



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE POSTRES Y ALIMENTOS  
PROTEÍNICOS CON BAJO CONTENIDO CALÓRICO EN LA CIUDAD DE  
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial, mención  
Administración de Empresas.

Profesor Guía  
Ing. Marcela Pérez Pazmiño

Autor  
Jefferson Andrés Figueroa Tubón

Año  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Marcela Pérez Pazmiño  
Ingeniera Química  
C.I. 1707284426

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

---

Jefferson Andrés Figueroa Tubón  
C.I. 1720131968

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por todas sus bendiciones a lo largo de mi camino.

A mis padres, por su gran esfuerzo e incondicional apoyo que me ha permitido culminar con éxito una etapa más de mi vida.

**DEDICATORIA**

A mi familia, con afecto y gratitud.

## RESUMEN

My Fitness Food es una compañía que se dedicará a la elaboración y comercialización de postres y alimentos proteínicos con bajo contenido calórico, en la ciudad de Quito. El proyecto está clasificado en la industria de actividades de alojamiento (I55) y servicio de alimento y bebida (I56); misma que ha presentado un crecimiento promedio de 5,18% en su PIB, ubicándose en el puesto 15 de un total de 46 industrias. Este proyecto se ajusta a las tendencias actuales de la industria alimenticia, las cuales se direccionan hacia el cuidado de la salud, con el fin de satisfacer la demanda creciente de alimentos nutritivos. Además, el número de personas que llevan un estilo de vida activa y saludable es cada vez superior, lo que plantea una excelente oportunidad de negocio.

Se ha determinado como mercado objetivo a los hombres y mujeres entre 20 a 49 años de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico A, B y C+, que dediquen cuatro horas semanales o más, a la realización de diferentes actividades físicas, independientemente de su disciplina deportiva; lo que corresponde a un mercado total de 289.956 personas.

Se implementará una estrategia de marketing concentrado de nicho, con la finalidad de alcanzar una posición sólida y una participación representativa en el segmento específico de deportistas. La propuesta de valor estará definida por una estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”, considerando que los productos ofrecen características diferenciadas, diseñadas especialmente para satisfacer las necesidades del segmento, a un precio competitivo.

La filosofía organizacional, infraestructura, y el flujo de los procesos que se han establecido, permitirán la óptima ejecución de las actividades del negocio que impulsarán a la compañía al cumplimiento de sus objetivos.

La inversión inicial del negocio asciende a \$80.540,58 compuesto por 40% de financiamiento bancario y 60% capital propio. La evaluación financiera del proyecto ha reflejado la rentabilidad y viabilidad del mismo, al proporcionar una TIR de 28,09% y un VAN de \$30.786,93 para el proyecto; y una TIR de 34,42% y un VAN de \$38.665,82 para el inversionista.

## ABSTRACT

My Fitness Food is a company that produces and sells desserts and protein foods with low calories, in the city of Quito. The project is classified in the industry of hosting activities (155) and food and drink service (156), which has presented an average GDP growth of 5.18%, ranking 15th of a total of 46 industries. This project is in line with current trends in food industry, which are directed to health care, in order to satisfy the growing demand for nutritious foods. Additionally, the number of people having an active and healthy lifestyle is getting higher, posing an excellent business opportunity. It has been determined as target market to men and women between 20-49 years old, residing in Quito, with a socioeconomic level A, B and C+, who exercise four hours a week or more, regardless the sport; which corresponds to a total market of 289,956 people.

A strategy focused in niche market will be implemented, in order to achieve a strong position and a representative participation in the specific segment of athletes. The value proposition will be defined by a positioning strategy of "more for the same", considering that products offer particular features specially designed to satisfy market needs at a competitive price.

The organizational philosophy, infrastructure, and the flow of production processes will enable the optimal execution of business activities, which will lead the company to the achievement of its objectives.

The initial investment amounts to \$80.540,58, being 40% bank financing and 60% capital stock. The financial evaluation of the project has shown its profitability and viability by providing an IRR of 28,09% and a NPV of \$30.786,93 for the project; and an IRR of 34,42% and a NPV of \$38.665,82 for the investor.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo .....	1
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Entorno externo .....	2
2.1.2. Análisis de la Industria - Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	4
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	7
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
3.1.1. Investigación cualitativa.....	7
3.1.2. Investigación cuantitativa.....	10
4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	11
5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	12
5.1. Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1. Mercado objetivo .....	12
5.1.2. Propuesta de valor .....	12
5.2. Mezcla de marketing.....	13
5.2.1. Producto.....	13
5.2.2. Precio .....	14
5.2.3. Plaza .....	16
5.2.4. Promoción .....	18
6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	20
6.2. Plan de operaciones .....	20
6.2.1. Diagrama de flujo de procesos .....	20
6.2.2. Infraestructura .....	21
6.2.3. Maquinaria, mobiliario y equipo tecnológico .....	22
6.3. Estructura organizacional .....	22
6.3.1. Estructura legal.....	22
6.3.2. Tipo de estructura.....	22
6.3.3. Organigrama .....	23
6.3.4. Personal requerido .....	23
7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4. Índices financieros .....	25
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES.....	26

9. REFERENCIAS.....	27
10. ANEXOS .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos. ....	6
Tabla 2. Mercado objetivo. ....	12
Tabla 3. Costo de producción por unidad de alimento. ....	15
Tabla 4. Costo de producción por unidad de postre. ....	15
Tabla 5. Costo de producción por unidad de bebida. ....	15
Tabla 6. Precio de comercialización alimento. ....	16
Tabla 7. Precio de comercialización postre. ....	16
Tabla 8. Precio de comercialización bebida. ....	16
Tabla 9. Costo de arrendamiento de las instalaciones (punto de venta). ....	18
Tabla 10. Presupuesto promoción. ....	19
Tabla 11. Presupuesto de adecuación de las instalaciones. ....	21
Tabla 12. Personal Requerido, función y remuneración. ....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo "My Fitness Foods" .....	14
Figura 2. Slogan "My Fitness Foods" .....	14
Figura 3. Canal de distribución. ....	17
Figura 4. Plano esquemático de las instalaciones (punto de venta) .....	22
Figura 5. Organigrama. ....	23

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

La creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de postres y alimentos proteínicos con bajo contenido calórico se genera al enfocarse en las necesidades y tendencias actuales de la población de Quito, Ecuador.

Se estima que del número total de personas entre 10 a 59 años de edad, en Ecuador aproximadamente: 400 mil sufren de diabetes, 50% son pre-hipertensos, 20% hipertensos, y más de 900 mil presentan obesidad abdominal (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015). Estas enfermedades se encuentran entre las principales causas de muerte y están estrechamente relacionadas con los hábitos alimenticios (Presidencia de la República del Ecuador, 2013). “La dieta tiene que ser parte de la solución y el fuerte crecimiento en este mercado de productos dietéticos está casi garantizado.” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

Por esta razón, en la actualidad las tendencias de la industria alimenticia se están enfocando en el cuidado de la salud, con el fin de satisfacer la demanda creciente de consumidores que exigen alimentos más nutritivos. Cada vez es superior el número de personas que llevan un estilo de vida más activa y saludable. Aproximadamente 74% de los jóvenes, 70% de los hombres, y 60% de las mujeres, realizan algún tipo de actividad física (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015); lo que plantea una excelente oportunidad de negocio para el proyecto propuesto.

#### **1.1.1. Objetivo general del trabajo**

Determinar la viabilidad y rentabilidad de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de postres y alimentos proteínicos con bajo contenido calórico, en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. Objetivos específicos del trabajo**

Conocer la situación actual de la industria en la que se encuentra el negocio, a través de un análisis y evaluación de los distintos factores que influyen en la misma.

Identificar y conocer al mercado objetivo, el perfil del consumidor, su comportamiento, preferencias, necesidades y tendencias.

Desarrollar estrategias de marketing adecuadas para posicionar con éxito la marca del producto y su propuesta de valor en el mercado al que está dirigido.

Establecer una filosofía clara y una estructura organizacional adecuada que permita la ejecución óptima de las actividades y procesos de la compañía.

Determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad que podría generar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de postres y alimentos proteínicos con bajo contenido calórico, en la ciudad de Quito.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4), el proyecto propuesto corresponde a la industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas; la cual está dividida en dos grandes sectores: Actividades de alojamiento (I55) y Servicio de alimento y bebida (I56). La división específica del proyecto es la (I5610.01) “Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015).

#### **2.1.1. Entorno externo**

##### **2.1.1.1. Económico**

###### **Producto Interno Bruto (PIB)**

La industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas ha tenido un desarrollo progresivo durante los últimos 5 períodos fiscales, con un crecimiento promedio de 5,18% (Banco Central del Ecuador, 2015). Durante el tercer trimestre del 2015, presentó una contribución al crecimiento del PIB inter-anual de -5%, mientras que varias industrias presentaron tasas de hasta -38%; con lo que esta industria se ha colocado dentro de las 10 más sólidas del mercado (Banco Central del Ecuador, 2016). Adicionalmente, ha mantenido una participación de 1,8% del PIB nacional, ubicándose en el puesto 15 de un total de 46 industrias (Banco Central del Ecuador, 2015).

###### **Inflación**

La industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas es uno de los sectores que mayor impacto tiene sobre la inflación nacional. La misma ha mantenido un incremento promedio de 5,66% en los niveles de precios de sus productos y servicios dentro de los últimos 5 períodos fiscales; mientras que el promedio de la inflación nacional anual asciende a 3,85% (Banco Central del Ecuador, 2015). Al tercer trimestre del 2015 la inflación que presentó esta industria fue de 4,78% mientras que la inflación nacional se ubicó en 3,38% (Banco Central del Ecuador, 2016).

###### **Empleo**

Los índices de desempleo, respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), se han reducido de forma sostenida cada año, pasando de 6,1% a 5,5% entre los períodos comprendidos entre el 2010 al 2015. En el tercer trimestre del 2015, el porcentaje de los ocupados plenos alcanzó el 54,4% lo cual deriva en una mejora en la capacidad adquisitiva de la población (Banco Central del Ecuador, 2016).

##### **2.1.1.2. Político**

###### **Legislación tributaria**

Dentro de la gestión del actual Gobierno de la República se ha llevado a cabo 10 reformas tributarias. Los montos de recaudación han incrementado; pero a su vez,

estas reformas han sido tomadas como medidas sumamente agresivas contra el sector empresarial. Según la información proporcionada por la directora del Servicio de Rentas Internas (SRI), tan solo el 8,6% de lo recaudado corresponde a las reformas, mientras que el 91,4% restante se debe a una mejor gestión de la entidad la cual ha reducido los índices de evasión de impuestos (Ecuador Inmediato, 2015).

### **Regulaciones gubernamentales**

El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria puso en vigencia en el 2014 el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”. Esto con la finalidad de informar a los consumidores sobre el contenido nutricional de los alimentos que consumen, considerando que la mala alimentación ha sido identificada como un factor de riesgo en la población, causante de enfermedades crónicas (Ministerio de Salud Pública, 2014).

### **Barreras arancelarias – no arancelarias**

En la actualidad el Gobierno Nacional se encuentra implementando diferentes políticas restrictivas a las importaciones a través de la imposición de cuotas, aranceles y barreras no arancelarias, como la aplicación de normas INEN. Esto ha generado una traba al ingreso de varios productos al mercado ecuatoriano, disminuyendo la oferta disponible y encareciendo los mismos, como en el caso de los suplementos alimenticios.

#### **2.1.1.3. Social**

##### **Hábitos de compra - Demográfico**

Los hogares del área urbana destinan un 24,40% de su gasto corriente mensual al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, y un 7,70 % al consumo en restaurantes y hoteles (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

##### **Clase social**

En el tercer trimestre del 2015 el índice de pobreza extrema disminuyó, ubicándose en 3,8% (Banco Central del Ecuador, 2016). Existe una tendencia decreciente de las brechas socioeconómicas, en donde la clase media (C- y C+) se ha ampliado. Aproximadamente, 35,9% de la población ecuatoriana está clasificada en un estrato medio, medio alto y alto (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015).

##### **Estilo de Vida - Cultural**

Aproximadamente 74% de los jóvenes, 70% de los hombres, y 60% de las mujeres, realizan algún tipo de ejercicio físico (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015); mientras que, en general, los ecuatorianos dedican en promedio 4,33 horas semanales a la realización de diferentes actividades deportivas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

#### **2.1.1.4. Tecnológico**

##### **Tecnología de producto**

Mediante procesos altamente tecnológicos se ha logrado aislar la proteína de suero de leche (una de las más puras del mercado). El producto está disponible para su libre consumo, brindando beneficios de recuperación y crecimiento muscular. Este desarrollo en el campo deportivo/alimenticio permite mejorar los niveles de nutrición del segmento deportista (Natural Vitality, 2015).

##### **Medios de comunicación**

Aproximadamente el 86,4% de la población urbana posee por lo menos un teléfono celular, 37% tiene acceso a internet, 47,6% lo ha usado en los últimos 12 meses y de esta porción, el 64% lo usa de forma diaria (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013). Esto establece una de las principales formas en las que la población actualmente se informa de los distintos productos y servicios existentes en el mercado.

#### **2.1.2. Análisis de la Industria - Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

##### **Ingreso potencial de nuevos competidores (alta)**

La industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas, específicamente, el sector de servicio de alimento y bebida, no presenta barreras de entrada fuertes que limiten el posible ingreso de nuevos competidores. En términos generales, las nuevas empresas pueden ingresar fácilmente a este sector de la industria, ya que la tecnología que se requiere para la implementación del negocio es de fácil acceso, no se requieren conocimientos altamente especializados, el capital necesario alcanza montos relativamente accesibles, los canales de distribución son directos y los trámites para la obtención de permisos de funcionamiento no son complejos.

Por otro lado, las grandes cadenas de servicio de comida han podido aplicar diferentes barreras de entrada, las cuales son generadas por el posicionamiento de su marca, economías de escala, y su presencia en amplias áreas geográficas, limitando así el ingreso de nuevos competidores a sectores específicos; como es el caso de las pizzerías.

##### **Desarrollo potencial de productos sustitutos (media)**

En la actualidad, dentro del sector de servicio de alimento y bebida no existen sustitutos perfectos del producto propuesto. Sin embargo, existe la posibilidad de que varias empresas que compiten en el mercado con un enfoque saludable, como “Go green”, puedan desarrollar alimentos y bebidas similares, los cuales podrían ser considerados por los consumidores como sustitutos. Adicionalmente, los suplementos alimenticios (para su preparación) comercializados por compañías como “Natural Vitality, Herbalife, Only Natural, Oriflame” pueden ser percibidos de esta misma forma. Cabe señalar que los productos propuestos presentan un valor agregado, al ser una combinación entre alimentos nutritivos y suplementos alimenticios (proteína de suero de leche). Esto hace posible la elaboración de un producto no solo bajo en calorías sino con un contenido nutricional adecuado para el desarrollo físico y el cuidado de la salud de los deportistas.

### **Capacidad de negociación de los consumidores (alta)**

Debido a la naturaleza inherente de los compradores respecto al consumo de alimentos y bebidas, es casi imposible que estos estén dispuestos a recibir este servicio de una sola empresa. Esta fuerza se intensifica al considerar que el costo para el cliente de cambiar de una opción a otra es nulo, por lo que el consumidor siempre puede decidir que producto comprar, cuando hacerlo y en dónde.

Además, según datos de la Superintendencia de Compañías, en Quito existen 256 empresas dedicadas a actividades de servicio de comidas, lo que plantea una amplia oferta entre la cual los consumidores pueden escoger (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

### **Capacidad de negociación de los proveedores (medio)**

En el mercado existe una gran cantidad de compañías proveedoras de los suministros necesarios para la elaboración de los productos propuestos como: supermercados, mercados, e incluso se puede adquirir varios de los insumos necesarios directamente de los productores. En base a esto, el poder de negociación que estos pueden ejercer es mínimo; a excepción de los grandes productores y distribuidores de cárnicos y lácteos, como es el caso de empresas como Pronaca, Pasteurizadora Quito, etc.

Por otro lado, el suministro de los suplementos alimenticios (proteína de suero de leche), necesario para la elaboración de los productos propuestos, está limitado a tres compañías ofertantes: *Natural Vitality*, *Herbalife* y *Only Natural*, por lo que su poder de negociación es superior. Esta fuerza aumenta al considerar que las barreras arancelarias y no arancelarias aplicadas a este tipo de productos, han disminuido la oferta total disponible.

### **Rivalidad entre empresas competidoras (alta)**

El sector de servicio de alimento y bebida posee un amplio número de compañías operando en el mercado de Quito, las cuales se asemejan en tamaño y capacidad. Los consumidores no están concentrados, tienen la capacidad de elegir, y pueden cambiar fácilmente entre las diferentes opciones disponibles. La industria es considerada una de las más importantes y rentables dentro de la economía ecuatoriana, la cual se encuentra en etapa de crecimiento, y no presenta barreras de entrada y salida fuertes intensificando la rivalidad entre empresas competidoras.

### **Conclusiones**

- ❖ La industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas es una de las más atractivas del mercado considerando el crecimiento sostenido que ha presentado durante los últimos años y su participación respecto al PIB nacional, incluso en la desaceleración que actualmente sufre la economía ecuatoriana.
- ❖ Las restricciones a las importaciones y normativas tributarias han afectado fuertemente al sector empresarial al considerar inestable al sistema político y legislativo del país. Mientras que, por otro lado, las regulaciones gubernamentales sobre el etiquetado de alimentos ha incentivado el desarrollo de productos saludables.

- ❖ Los factores sociales son propicios para la implementación del proyecto, tomando en cuenta que una parte considerable de la población se ajusta al perfil del potencial consumidor de los productos propuestos.
- ❖ El factor tecnológico no tiene una incidencia fuerte en la implementación del proyecto. Por otro lado, el uso de los medios de comunicación por parte de la población tiene un impacto importante en la mezcla de marketing a desarrollarse.
- ❖ La industria presenta pocas barreras de entrada; facilitando la implementación del proyecto pero, a su vez, permitiendo la penetración de competidores al mercado.
- ❖ El mercado presenta sustitutos no perfectos, pero existe la posibilidad de que empresas competidoras desarrollen productos similares, por lo que es importante posicionar la diferenciación y el valor agregado de los productos propuestos.
- ❖ La industria presenta gran cantidad de opciones disponibles, en donde los consumidores tiene la facilidad para cambiar de una marca a otra fácilmente.
- ❖ La relación que se establece con los proveedores de suplementos alimenticios es esencial considerando la capacidad de negociación que pueden ejercer.
- ❖ La industria en mención es altamente fragmentada, existe gran cantidad de competidores con cuotas de mercado reducidas, por lo que sumado con el efecto de las cuatro fuerzas descritas anteriormente, la rivalidad entre competidores se intensifica.

**Tabla 1.** Matriz de Evaluación de Factores Externos.

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</b>			
<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clasific.</b>	<b>Punt. Pond.</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Producto Interno Bruto (PIB)	0,13	3	<u>0,39</u>
2. Empleo	0,05	3	<u>0,15</u>
3. Regulaciones gubernamentales	0,11	4	<u>0,44</u>
4. Hábitos de compra - Demográfico	0,07	3	<u>0,21</u>
5. Clase social	0,08	3	<u>0,24</u>
6. Estilo de Vida – Cultural	0,13	4	<u>0,52</u>
8. Tecnología de producto	0,04	3	<u>0,12</u>
9. Medios de comunicación	0,09	3	<u>0,27</u>
<b>Amenazas</b>			
10. Inflación	0,10	2	<u>0,20</u>
11. Legislación tributaria	0,11	2	<u>0,22</u>
12. Barreras arancelarias – no arancelarias	0,09	2	<u>0,18</u>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,94</b>

Por medio de la puntuación ponderada total de 2,94 se puede inferir que el entorno externo es propicio para la implementación del proyecto propuesto y que además, el mismo responde de forma favorable a las condiciones actuales del macro entorno, aprovechando eficazmente las oportunidades y minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas existentes.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Problema de investigación

Determinar la viabilidad de la introducción de postres y alimentos proteínicos con bajo contenido calórico, en la ciudad de Quito.

##### Objetivos de la investigación

- ❖ Identificar y conocer al mercado objetivo, el perfil del consumidor, su comportamiento, preferencias, necesidades y tendencias con el fin de obtener una valoración más acertada de las oportunidades del mercado.
- ❖ Identificar los atributos más importantes que impulsan los hábitos de compra de los consumidores.
- ❖ Identificar los medios de comunicación más efectivos para establecer un canal directo con el mercado objetivo.
- ❖ Obtener información sobre la competencia potencial y actual, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Estimar la demanda potencial para el producto propuesto.
- ❖ Disminuir la incertidumbre respecto a los resultados que las operaciones del negocio podrían generar.

##### Diseño de la investigación

Se han aplicado métodos de investigación exploratoria (grupos focales y entrevistas a expertos) los cuales permiten profundizar los conocimientos de los motivos, actitudes, conductas, y percepciones que pueden influir en el proceder de los consumidores. Además, se ha llevado a cabo una investigación descriptiva (encuestas) con el fin de cuantificar la magnitud de las variables y la relación entre las mismas, a través de la recopilación de datos numéricos (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

#### 3.1.1. Investigación cualitativa

##### 3.1.1.1. Entrevista con Expertos

**Entrevistado:** Luis Narváez                      Director de Alimentos y Bebidas de la Escuela de Gastronomía de la Universidad de las Américas.

##### Conclusiones

Se pudo evidenciar diferentes factores del estilo de vida de la población, los cuales muestran algunas de las causas principales de su mala alimentación. En base al criterio del entrevistado, existe un mercado potencial para el producto propuesto, ya

que actualmente la población de la ciudad de Quito está más informada, consciente de sus necesidades alimenticias, y de las falencias que existen respecto a su nutrición. Se han identificado varias características del posible perfil del consumidor de los productos propuestos, como: su nivel cultural, académico y económico; los cuales son propios de las clases socioeconómicas A, B y C+. Adicionalmente, se pudo conocer que existen compañías dedicándose a actividades similares, sin embargo estas no ofrecen las mismas características nutritivas de los productos propuestos. Además, la marca con la que estos son comercializados, no es reconocida, lo que plantea una oportunidad para posicionar la marca de los productos propuestos en el mercado y en la mente de los consumidores.

Finalmente, el entrevistado expresa que este es un mercado virgen, en el cual no existen barreras de entrada, por lo que una propuesta clara y de buen nivel podría generar una respuesta positiva en el mercado, el cual busca alternativas saludables y nutritivas.

**Entrevistado:** José Enríquez      Entrenador Personal (Fisicoculturismo y Nutrición); Campeón Mr. Ecuador; Mr. Pichincha; Mr. Quito.

## **Conclusiones**

Se han evidenciado algunas de las causas de la mala alimentación que existe entre la población quiteña, como el desconocimiento sobre la forma correcta de llevar una alimentación balanceada y la poca disponibilidad de opciones saludables y nutritivas en el mercado. En base al criterio del entrevistado, la gran mayoría de establecimientos dedicados a actividades de servicio de alimento y bebida, corresponden a comida rápida, la cual no aporta al desarrollo del cuerpo ni al rendimiento físico.

Se ha identificado a “Go green” como un potencial competidor, debido a la combinación de proteínas y carbohidratos que llevan sus productos alimenticios. Por otro lado, no se ha podido reconocer a ninguna compañía que incluya suplementos alimenticios (proteína de suero de leche) en la elaboración de sus alimentos y bebidas; por lo que los productos propuestos poseen un excelente nivel de diferenciación y valor agregado respecto a la oferta actual en el mercado de Quito.

Al concluir, el entrevistado expresó que los productos en referencia tendrían una gran aceptación en el segmento de deportistas; identificando así una de las características del posible perfil del consumidor. Además, señaló que estos productos no tendrían competencia directa considerando que la alimentación saludable y nutritiva es un tema que las compañías existentes han dejado en segundo plano, sin considerar la importancia del cuidado de la salud y del estado físico, para la elaboración de sus productos alimenticios.

### 3.1.1.2. Grupo focal

Se realizó un Grupo Focal con 7 participantes (4 mujeres y 3 hombres) de diferentes edades en un rango entre 20 a 49 años de edad, que poseen un nivel socioeconómico A, B o C+. Todos residen en la ciudad de Quito y practican diferentes disciplinas deportivas con una frecuencia mayor a 4 horas semanales.

#### Conclusiones

- ❖ Existen muy pocas opciones de alimentación nutritiva y saludable para deportistas en la ciudad de Quito; además, el cliente nunca puede saber exactamente qué es lo que está consumiendo, ni los niveles nutricionales que poseen los productos.
- ❖ Se pudo identificar a “Go Green” y “Salads2Go” como potenciales competidores ya que son percibidos por los participantes como proveedores de alimentos sanos y *light*, pero no necesariamente nutritivos y balanceados para los deportistas.
- ❖ Existen sitios más especializados que ofrecen diferentes programas de alimentación con menús completos por un tiempo determinado; pero los precios son demasiado altos, según el criterio de los participantes. No se identificó a una marca o compañía específica.
- ❖ Los participantes indican que siempre toman en cuenta los posibles contenidos nutricionales de un producto antes de consumirlo.
- ❖ Los factores determinantes que influyen en la decisión de compra de productos alimenticios son los niveles nutritivos, el sabor y el precio; en ese orden.
- ❖ Aunque determinado producto cumpla con los requisitos de los consumidores en términos de niveles nutritivos, precio, sabor, entre otros, es importante saber que los consumidores no se pueden atar al consumo de un solo producto alimenticio, o de un mismo restaurante.
- ❖ En base a los valores mencionados por los participantes, dentro de una semana típica gastan en promedio \$58 en productos alimenticios fuera del hogar. Los rangos existentes estuvieron entre \$20 y \$100.
- ❖ Ninguno de los participantes ha escuchado o conoce de alguna empresa que integre suplementos alimenticios (proteína de suero de leche) en la elaboración de sus productos.
- ❖ Los participantes consideran como un valor agregado, que se les dé a conocer los valores nutricionales que contienen los productos que consumen. Adicionalmente, al integrar proteína de suero de leche en su elaboración, se evita la necesidad de consumir suplementos adicionales.
- ❖ Los medios de comunicación mediante los cuales se generaría más impacto entre los consumidores podrían ser: las redes sociales y la presencia de la marca en eventos deportivos y competencias.
- ❖ Finalmente, los participantes han expresado aceptación hacia los productos propuestos, e indicaron que estarían dispuestos a proporcionar información adicional sobre el tipo de deporte que realizan. De esta manera se podría programar un plan de alimentación en base a sus necesidades y así personalizar más el producto/servicio.

### 3.1.2. Investigación cuantitativa

#### Cálculo de la muestra

El cálculo de la muestra permite validar el número de elementos que será necesario analizar con el fin de identificar las características de la población, a través del estudio de una porción representativa de la misma. Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por juicio (Douglas, Marchal, & Wathen, 2008); en donde la muestra corresponde a 383 personas. *Anexo 1*

#### Conclusiones

Se llevaron a cabo 383 encuestas (físicas) considerándolas como muestra representativa de una población de hombres y mujeres entre 20 a 49 años de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico A, B o C+, que dediquen más de 4 horas semanales a la realización de diferentes actividades físicas, independientemente de la disciplina deportiva. *Anexo 2*

- ❖ Se ha identificado que el 77,8% de los encuestados (298 personas) consumen alimentos fuera del hogar de 2 a 7 días en la semana. Por otro lado, 71,8% (275 personas) consumen postres tan solo una vez a la semana [comportamiento del consumidor].
- ❖ Los atributos más importantes que impulsan los hábitos de compra de los productos alimenticios en el segmento identificado son: nivel nutricional, sabor, precio, y presentación; en ese orden.
- ❖ El 72,1% de los encuestados (276 personas) están de acuerdo en que existe una clara necesidad de consumo de alimentos saludables y nutritivos [necesidades y tendencias].
- ❖ El 53% de los participantes consumen sus alimentos, bebidas y postres en restaurantes; mientras que el 44,7% lo hace en locales ubicados en centros comerciales [hábitos de compra].
- ❖ El 69,2% de los encuestados (265 personas) gastan entre \$10 y \$50 dólares semanales en el consumo de alimentos y postres fuera del hogar [comportamiento del consumidor].
- ❖ El 97,7% de los encuestados (374 personas) no conocen a ninguna empresa que actualmente comercialice este tipo de productos. Por otro lado, el 2,3% restante ha identificado a diferentes empresas como competidores potenciales, de las cuales únicamente “Go green” opera en Quito.
- ❖ El 56,7% de los participantes (217 personas) afirman que consumirían los productos propuestos, mientras que el 36,8% expresó que tal vez los consumirían [demanda potencial].
- ❖ Los principales canales de comunicación por medio de los cuales los posibles consumidores preferirían estar informados sobre los productos, promociones, descuentos, entre otros, son: redes sociales, eventos deportivos, correo electrónico, prensa, y radio; en ese orden.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Por medio del análisis del entorno externo, los factores, y fuerzas que influyen en el desempeño de la industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas; conjuntamente con la investigación del cliente, su comportamiento, preferencias, necesidades, y tendencias, se ha podido corroborar que las condiciones que presenta el mercado son propicias para la implementación del proyecto propuesto.

La industria de alimentos sanos y nutritivos ha presentado un desarrollo continuo, el cual ha sido potenciado por los diferentes factores políticos/regulatorios que se aplican sobre los alimentos procesados, al poner en consideración su perjudicial contenido nutricional (Ministerio de Salud Pública, 2014). También han incidido, los cambios sociales respecto al cuidado de la salud y al estilo de vida de la población quiteña, relacionada con la realización de distintas actividades deportivas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015). Adicionalmente, el crecimiento constante y sostenido de la industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas durante los últimos años y su importancia e impacto sobre el PIB nacional, incluso en la desaceleración que actualmente sufre la economía ecuatoriana, muestra la atractividad de este sector para el ingreso y ejecución de actividades productivas y económicas (Banco Central del Ecuador, 2016).

Por otro lado, por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa, se ha confirmado la existencia de una necesidad insatisfecha en un segmento específico de la población de la ciudad de Quito. Además, los resultados obtenidos han permitido determinar con mayor exactitud las causas principales de la mala alimentación entre los quiteños, su comportamiento referente al consumo de productos/servicios alimenticios, sus características, preferencias, y las tendencias actuales en las que se encuentran envueltos, con la finalidad de estimar de forma más precisa la demanda potencial existente para los productos propuestos.

Pese a la existencia de 256 compañías dedicándose a este tipo de actividades dentro de la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015), tan solo dos empresas han sido identificadas como potenciales competidores: “*Go green*” y “*Salads2go*”. Los productos de estas empresas son especializados para un segmento de mercado de clase media en adelante, enfocado en la alimentación sana, especialmente a base de vegetales. Cabe señalar, que estos productos difieren del concepto propuesto, el cual presenta un valor agregado al ser una combinación entre alimentos nutritivos y suplementos alimenticios (específicamente la proteína de suero de leche); los cuales proporcionan beneficios de recuperación y crecimiento muscular a los deportistas.

Tomando en cuenta las condiciones favorables que presenta la industria, la necesidad insatisfecha del segmento específico, la escasa competencia directa que opera actualmente, y el concepto de los productos propuestos que se ajusta a la información obtenida en los procesos de investigación de mercado; se ha podido validar la excelente oportunidad de negocio que existe para la implementación del proyecto propuesto.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

#### 5.1.1. Mercado objetivo

La determinación del mercado se llevará a cabo mediante una estrategia de marketing concentrado de nicho, la cual se aplica con la finalidad de alcanzar una posición sólida y una participación representativa en el segmento específico de deportistas. Esta estrategia es la más óptima considerando que el producto es especializado para un nicho determinado de consumidores, brindándoles beneficios adicionales que son percibidos como generadores de valor. De esta forma, se puede efectuar una mezcla de marketing eficaz que se ajuste al segmento cuidadosamente definido; y se puede ser eficiente al dirigir estos esfuerzos directamente al mercado seleccionado.

En base al análisis de los factores identificados durante el proceso de investigación se ha establecido como mercado objetivo a los hombres y mujeres entre 20 a 49 años de edad, domiciliados en la ciudad de Quito, con un nivel socioeconómico A, B y C+, que dediquen cuatro horas semanales o más, a la realización de diferentes actividades físicas, independientemente de su disciplina deportiva.

**Tabla 2.** Mercado objetivo.

Filtros de Segmentación	Mercado	
	Hombres	Mujeres
<b>Segmentación Geográfica</b>		
Número de habitantes en la ciudad de Quito (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)	1.088.811	1.150.380
<b>Segmentación Demográfica</b>		
Habitantes entre 20 a 49 años de edad [55,61%] (Sistema Nacional de Información, 2015)	605.488	639.726
<b>Segmentación Psicográfica</b>		
Habitantes con nivel socioeconómico A - B - C+ [35,90%] (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)	217.370	229.662
Habitantes que realizan actividades deportivas al menos 4 horas a la semana [70% hombres; 60% mujeres] (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)	152.159	137.797
<b>Total Mercado Objetivo</b>	<b>289.956</b>	

#### 5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor está definida por una estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”, considerando que los productos en referencia ofrecen características diferenciadas, especialmente diseñadas para la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de las expectativas del segmento. Además, estos productos serán comercializados a un precio establecido en base a los niveles que se manejan el mercado; de manera que los consumidores puedan adquirir un producto/servicio de valor agregado a un precio comparable con el de la competencia. El producto será

posicionado en la mente del consumidor como uno de calidad, con atributos altamente nutritivos y saludables a un precio competitivo.

## **5.2. Mezcla de marketing**

### **5.2.1. Producto**

#### **Línea de productos**

La línea de productos de la compañía está compuesta por tres categorías que corresponden a: alimentos, postres y bebidas. Estos grupos de productos están relacionados entre sí, tienen una elaboración similar y se venden al mismo grupo de clientes por medio del mismo canal.

Posteriormente, durante el proceso de expansión del negocio, se aplicará una estrategia de profundidad en la línea de productos existentes, a través de la integración de una variedad de productos nuevos, diversificando la disponibilidad de sabores, tamaños, diseños y presentaciones.

#### **Atributos del producto**

Estos productos/servicios de consumo se encuentran clasificados como de conveniencia, debido a que son adquiridos de forma frecuente y con esfuerzos mínimos de comparación y compra por parte de los clientes.

El valor agregado de estos productos se genera gracias a la combinación de alimentos nutritivos con suplementos alimenticios, mediante procesos saludables, sin emplear grasas o azúcares. Estos alimentos con los componentes nutricionales adecuados, junto con la composición de aminoácidos esenciales que posee la proteína derivada del suero de leche, es ideal para la formación y recuperación muscular de quienes realizan actividades deportivas, permitiéndoles llevar una alimentación balanceada.

#### **Descripción estilo y diseño**

##### **Alimento**

Filete de pollo de 350 gramos, asado con hierbas naturales (ajo, sal y pimienta), acompañado de cuatro claras de huevo (una yema), revueltos en un cuarto de taza de leche semidescremada con medio *scoop* de proteína de suero de leche sin sabor. El platillo es preparado sin aceite ni margarinas y condimentado con pequeños cortes de perejil y sal. Vainitas picadas al vapor, con papas cocinadas y condimentadas con orégano. *Anexo 3*

##### **Postre**

75 gramos de granola (avena, nueces, almendras y miel de abejas) combinados con una taza de yogurt descremado sabor a mora, mezclado con medio *scoop* de proteína

de suero de leche. Medio plátano cortado en rodajas junto con 50 gramos de fresas, moras, papaya, piña y sandía picada en trocitos. *Anexo 4*

### **Bebida**

50 gramos de moras y fresas licuadas en 400 ml de agua con un *scoop* de proteína de suero de leche acompañado con pequeños trozos de frutas. *Anexo 5*

### **Marca**



“*My Fitness Foods*” será la marca con la cual el cliente relacionará los atributos, beneficios, valores y experiencias generados a través de los productos adquiridos y el servicio brindado. El logotipo hace referencia a un cuerpo sano y fuerte mediante el deporte y una alimentación adecuada. El color azul junto con el gris reflejan confianza, control y calidad, el color anaranjado despierta el apetito, mientras que el color verde expresa pasión por lo fresco y natural.

### **Slogan**



## **5.2.2. Precio**

### **Política de fijación de precio**

Para establecer la política de precios se considerarán tres factores específicos: los costos de elaboración del producto, los precios de la competencia, y la percepción de valor por parte del cliente (Kotler & Armstrong, 2008). Por medio del análisis de estos factores de forma conjunta, se puede establecer el precio más óptimo, que se ajuste a la propuesta de valor establecida, permita la comercialización de los productos propuestos, e impulse la rentabilidad de la compañía.

### **Costos de producción** *Anexo 6*

Permiten determinar el precio mínimo al que podrán ser comercializados los productos, de manera que cubran los costos generados en su elaboración.

Los valores presentados se refieren a los costos anuales que se manejarán por la producción de una unidad de producto. La tasa de crecimiento de los mismos corresponde al 3,85% anual, la cual ha sido calculada en base al promedio de la inflación nacional anual de los últimos 5 períodos fiscales (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 3.** Costo de producción por unidad de alimento.

Costo de producción alimento				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 3,05	\$ 3,17	\$ 3,29	\$ 3,42	\$ 3,55

**Tabla 4.** Costo de producción por unidad de postre.

Costo de producción postre				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 2,02	\$ 2,10	\$ 2,18	\$ 2,26	\$ 2,35

**Tabla 5.** Costo de producción por unidad de bebida.

Costo de producción bebida				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 1,53	\$ 1,59	\$ 1,65	\$ 1,71	\$ 1,78

## Competencia

El análisis de los niveles de precio a los que se comercializan los productos competidores en el mercado, permite tener una idea más clara sobre la forma en la que los consumidores basan su opinión del valor, para de esta manera establecer un precio competitivo acorde a la estrategia de posicionamiento planteada. Los clientes compararán el precio pagado *versus* el valor percibido, para seleccionar la opción les genere mayor satisfacción.

En este sentido, la diferenciación y el valor agregado de los productos propuestos juegan un papel fundamental para brindar satisfacción completa al cliente tanto en el consumo del producto como en la experiencia del servicio, respecto al precio pagado.

## Percepción del valor por parte del cliente

Permite identificar el precio máximo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto/servicio propuesto. En donde para satisfacer al cliente, el valor percibido debe ser igual o superior al valor cancelado.

## Estrategia de fijación de precio

Se implementará una estrategia de fijación de precios de valor agregado, ya que se vinculan características y servicios generadores de valor; diferenciando los productos propuestos de la competencia existente y justificando así, un precio levemente más elevado, pero aún comparable con la competencia. Esto permite manejar un margen de utilidad atractivo, sin perder competitividad en relación a los productos que se

comercializan en el mercado, ya que el cliente percibe que los beneficios recibidos valen el precio pagado.

### Precios proyectados

Los valores presentados se refieren a los precios anuales que se manejarán para la comercialización de una unidad de producto, los cuales han sido establecidos considerando la política de fijación de precio detallada anteriormente.

Para el primer año de operación, el precio del alimento presenta un margen del 98,5% respecto a su costo de producción; de la misma forma, el precio del postre presenta un margen del 98%; mientras que el precio de la bebida presenta un margen del 96%. A partir del segundo año de operación los precios incrementan a una tasa de 5,66% anual, misma que fue calculada en base a la inflación anual promedio que ha presentado la industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas dentro de los últimos 5 período fiscales (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 6.** Precio de comercialización alimento.

Precio alimento				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 6,05	\$ 6,40	\$ 6,76	\$ 7,14	\$ 7,55

**Tabla 7.** Precio de comercialización postre.

Precio postre				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 4,00	\$ 4,23	\$ 4,47	\$ 4,72	\$ 4,99

**Tabla 8.** Precio de comercialización bebida.

Precio bebida				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 3,00	\$ 3,17	\$ 3,35	\$ 3,54	\$ 3,74

### 5.2.3. Plaza

#### Estrategia de distribución

Se llevará a cabo una estrategia de distribución directa, considerando que “*My Fitness Foods*” operará en sus instalaciones debidamente adecuadas para que los consumidores reciban el servicio, adquieran sus productos alimenticios, y los consuman en el mismo establecimiento. En este canal no existen intermediarios.

#### Estructura del canal

Este tipo de canal presenta diferentes ventajas, ya que no se opera a través de intermediarios, los cuales reducen el margen total que puede ser generado por la comercialización de los productos. Además, esta estructura mejora el nivel de comunicación directa que puede existir con los clientes finales.



**Figura 3.** Canal de distribución

### Ubicación geográfica

La localización geográfica más óptima se la identificó a través de una ponderación de los factores más relevantes para el funcionamiento y desarrollo de las operaciones del negocio. Para el proceso de selección se consideraron parámetros como: localización de proveedores, accesibilidad de consumidores, cercanía al mercado objetivo, disponibilidad de mano de obra y finalmente los costos de las instalaciones. En tanto estos factores se presenten como ventajas o desventajas en las zonas analizadas, es posible seleccionar la opción más adecuada. En base a esta ponderación se descartó al Sector "La Coruña" (Isabel la Católica) y Sector "Quito Tenis" (Avenida Brasil).

Las instalaciones de la compañía estarán ubicadas en la avenida de los Shyris y Naciones Unidas, Sector "Iñaquito". Esto debido a que satisface de forma más óptima los parámetros de selección, en donde resalta principalmente la gran cantidad de consumidores pertenecientes al mercado objetivo que se ubican en esta área, misma que al estar próxima al sector financiero y zonas deportivas, como el parque "La Carolina" es altamente transitada todos los días por clientes potenciales.

### Punto de venta

Las instalaciones físicas la compañía tendrán una capacidad máxima de 56 clientes, dentro de una extensión de 150 m<sup>2</sup> planos, los cuales estarán distribuidos de la siguiente forma:

- ❖ Área de cocina: 32 metros cuadrados.
- ❖ Área de almacenaje: 8 metros cuadrados.
- ❖ Área de servicios higiénicos: 24 metros cuadrados (12 metros cada uno).
- ❖ Área de comedor: 78 metros cuadrados.
- ❖ Área de caja: 2 metros cuadrados.
- ❖ Área de espera recepción: 6 metros cuadrados.

### Presupuesto proyectado

Los valores presentados se refieren al presupuesto anual destinado para cubrir los costos de alquiler de las instalaciones de punto de venta, en las cuales se llevarán a cabo las operaciones de la compañía. La tasa de crecimiento de los costos

corresponde al 3,85%, misma que fue calculada en base al promedio de la inflación nacional anual de los últimos 5 períodos fiscales (Banco Central del Ecuador, 2015).

**Tabla 9.** Costo de arrendamiento de las instalaciones (punto de venta).

Costo de arrendamiento punto de venta				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 24.000,00	\$ 24.924,96	\$ 25.885,57	\$ 26.883,20	\$ 27.919,28

#### 5.2.4. Promoción

##### Estrategia promocional

La estrategia de promoción busca desarrollar programas dirigidos de marketing que integren los diferentes canales de comunicación, de forma que el mensaje correcto llegue al segmento seleccionado. Se implementará una estrategia de atracción, la cual estará basada principalmente en publicidad y promoción de ventas, con la finalidad de que los consumidores se sientan incentivados a adquirir los productos, generando así, una demanda mayor de los mismos.

##### Publicidad

##### Publicidad informativa

Se la implementará mediante publicidad en la red social “Facebook”, la cual permite segmentar a los usuarios en base a sus perfiles y factores demográficos, haciendo posible controlar que la información sea recibida por clientes potenciales que correspondan al mercado objetivo. El paquete de cuatro mil visitas mensuales incluye el diseño completo del perfil de la compañía y la asignación de una ejecutiva de manejo de la cuenta (Inteligencia Web, 2015).

##### Publicidad persuasiva

Por otro lado, *My Fitness Foods* participará en los principales eventos deportivos, tales como: competencias de ciclismo, fisicoculturismo, carreras, duatlones, entre otros; de manera que se pueda publicitar los productos propuestos y de esta forma posicionar la marca entre los miembros del mercado objetivo. Es necesario especificar que los productos que se presentarán en este tipo de eventos corresponden únicamente a bebidas proteínicas.

##### Promoción de ventas

Esta estrategia se la llevará a cabo mediante herramientas de promoción para consumidores, la cual consiste en la emisión de dos mil cupones de descuento de un 40%, para el consumo de una bebida proteínica. Estos cupones serán distribuidos en eventos y complejos deportivos ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, durante los primeros tres meses de operaciones de la compañía, y posteriormente de forma anual.

## Fuerza de ventas

Corresponde a todo el personal que mantiene contacto con los clientes durante la prestación del servicio. Es todo este equipo, quien tienen la oportunidad de forjar relaciones con los consumidores mediante la experiencia que se les brinda. El personal estará debidamente capacitado en temas de calidad del servicio, de manera que las expectativas del cliente siempre sean superadas.

## Marketing directo

Se establecerá una comunicación directa con una pequeña porción de clientes, los cuales serán seleccionados cuidadosamente, a través del sistema de CRM (*Customer Relationship Management*). Este canal será dirigido únicamente a los consumidores más rentables de la compañía, con la finalidad de establecer relaciones redituables de largo plazo con los mismos. Se enviarán descuentos, promociones y ofertas especiales vía correo electrónico, de manera que puedan beneficiarse de los mismos y se mantengan en contacto continuo con la marca de sus productos proteínicos.

## Presupuesto proyectado

Los valores presentados corresponden al presupuesto anual destinado para las acciones de publicidad y promoción de ventas. El incremento de estos costos se calcula con una tasa del 3,85%, misma que corresponde al crecimiento de la inflación nacional anual de los últimos 5 períodos fiscales (Banco Central del Ecuador, 2015).

- ❖ El presupuesto de publicidad informativa corresponde a un global de 12 mil visitas anuales.
- ❖ El presupuesto de publicidad persuasiva corresponde al costo de elaboración de 200 muestras de bebidas proteínicas de 200ml.
- ❖ El presupuesto de promoción se refiere únicamente al costo de emisión de dos mil cupones de descuento, ya que el valor que cancelarán los clientes por las bebidas proteínicas será igual al costo de elaboración.

**Tabla 10.** Presupuesto promoción.

	Presupuesto promoción				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad informativa</b>	\$ 2.499,00	\$ 2.595,21	\$ 2.695,13	\$ 2.798,89	\$ 2.906,65
<b>Publicidad persuasiva</b>	\$ 152,74	\$ 158,62	\$ 164,73	\$ 171,07	\$ 177,66
<b>Promoción</b>	\$ 200,00	\$ 207,70	\$ 215,70	\$ 224,00	\$ 232,62
<b>Total</b>	\$ 2.851,74	\$ 2.961,53	\$ 3.075,55	\$ 3.193,96	\$ 3.316,93

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

### **6.1.1. Misión**

La misión de My Fitness Foods es satisfacer las necesidades nutricionales de los deportistas de la ciudad de Quito, por medio de productos alimenticios de calidad y con alto contenido proteínico, que mejoren su recuperación y crecimiento muscular. Deseamos proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestros colaboradores y socios comerciales, a través un modelo de negocio rentable. En todo lo que hacemos, nos basamos en la honestidad e integridad.

### **6.1.2. Visión**

Para el 2025, llegar a ser una marca referente en la alimentación nutritiva y saludable para el cuidado físico y de la salud de los deportistas ecuatorianos.

### **6.1.3. Objetivos de la organización**

#### **Mediano plazo**

- ❖ Recuperar la totalidad del capital invertido en la implementación del negocio en un plazo máximo de 4 años. (Económico)
- ❖ Incrementar los ingresos por ventas en un 20% respecto a los obtenidos durante el primer año de operaciones; en un periodo de 2 años. (Económico)
- ❖ Reducir la proporción que representa el costo de ventas respecto a los ingresos por ventas en un 4%, en un período de dos años. (Estratégico)

#### **Largo plazo**

- ❖ Proveer directamente a la compañía el 50% (sin intermediarios) de la proteína de suero de leche necesaria para la elaboración de los productos, en un periodo de 5 años. (Estratégico)
- ❖ Inaugurar 1 sucursal adicional en la ciudad de Quito en un período de 6 años. (Estratégico)
- ❖ Financiar los proyectos de expansión de la compañía en su totalidad, con fondos propios en un período de 5 años. (Económico)

## **6.2. Plan de operaciones**

El sistema de producción que se empleará, será intermitente o no seriado. Se debe considerar que la producción no es industrializada, debido a la naturaleza y alcance del negocio. Este modelo aplica cuando los procesos poseen flexibilidad para ajustarse a las órdenes de pedido, en donde existe una variedad de productos y por ende la elaboración de los mismos es a baja escala (Retos en Supply Chain, 2015).

### **6.2.1. Diagrama de flujo de procesos Anexo 7**

### Logística de entrada

La frecuencia de la ejecución de las actividades que forman parte de este proceso, varían de acuerdo a los términos de entrega que se maneja con cada uno de los proveedores. Para esto se considera la naturaleza perecible de los insumos y el inventario óptimo que se requiere para las operaciones diarias de la compañía.

### Producción

Todas las actividades concernientes a la elaboración y preparación de los productos serán llevadas a cabo por “la cocina”. Se estima que el tiempo de preparación de la orden, hasta su entrega al cliente será de 10 minutos.

### Ventas (Servicio)

La prestación del servicio que complementa la experiencia del cliente, desde que ingresa a las instalaciones del restaurante, es llevada a cabo por el personal de contacto de la compañía. Se estima que el servicio brindado tiene una duración promedio de 30 minutos.

### Marketing

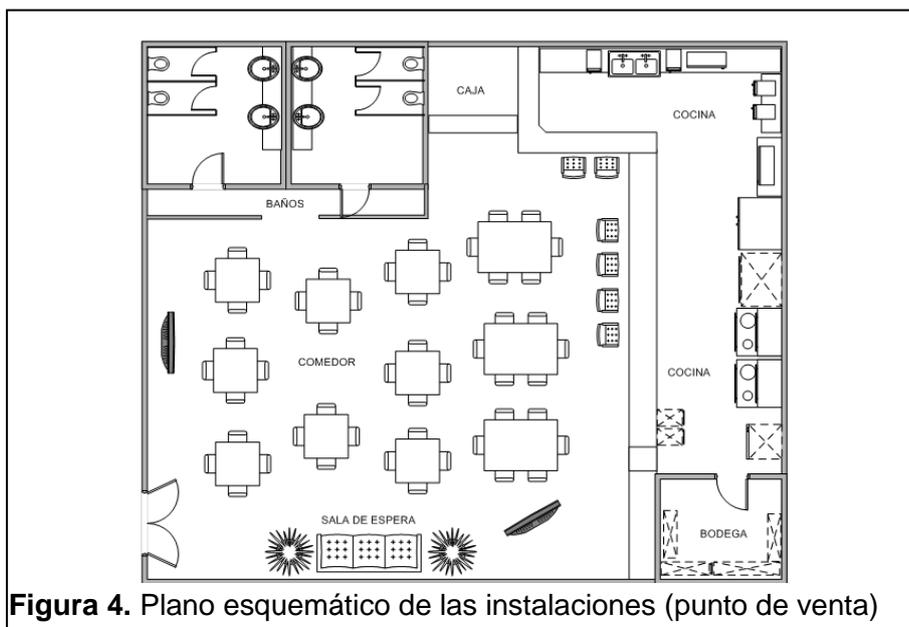
Las actividades de marketing que tienen como finalidad establecer relaciones redituables con los clientes, publicitar la marca y promocionar los productos, serán llevados a cabo por el gerente general de la compañía junto con el administrador. Estos procesos de planeación no tienen tiempos de ejecución establecidos, mas que para el ingreso de información en la base de datos de CRM.

### 6.2.2. Infraestructura

Toda el área del local será debidamente adecuada, de manera que permita la correcta ejecución de las operaciones del negocio. Estas adecuaciones serán amortizadas a un período de 5 años y se detallan a continuación:

**Tabla 11.** Presupuesto de adecuación de las instalaciones.

Ítem	Cantidad	Costo	Costo Total
Software / <i>Customer Relationship Management</i>	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Utensilios de cocina	1	\$ 3.301,00	\$ 3.301,00
Instalaciones eléctricas (iluminaria)	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Sistema de extracción de olores	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Aire acondicionado	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Mesón de mármol, puertas y cajoneras	1	\$ 2.350,00	\$ 2.350,00
Rotulación	1	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Decoración	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total			\$ 17.751,00



### 6.2.3. Maquinaria, mobiliario y equipo tecnológico

La maquinaria, mobiliario y equipo tecnológico requerido para la presentación del servicio y elaboración de los productos, considerando los niveles de ventas presupuestados, se detalla en los anexos. *Anexo 8*

## 6.3. Estructura organizacional

### 6.3.1. Estructura legal

La empresa será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada con un capital social de \$800.00, la cual estará debidamente inscrita en el Registro Mercantil, controlada por la Superintendencia de Compañías, y el Servicio de Rentas Internas (SRI) a través del Registro Único de Contribuyentes (RUC) asignado.

Dentro del marco regulatorio legal que rige actualmente en la ciudad de Quito, para los establecimientos de servicios de alimentos y bebidas, se requieren los siguientes permisos/certificados para el funcionamiento del negocio:

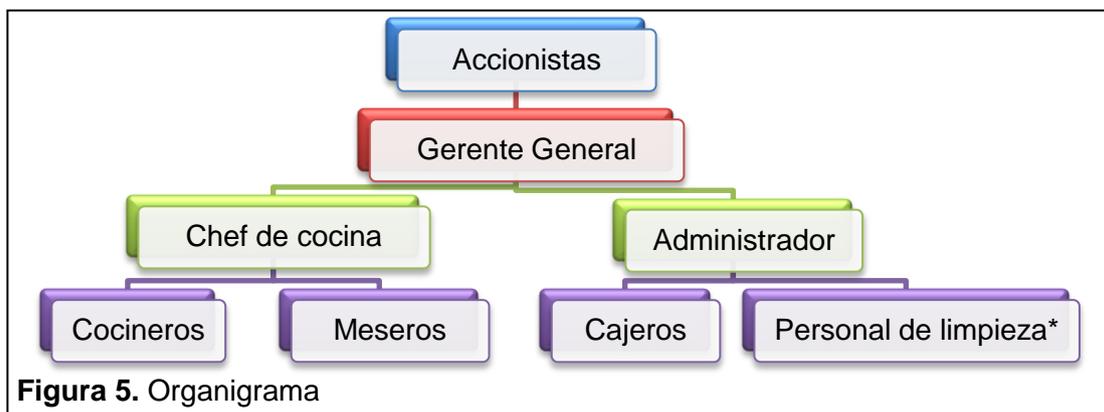
- ❖ Patente Municipal
- ❖ Registro Único de Contribuyentes
- ❖ Certificado del Medio Ambiente
- ❖ Informe de Regularización Metropolitana
- ❖ Certificado de Uso de suelo
- ❖ LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas)
- ❖ Certificado de Manipulación de Alimentos y Carné de Salud de empleados

### 6.3.2. Tipo de estructura

La organización se manejará mediante una estructura formal funcional, la cual establece la división del trabajo, la autoridad asignada de acuerdo al nivel jerárquico y

la distribución de responsabilidades que le corresponde a cada uno de los colaboradores, de acuerdo al cargo que desempeñe dentro de la compañía. La organización funcional pese a establecer una estructura clara, permite la interrelación entre áreas y proporciona una comunicación directa con la autoridad correspondiente, proporcionando más flexibilidad que la estructura lineal. De esta manera la estructura definida permitirá ejecutar las actividades operacionales de la forma más óptima.

### 6.3.3. Organigrama



### 6.3.4. Personal requerido

Para cubrir la producción presupuestada (hasta 280 ordenes diarias) en base al cálculo de las ventas proyectadas, se requerirá el siguiente personal, mismo que está acorde la estructura planteada y al diagrama de flujo de operaciones establecido,

**Tabla 12.** Personal Requerido, función y remuneración.

Cargo	Función principal	Cantidad	Remuneración
Gerente General	Representación legal y dirección	1	\$ 1.250,00
Administrador	Administración y manejo	1	\$ 1.000,00
Chef	Coordinación de cocina	1	\$ 1.000,00
Cocinero	Elaboración de productos	4	\$ 700,00
Mesero	Servicio al cliente	3	\$ 410,00
Cajero	Cobro y facturación	1	\$ 460,00
Personal de limpieza	Limpieza y mantenimiento	1	\$ 380,00

Las políticas de contrato de personal se llevarán a cabo en base a lo establecido en el código laboral vigente. Las condiciones designadas para cada uno de los colaboradores se las estipulará en el contrato individual de trabajo a plazo indefinido. Adicionalmente a su remuneración, los colaboradores recibirán todos los beneficios de ley: afiliación al Seguro Social (IESS), décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, fondos de reserva (a partir del segundo año laboral), etc.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### Estado de resultados

Los ingresos crecen a una tasa promedio de 11% generada por el incremento de precios de 5,66% anual (inflación promedio de la industria) y el crecimiento en unidades vendidas de 5,18% anual (crecimiento promedio del PIB de la industria) *Anexo 9*. Los costos de los bienes vendidos representan un 69% de los ingresos, proporción que disminuye al aumentar las unidades comercializadas, generando un margen bruto promedio de 35,11%. Los sueldos y gastos generales incrementan a una tasa del 3,85% anual (inflación nacional promedio), generando un margen operativo promedio de 10,17% y un margen neto de 6,39%. *Anexo 10*

#### Situación financiera *Anexo 11*

El 40% de los activos se encuentran financiados por los pasivos; el 60% restante lo representa el patrimonio. La porción del patrimonio sobre los activos aumenta conforme incrementan las utilidades retenidas y la deuda a largo plazo se amortiza. El activo fijo corresponde al 93% del activo, el cual se reduce al acumular las depreciaciones y amortizaciones. En los períodos posteriores, la participación del activo corriente sobre el total de activos incrementa, siendo el efectivo la cuenta corriente más importante.

#### Flujo de efectivo *Anexo 12*

Inicialmente ingresa efectivo de las actividades de financiamiento (deuda y capital). A partir del primer período las actividades operacionales son la entrada de efectivo de la compañía misma que es superior a las salidas, proporcionando un incremento en el efectivo neto que se acumula en cada período. El comportamiento del flujo está ligado con las políticas de manejo de cartera y cuentas por pagar: el 70% de las ventas se las realiza de contado, mientras que el 68% de las cuentas por pagar se pagan a 30 días plazo.

#### Flujo de caja *Anexo 13*

El flujo de caja muestra el movimiento de dinero en el período exacto en el que ocurren. Las utilidades generadas y el comportamiento del flujo de efectivo permiten tener flujos de caja positivos y crecientes tanto para el proyecto, como para el inversionista. Los valores negativos al inicio del proyecto corresponden a la inversión, mientras que el valor positivo por \$42.398,05 en el quinto período, corresponde al valor de rescate de las inversiones PPE (Propiedad, Planta y Equipo) a la finalización del proyecto.

### 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

**Inversión inicial:** Ascende a un monto de \$80.540,58; de los cuales \$75.050,00 se destina para la adquisición de PPE y adecuación de instalaciones; mismos que están

debidamente respaldados por las necesidades operacionales de la compañía y han sido detallados a lo largo del plan. *Anexo 14*

**Capital de trabajo:** Ascende a \$5.490,58 el cual ha sido calculado en base a las necesidades del proyecto identificadas en el estado de flujo de efectivo y el presupuesto de efectivo proyectado. Este valor permite cubrir las necesidades operacionales de la compañía, hasta que por su propia gestión, el negocio empiece a generar recursos propios que le permitan afrontar sus obligaciones. *Anexo 14*

**Estructura de capital:** La estructura de de la compañía está conformada por 60% capital propio (\$48.324,35) y 40% deuda (\$32.216,23). Esta última será obtenida por medio de financiamiento bancario a 5 años plazo con una tasa de interés del 11,23% anual, con pagos mensuales (Banco Pichincha C.A., 2015). *Anexo 15*

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se ha llevado a cabo por medio del cálculo del CAPM apalancado, para posteriormente emplearlo en el modelo WACC que proporcionará la tasa de descuento que se aplicará a los flujos netos de efectivo. Para calcular el CAPM se han utilizado los siguientes datos: tasa libre de riesgo 1,71% (U.S. Department of the Treasury, 2015); Rendimiento de mercado 9,37% (Adamodar, 2015); beta apalancada de la industria 0,89 (Adamodar, 2015); riesgo país 11,49% (Banco Central del Ecuador, 2015); y tasa de impuestos 33,70%. *Anexo 16*

**VAN:** El cálculo del valor actual de todos los flujos futuros, una vez que se ha recuperado toda la inversión y se ha obtenido la rentabilidad exigida, es de \$30.786,93 para el proyecto; y \$38.665,82 para el inversionista, por lo que se considera rentable al proyecto.

**TIR:** La tasa interna de retorno presenta la rentabilidad del proyecto, misma que corresponde al 28,09% para el proyecto; y 34,42% para el inversionista. La TIR es superior a la tasa de descuento (rentabilidad exigida) por lo que se debe aceptar el proyecto.

**Periodo de recuperación de capital:** El tiempo en el que se recupera la totalidad de la inversión mediante los flujos netos de caja acumulados es de 4,22 años para el proyecto y 4,22 años para el inversionista, los cuales se consideran totalmente aceptables.

**Índice de rentabilidad:** Presenta los beneficios generados por el proyecto, por cada dólar invertido; mismo que corresponde a \$1,38 para el proyecto; y \$1,80 para el inversionista. Al ser este índice superior a 1, se considera al proyecto rentable.

### 7.4. Índices financieros

Los índices de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad de la compañía se encuentran dentro de los máximos y mínimos que presenta la industria, y se acercan a su media; por lo que se puede inferir que la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones, adquirir compromisos, así como la eficiencia en su actividad, gestión de recursos, y la rentabilidad generada en sus operaciones, es adecuada. *Anexo 17*

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Durante el desarrollo del plan se ha evidenciado la atraktividad que presenta la industria de actividades de alojamiento y servicio de comida mediante un análisis de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, y las diferentes fuerzas que convergen en la misma. Se ha identificado el nivel en que cada uno de estos factores influiría en la implementación y desarrollo del proyecto, ya sea como amenazas u oportunidades; demostrando las condiciones favorables para la ejecución del proyecto. Además, por medio de los procesos de investigación de mercado se ha seleccionado al mercado objetivo, identificando sus principales características, comportamiento, preferencias, necesidades y tendencias.

La información recopilada durante los procesos de investigación del entorno, ha permitido plantear una estrategia adecuada de mercado (estrategia de marketing concentrado de nicho) y establecer una clara propuesta de valor (estrategia de posicionamiento de “más por lo mismo”); las cuales se ajustan al segmento cuidadosamente definido, permitiendo posicionar la marca de los productos en la mente de los consumidores. Adicionalmente, se ha diseñado mezcla de marketing acorde a las estrategias generales, el cual por medio de acciones específicas sobre el producto, precio, plaza y promoción, impulsarán el cumplimiento de los objetivos planteados.

La definición de la filosofía organizacional marcará las directrices de la compañía para la ejecución de la misión y el posterior cumplimiento de la visión diseñada para el negocio. La infraestructura de la organización, así como la determinación del flujo de los procesos productivos, permitirán la óptima ejecución de las actividades propias del giro del negocio, las cuales impulsarán a la compañía al cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, la evaluación financiera del proyecto ha determinado la rentabilidad y viabilidad del mismo; la cual ha proporcionado una TIR de 28,09% y un VAN de \$30.786,93 para el proyecto; y una TIR de 34,42% y un VAN de \$38.665,82 para el inversionista. Además, los índices financieros han validado el rendimiento positivo que generaría la inversión, comparándolos con los índices de la industria de servicio de alimento y bebida.

Todos estos factores analizados de forma conjunta han permitido identificar la viabilidad y rentabilidad del negocio propuesto, mismo que aprovecha una oportunidad de negocio identificada en un mercado sumamente atractivo. El proyecto es capaz de generar rendimientos económicos por medio de la aplicación de las acciones detalladas a lo largo del plan; por lo que se recomienda la aceptación e implementación del proyecto.

## REFERENCIAS

- Adamodar. (2015). *Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 - Current*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)
- Adamodar. (2015). *Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) - US*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador - Presentación Coyuntural*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador - Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador - Previsiones Macroeconómicas 2015*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Banco Central del Ecuador - Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Índice del Boletín Anuario N° 35*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario32/IndiceAnuario35.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Pichincha C.A. (2015). *Portal Pichincha*. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Tarifarios/tarifario12-2015.pdf>
- Douglas, L., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ecuador Inmediato. (2015). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818773234&umt=directora\\_de\\_sri\\_anuncif3\\_que\\_recaudacif3n\\_tributaria\\_de\\_2015\\_sereda\\_de\\_14099\\_millones\\_de\\_df3lares](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818773234&umt=directora_de_sri_anuncif3_que_recaudacif3n_tributaria_de_2015_sereda_de_14099_millones_de_df3lares)
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México: McGraw Hill.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2012). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Ecuador en cifras - Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *¿En qué utilizamos el tiempo los ecuatorianos?* Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/variosdos/Usotiempo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR)*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB\\_iframe=true&height=600&width=1000](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/EnighurPresentacionRP.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-se-presenta-este-miercoles/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Inteligencia Web. (2015). *Generando nuevos negocios*. Obtenido de <http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.html>
- Just Fit Foods. (2015). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/>
- Just Fit Foods. (2015). *Just Fit Foods*. Obtenido de <http://justfitfoodsep.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Prentice Hall.
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Ministerio de Salud Pública - Etiquetado de alimentos*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Natural Vitality. (2015). *Natural Vitality*. Obtenido de [http://www.naturalvitality.com.ec/site/productos/linea\\_deportiva/iso\\_sensation.html](http://www.naturalvitality.com.ec/site/productos/linea_deportiva/iso_sensation.html)
- Presidencia de la República del Ecuador. (2013). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/ecuador-combate-mortalidad-por-malos-habitos-de-vida-y-mala-alimentacion/>

Retos en Supply Chain. (2015). *Sistemas y modelos de producción industrial*. Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/09/1595.htm>

Sistema Nacional de Información. (2015). Obtenido de <http://sni.gob.ec/web/inicio/consultas-inter>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Superintendencia de Compañías - Indicadores económicos financieros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Portal de Información - Sector Societario*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

The Fit Foodie. (2015). *The Fit Foodie*. Obtenido de <http://the-fit-foodie.com/what-should-you-really-be-eating-pre-post-workout/>

U.S. Department of the Treasury. (2015). *U.S. Department of the Treasury*. Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Fórmula para cálculo de la muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Tomado de: Malhotra, 2008.

En donde:

**n** = Tamaño de la muestra.

**N** = Tamaño de la población (289.956).

**Z** = 1,96 (valor del estadístico Z que comprende el nivel de confianza requerido – 95%).

**p** = Probabilidad de éxito (50%).

**q** = Probabilidad de fracaso (50%).

**e** = Error muestral (5%).

## Anexo 2: Formato encuesta

Esta es una encuesta realizada para analizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos y postres proteínicos con bajo contenido calórico, en la ciudad de Quito. Por favor su gentil ayuda contestando las siguientes preguntas.

1. **Edad** (Marque una sola respuesta)

Entre 20 – 29  Entre 30 – 39  Entre 40 – 49

2. **¿En promedio, con qué frecuencia adquiere alimentos fuera del hogar?** (Marque una sola respuesta)

Diariamente   
De 4 a 5 veces por semana   
De 2 a 3 veces por semana   
Una vez a la semana   
Una vez cada quince días

3. **Utilizando la siguiente escala (4 muy importante – 3 importante – 2 poco importante – 1 nada importante) clasifique los factores que influyen en su decisión de compra de productos alimenticios.** (Asigne una ponderación a cada factor sin repetir el número)

Niveles nutritivos  Sabor  Presentación  Precio

4. **¿Piensa usted que los alimentos que consume son nutritivos?** (Marque una sola respuesta)

Sí  No

5. **¿Al consumir un producto alimenticio, analiza los contenidos nutricionales que podría tener el producto?** (Marque una sola respuesta)

Sí  No

6. **¿Está usted de acuerdo con que actualmente existe una clara necesidad de consumo de alimentos saludables y nutritivos?** (Marque una sola respuesta)

De acuerdo  Un poco de acuerdo  En desacuerdo

7. **¿En una semana típica, aproximadamente con qué frecuencia consume postres fuera del hogar?** (Marque una sola respuesta)

Una vez cada quince días   
Una vez a la semana   
De 4 a 5 veces por semana   
De 2 a 3 veces por semana   
Diariamente

8. **Por lo general, ¿en donde consume postres y alimentos, cuando se encuentra fuera del hogar?** (Marque una sola respuesta)

Restaurantes  Local centros comerciales  Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

9. **En una semana típica, aproximadamente, ¿Cuál es su nivel de gasto destinado al consumo de postres y alimentos fuera del hogar?** (Marque una sola respuesta)

Entre 1 – 10 dólares   
Entre 10 – 20 dólares   
Entre 20 – 30 dólares   
Entre 30 – 50 dólares   
Más de 50 dólares

10. **¿Sabía usted que existen postres y alimentos saludables con altos contenidos nutricionales que integran en su elaboración suplementos alimenticios como proteína de suero de leche?** (Marque una sola respuesta)

Sí  No

11. **¿Ha consumido alguna vez alimentos o postres con contenidos proteínicos como los detallados anteriormente?** (Marque una sola respuesta)

Sí  No

12. **¿Conoce alguna empresa que actualmente comercialice este tipo de productos?** (Marque una sola respuesta)

No  Si  Especifique: \_\_\_\_\_

13. **Si conociera en donde adquirir este tipo de productos ¿los consumiría?** (Marque una sola respuesta)

Los consumiría  Tal vez los consumiría  No los consumiría

14. **Si usted consumiría estos productos, ¿en qué lugar le gustaría adquirirlos?** (Marque una sola respuesta)

Restaurantes  Local centros comerciales  Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Por qué medio de los enlistados a continuación, preferiría conocer más sobre los productos/servicios disponibles, promociones, descuentos, y demás? (Marque tres respuestas)

- Redes Sociales
- Correo electrónico
- Eventos deportivos
- Radio
- Prensa
- Otro

Especifique: \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

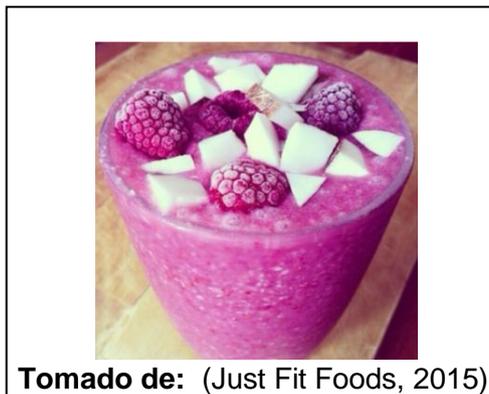
### Anexo 3. Producto alimenticio



### Anexo 4: Postre



### Anexo 5: Bebida



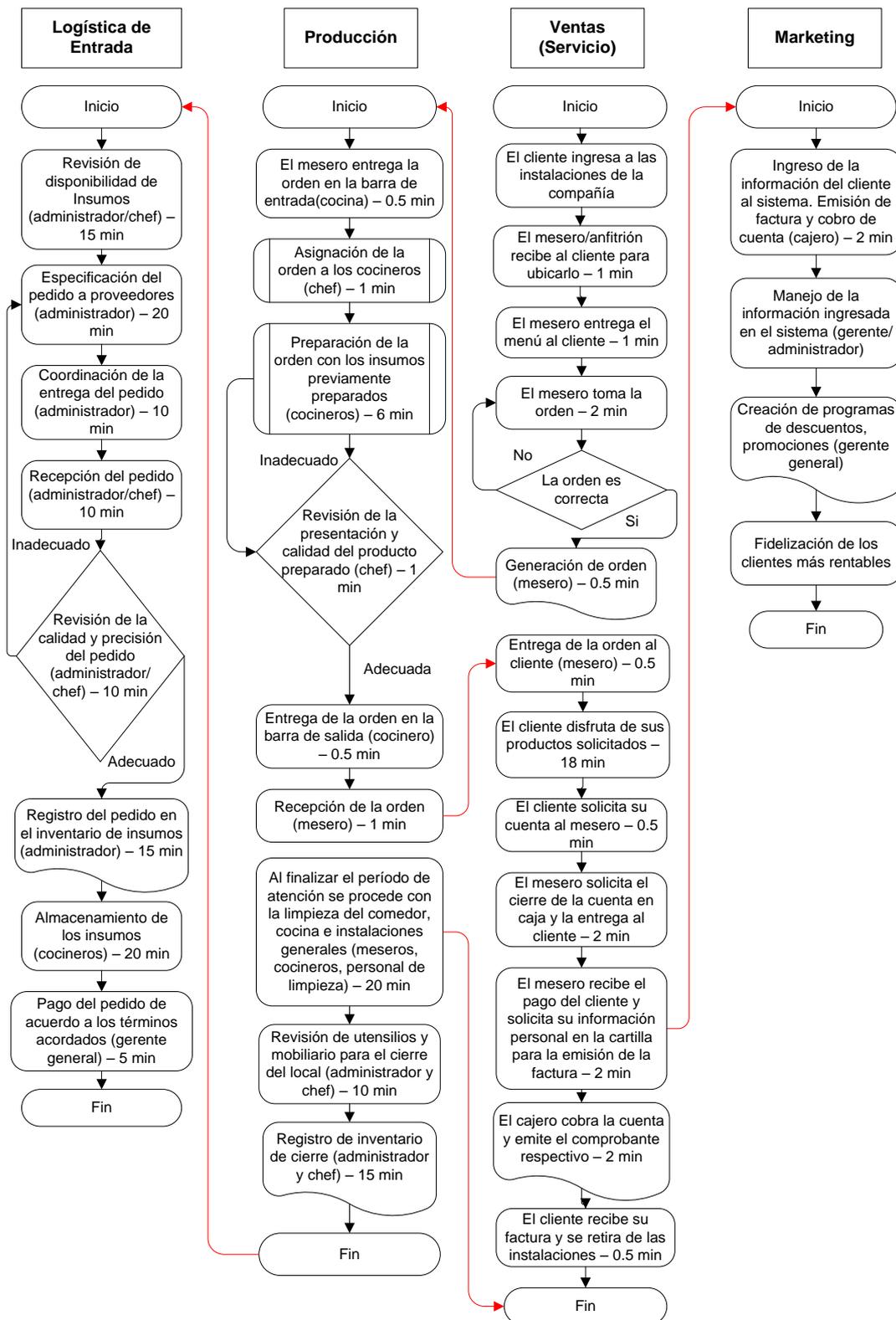
## Anexo 6: Costos de elaboración de productos (materia prima)

Producción Alimento	
Materia prima directa	Costo
Filete de Pechuga de pollo sin piel ni cartílagos (marinado neutro). Unidad 2000 gramos; se requieren 350 gramos por producto.	\$ 1,386
Huevo marrón mediano - cubeta (Indaves 64 gr). Contiene 30 unidades; se requieren 4 unidades por producto.	\$ 0,465
Papa chola. Contiene 45.450 gramos (1 quintal); se requieren 250 gramos por producto.	\$ 0,127
Proteína de suero de leche Whey Supreme (Ultimate Nutrition) Proteína al 70% de concentración. Contiene 75 scoops, se requiere 0,5 scoops por producto.	\$ 0,641
Vegetales. Contiene 1000 gramos; se requieren 200 gramos por producto.	\$ 0,360
Leche semidescremada (Vita Leche) Contiene 1000 ml; se requieren 62,5 ml por producto.	\$ 0,051
Materia prima indirecta	
Condimentos (ajo, sal, pimienta, orégano). Contiene 500 gramos; se requieren 5 gramos por producto.	\$ 0,008
Servilletas 24x24 Elite. Contiene 200 unidades; se requieren 2 unidades por producto.	\$ 0,015
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA ALIMENTO</b>	<b>\$ 3,05</b>

Producción Postre	
Materia prima directa	Costo
Yogurt Toni Diet (descremada, lactobacillus GG, splenda , fibra dietaria). Contiene 1000 ml; se requieren 250 ml por producto.	\$ 0,653
Granola (miel de abejas, frutas, y almendras). Contiene 450 gramos; se requieren 75 gramos por producto.	\$ 0,318
Proteína de suero de leche Whey Supreme (Ultimate Nutrition) Proteína al 70% de concentración. Contiene 75 scoops, se requiere 0,5 scoops por producto.	\$ 0,641
Plátano seda grande. Cabeza 10 unidades; se requiere media unidad por producto.	\$ 0,050
Mora y fresas. Contiene 1000 gramos; se requieren 50 gramos por producto.	\$ 0,153
Papaya. Contiene 1000 gramos; se requieren 50 gramos por producto.	\$ 0,045
Piña. Contiene 1000 gramos; se requieren 50 gramos por producto.	\$ 0,095
Sandía grande. Contiene 5000 gramos; se requieren 50 gramos por producto.	\$ 0,051
Materia prima indirecta	
Servilletas 24x24 Elite. Contiene 200 unidades; se requieren 2 unidades por producto.	\$ 0,015
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA POSTRE</b>	<b>\$ 2,02</b>

Producción Bebida	
Materia prima directa	Costo
Mora y fresas. Contiene 1000 gramos; se requieren 50 gramos por producto.	\$ 0,230
Proteína de suero de leche Whey Supreme (Ultimate Nutrition) Proteína al 70% de concentración. Contiene 75 scoops, se requiere 1 scoop por producto.	\$ 1,283
Materia prima indirecta	
Sorbetes. Contiene 150 unidades; se requiere 1 unidad por producto.	\$ 0,008
Servilletas 24x24 Elite. Contiene 200 unidades; se requiere 1 unidad por producto.	\$ 0,007
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA BEBIDA</b>	<b>\$ 1,53</b>

## Anexo 7: Diagrama de flujo de procesos



## Anexo 8: Presupuesto de maquinaria, mobiliario y equipo tecnológico

Ítem Maquinaria	Cantidad	Costo	Costo Total
Estufa eléctrica <i>Griddle</i> ; plancha; parrilla francesa; horno estándar	1	\$ 21.173,00	\$ 21.173,00
Anaquelel <i>Cambro</i> con unidad de encendido de resistencias	2	\$ 808,00	\$ 1.616,00
Refrigerador/Congelador vertical <i>True Food Service Equipment</i>	1	\$ 15.471,00	\$ 15.471,00
Horno de convección <i>Blodgett Oven</i>	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Licuadaora <i>Waring Model CB15</i> de uso pesado	2	\$ 1.742,00	\$ 3.484,00
Ítem Mobiliario	Cantidad	Costo	Costo Total
Muebles altos y bajos cocina	6	\$ 490,00	\$ 2.940,00
Mesas y sillas 4 personas	8	\$ 410,00	\$ 3.280,00
Mesas y sillas 6 personas	3	\$ 570,00	\$ 1.710,00
Sillas para barra	6	\$ 90,00	\$ 540,00
Sofá de espera	1	\$ 425,00	\$ 425,00
Ítem Equipo tecnológico	Cantidad	Costo	Costo Total
Computadora	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Impresora / Multifunción	2	\$ 380,00	\$ 760,00
Televisor Samsung LED	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00
Sistema de sonido	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>\$ 62.299,00</b>

## Anexo 9: Ventas

ALIMENTO					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	30661	32301	34033	35853	37773
Precio unitario	\$ 6,05	\$ 6,40	\$ 6,76	\$ 7,14	\$ 7,55
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS ALIMENTO</b>	<b>\$ 185.627,55</b>	<b>\$ 206.626,93</b>	<b>\$ 230.028,58</b>	<b>\$ 256.045,81</b>	<b>\$ 285.025,85</b>

POSTRE					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	15339	16166	17040	17962	18932
Precio unitario	\$ 4,00	\$ 4,23	\$ 4,47	\$ 4,72	\$ 4,98
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS POSTRES</b>	<b>\$ 61.351,27</b>	<b>\$ 68.317,15</b>	<b>\$ 76.086,46</b>	<b>\$ 84.742,85</b>	<b>\$ 94.374,68</b>

BEBIDA					
Año	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	30661	32301	34033	35853	37773
Precio unitario	\$ 3,00	\$ 3,17	\$ 3,35	\$ 3,54	\$ 3,74
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS BEBIDAS</b>	<b>\$ 91.945,31</b>	<b>\$ 102.346,75</b>	<b>\$ 113.938,09</b>	<b>\$ 126.824,99</b>	<b>\$ 141.179,42</b>
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 338.924,12</b>	<b>\$ 377.290,84</b>	<b>\$ 420.053,13</b>	<b>\$ 467.613,65</b>	<b>\$ 520.579,96</b>

El número de unidades vendidas se lo ha calculado al aplicar al mercado objetivo los filtros de frecuencia, lugar, e intención de compra identificados durante el proceso de investigación de mercados. Posteriormente se ha aplicado una cuota de mercado inicial de 3,68% calculada en base a la capacidad del negocio.

Filtros	Mercado
Mercado objetivo (Investigación de Mercados)	289.956
Frecuencia de compra (Información cuantitativa 77,80%)	225.586
Lugar de compra (Información cuantitativa 53%)	119.560
Intención de compra (Información cuantitativa 56,70%)	67.791
Cuota de Mercado inicial (3,68%)	2.495

Se utiliza el supuesto de que cada cliente consume un producto alimenticio y una bebida al mes; mientras que los postres son consumidos cada dos meses. De forma que, las ventas de productos alimenticios en el primer mes de operación ascienden a 2.495 unidades, los postres a 1.247 unidades y las bebidas a 2.495 unidades. Estas cantidades se mantienen durante los primeros dos meses, y en el tercer mes crecen a una tasa del 1,28% (trimestral); lo mismo sucede en el mes 6, 9 y 12 generando un incremento anual del 5,18%, tasa calculada en base al crecimiento promedio que ha presentado la industria de actividades de alojamiento y servicio de comidas en los últimos 5 períodos fiscales.

## Anexo 10: Estado de resultados anual

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	338.924,12	377.290,84	420.053,13	467.613,65	520.579,96
Costo de los productos vendidos	235.055,22	252.718,99	272.711,92	292.015,88	316.185,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>103.868,90</b>	<b>124.571,84</b>	<b>147.341,21</b>	<b>175.597,76</b>	<b>204.394,12</b>
Gastos sueldos	58.138,56	60.376,89	62.701,41	65.115,41	67.622,35
Gastos generales	32.991,74	30.530,96	31.610,19	32.730,97	33.894,90
Gastos de depreciación	7.099,64	7.099,64	7.099,64	5.174,11	5.174,11
Gastos de amortización	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>3.088,76</b>	<b>24.014,15</b>	<b>43.379,77</b>	<b>70.027,07</b>	<b>95.152,55</b>
Gastos de intereses	3.361,25	2.759,44	2.086,46	1.333,89	492,32
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(272,49)</b>	<b>21.254,70</b>	<b>41.293,31</b>	<b>68.693,18</b>	<b>94.660,23</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.188,21	6.194,00	10.303,98	14.199,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(272,49)</b>	<b>18.066,50</b>	<b>35.099,32</b>	<b>58.389,21</b>	<b>80.461,20</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.974,63	7.721,85	12.845,63	17.701,46
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(272,49)</b>	<b>14.091,87</b>	<b>27.377,47</b>	<b>45.543,58</b>	<b>62.759,73</b>
MARGEN BRUTO	30,65%	33,02%	35,08%	37,55%	39,26%
MARGEN OPERACIONAL	0,91%	6,36%	10,33%	14,98%	18,28%
MARGEN NETO	-0,08%	3,74%	6,52%	9,74%	12,06%

## Anexo 11: Estado de situación anual

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>80.540,58</b>	<b>85.298,83</b>	<b>95.390,33</b>	<b>118.013,01</b>	<b>158.357,17</b>	<b>213.167,25</b>
<b>Corrientes</b>	<b>5.490,58</b>	<b>19.898,68</b>	<b>39.640,02</b>	<b>71.912,54</b>	<b>119.981,01</b>	<b>182.515,40</b>
Efectivo	3.381,67	8.892,19	27.470,12	58.373,72	105.023,72	168.956,40
Cuentas por Cobrar	-	8.715,27	9.703,18	10.801,59	12.024,55	13.387,79
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	2.090,86	2.152,47	2.319,15	2.574,87	2.751,41	-
Inventarios Sum. Fabricación	18,05	138,75	147,57	162,37	181,33	171,21
<b>No Corrientes</b>	<b>75.050,00</b>	<b>65.400,16</b>	<b>55.750,31</b>	<b>46.100,47</b>	<b>38.376,16</b>	<b>30.651,85</b>
Propiedad, Planta y Equipo	62.299,00	62.299,00	62.299,00	62.299,00	62.299,00	62.299,00
Depreciación acumulada	-	7.099,64	14.199,29	21.298,93	26.473,04	31.647,15
Intangibles	12.751,00	12.751,00	12.751,00	12.751,00	12.751,00	12.751,00
Amortización acumulada	-	2.550,20	5.100,40	7.650,60	10.200,80	12.751,00
<b>PASIVOS</b>	<b>32.216,23</b>	<b>37.246,98</b>	<b>33.246,61</b>	<b>28.491,82</b>	<b>23.292,40</b>	<b>15.342,75</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>10.119,41</b>	<b>11.809,52</b>	<b>13.418,20</b>	<b>15.334,80</b>	<b>15.342,75</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	10.119,41	11.050,73	12.057,91	13.190,80	12.430,50
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	758,79	1.360,29	2.144,00	2.912,25
<b>No Corrientes</b>	<b>32.216,23</b>	<b>27.127,56</b>	<b>21.437,09</b>	<b>15.073,63</b>	<b>7.957,60</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	32.216,23	27.127,56	21.437,09	15.073,63	7.957,60	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>48.324,35</b>	<b>48.051,86</b>	<b>62.143,72</b>	<b>89.521,19</b>	<b>135.064,77</b>	<b>197.824,50</b>
Capital	48.324,35	48.324,35	48.324,35	48.324,35	48.324,35	48.324,35
Utilidades retenidas	-	(272,49)	13.819,38	41.196,84	86.740,42	149.500,15
Comprobación	-	-	-	-	-	0,00

## Anexo 12: Estado de flujo de efectivo anual

	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	(2.108,91)	10.599,19	24.268,40	37.267,06	53.766,04	71.890,28
Utilidad Neta	-	(272,49)	14.091,87	27.377,47	45.543,58	62.759,73
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	7.099,64	7.099,64	7.099,64	5.174,11	5.174,11
+ Amortización	-	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20
- Δ CxC	-	(8.715,27)	(987,92)	(1.098,41)	(1.222,96)	(1.363,24)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(2.090,86)	(61,61)	(166,68)	(255,72)	(176,54)	2.751,41
- Δ Inventario SF	(18,05)	(120,70)	(8,82)	(14,79)	(18,96)	10,12
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	10.119,41	931,32	1.007,18	1.132,89	(760,30)
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	758,79	601,50	783,71	768,25
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(75.050,00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y adecuaciones	(75.050,00)	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	80.540,58	(5.088,67)	(5.690,48)	(6.363,46)	(7.116,03)	(7.957,60)
+ Δ Deuda Largo Plazo	32.216,23	(5.088,67)	(5.690,48)	(6.363,46)	(7.116,03)	(7.957,60)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	48.324,35	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	3.381,67	5.510,52	18.577,93	30.903,60	46.650,01	63.932,68
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	3.381,67	8.892,19	27.470,12	58.373,72	105.023,72
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>3.381,67</b>	<b>8.892,19</b>	<b>27.470,12</b>	<b>58.373,72</b>	<b>105.023,72</b>	<b>168.956,40</b>

## Anexo 13: Flujo de caja anual

	0	1	2	3	4	5
Ventas		338.924,12	377.290,84	420.053,13	467.613,65	520.579,96
Costo de los productos vendidos		235.055,22	252.718,99	272.711,92	292.015,88	316.185,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>103.868,90</b>	<b>124.571,84</b>	<b>147.341,21</b>	<b>175.597,76</b>	<b>204.394,12</b>
Gastos sueldos		58.138,56	60.376,89	62.701,41	65.115,41	67.622,35
Gastos generales		32.991,74	30.530,96	31.610,19	32.730,97	33.894,90
Gastos de depreciación		7.099,64	7.099,64	7.099,64	5.174,11	5.174,11
Gastos de amortización		2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		<b>3.088,76</b>	<b>24.014,15</b>	<b>43.379,77</b>	<b>70.027,07</b>	<b>95.152,55</b>
Gastos de intereses		3.361,25	2.759,44	2.086,46	1.333,89	492,32
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>		<b>(272,49)</b>	<b>21.254,70</b>	<b>41.293,31</b>	<b>68.693,18</b>	<b>94.660,23</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	3.188,21	6.194,00	10.303,98	14.199,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(272,49)</b>	<b>18.066,50</b>	<b>35.099,32</b>	<b>58.389,21</b>	<b>80.461,20</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	3.974,63	7.721,85	12.845,63	17.701,46
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>(272,49)</b>	<b>14.091,87</b>	<b>27.377,47</b>	<b>45.543,58</b>	<b>62.759,73</b>

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	3.088,76	24.014,15	43.379,77	70.027,07	95.152,55
Gastos de depreciación	7.099,64	7.099,64	7.099,64	5.174,11	5.174,11
Gastos de amortización	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20	2.550,20
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	3.188,21	6.194,00	10.303,98	14.199,03
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.974,63	7.721,85	12.845,63	17.701,46
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>12.738,60</b>	<b>26.501,15</b>	<b>39.113,77</b>	<b>54.601,78</b>	<b>70.976,36</b>

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(5.490,58)				
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(4.288,68)	(18.051,23)	(30.663,85)	(46.151,86)	(62.526,44)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO					161.682,07
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(5.490,58)</b>	<b>(4.288,68)</b>	<b>(18.051,23)</b>	<b>(46.151,86)</b>	<b>99.155,63</b>

INVERSIONES	(75.050,00)				
RECUPERACIONES					
<i>Recuperación maquinaria</i>					34.029,62
<i>Recuperación muebles</i>					6.366,60
<i>Recuperación equipo de computación- tecnologico</i>					2.001,83
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(75.050,00)</b>				<b>42.398,05</b>

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(80.540,58)</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>212.530,04</b>
-----------------------------------	--------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

### FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(80.540,58)</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>8.449,92</b>	<b>212.530,04</b>
Préstamo	32.216,23					
Gastos de interés	-	(3.361,25)	(2.759,44)	(2.086,46)	(1.333,89)	(492,32)
Amortización del capital	-	(5.088,67)	(5.690,48)	(6.363,46)	(7.116,03)	(7.957,60)
Escudo Fiscal	-	1.132,74	929,93	703,14	449,52	165,91
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(48.324,35)</b>	<b>1.132,74</b>	<b>929,93</b>	<b>703,14</b>	<b>449,52</b>	<b>204.246,03</b>

#### Anexo 14: Inversión inicial y capital de trabajo

Inversión Inicial			
Inversiones PPE	\$ 62.299,00	\$ 75.050,00	PPE
Adecuación de Instalaciones	\$ 12.751,00		
Inventarios	\$ 5.490,58	CNT	
Sueldos			
Gastos Generales			
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 80.540,58</b>		

#### Anexo 15: Tabla de amortización crediticia - estructura de capital

Tabla de Amortización						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ 27.127,56	\$ 21.437,09	\$ 15.073,63	\$ 7.957,60
Pago mensual (cuota)	\$ -	\$ 8.449,92	\$ 8.449,92	\$ 8.449,92	\$ 8.449,92	\$ 8.449,92
Gasto Interés	\$ -	\$ 3.361,25	\$ 2.759,44	\$ 2.086,46	\$ 1.333,89	\$ 492,32
Amortización al capital	\$ -	\$ 5.088,67	\$ 5.690,48	\$ 6.363,46	\$ 7.116,03	\$ 7.957,60
Saldo final	\$ 32.216,23	\$ 27.127,56	\$ 21.437,09	\$ 15.073,63	\$ 7.957,60	\$ 0,00

#### Estructura de Capital

Años	0	1	2	3	4	5
Deuda	40,00%	43,67%	34,85%	24,14%	14,71%	7,20%
Capital	60,00%	56,33%	65,15%	75,86%	85,29%	92,80%

#### Anexo 16: Evaluación financiera del proyecto VAN, TIR, índice de rentabilidad y período de recuperación.

Tasa libre de riesgo	1,71%
Rendimiento del Mercado	9,37%
Beta	0,91
Riesgo País	11,49%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	20,18%
WACC	
Año 1	14,62%
Año 2	15,74%
Año 3	17,11%
Año 4	18,31%
Año 5	19,27%

#### Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria

Beta Apalancada Industria:	0,89	R Deuda/ Capital Industria:	61,53%
Beta Desapalancada:	0,63212746	R Deuda/ Capital Empresa:	66,67%

#### Criterios de Inversión con Modelo WACC

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$30.786,93	VAN	\$38.665,82
IR	\$1,38	IR	\$1,80
TIR	28,09%	TIR	34,42%
Periodo Rec.	4,22	Periodo Rec.	4,22

#### Anexo 17: Índices financieros

Los indicadores de liquidez corriente de 1,96 y prueba ácida de 1,74, están dentro de los rangos que maneja la industria y se acercan a su media. Estos indicadores reflejan que la capacidad de la compañía para cancelar sus obligaciones corrientes con y sin la venta de sus unidades de inventario, es adecuada. (Superintendencia de Compañías, 2015)

El indicador de endeudamiento del activo de 0,44 y el índice de endeudamiento del activo fijo que maneja durante los primeros 4 períodos de operación de 1,83, están dentro de los rangos de la industria. Por medio de estos índices se puede observar

que la compañía tiene un grado alto de independencia financiera respecto a sus acreedores, manteniendo una capacidad adecuada de endeudamiento.

La compañía presenta un margen bruto promedio de 0,35 un margen operacional promedio de 0,10; un margen neto promedio de 0,064; un ROA promedio de 0,19 y un ROE al cuarto período de 0,33. Estos índices reflejan la capacidad de la compañía para cubrir sus costos de producción, gastos operacionales, de administración, y posteriormente producir utilidades por cada unidad de venta. Además muestra que la capacidad del activo para producir utilidades y el beneficio neto generado para los accionistas en relación a su inversión es adecuada.

Indicadores	Industria			
	Promedio	Máximo	Mínimo	Desviación
Índice de Liquidez corriente	<b>2,11</b>	46,39	(0,49)	4,90
Prueba Ácida	<b>1,77</b>	46,91	(0,47)	4,72
Endeudamiento del activo	<b>0,62</b>	2,16	(2,60)	1,23
Endeudamiento del activo fijo	<b>1,92</b>	29,56	(0,43)	4,10
Rentabilidad Neta del Activo (ROA)	<b>0,23</b>	4,95	(1,14)	1,20
Rentabilidad Financiera (ROE)	<b>0,72</b>	7,48	(1,12)	1,64
Margen Bruto	<b>0,46</b>	3,41	(2,01)	1,22
Margen Operacional	<b>0,07</b>	6,03	(7,28)	1,18
Margen Neto	<b>0,08</b>	7,57	(0,51)	1,17

**Adaptado de:** Superintendencia de Compañías, 2015