionamiento el negocio?

Elaboración de productos endulzados con stevia

¿Cuáles son los beneficios que se tiene al usar la Stevia?

Al mezclarlo con otros productos, ¿la Stevia sigue manteniendo sus propiedades?

¿Es la Stevia segura para los diabéticos?

¿Qué cosas no se pueden realizar con Stevia?

¿Qué tan grande es la demanda de Stevia en la ciudad de Quito?

¿Existe la posibilidad de una escasez de Stevia?

Empresa Mayorista

Al momento de crear un acuerdo con una empresa, ¿cuáles son las condiciones principales de negociación que se debe tener en cuenta?

¿Cuáles son las condiciones de crédito?

¿Cómo se realiza el despacho y la recepción de los productos?

En cuanto a la cobertura comercial, ¿A cuántos centros de distribución abastece a lo largo de la ciudad de Quito?

¿Cuáles son las condiciones con el tema de comisiones?

¿Cuáles son los horarios de recepción y despacho de los productos?

¿Cuál es el tipo de embalaje y cantidad por caja?

Anexo 3

Preguntas focusgroup.

Preguntas a realizarse:

1. De las personas seleccionadas, ¿cuántos consumen o han consumido Cakes (rodajas de pastel) empacados?
2. En su familia, ¿Quién consume o realiza la compra de estos productos?
3. ¿Con que frecuencia compran este tipo de productos?
4. ¿Cuál es la cantidad que usualmente compran?
5. ¿Donde compra con frecuencia estos productos?
6. ¿Qué marcas o nombres de estos productos conocen?
7. ¿Conocen las propiedades de la Planta Stevia? (se procederá a explicar las propiedades de la planta para las personas que no la conocen)
8. ¿Cuales serian las características más importancia al momento de comprar un cake que Endulzado con Stevia? Por ejemplo: Sabor, Salud, Propiedades de la Stevia, etc.
9. ¿Qué sabores son los que más les gustaría que tenga este producto?
10. ¿Les gustaría que el empaque de este producto se diferencie por un color en especial?
11. ¿Qué tipo de material prefieren para el empaque de este tipo de productos?
12. ¿Qué tipo de diseño de empaque prefieren o les llama más la atención?, (se dará ejemplos)

13. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un cake (rebanada de pastel) en presentación de 60 gr. endulzados con Stevia?
14. ¿Con que frecuencia comprarían este producto?
15. ¿Qué cantidad estarían dispuesto a comprar?
16. ¿En qué lugar les gustaría comprar cakes endulzados con Stevia?
17. ¿Por qué medio publicitario les gustaría conocer más sobre estos productos?, ¿Por qué?

Anexo 4

Logotipo del producto.



El logotipo está formado por las dos palabras Natu-Cake que significa Pastel Natural, en la parte superior derecha se ha realizado una simplificación de la forma de la planta de stevia ya que esta planta se va a utilizar para endulzar el producto.

Para el isotipo se ha utilizado un color aproximado al color natural de la planta de stevia y para las letras se han utilizado colores que connoten dulzura.

En las letras se han utilizado dos colores, rosado y café, que denotan dulzura, las primeras tres (3) letras están de color rosado seguidas por cuatro (4) letras de color café y finalmente la última letra de color rosado. Se ha hecho de esta forma porque el producto va a ser de dos diferentes sabores pero basados en el ingrediente principal que es la planta de stevia, por lo tanto la letra al final con el mismo color de las primeras (rosado) construye una ley de cierre en el logotipo que nos hace pensar en que es un solo producto pero de diferentes sabores.

Tipografía

Se ha utilizado la familia tipográfica "Cooper Black", por ser un tipo de letra imprenta y fácil de leer y porque connota naturalidad, frescura y dulzura.

Anexo 6

Cotización de cajas para embalaje.

RE: Cotizacion

From: **JAVIER CORDOBA** (ventasjavier@corrucart.com.ec)

Sent: Wed 2/29/12 4:48 PM

To: 'carlos proaño' (carlos-pro701@hotmail.com)

Carlos.

Nosotros no manejamos limite de mínimos, pero el precio si varía dependiendo de la cantidad, te mando un precio para 1000 unidades, pero ten en cuenta que si son menos de 1000 el precio es más del doble.

CAJA REGULAR 240X180X170

MATERIAL KRAFT, TEST 150

PRECIO UNITARIO : 0,2446 USD. + IVA

CAJA REGULAR 240X180X85

MATERIAL KRAFT, TEST 150

PRECIO UNITARIO: 0,1878



Anexo 7

Condiciones para negociar con Supermaxi.



Guía para Empresas interesadas en Proveer a

Corporación Favorita

A continuación se detalla una breve guía de orientación, en caso de que su empresa tenga la intención de proveer a Corporación Favorita:

1. Los productos que se quieran ofertar habrán de contar con un estudio técnico de mercado, elaborado por una empresa de reconocido prestigio en dicho ámbito, el mismo que será considerado por Corporación Favorita C.A., en función de productos de igual categoría y que se comercialicen al momento.

2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra y/o catálogo, lista de precios y demás detalles como son las condiciones para que sean adquiridos por Corporación Favorita, nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios, breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo. La muestra no será devuelta, a menos que usted haya solicitado por escrito al momento del envío de su información.

Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del Gerente correspondiente en los diferentes Departamentos Comerciales:

- Gerencia Comercial Abastos, Droguería, Suministros
gerabastos@favorita.com

- Gerencia Comercial Perfumería, Belleza, Hogar, Flores, Plantas y Suministros de Oficina.
gerperfumeria@favorita.com

- Gerencia Comercial Pollos, Lácteos, Congelados, Frutas, Verduras, Comida Preparada:
gerlacteos@favorita.com
- Gerencia Comercial Pescados, Mariscos, Panadería, Embutidos y Carnes:
germariscos@favorita.com
- Gerencia Comercial Audio, Video, Electrodomésticos, Automotriz, Deportes, Mercancías Generales y Textiles:
germercancias@favorita.com
- Gerencia Comercial Libros y Revistas: Mr. Books
sgalarza@mrbooks.com

3. El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de saturación, oportunidad de mercado, segmento al que corresponde, experiencia y otros. La aceptación o negativa le será notificada al interesado en un plazo máximo de 15 días desde la recepción completa de la información detallada en el numeral 2 anterior.

4. De convenir a los intereses de las partes, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su provisión.

El presente esquema ha sido establecido acogiendo el sentido práctico, profesional y de ahorro de tiempo y distancia para los interesados en la proveeduría.

Anexo 8

Tarifas para publicidad por radio.

TARIFA RADIO AMERICA 104.5 FM STEREO			
	Tiempo	Precio	
Cuña o Mención	10"	\$ 13,00	Cada pasada
Cuña o Mención	20"	\$ 15,00	Cada pasada
Cuña o Mención	30"	\$ 18,00	Cada pasada
Cuña o Mención	40"	\$ 25,00	Cada pasada
Cuña o Mención	60"	\$ 35,00	Cada pasada
PROGRAMA "EL SHOW DEL HUMOR EN AMERICA"			
	Tiempo	Precio	
Cuña o Mención	30"	\$ 20,00	Cada pasada
Cuña o Mención	40"	\$ 30,00	Cada pasada
Cuña o Mención	60"	\$ 40,00	Cada pasada
MICRO INFORMATIVO "AL INSTANTE"			
	Tiempo	Precio	
Presentació	10"	\$ 25,00	Cada pasada
Despedida	10"		
Cuña	30"		
TARIFA RADIO AMERICA 104.5 FM STEREO			
	Tiempo	Precio	
Cuña o Mención	40"	\$ 20,00	Cada pasada
Cuña o Mención	50"	\$ 21,00	Cada pasada
Cuña o Mención	60"	\$ 22,00	Cada pasada

Anexo 9

Tarifa para creación de página web.

Precio por diseño de Pagina web

Empresa	Características Pagina Web	Precio
<p>Tu Portal Ecuador Diseño de Paginas Web http://www.tuportalec.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Asesoramiento (en el aspecto estético del website lo elije el cliente desde una muestra proporcionada) . 10 páginas html (de 800 x 1200 px c/u.). Ej: "Inicio", "Empresa o Quienes Somos", "Productos o Servicios", y "Contacto" . Inclusión de hasta 8 fotos por página . Formulario de Contacto Avanzado (para que los interesados / clientes le envíen mensajes desde su propio sitio) . Galería de imagenes (para que los interesados / clientes le envíen mensajes desde su propio sitio) . Publicado en Internet en solo unas semanas (La publicación tomará su tiempo debido al contenido del sitio web). . Código fuente optimizado para buscadores . Actualizaciones: nosotros no encargamos de las . Tecnologías utilizadas: Lenguaje HTML, DHTML , Php, . Emails Corporativos Ejm: tuempresa@tuempresa.com . Alta en buscadores como Google, Yahoo, Msn, etc. . Posicionamiento Web en los buscadores mencionados 	<p>\$ 1.000,00</p>

Anexo 10

Cotización de Maquinaria y equipo.

TERMALIMEX CIA. LTDA.					
Dirección: RUMIPAMBA OE1-60 Y AV. 10 DE AGOSTO					
R.U.C.: 1790162524001			PROFORMA: 0007289		
SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES					
RESOLUCION SRI No. 345 07/07/2004					
Cliente :	CARLOS PROAÑO		Quito, 05 de Marzo del 2012		
Contacto :					
Dirección :	AV BOBONAZA Y EDUARDO BATA				
Ciudad :	QUITO	Email :			
R.U.C. :	9999999999	TELEFONO :	2651797	Cod. Vendedor : CSA Pag. 1 de 1	
No.	CANT	DESCRIPCION	PRECIO U.	DSCTO.	P.TOTAL
1	1	Batidora amasadora industrial THUNDERBIRD ARM-30 de fabricación Taiwanesa, 30 cuartos de galón de capacidad, de tres velocidades, equipada con motor de 1 HP, tazón de acero inoxidable, un batidor globo de alambre, un batidor plano, y un batidor de gancho. Espec. eléctrica 115/60/1	3,356.64	0.00	3,356.64
2	1	Coche porta bandejas ADVANCE PR20-3K, fabricado de aluminio, capacidad para albergar 20 bandejas de 18" x 26", o 40 bandejas de 14" x 18". Unidad montada sobre ruedas de 5" de diámetro, dos de ellas con freno	404.35	0.00	404.35
3	1	Refrigerador industrial TRUE T-23 de fabricación americana, un compartimento con capacidad para 23 pies cúbicos, sistema de refrigeración autocontenida de 1/3 HP, una puerta, tres repisas de alambre con recubrimiento en PVC, luz interior, termómetro exterior. Frente y piso interior de acero inoxidable, laterales, parte trasera y superior en aluminio anodizado. Interior en aluminio anodizado color blanco. Dimensiones 68.6x75.0x199.1 cms. Espec. eléctrica 115/60/1	4,355.97	0.00	4,355.97
4	1	Balanza digital YAMATO PPC-300-10, capacidad 0 a 10 lbs. x 0.005 lb., plataforma de acero inoxidable de 23 x 19.4 cms. Incluye adaptador.	482.76	0.00	482.76
5	1	Cedazo de malla VOLLRATH 5270 s/s 14"	153.34	0.00	153.34
6	30	Bandeja para hornear ADVANCE 18-8A-26 fabricada de aluminio, calibre 18 de 45.7 x 66.0 cms.	16.72	0.00	501.60
7	1	Horno industrial de convección IMPERIAL ICVGP de fabricación americana, un compartimento con capacidad para albergar entre 5 y 12 latas, unidad provista de cinco repisas. Operación a gas con capacidad de calentamiento de 70.000 BTU. Puerta frontal con una hoja de vidrio. Control de temperatura de 150 a 500°F. Motor de ventilación de 1/2 HP de dos velocidades. Dimensiones 96.5 x 102.2 x 152.4 cms. Espec. eléctrica 120/60/1	5,292.00	0.00	5,292.00
8	1	Balanza digital YAMATO DKS-3002, capacidad para 0-1000 grs. x 1 gr. / 1000-2000 grs. x 2 gr. (4 lbs. x 0.1 onz.), plataforma de 15 x 12 cms. Incluye adaptador.	89.10	0.00	89.10
9	1	Jarra SUNNEX 86321, fabricada en polipropileno, capacidad 3 lts, color transparente	4.01	0.00	4.01
10	1	Jarra SUNNEX 86121, fabricada en polipropileno, capacidad 1 lt, color transparente	1.63	0.00	1.63
11	1	Espátula marca ATECO 1311	1.83	0.00	1.83
SUBTOTAL:					14,643.23
DSCTO. :					0.00
SUBTOTAL :					14,643.23
TRANSPORTE:					0.00
I.V.A. 12 % :					1,757.19
TOTAL :					16,400.42



FRITEGA S.A.
Frigoríficos y Equipos de Gastronomía

Frigoríficos Industriales Tecnificados y Equipos de Gastronomía

Fabrica: Km. 1.5 Via Duran Tambo Telefono: 2861285-2863574
Almacen 1: Lorenzo de Garaicoa y Luis Urdaneta
Telefono: 2305055
Almacen 2: 1ero Mayo y Machala esq. Telefono: 2290479
Quevedo: Calle 7 Oct. y Parque de la Madre
Telefono : 052-760935
Email: fritega_sa@hotmail.com

RUC: 0992573805001

PROFORMA N° 00003508

Fecha: Auto. 27-02-2012.

Cliente: Burles Proano Ciudad: _____

Dirección: _____

Telf.: _____

R.U.C. / Céd. Ident. _____ Guía de Remisión: _____

Cant.	DESCRIPCION	V. Unit.	Valor de Venta
1	Balidera de 20 litros cod. B-205 energía 110V.	960 ⁰⁰	
1	Horno turbo expres SYL-5Y energía 110V a 220V.	3500 ⁰⁰	
1	Gradillero de 20 botas en acero	450 ⁰⁰	
1	Gradillero de 10 botas en acero.	350 ⁰⁰	
1	Balidera de 40 litros. energía 220V.	2980 ⁰⁰	
1	Extractor de maxijas energía 110V. cod. esp. Brasileno.	235 ⁰⁰	
1	Panadeno de 2 pezes + 2 escumideros 230 x 65 x 90.	900 ⁰⁰	
1	Hora de trabajo con salpicadero. 300 x 65 x 90.	880 ⁰⁰	
1	Patas ceros. 45 x 65	16 ⁰⁰	
1	Balanza digital	150 ⁰⁰	
1	Balanza PCR-20T	260.	PCR-20-240 ⁰⁰
Las mercaderías viajan por cuenta y riesgo del comprador no siendo responsable los vendedores por rotura, pérdidas, robos y otras averías ocasionadas en el tránsito. La responsabilidad de Fritega S.A. cesa al salir las mercaderías de su almacén. Todas las mercaderías despachadas por nosotros seguirán siendo de nuestra propiedad hasta la cancelación total de la factura y posibles saldos a nuestro favor que con ellas se relacionen.		SUBTOTAL	
VENDEDOR:		I.V.A.	
		TOTAL \$	



MEGA

TECHNOLOGIES
DIGITAL LIGHT TECHNOLOGY Cia. Ltda.
ACCESORIOS - SUMINISTROS - SERVICIO TÉCNICO

Computadoras
&
Servicios

AV. NAPO S7-389 Y ALPAHUASI
TELF.S 2619-270/ 2657-265/2643-087
E-mail / MSN: mercyeliz@hotmail.com / kathy_alexan@hotmail.com
R.U.C. 1792231175001
FECHA: 02 DE MARZO DEL 2012
EMPRES/ SR. CARLOS PROAÑO
ATT:
RUC:
E-MAIL :

TELF: _____
FAX: _____
COD: CK 01003

COTIZACIÓN

No. CK 01003

Atendiendo a su gentil pedido, tenemos el agrado de presentarle la siguiente oferta:

SERIE	DESCRIPCION	P.U.	P.T.
COMPUTADORES			
4	CASE COMBO BITRON (TECLADO+MOUSE+PARLANTES)	430,00	1720,00
	INTEL Pentium G620 2,6 GHZ/3MB/1155		
	MB ELTEGROUP H61H2-M2/ 1155/1333 mhz/COR13/5/7/		
	DDR3 2GB PC 1333 Kinstong		
	320 GB Sata Western Digital		
	DVD WRITER SAMSUNG SATA MAS CABLES		
	Lector de Memoria interna		
	SONIDO STEREO		
	VIDEO ACCELERADOR GRAFICO		
	RED 10/100 PUERTOS USB		
	MONITOR FLAT PANEL LG 18.5" 1943		
	TECLADO MULTIMEDIA+MOUSE OPTICO+PARLANTES		
4	IMPRESORA CANON MP 280 +SISTEMA CONTINUO	95,00	380,00
1	IMPRESORA EPSON MATRICIAL LX-300++	395,00	395,00
1	TELEFAX PANASONIC 981 (térnico)	115,00	115,00
4	TELEFONOS PANASONIC INHALAMBRICO	34,82	139,29
4	TELEFONOS PANASONIC 320	15,90	63,60
		SUBTOTAL	2.812,89
		I.V.A. %	337,55
		TOTAL USE	3.150,43

VALIDEZ DE LA OFERTA: 15 días
FORMA DE PAGO: Efectivo
FECHA DE ENTREGA: Inmediata

NOTA: NUESTRO STOCK PUEDE VARIAR SIN PREVIO AVISO. EN CASO DE REQUERIRLO, DEPOSITAR VALOR DE SU PEDIDO :

DIGITAL LIGHT TECHNOLOGY
MERCY ELIZABETH PROAÑO

DIGITAL LIGHT TECHNOLOGY CIA.LTDA

APROBADO POR

Matriz:
Av. Napo S7-391 y AlpaHuasi • Telfs: (02) 265 7265 / 261 9270
08 791 90927 • E-mail: mercyeliz@hotmail.com

Sucursal El Puyo:
9 de Octubre y Fco. de Orellana
Telf: (03) 288 5211 / 299 1589

Anexo 11

CAPITAL DE TRABAJO

VALORADO EN USD

Capital de Trabajo

Detalle	USD
Servicios básicos	\$ 1.340,00
Arriendo	\$ 2.000,00
Garantía del arriendo	\$ 2.000,00
Nómina	\$ 33.515,20
Producción inicial	\$ 51.207,39
Publicidad de introducción	\$ 6.853
Adecuación de instalaciones	\$ 900,00
Seguro	\$ 333,34
Uniformes	\$ 875,88
Suministros de Oficina	\$ 201,60
Suministros de Limpieza	\$ 323,40

Total Capital de trabajo	\$ 99.550,15
--------------------------	--------------

Capital de trabajo para 2 meses

INVERSIÓN INICIAL

VALORADO EN USD

Detalle	USD
Capital de Trabajo	\$ 99.550,15
Gastos de Constitución	\$ 1.543,00
Maquinaria y equipo	\$ 32.122,82
Equipo de oficina	\$ 871,24
Muebles y enseres	\$ 976,00
Equipo de computación	\$ 4.737,20
Vehículo	\$ 29.000,00

Inversión inicial	\$ 168.800,40
-------------------	---------------

Elaborado: Autor

Anexo 12

Depreciación de activos fijos

NATURAL CAKE										
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (valorado en USD)										
MAQUINARIA Y EQUIPOS										
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Hornos industriales de pastelería	2	\$ 5.927,04	\$ 11.854,08	10	1.185,41	1.185,41	1.185,41	1.185,41	1.185,41	5.927,04
Batidoras industriales con capacidad para 40 litros	2	\$ 2.980,00	\$ 5.960,00	10	596,00	596,00	596,00	596,00	596,00	2.980,00
Refrigerador industrial	1	\$ 4.877,60	\$ 4.877,60	10	487,76	487,76	487,76	487,76	487,76	2.438,80
Báscula Industrial	1	\$ 291,20	\$ 291,20	10	29,12	29,12	29,12	29,12	29,12	145,60
Balanza multifuncion de mesa	1	\$ 99,68	\$ 99,68	10	9,97	9,97	9,97	9,97	9,97	49,84
Rebanadora	1	\$ 560,00	\$ 560,00	10	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	280,00
Selladora	1	\$ 336,00	\$ 336,00	10	33,60	33,60	33,60	33,60	33,60	168,00
Etiquetadora	2	\$ 250,00	\$ 500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Gradilleros	6	\$ 392,00	\$ 2.352,00	10	235,20	235,20	235,20	235,20	235,20	1.176,00
Moldes	120	\$ 12,59	\$ 1.510,66	10	151,07	151,07	151,07	151,07	151,07	755,33
Mesas de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 543,20	\$ 1.086,40	10	108,64	108,64	108,64	108,64	108,64	543,20
Latas	60	\$ 17,92	\$ 1.075,20	10	107,52	107,52	107,52	107,52	107,52	537,60
Lavabo industrial de 2 pozos	1	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00	10	100,80	100,80	100,80	100,80	100,80	504,00
Cilindro de gas	4	\$ 125,00	\$ 500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Coches pequeños	2	\$ 56,00	\$ 112,00	10	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	56,00
Total			\$ 32.122,82		3.212,28	3.212,28	3.212,28	3.212,28	3.212,28	16.061,41
EQUIPOS DE OFICINA										
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Archivadores	4	\$ 200,00	\$ 800,00	10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
Telefonos	4	\$ 17,81	\$ 71,24	10	7,12	7,12	7,12	7,12	7,12	35,62
Total			\$ 871,24		87,12	87,12	87,12	87,12	87,12	435,62
MUEBLES Y ENSERES										
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Escritorios	4	\$ 120,00	\$ 480,00	10	48	48	48	48	48	240,00
Sillas focus	4	\$ 68,00	\$ 272,00	10	27,2	27,2	27,2	27,2	27,2	136,00
Sillas grafito	8	\$ 28,00	\$ 224,00	10	22,4	22,4	22,4	22,4	22,4	112,00
Total			\$ 976,00		97,60	97,60	97,60	97,60	97,60	488,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN										
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Computadora portatil	1	\$ 850,00	\$ 850,00	3	283,33	283,33	283,33			0,00
Computadoras de escritorio	4	\$ 679,00	\$ 2.716,00	3	905,33	905,33	905,33			0,00
Impresoras	4	\$ 150,00	\$ 600,00	3	200,00	200,00	200,00			0,00
Impresora matricial	1	\$ 442,40	\$ 442,40	3	147,47	147,47	147,47			0,00
Fax	1	\$ 128,80	\$ 128,80	3	42,93	42,93	42,93			0,00
Total			\$ 4.737,20		1.579,07	1.579,07	1.579,07	0,00	0,00	0,00
VEHÍCULO										
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Camion Hyundai HD65	1	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	5	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	0,00
Total			\$ 29.000,00		5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	0,00
TOTAL DEPRECIACIONES					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
					10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01	

Elaborado: Autor

Anexo 13

Amortización de activos fijos

NATURAL CAKE								
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS (valorado en USD)								
Descripción	Costo Total	Vida útil (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor en libros
Gastos de constitución	1.543,00	5	308,6	308,6	308,6	308,6	308,6	0,00
Adecuación oficina	900,00	5	180	180,00	180,00	180,00	180,00	0,00
Seguro	100.002,00	5	20.000,40	20000,40	20000,40	20000,40	20000,40	0,00
Uniformes	875,88	5	175,18	175,18	175,18	175,18	175,18	0,00
Total	103.320,88		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	0,00

Elaborado: Autor

Anexo 14

Fuentes de ingreso – Escenario pesimista

Año	Demanda a Acaparar (Unidades)	Cantidad de Producción distribuida a empresas mayoristas (unidades) 28,99%	Precio transferencia para mayoristas transferencia (comisión 20%) \$ 0,48	Cantidad de Producción distribuida a Supermercados (unidades) 39,13%	Precio transferencia para supermercados transferencia (comisión 15%) \$ 0,51	Cantidad de Producción distribuida a Detailistas (unidades) 31,88%	Precio transferencia para detailistas transferencia (comisión 10%) \$ 0,54	TOTAL Ventas (USD)
1	1.210.024	350.732	\$ 168.351,13	473.488	\$ 241.478,65	385.805	\$ 208.331,52	\$ 618.164,29
2	1.234.587	357.851	\$ 171.788,65	483.099	\$ 246.380,66	393.635	\$ 212.563,71	\$ 630.713,02
3	1.259.649	365.116	\$ 175.255,66	492.595	\$ 251.382,19	401.627	\$ 216.878,75	\$ 643.516,50
4	1.285.220	372.528	\$ 178.813,25	502.912	\$ 256.485,25	409.780	\$ 221.281,39	\$ 656.579,88
5	1.311.110	380.000	\$ 182.443,15	513.121	\$ 261.691,90	418.029	\$ 225.773,40	\$ 669.908,46

Elaborado: Autor

Fuentes de ingreso – Escenario esperado

Año	Demanda a Acaparar (unidades)	Cantidad de Producción distribuida a empresas mayoristas (unidades) 28,99%	Precio transferencia para mayoristas transferencia (comisión 20%) \$ 0,48	Cantidad de Producción distribuida a Supermercados (unidades) 39,13%	Precio transferencia para supermercados transferencia (comisión 15%) \$ 0,51	Cantidad de Producción distribuida a Detailistas (unidades) 31,88%	Precio transferencia para detailistas transferencia (comisión 10%) \$ 0,54	Ventas (USD)
1	1.210.024	350.732	\$ 168.351,13	473.488	\$ 241.478,65	385.805	\$ 208.331,52	\$ 618.164,29
2	1.250.151	361.071	\$ 173.185,18	492.711	\$ 251.282,68	401.463	\$ 216.792,90	\$ 630.261,76
3	1.290.272	371.629	\$ 178.089,19	512.125	\$ 261.489,74	411.768	\$ 225.591,68	\$ 649.518,19
4	1.330.393	382.408	\$ 183.161,17	531.537	\$ 272.309,01	422.274	\$ 234.744,34	\$ 669.559,44
5	1.370.514	393.294	\$ 188.401,29	551.148	\$ 283.748,44	432.979	\$ 244.294,34	\$ 689.959,17

Elaborado: Autor

Fuentes de ingreso – Escenario optimista

Año	Demanda a Acaparar (Unidades)	Cantidad de Producción distribuida a empresas mayoristas (unidades) 28,99%	Precio transferencia para mayoristas transferencia (comisión 20%) \$ 0,48	Cantidad de Producción distribuida a Supermercados (unidades) 39,13%	Precio transferencia para supermercados transferencia (comisión 15%) \$ 0,51	Cantidad de Producción distribuida a Detailistas (unidades) 31,88%	Precio transferencia para detailistas transferencia (comisión 10%) \$ 0,54	Ventas (USD)
1	1.210.024	350.732	\$ 168.351,13	473.488	\$ 241.478,65	385.805	\$ 208.331,52	\$ 618.164,29
2	1.271.464	369.531	\$ 178.384,09	497.217	\$ 255.193,87	403.394	\$ 218.907,48	\$ 646.585,13
3	1.333.938	389.234	\$ 188.822,30	522.700	\$ 269.610,07	423.928	\$ 230.017,04	\$ 682.500,09
4	1.401.252	405.886	\$ 196.305,10	549.256	\$ 284.141,16	447.525	\$ 241.600,13	\$ 717.136,87
5	1.474.538	427.538	\$ 205.217,13	577.273	\$ 299.358,13	472.229	\$ 253.956,28	\$ 752.531,87

Elaborado: Autor

Anexo 15

Costo de producción de una unidad de cake sabor a vainilla

Nombre: Cake de Vainilla			Numero de porciones 11	
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Valor por kilo o litro	Valor Unitario
259	g	Mantequilla	\$ 3,25	\$ 0,84
15	g	Stevia	\$ 36,91	\$ 0,55
250	g	Huevos (Unidades)	\$ 2,50	\$ 0,63
100	ml	Leche	\$ 0,65	\$ 0,07
10	g	Polvo para hornear	\$ 3,00	\$ 0,03
260	g	Harina	\$ 0,85	\$ 0,22
2,5	ml	Esencia de Vainilla	\$ 1,75	\$ 0,00
0,78	g	Antimoho	\$ 5,50	\$ 0,00
Total Pastel				\$ 2,35
Total por Porcion				\$ 0,21

CAKE DE VAINILLA

Costo por porción	\$ 0,21
Costo por empaque	\$ 0,02
Costo etiqueta	\$ 0,00
Costo cartón	\$ 0,01

TOTAL COSTO UNITARIO	0,2422
-----------------------------	---------------

Elaborado: Autor

Costo de producción de una unidad de cake sabor a chocolate

Nombre: Cake de Chocolate			Numero de porciones: 11	
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Valor por kilo o litro	Valor unitario
259	g	Mantequilla	\$ 3,25	\$ 0,84
15	g	Stevia	\$ 36,91	\$ 0,55
250	g	Huevos	\$ 2,50	\$ 0,63
100	ml	Leche	\$ 0,65	\$ 0,07
10	g	Polvo para hornear	\$ 3,00	\$ 0,03
260	g	Harina	\$ 0,85	\$ 0,22
2,5	ml	Esencia de Vainilla	\$ 1,75	\$ 0,00
40	g	Cocoa	\$ 6,00	\$ 0,24
0,78	g	Antimoho	\$ 5,50	\$ 0,00
Total Pastel				\$ 2,57
Total por Porcion				\$ 0,24

CAKE DE CHOCOLATE

Costo por porción	\$ 0,24
Costo por empaque	\$ 0,02
Costo etiqueta	\$ 0,00
Costo cartón	\$ 0,01

TOTAL COSTO UNITARIO	0,2640
-----------------------------	---------------

Elaborado: Autor

Anexo 16

Nómina

PERSONAL OPERATIVO

NATURAL CAKE									
GASTO ANUAL DE SALARIOS DEL PERSONAL OPERATIVO									
Valorado en USD									
Cargo	Número de trabajadores	Sueldo base mensual	Sueldo base anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal al IESS 12,15%	Total
Vendedor	1	\$ 700,00	8.400,00	700,00	292,00	700,00	350,00	1.020,60	11.462,60
Secretaria- Recepción	1	\$ 500,00	6.000,00	500,00	292,00	500,00	250,00	729,00	8.271,00
Obreros	3	\$ 1.350,00	16.200,00	1.350,00	292,00	1.350,00	675,00	1.968,30	21.835,30
Empacadores	2	\$ 900,00	10.800,00	900,00	292,00	900,00	450,00	1.312,20	14.654,20
Despachador	1	\$ 350,00	4.200,00	350,00	292,00	350,00	175,00	510,30	5.877,30
Chofer	1	\$ 350,00	4.200,00	350,00	292,00	350,00	175,00	510,30	5.877,30
Personal de limpieza	1	\$ 350,00	4.200,00	350,00	292,00	350,00	175,00	510,30	5.877,30
Total Anual	10	4.500,00	54.000,00	4.500,00	2.044,00	4.500,00	2.250,00	6.561,00	73.855,00
								12,15%	

PERSONAL ADMINISTRATIVO

NATURAL CAKE									
GASTO ANUAL DE SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO									
Valorado en USD									
Cargo	Número de trabajadores	Sueldo base mensual	Sueldo base anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal al IESS 12,15%	Total
Gerente general y Administrat	1	\$ 2.500,00	30.000,00	2.500,00	292,00	2.500,00	1.250,00	3.645,00	40.187,00
Jefe de Marketing y ventas	1	\$ 1.800,00	21.600,00	1.800,00	292,00	1.800,00	900,00	2.624,40	29.015,40
Jefe de Finanzas	1	\$ 1.800,00	21.600,00	1.800,00	292,00	1.800,00	900,00	2.624,40	29.015,40
Jefe de Producción	1	\$ 1.800,00	21.600,00	1.800,00	292,00	1.800,00	900,00	2.624,40	29.015,40
Total Anual	4	7.900,00	94.800,00	7.900,00	1.168,00	7.900,00	3.950,00	11.518,20	127.236,20
								12,15%	

TOTAL	14	\$ 12.400,00	\$148.800,00	\$ 12.400,00	\$ 3.212,00	\$ 12.400,00	\$ 6.200,00	\$ 18.079,20	\$ 201.091,20
--------------	-----------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------	---------------------	--------------------	---------------------	----------------------

Elaborado: Autor

Anexo 17

Gastos administrativos y operativos

NATURAL CAKE GASTO SERVICIOS BÁSICOS (mensual) valorado en USD	
Especificación	Costo mensual
Energía eléctrica	300,00
Agua potable	120,00
Teléfono	150,00
Internet	100,00
Total	670,00

NATURAL CAKE GASTO SERVICIOS BÁSICOS (valorado en USD)					
Especificación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energía eléctrica	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Agua potable	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Teléfono	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Total gastos servicios básicos	8.040,00	8.040,00	8.040,00	8.040,00	8.040,00

0%

NATURAL CAKE GASTO ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS (mensual) valorado en USD	
Especificación	Gasto mensual
Nómina	16.757,60
Servicios básicos	670,00
Suministro de oficina	100,80
Servicio de limpieza	161,70
Arriendo de instalaciones	1.000,00
Gas	500,00
Seguro	166,67
Uniformes	72,99
Total	19.429,76

NATURAL CAKE GASTO ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS (valorado en USD)					
Especificación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina	201.091,20	201.091,20	201.091,20	201.091,20	201.091,20
Servicios básicos	8.040,00	8.040,00	8.040,00	8.040,00	8.040,00
Suministro de oficina	1.209,60	1.209,60	1.209,60	1.209,60	1.209,60
Servicio de limpieza	1.940,40	1.940,40	1.940,40	1.940,40	1.940,40
Arriendo de instalaciones	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Gas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Seguro	2.000,04	2.000,04	2.000,04	2.000,04	2.000,04
Uniformes	875,88	875,88	875,88	875,88	875,88
Total gastos administrativos	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12

0%

0%

Elaborado: Autor

Anexo 18

Gastos de publicidad

NATURAL CAKE GASTO PUBLICIDAD PRIMER AÑO valorado en USD				
Especificación	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo unitario	Costo total anual
Trípticos	500	6.000	0,05	300,00
Emailing (envio masivo)	5.000	60.000	0,025	1.500,00
Anuncios en revistas	8	96	170	16.320,00
Anuncios en prensa escrita	8	96	30	2.880,00
Anuncios en radio	150	1.800	10	18.000,00
Tarjetas de presentación	200	2.000	0,025	50,00
Flyers	292	3.500	0,02	70,00
Objetos promocionales (varios)				1.000,00
Diseño página Web				1.000,00
Total Anual				41.120,00

NATURAL CAKE GASTO PUBLICIDAD (valorado en USD)					
Especificación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Trípticos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Emailing (envio masivo)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Anuncios en revistas	16.320,00	16.320,00	16.320,00	16.320,00	16.320,00
Anuncios en prensa escrita	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00	2.880,00
Anuncios en radio	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Tarjetas de presentación	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Flyers	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Objetos promocionales (varios)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Diseño página Web	1.000,00				
Total gasto publicidad	41.120,00	40.120,00	40.120,00	40.120,00	40.120,00

Elaborado: Autor

Anexo 19

Gatos de ventas

NATURAL CAKE					
GASTOS DE VENTAS (valorado en USD)					
Especificación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	41.120,00	40.120,00	40.120,00	40.120,00	40.120,00
Combustible camión de ventas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Mantenimiento vehículo	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Campaña "Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador"	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Total	44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00

Elaborado: Autor

Anexo 20

Costos de producción - Escenario pesimista

Demanda del Proyecto

Año	Unidades Producidas (unidades)
1	1210024
2	1234587
3	1259649
4	1285220
5	1311310

Costo de producción cake de vainilla

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 605.011,86	\$ 0,23	\$ 139.871,32
\$ 617.293,60	\$ 0,23	\$ 142.710,70
\$ 629.824,66	\$ 0,23	\$ 145.607,73
\$ 642.610,10	\$ 0,23	\$ 148.563,57
\$ 655.655,08	\$ 0,23	\$ 151.579,41

Costo de producción cake de chocolate

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 605.011,86	\$ 0,25	\$ 153.071,58
\$ 617.293,60	\$ 0,25	\$ 156.178,93
\$ 629.824,66	\$ 0,25	\$ 159.349,36
\$ 642.610,10	\$ 0,25	\$ 162.584,15
\$ 655.655,08	\$ 0,25	\$ 165.884,61

Costo de cajas para embalaje

Cajas para 24 unidades
70% de la producción

Cajas para 12 unidades
30% de la producción

Costo caja \$ 0,244	Costo caja \$ 0,187	Costo Anual
\$ 8.632,51	\$ 5.658,96	\$ 14.301,47
\$ 8.807,75	\$ 5.784,04	\$ 14.591,79
\$ 8.986,55	\$ 5.901,46	\$ 14.888,01
\$ 9.168,58	\$ 6.021,26	\$ 15.190,23
\$ 9.355,11	\$ 6.143,49	\$ 15.498,59

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL POR AÑO

Año	Costo de producción cake de chocolate (anual)	Costo de producción cake de vainilla (anual)	Costo de cajas para embalaje (anual)	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (anual)
1	\$ 139.871,32	\$ 153.071,58	\$ 14.301,47	\$ 307.244,36
2	\$ 142.710,70	\$ 156.178,93	\$ 14.591,79	\$ 313.481,42
3	\$ 145.607,73	\$ 159.349,36	\$ 14.888,01	\$ 319.845,10
4	\$ 148.563,57	\$ 162.584,15	\$ 15.190,23	\$ 326.337,95
5	\$ 151.579,41	\$ 165.884,61	\$ 15.498,59	\$ 332.962,61

Elaborado: Autor

Costos de producción - Escenario esperado

Demanda del Proyecto

Año	Unidades Producidas (unidades)
1	1210024
2	1259151
3	1310272
4	1363469
5	1418826

Costo de producción cake de vainilla

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 605.011,36	\$ 0,23	\$ 139.371,32
\$ 629.575,34	\$ 0,23	\$ 145.550,09
\$ 655.136,10	\$ 0,23	\$ 151.459,43
\$ 681.734,52	\$ 0,23	\$ 157.508,68
\$ 709.413,05	\$ 0,23	\$ 164.007,59

Costo de producción cake de chocolate

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 605.011,36	\$ 0,25	\$ 153.071,58
\$ 629.575,34	\$ 0,25	\$ 159.286,28
\$ 655.136,10	\$ 0,25	\$ 165.753,30
\$ 681.734,52	\$ 0,25	\$ 172.482,89
\$ 709.413,05	\$ 0,25	\$ 179.485,69

Costo de cajas para embalaje

Cajas para 24 unidades
70% de la producción

Cajas para 12 unidades
30% de la producción

Costo caja \$ 0,244	Costo caja \$ 0,187	Costo Anual
\$ 8.632,51	\$ 5.668,96	\$ 14.301,47
\$ 8.982,99	\$ 5.899,12	\$ 14.882,11
\$ 9.347,70	\$ 6.138,63	\$ 15.486,33
\$ 9.727,22	\$ 6.387,85	\$ 16.115,07
\$ 10.122,14	\$ 6.647,20	\$ 16.769,34

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL POR AÑO

Año	Costo de producción cake de chocolate (anual)	Costo de producción cake de chocolate (anual)	Costo de cajas para embalaje (anual)	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (anual)
1	\$ 139.871,32	\$ 153.071,58	\$ 14.301,47	\$ 307.244,36
2	\$ 145.550,09	\$ 159.286,28	\$ 14.882,11	\$ 319.718,48
3	\$ 151.459,43	\$ 165.753,30	\$ 15.486,33	\$ 332.699,06
4	\$ 157.608,58	\$ 172.482,89	\$ 16.115,07	\$ 346.206,64
5	\$ 164.007,59	\$ 179.485,69	\$ 16.769,34	\$ 360.262,63

Elaborado: Autor

Costos de producción - Escenario optimista

Demanda del Proyecto

Año	Unidades Producidas (unidades)
1	1210024
2	1271432
3	1335958
4	1403757
5	1474998

Costo de producción cake de vainilla

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 505.011,85	\$ 0,23	\$ 139.871,32
\$ 535.716,21	\$ 0,23	\$ 146.969,79
\$ 567.978,81	\$ 0,23	\$ 154.428,50
\$ 701.878,73	\$ 0,23	\$ 152.265,75
\$ 737.495,03	\$ 0,23	\$ 170.500,74

Costo de producción cake de chocolate

Unidades Producidas (anualmente)	Costo (por unidad)	Costo Anual
\$ 505.011,85	\$ 0,25	\$ 153.071,58
\$ 535.716,21	\$ 0,25	\$ 150.839,96
\$ 567.978,81	\$ 0,25	\$ 169.002,59
\$ 701.878,73	\$ 0,25	\$ 177.579,47
\$ 737.495,03	\$ 0,25	\$ 186.591,52

Costo de cajas para embalaje

Cajas para 24 unidades /0% de la producción Cajas para 12 unidades /30% de la producción

Costo caja \$ 0,244	Costo caja \$ 0,187	Costo Anual
\$ 8.632,51	\$ 5.668,96	\$ 14.301,47
\$ 9.070,51	\$ 5.956,66	\$ 15.027,27
\$ 9.530,94	\$ 6.258,96	\$ 15.789,91
\$ 10.014,64	\$ 6.576,60	\$ 16.591,24
\$ 10.522,88	\$ 6.910,37	\$ 17.433,25

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL POR AÑO

Año	Costo de producción cake de chocolate (anual)	Costo de producción cake de chocolate (anual)	Costo de cajas para embalaje (anual)	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (anual)
1	\$ 139.871,32	\$ 153.071,58	\$ 14.301,47	\$ 307.244,36
2	\$ 146.969,79	\$ 160.839,96	\$ 15.027,27	\$ 322.837,02
3	\$ 154.428,50	\$ 169.002,59	\$ 15.789,91	\$ 339.220,99
4	\$ 152.265,75	\$ 177.579,47	\$ 16.591,24	\$ 356.436,46
5	\$ 170.500,74	\$ 186.591,62	\$ 17.433,25	\$ 374.525,61

Elaborado: Autor

Anexo 21

Estado de resultados (Apalancado) – Escenario pesimista

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	630.713,02	643.516,50	656.579,88	669.908,46
(-) Costo de Ventas		307.244,36	313.481,42	319.845,10	326.337,95	332.962,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	317.231,60	323.671,40	330.241,93	336.945,84
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	3.620,11	11.301,11	20.839,66	29.097,86
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	543,02	1.695,17	3.125,95	4.364,68
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	3.077,10	9.605,94	17.713,71	24.733,18
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	769,27	2.401,49	4.428,43	6.183,29
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	2.307,82	7.204,46	13.285,28	18.549,88

Elaborado: Autor

Estado de resultados (Apalancado) – Escenario esperado

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	643.261,76	669.378,19	696.554,94	724.835,07
(-) Costo de Ventas		307.244,36	319.718,48	332.699,06	346.206,64	360.262,63
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	323.543,28	336.679,13	350.348,31	364.572,45
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	9.931,79	24.308,84	40.946,03	56.724,46
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	1.489,77	3.646,33	6.141,90	8.508,67
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	8.442,02	20.662,52	34.804,12	48.215,79
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	2.110,50	5.165,63	8.701,03	12.053,95
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	6.331,51	15.496,89	26.103,09	36.161,84

Elaborado: Autor

Estado de resultados (Apalancado) – Escenario optimista

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	649.536,13	682.500,09	717.136,97	753.531,67
(-) Costo de Ventas		307.244,36	322.837,02	339.220,99	356.436,46	374.525,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	326.699,11	343.279,09	360.700,51	379.006,06
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	13.087,63	30.908,80	51.298,23	71.158,07
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	1.963,14	4.636,32	7.694,73	10.673,71
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	11.124,48	26.272,48	43.603,50	60.484,36
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	2.781,12	6.568,12	10.900,87	15.121,09
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	8.343,36	19.704,36	32.702,62	45.363,27

Elaborado: Autor

Estado de resultados (No Apalancado) – Escenario pesimista

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	630.713,02	643.516,50	656.579,88	669.908,46
(-) Costo de Ventas		307.244,36	313.481,42	319.845,10	326.337,95	332.962,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	317.231,60	323.671,40	330.241,93	336.945,84
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) 15 % participación trabajadores		210,38	1.307,14	2.273,11	3.495,54	4.501,13
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	7.407,10	12.880,93	19.808,09	25.506,41
(-) 25% impuesto a la renta		298,04	1.851,77	3.220,23	4.952,02	6.376,60
(=) UTILIDAD NETA		894,13	5.555,32	9.660,70	14.856,07	19.129,81

Elaborado: Autor

Estado de resultados (No Apalancado) – Escenario esperado

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	643.261,76	669.378,19	696.554,94	724.835,07
(-) Costo de Ventas		307.244,36	319.718,48	332.699,06	346.206,64	360.262,63
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	323.543,28	336.679,13	350.348,31	364.572,45
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
(-) 15 % participación trabajadores		210,38	2.253,89	4.224,26	6.511,50	8.645,12
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	12.772,02	23.937,50	36.898,50	48.989,02
(-) 25% impuesto a la renta		298,04	3.193,01	5.984,38	9.224,63	12.247,26
(=) UTILIDAD NETA		894,13	9.579,02	17.953,13	27.673,88	36.741,77

Elaborado: Autor

Estado de resultados (No Apalancado) – Escenario optimista

NATURAL CAKE						
ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	649.536,13	682.500,09	717.136,97	753.531,67
(-) Costo de Ventas		307.244,36	322.837,02	339.220,99	356.436,46	374.525,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	326.699,11	343.279,09	360.700,51	379.006,06
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) 15 % participación trabajadores		210,38	2.727,26	5.214,26	8.064,33	10.810,16
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	15.454,48	29.547,47	45.697,88	61.257,59
(-) 25% impuesto a la renta		298,04	3.863,62	7.386,87	11.424,47	15.314,40
(=) UTILIDAD NETA		894,13	11.590,86	22.160,60	34.273,41	45.943,20

Elaborado: Autor

Anexo 22

Balance general (Apalancado) – Escenario pesimista

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 19.062,24	\$ 23.321,36	\$ 26.976,80	\$ 30.089,61	\$ 157.039,97
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20		
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Oficina	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Computacion	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07		
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 75.993,43	\$ 80.252,55	\$ 83.907,99	\$ 83.862,66	\$ 210.813,02
PASIVO					
Préstamo a Largo Plazo	\$ 62.083,31	\$ 46.562,48	\$ 31.041,65	\$ 15.520,83	\$ 0,00
PATRIMONIO					
Capital	\$ 16.970,58	\$ 31.382,25	\$ 45.661,88	\$ 55.056,56	\$ 192.263,13
Utilidades Retenidas	-\$ 3.060,46	\$ 2.307,82	\$ 7.204,46	\$ 13.285,28	\$ 18.549,88
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 75.993,43	\$ 80.252,55	\$ 83.907,99	\$ 83.862,66	\$ 210.813,02

Elaborado: Autor

Balance general (Apalancado) – Escenario esperado

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 19.062,24	\$ 27.345,06	\$ 35.269,23	\$ 42.907,42	\$ 174.651,93
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20		
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Oficina	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Computacion	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07		
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 75.993,43	\$ 84.276,24	\$ 92.200,42	\$ 96.680,48	\$ 228.424,98
PASIVO					
Prestamo a Largo Plazo	\$ 62.083,31	\$ 46.562,48	\$ 31.041,65	\$ 15.520,83	\$ 0,00
PATRIMONIO					
Capital	\$ 16.970,58	\$ 31.382,25	\$ 45.661,88	\$ 55.056,56	\$ 192.263,13
Utilidades Retenidas	-\$ 3.060,46	\$ 6.331,51	\$ 15.496,89	\$ 26.103,09	\$ 36.161,84
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 75.993,43	\$ 84.276,24	\$ 92.200,42	\$ 96.680,48	\$ 228.424,98

Elaborado: Autor

Balance general (Apalancado) – Escenario optimista.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 19.062,24	\$ 29.356,90	\$ 39.476,71	\$ 49.506,95	\$ 183.853,35
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20		
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Oficina	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y Enseres	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Computacion	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07		
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 75.993,43	\$ 86.288,09	\$ 96.407,89	\$ 103.280,00	\$ 237.626,40
PASIVO					
Prestamo a Largo Plazo	\$ 62.083,31	\$ 46.562,48	\$ 31.041,65	\$ 15.520,83	\$ 0,00
PATRIMONIO					
Capital	\$ 16.970,58	\$ 31.382,25	\$ 45.661,88	\$ 55.056,56	\$ 192.263,13
Utilidades Retenidas	-\$ 3.060,46	\$ 8.343,36	\$ 19.704,36	\$ 32.702,62	\$ 45.363,27
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 75.993,43	\$ 86.288,09	\$ 96.407,89	\$ 103.280,00	\$ 237.626,40

Elaborado: Autor

Balance general (No Apalancado) – Escenario Pesimista.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 32.334,38	\$ 36.995,57	\$ 41.100,95	\$ 44.717,25	\$ 172.231,03
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Ofi	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y En	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Co	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 89.265,56	\$ 93.926,76	\$ 98.032,13	\$ 98.490,30	\$ 226.004,08
PASIVO					
Prestamo a Largo Plazo					
PATRIMONIO					
Capital	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 83.634,23	\$ 206.874,27
Utilidades Retenidas	\$ 894,13	\$ 5.555,32	\$ 9.660,70	\$ 14.856,07	\$ 19.129,81
	\$ 89.265,56	\$ 93.926,76	\$ 98.032,13	\$ 98.490,30	\$ 226.004,08

Elaborado: Autor

Balance general (No Apalancado) – Escenario Esperado.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 32.334,38	\$ 41.019,26	\$ 49.393,37	\$ 57.535,06	\$ 189.842,99
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20		
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Ofi	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y En	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Co	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07		
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 89.265,56	\$ 97.950,45	\$ 106.324,56	\$ 111.308,11	\$ 243.616,04
PASIVO					
Prestamo a Largo Plazo					
PATRIMONIO					
Capital	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 83.634,23	\$ 206.874,27
Utilidades Retenidas	\$ 894,13	\$ 9.579,02	\$ 17.953,13	\$ 27.673,88	\$ 36.741,77
	\$ 89.265,56	\$ 97.950,45	\$ 106.324,56	\$ 111.308,11	\$ 243.616,04

Elaborado: Autor

Balance general (No Apalancado) – Escenario Optimista.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Disponible					
Bancos	\$ 32.334,38	\$ 43.031,11	\$ 53.600,85	\$ 64.134,59	\$ 199.044,42
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82	\$ 32.122,82
Equipos de Oficina	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24	\$ 871,24
Muebles y Enseres	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00	\$ 976,00
Equipos de Computación	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20	\$ 4.737,20
Vehículos	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
Dep. Acum. Maquinaria y	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28	-\$ 3.212,28
Dep. Acum. Equipos de Ofi	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12	-\$ 87,12
Dep. Acum. Muebles y En	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60	-\$ 97,60
Dep. Acum. Equipos de Co	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07	-\$ 1.579,07
Dep. Acum. Vehiculos	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00	-\$ 5.800,00
TOTAL ACTIVO	\$ 89.265,56	\$ 99.962,29	\$ 110.532,03	\$ 117.907,64	\$ 252.817,47
PASIVO					
Prestamo a Largo Plazo					
PATRIMONIO					
Capital	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 88.371,43	\$ 83.634,23	\$ 206.874,27
Utilidades Retenidas	\$ 894,13	\$ 11.590,86	\$ 22.160,60	\$ 34.273,41	\$ 45.943,20
	\$ 89.265,56	\$ 99.962,29	\$ 110.532,03	\$ 117.907,64	\$ 252.817,47

Elaborado: Autor

Anexo 23

Flujo de Caja (Apalancado) – Escenario Pesimista.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	630.713,02	643.516,50	656.579,88	669.908,46
(-) Costo de Ventas		307.244,36	313.481,42	319.845,10	326.337,95	332.962,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	317.231,60	323.671,40	330.241,93	336.945,84
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	3.620,11	11.301,11	20.839,66	29.097,86
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	543,02	1.695,17	3.125,95	4.364,68
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	3.077,10	9.605,94	17.713,71	24.733,18
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	769,27	2.401,49	4.428,43	6.183,29
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	2.307,82	7.204,46	13.285,28	18.549,88
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.463,98	909,69
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	59.080,14					
(-) Servicio a la deuda		15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83
(=) FLUJO DE CAJA	-109.720,26	19.062,24	23.321,36	26.976,80	30.089,61	157.039,97

Tasa de descuento	25,26%
VAN	-2.756,68
TIR	24,39%

Elaborado: Autor

Flujo de Caja (Apalancado) – Escenario Esperado.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	643.261,76	669.378,19	696.554,94	724.835,07
(-) Costo de Ventas		307.244,36	319.718,48	332.699,06	346.206,64	360.262,63
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	323.543,28	336.679,13	350.348,31	364.572,45
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	9.931,79	24.308,84	40.946,03	56.724,46
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	1.489,77	3.646,33	6.141,90	8.508,67
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	8.442,02	20.662,52	34.804,12	48.215,79
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	2.110,50	5.165,63	8.701,03	12.053,95
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	6.331,51	15.496,89	26.103,09	36.161,84
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.463,98	909,69
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	59.080,14					
(-) Servicio a la deuda		15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83
(=) FLUJO DE CAJA	-109.720,26	19.062,24	27.345,06	35.269,23	42.907,42	174.651,93

Tasa de descuento	25,26%
VAN	14.946,28
TIR	29,75%

Elaborado: Autor

Flujo de Caja (Apalancado) – Escenario Optimista.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	649.536,13	682.500,09	717.136,97	753.531,67
(-) Costo de Ventas		307.244,36	322.837,02	339.220,99	356.436,46	374.525,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	326.699,11	343.279,09	360.700,51	379.006,06
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) Gastos financieros (intereses)		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.464	910
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		-4.800,72	13.087,63	30.908,80	51.298,23	71.158,07
(-) 15 % participación trabajadores		-720,11	1.963,14	4.636,32	7.694,73	10.673,71
(=) Utilidad antes de impuestos		-4.080,61	11.124,48	26.272,48	43.603,50	60.484,36
(-) 25% impuesto a la renta		-1.020,15	2.781,12	6.568,12	10.900,87	15.121,09
(=) UTILIDAD NETA		-3.060,46	8.343,36	19.704,36	32.702,62	45.363,27
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		6.203,28	5.094,12	3.852,92	2.463,98	909,69
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	59.080,14					
(-) Servicio a la deuda		15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83	15.520,83
(=) FLUJO DE CAJA	-109.720,26	19.062,24	29.356,90	39.476,71	49.506,95	183.853,35

Tasa de descuento	25,26%
VAN	24.034,62
TIR	32,31%

Elaborado: Autor

Anexo 24

Flujo de Caja (No Apalancado) – Escenario Pesimista.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	630.713,02	643.516,50	656.579,88	669.908,46
(-) Costo de Ventas		307.244,36	313.481,42	319.845,10	326.337,95	332.962,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	317.231,60	323.671,40	330.241,93	336.945,84
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	8.714,23	15.154,04	23.303,63	30.007,54
(-) 15 % participación trabajadores		210,38	1.307,14	2.273,11	3.495,54	4.501,13
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	7.407,10	12.880,93	19.808,09	25.506,41
(-) 25% impuesto a la renta		298,04	1.851,77	3.220,23	4.952,02	6.376,60
(=) UTILIDAD NETA		894,13	5.555,32	9.660,70	14.856,07	19.129,81
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA	-168.800,40	32.334,38	36.995,57	41.100,95	44.717,25	172.231,03

Tasa de descuento	21,69%
VAN	-9.511,00
TIR	19,67%

Elaborado: Autor

Flujo de Caja (No Apalancado) – Escenario Esperado.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	643.261,76	669.378,19	696.554,94	724.835,07
(-) Costo de Ventas		307.244,36	319.718,48	332.699,06	346.206,64	360.262,63
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	323.543,28	336.679,13	350.348,31	364.572,45
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	15.025,91	28.161,77	43.410,01	57.634,15
6 (-) 15 % participación trabajadores		210,38	2.253,89	4.224,26	6.511,50	8.645,12
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	12.772,02	23.937,50	36.898,50	48.989,02
6 (-) 25% impuesto a la renta		298,04	3.193,01	5.984,38	9.224,63	12.247,26
(=) UTILIDAD NETA		894,13	9.579,02	17.953,13	27.673,88	36.741,77
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA	-168.800,40	32.334,38	41.019,26	49.393,37	57.535,06	189.842,99

Tasa de descuento	21,69%
VAN	10.252,07
TIR	23,78%

Elaborado: Autor

Flujo de Caja (No Apalancado) – Escenario Optimista.

NATURAL CAKE						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		618.164,29	649.536,13	682.500,09	717.136,97	753.531,67
(-) Costo de Ventas		307.244,36	322.837,02	339.220,99	356.436,46	374.525,61
Utilidad Bruta en Ventas		310.919,93	326.699,11	343.279,09	360.700,51	379.006,06
(-) Gastos administrativos y operativos		233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12	233.157,12
(-) Gastos de ventas		44.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00	43.920,00
(-) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(-) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		1.402,56	18.181,75	34.761,73	53.762,21	72.067,76
(-) 15 % participación trabajadores		210,38	2.727,26	5.214,26	8.064,33	10.810,16
(=) Utilidad antes de impuestos		1.192,18	15.454,48	29.547,47	45.697,88	61.257,59
(-) 25% impuesto a la renta		298,04	3.863,62	7.386,87	11.424,47	15.314,40
(=) UTILIDAD NETA		894,13	11.590,86	22.160,60	34.273,41	45.943,20
(+) Depreciaciones		10.776,07	10.776,07	10.776,07	9.197,01	9.197,01
(+) Amortizaciones		20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18	20.664,18
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	69.250,26					
(-) Capital de trabajo inicial	99.550,15					
(+) Valor de rescate						23.689,90
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						99.550,15
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA	-168.800,40	32.334,38	43.031,11	53.600,85	64.134,59	199.044,42

Tasa de descuento	21,69%
VAN	20.402,71
TIR	25,76%

Elaborado: Autor

Anexo 25

Costos de oportunidad o tasas de descuento

**MODELO CAPM
APALANCADO**

Cálculo del CPPC		
D	35%	59.080,14
E	65%	109.720,26
Inversión total		168.800,40
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		11,30%
Tasa de interés de la deuda		11,30%
CPPC		18,94%

Cálculo de $K_{e\ ap}$ y $K_{e\ d}$	
rf	2,32%
B d	1,04
Rm - rf	6,03%
EMBI Ecuador	13,10%
$K_{e\ d}$	21,69120%
$K_{e\ ap}$	25,25818%

**MODELO CAPM
DESAMPALANCADO**

Cálculo del CPPC		
D	0%	0,00
E	100%	67.863,05
Inversión total		67.863,05
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de mercado		0,00%
Tasa de interés de la deuda		0,00%
CPPC		21,69%

Cálculo de $K_{e\ ap}$ y $K_{e\ d}$	
rf	2,32%
B d	1,04
Rm - rf	6,03%
EMBI Ecuador	13,10%
$K_{e\ d}$	21,69120%
$K_{e\ ap}$	21,69120%

Elaborado: Autor

Anexo 26

Financiamiento

NATURAL CAKE ESTRUCTURA DE CAPITAL CON APALANCAMIENTO valorado en USD		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Valor
Aporte socios	65%	109.720,26
Crédito bancario	35%	59.080,14
Total	100%	168.800,40

NATURAL CAKE ESTRUCTURA DE CAPITAL SIN APALANCAMIENTO valorado en USD		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Valor
Aporte socio 1	33%	56.261,17
Aporte socio 2	33%	56.261,17
Aporte socio 3	33%	56.261,17
Total	100%	168.800,40

Elaborado: Autor