



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
REPOSTERÍA PARA DIABÉTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía  
Marco Castillo

Autora  
Jessica Ivonne Terán Parra

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”.

---

Marco Castillo  
C.C.: 1715303747

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

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

---

Jessica Ivonne Terán Parra  
C.C.: 1721921276

## **AGRADECIMIENTOS**

Estoy agradecida con Dios por haberme iluminado y guiado en esta etapa de mi vida, dándome sabiduría para jamás rendirme, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, a mis maestros por sus conocimientos y enseñanzas.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo, por su amor, apoyo incondicional y por siempre creer en mí, a mi madre y hermana por ser mi fuerza e inspiración, a Dra. Rosita Pérez, por ser mi ejemplo y mi guía.

## RESUMEN

La diabetes es una de las primeras causas de muerte en Ecuador, en la ciudad de Quito, se registra una tasa de 0,2 por cada 10.000 habitantes (120.000 personas); además, del nicho de mercado de las personas que han incorporado en sus prácticas alimenticias, vida saludable; coyuntura que representa una oportunidad para poner en marcha la idea del presente Plan de Negocios “Dulce Tentación”, pequeña empresa productora y comercializadora de repostería.

El negocio consiste en poner en marcha una microempresa dedicada a la producción y comercialización de postres caseros sin azúcar con edulcorantes de 0% calorías y 0% azúcares; además de cuidar las raciones de hidratos de carbono que los diabéticos y/o personas que deseen prevenirlo, deben consumir bajo condiciones saludables, ofertando al consumidor dos tipos de postres: bizcocho de yogurt y dulce de manzana.

El análisis del macro y micro entorno evidencia que el negocio propuesto ofrece oportunidades para ello; no obstante las actuales dificultades, hay oportunidad en el mercado ya que contribuye a atender un problema fundamental del cuidado de la salud y de la atención de un tipo de pacientes en particular (diabéticos). El análisis de Porter, llevó a concluir que el negocio es favorable ya que el nivel de competencia entre empresas es bajo, la demanda es alta y creciente, el mercado no ha sido explotado en su totalidad en la ciudad de Quito. Los precios de los postres caseros están dentro del rango de la competencia, y de la predisposición que las personas están dispuestas a pagar por ellos, la amenaza de nuevos competidores y negociación con proveedores es baja, es decir, se puede posicionar el negocio y no depender únicamente de un solo proveedor sino varios, con el objetivo de reducir costos y realizar alianzas estratégicas. La calidad determina la demanda, más que el precio, por tanto, la elasticidad precio de la demanda es baja, en virtud de las ventajas de salud que ofrece este tipo de repostería.

Con relación al análisis de viabilidad económico financiera, sus resultados son favorables, los indicadores financieros reflejan una utilidad neta promedio anual positiva con un VAN y una TIR de: \$11.217,07 y 33.13%, respectivamente, con una proyección de crecimiento, lo que demuestra que el negocio es viable y rentable en el período de 5 años: 2016 - 2020. Además, con oportunidades de mayor consolidación y crecimiento.

## ABSTRACT

Diabetes is one of the leading causes of death in Ecuador, in Quito, a rate of 0.2 is recorded per 10,000 population (120,000 people); in addition, the niche market of people who have incorporated into their eating practices, healthy life; situation represents an opportunity to launch the idea of this Business Plan "Sweet Temptation" small producer and marketer of confectionery company.

The business is to start a small business dedicated to the production and marketing of homemade desserts sugarless sweeteners 0% 0% calories and sugars; besides taking care of the portions of carbohydrates that diabetics and / or persons who wish to prevent it, should consume under healthy conditions, offering consumers two types of desserts: yogurt cake and sweet apple.

The analysis of macro and micro environment evidence that the proposed business offers opportunities for it; But not the current difficulties, there is opportunity in the market as it helps to address a fundamental problem of health care and care of a particular patient type (diabetic). Porter analysis led to the conclusion that the business is favorable because the level of competition between companies is low, demand is high and growing, the market has not been fully exploited in the city of Quito. Prices homemade desserts are within the range of competition, and the predisposition that people are willing to pay for them, the threat of new competitors and negotiating with suppliers is low, ie, you can position the business and not rely solely on one but several provider, aiming to reduce costs and make strategic alliances. Quality determines demand, rather than price, therefore, the price elasticity of demand is low, under the health advantages offered by this type of pastry.

Regarding the analysis of economic and financial viability, their results are favorable, the financial indicators show a positive average annual net income with an NPV and IRR: \$ 11,217.07 and 33.13%, respectively, with a projected growth, demonstrating that the business is viable and profitable in the period of 5 years: 2016 - 2020. in addition, opportunities for further consolidation and growth.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	1
<b>2. Análisis Entornos</b> .....	<b>2</b>
2.1. Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .....	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	4
<b>3. Análisis del cliente</b> .....	<b>7</b>
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
<b>4. Oportunidad de negocio</b> .....	<b>10</b>
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	10
<b>5. Plan de marketing</b> .....	<b>10</b>
5.1. Estrategia general de marketing .....	10
5.1.1. Mercado Objetivo .....	10
5.1.2. Propuesta de valor .....	11
5.2. Mezcla de Marketing.....	11
<b>6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional</b> .....	<b>19</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	19
6.2. Plan de Operaciones .....	19
6.3. Estructura Organizacional .....	22
<b>7. Evaluación Financiera</b> .....	<b>24</b>
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 .....	25
<b>8. Conclusiones Generales</b> .....	<b>26</b>
Referencias:.....	27
<b>ANEXOS</b> .....	<b>29</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura No. 1: ..... 3**  
**Figura No. 2:.....4**  
**Figura No. 3:.....12**  
**Figura No. 4: ..... 13**  
**Figura No. 5: ..... 14**  
**Figura No. 6: ..... 14**  
**Figura No. 7: ..... 16**  
**Figura No. 8: ..... 18**  
**Figura No. 9: ..... 21**  
**Figura No. 10: ..... 22**  
**Figura No. 11: ..... 23**  
**Figura No. 12: ..... 25**  
**Figura No. 13: ..... 26**

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla No. 1 .....	6
Tabla No. 2.....	11
Tabla No. 3 .....	12
Tabla No. 4 .....	12
Tabla No. 5 .....	13
Tabla No. 6 .....	13
Tabla No. 7 .....	14
Tabla No. 8 .....	14
Tabla No. 9 .....	15
Tabla No. 10 .....	15
Tabla No. 11 .....	15
Tabla No. 12.....	16
Tabla No. 13 .....	16
Tabla No. 14.....	17
Tabla No. 15.....	18
Tabla No. 16 .....	19
Tabla No. 17.....	20
Tabla No. 18.....	20
Tabla No. 19.....	24
Tabla No. 20.....	25

## **1. Introducción**

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

La idea del presente Plan de Negocios surge como una iniciativa que apunta a satisfacer la demanda de un importante segmento del mercado, como son las personas que padecen diabetes; mediante la elaboración de postres caseros con edulcorantes de 0% calorías y 0% azúcares; además de cuidar las raciones de Hidratos de Carbono que los diabéticos pueden tomar. El producto permitirá que personas diabéticas y aquellas que desean prevenirlo, puedan disfrutar de todo lo bueno que ofrece la mejor repostería, de forma saludable; también se efectuará la entrega a domicilio al consumidor final

La tendencia actual, tanto a nivel internacional, como en Ecuador es incentivar el consumo de alimentos saludables, y para ello tanto a nivel privado como público se han adoptado diversas medidas que ayude a los consumidores, en procura de un consumo informado y saludable. De ahí la pertinencia del presente Plan de Negocios, ya que el consumo de los postres caseros sin azúcar contribuye con el cuidado de la salud de las personas (diabéticas y no diabéticas).

#### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Analizar y desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad económica de implementar una microempresa productora y comercializadora de repostería para diabéticos “Dulce Tentación”, que estará localizada en la ciudad de Quito, cuyo Plan de Negocios prevé una instalación, desarrollo y consolidación del negocio en un período de 5 años: 2016-2020.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar y evaluar el micro y macro entorno de la industria en la cual se localizará el negocio para establecer la factibilidad económica del plan de negocios en el subsector de repostería, en la ciudad de Quito.
- Identificar el segmento objetivo de la población a la que atenderá el negocio “Dulce Tentación”, mediante un estudio de mercado aplicado en la ciudad de Quito, el cual provea el análisis del cliente, y las oportunidades para la comercialización de los postres caseros.
- Desarrollar el Plan y la estrategia de marketing que se aplicará para posicionar los postres caseros en el mercado de la ciudad de Quito.
- Establecer la estructura organizacional y plan de operaciones del negocio “Dulce Tentación” propuesto.
- Finalmente, determinar la factibilidad económica – financiera del negocio propuesto, durante el período 2016-2020. Y establecer los niveles de rentabilidad esperados (evaluación financiera).

## 2. Análisis Entornos

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

##### Aspectos Políticos y Legales:

Si bien en la actualidad existen las normas que regulan la calidad alimenticia, su aplicación efectiva y consumo saludable está determinado por una serie de factores que van más allá de la normativa vigente, pues tiene que ver fundamentalmente con la oferta de los bienes y la capacidad adquisitiva de los consumidores, así por ejemplo:

El artículo 13 de la Constitución de la República establece que: *“Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria”* (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas determina impuestos para: “3 Bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida, excepto bebida energizantes” (Asamblea Nacional, 2016)

Mediante Acuerdo Ministerial No. 4522 de 15 de noviembre de 2013, se expidió el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano”, el cual estableció la regulación y control del etiquetado de alimentos procesados con el objetivo de brindar información real al consumidor respecto a las características de los alimentos que puede adquirir . (Ministerio de Salud Pública M. , Acuerdo Ministerial 4522 - Etiquetado de Alimentos, 2013).

El Acuerdo Ministerial No. 4439, publicado en el Registro Oficial Suplemento 134 el 29 de noviembre de 2013 señala “Establecer los límites máximos de grasas trans y aceites comestibles, margarinas e insumos para las industrias de alimentos, panaderías, restaurants o servicios de comidas (CATERING)” (Ministerio de Salud Pública M. , 2015).

##### Aspectos Económicos:

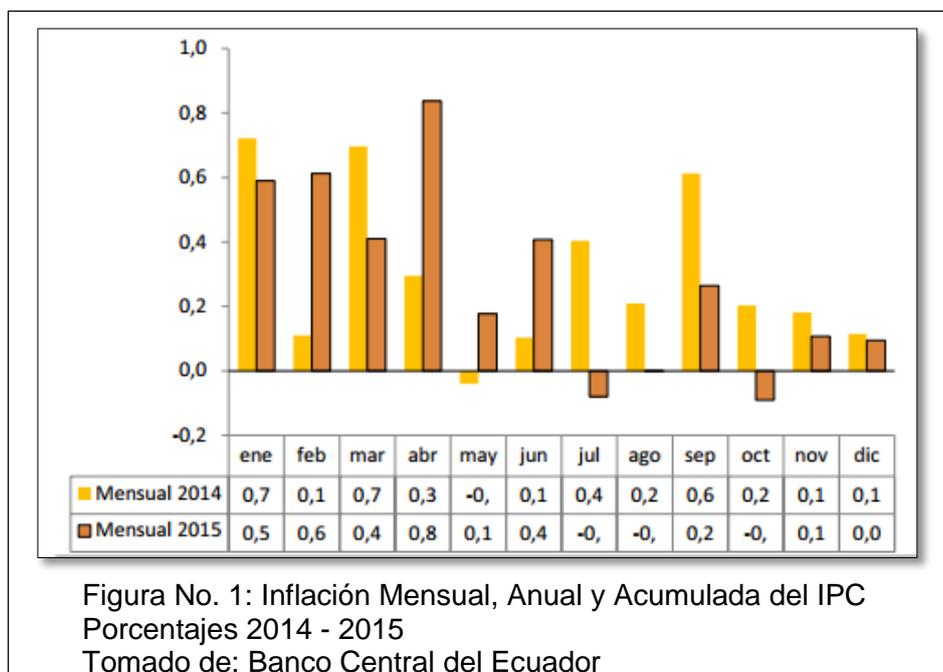
En Ecuador, desde enero del año 2000 se opera bajo el régimen monetario dolarizado; desde 2003 hasta el 2013 se experimentó el segundo boom petrolero del país; sin embargo, actualmente se atraviesa una desaceleración económica desencadenada por la baja de precio del crudo, pero gestada en una serie de factores de índole interna (excesivo gasto –por encima de su capacidad de sostenerlo, falta de programación económica, perseverancia de problemas estructurales en la economía real, etc.). Para el 2015 la economía global del país tuvo un crecimiento promedio anual del 1,1%, según datos oficiales del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2015).

El Salario Básico Unificado es de USD. 366,00 (Trescientos sesenta y seis con 00/100 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica), que es la base del salario a ser remunerado al personal que laborará en el negocio (Ministerio de Trabajo, 2015).

La tasa de interés es un factor importante, según datos del Banco Central, las instituciones del sector financiero otorgan crédito para empresas PYMES a una tasa activa del 11,77%, pero, las facilidades para el acceso a dicho crédito en la actualidad no es de fácil acceso para las pequeñas empresas, lo cual complica aún más la

vulnerable situación económica del país (Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés - Marzo 2016, 2016), sin embargo, existe oportunidad.

En cuanto a la inflación, según datos del BCE, en diciembre 2015 fue del 0,09% en su mayoría por divisiones de consumo de: “Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes, Alimentos y bebidas No Alcohólicas, Alojamiento, Agua y Electricidad, entre otras (...)”, lo que representa un factor positivo para la industria, puesto que es creciente (Banco Central del Ecuador, 2014-2015).



### Aspectos Socio-culturales:

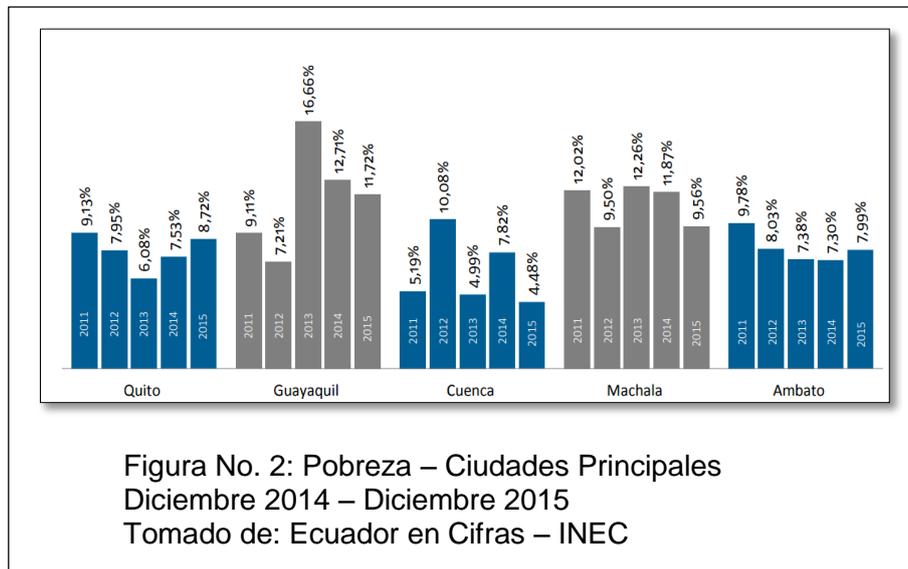
Datos relevantes del INEC informa que en 2014 “se registraron 63.104 defunciones generales, que equivale a una tasa de mortalidad general del orden del 27,64 por 10.000 habitantes, las principales causas de muerte son la Diabetes mellitus y enfermedades hipertensivas, con 4.695 y 4.189 casos respectivamente (...)”. “Según estos datos, la principal causa de muerte en los hombres fueron los accidentes de transporte terrestre con 2.469 casos registrados, mientras que en las mujeres la principal causa de defunción es la diabetes mellitus con 2.538 casos” (INEC, 2014).

Estas cifras son de alto interés para la industria, ya que Quito cuenta con aproximadamente una tasa de 0,2 por cada 10.000 hab. (120.000 habitantes) que padecen diabetes (INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones 2013, 2013); es decir, que existe un segmento potencial de la población que requiere productos saludables para el consumo. Además, hay un gran mercado potencial en las familias y personas con alto nivel de concientización e información que buscan prevención de la diabetes y de su salud, las cuales cada vez más demandan este tipo de productos. En dicho comportamiento han desempeñado importante papel las campañas de educación nutricional impulsadas tanto por el sector público como por el sector privado.

En cuanto a la tasa de desempleo, según datos del BCE, en diciembre de 2015 fue del 4,93% en la ciudad de Quito, pero, el empleo inadecuado que es problema central y estructural en la ciudad asciende a 7.35%, lo que representa un riesgo importante para

la población por la reducción del poder adquisitivo de los ciudadanos (Banco Central del Ecuador, 2015).

El índice de pobreza en la ciudad de Quito en el 2015 fue del 8,72%, lo que representa una variación del 1% aproximadamente con respecto al 2014 (INEC, 2014 - 2015) .



### Aspectos Tecnológicos:

El uso de la tecnología es imperativo para una mejor producción, comercialización y conservación de alimentos en el Ecuador, sin embargo, en el enfoque del negocio, el uso de la tecnología no demandará altos costos de inversión puesto que la producción de estos postres es casera, de tipo artesanal, siendo la mano de obra y el tipo de preparación saludable la fuente fundamental y el factor diferenciador en la industria.

Según datos oficiales del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información, da a conocer que hasta el 2014 se registró que el 46,4% de la población utilizan internet (Información, 2014).

Así también la tasa de crecimiento de abonados de telefonía móvil en el 2014 fue del 45% y de internet fijo es de 753.000 abonados, según la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (Información, 2014). Por consiguiente, el uso de internet y la telefonía será utilizada en el nuevo negocio de repostería, ya que al ser un producto nuevo en el mercado, la promoción se realizará a través de un sitio web y vía telefónica, que permitan receptor pedidos en línea, facilitar y optimizar el tiempo en las entregas de los postres que producirá “Dulce Tentación”.

#### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0) en Ecuador, las empresas y establecimientos económicos dedicadas a la actividad que se propone en el presente Plan de Negocios, lo clasifica de la siguiente manera: (INEC, Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0, 2012):

**“C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS  
C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.**

## **C1079.2 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS**

C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera (...)” (INEC, Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0, 2012)

**Poder negociador de clientes.-** Son un determinante fundamental para el desarrollo del negocio, ya que el poder negociador de los clientes es **BAJO**; al necesitar para su salud, no tener alta oferta diversificada de dichos productos, y sus precios son más altos en relación a los productos comunes. Es decir, los potenciales clientes tendrán que pagar el precio, ya que los postres caseros que se ofertarán no existen de forma masiva en el mercado.

**Rivalidad entre las empresas.-** La rivalidad es **BAJA**, ya que no existe actualmente una alta competencia en la industria de repostería para diabéticos y personas que buscan prevenir su buen estado de salud. Existen dos principales empresas dedicadas a prestar servicios de repostería en la ciudad de Quito, que son:

- Taokakao, que ofrece a sus clientes postres sin azúcar, utilizando STEVIA, por un valor aproximado por porción de \$ 2,00 y por torta de \$30.
- Jorgen, que ofrece tortas y postres sin azúcar, bajo pedido, por un valor aproximado de \$3,00 por porción y \$32 por torta.

**Amenaza de nuevos competidores.-** Existen pocas exigencias para la entrada en el mercado en Quito, representando una ventaja y desventaja a la vez, ya que da lugar a un fácil ingreso de competidores de repostería, pero, debido a la diferenciación del producto, y a la alta demanda, hay mercado para una competencia leal; por tanto la incidencia es **BAJA**.

**Poder de negociación de los proveedores.-** Esta variable es **BAJA**, ya que no es determinante para el negocio de la repostería, ya que existen varios proveedores en el mercado que pueden ofertar los productos que requerirá el negocio; sin embargo, se prevé realizar alianzas estratégicas que permitan acceder a mejores precios y promociones en beneficio de los costos de producción de la nueva empresa a instalar.

**Amenazas de productos sustitutos.-** Para la industria, los productos sustitutos son los “alimentos light”, específicamente el chocolate, que tiende a ser considerado como un postre saludable (0% de azúcar), lo que representa una incidencia **MEDIA**, ya que los postres caseros para diabéticos son nuevos en el mercado y se consideran como una alternativa atractiva e innovadora. Los sustitutos artificiales, tienen fuerte controversia.

Tabla No. 1: Matriz EFE

Factores determinantes	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Nuevo nicho de mercado	0,08	4	0,32
2.- Precios accesibles	0,08	3	0,24
3.- Aceptación y crecimiento del mercado	0,08	2	0,16
4.- Leyes impositivas de alimentos vigentes	0,1	3	0,3
5.- Nuevos proveedores	0,09	3	0,27
6.- Alianzas estratégicas para la comercialización de los postres caseros	0,1	3	0,3
7.- Ausencia de competencia directa	0,09	3	0,27
8.- Crecimiento de la demanda	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Aparecimiento de nuevos competidores	0,07	3	0,21
2.- Inestabilidad económica	0,08	3	0,24
3.- Productos sustitutos	0,06	2	0,12
4.- Incremento de costo en materia prima	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,94</b>

Se determinaron las ponderaciones de la Matriz EFE, en donde la ponderación irá entre 0.0 y 1.0 (siendo 1 muy importante) con el objetivo de determinar la importancia relativa que tiene cada factor. Con relación a la ponderación de la calificación, estará entre 1 y 4 (siendo 4 la respuesta superior) con el fin de verificar si las estrategias son eficaces. La fusión de ambas, es de 2.94. Este valor sobrepasa el valor promedio (2.5).

### Conclusiones:

1. Ecuador cuenta con normas que regulan la calidad alimenticia, lo que le permite al individuo decidir en función a la salud, el tipo de alimentos que está en la capacidad de adquirir y consumir.
2. Existe oportunidad para el negocio propuesto, ya que la competencia es baja, y la demanda es alta y creciente.
3. Existe un nicho de mercado principal que son las personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.
4. Los productos sustitutos para este mercado, son de incidencia media, lo que represente una ventaja para el negocio.
5. El uso de la tecnología es imperativo para el desarrollo del negocio en la ciudad de Quito.
6. Existe crecimiento económico para la industria, pese a la baja en el precio del petróleo.
7. El negocio no dependerá de un solo proveedor, ya que existen varios en el mercado que podrán proveer la materia prima que se requiera.

8. Gracias al análisis de la matriz EFE, se puede definir que el entorno externo e interno del negocio, es favorable, gracias a la fusión de las estrategias vs. la eficacia de los factores en el mercado.
9. Se determinó que el mercado es óptimo y creciente.

### 3. Análisis del cliente

**Problema de la Investigación:** Falta de conocimiento de la demanda, gustos, preferencias y perfil de los potenciales consumidores.

#### Objetivos de la Investigación:

- Determinar gustos y preferencias del cliente.
- Determinar drivers de compra.
- Determinar el perfil del potencial cliente.
- Determinar la demanda potencial, competencia, ubicación, canales y comunicación.

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Según los resultados del censo poblacional (2010) levantado por el INEC, Quito cuenta con 2.239.191,00 habitantes. El segmento de personas que padecen diabetes en el país es aproximadamente del 7,44%, aproximadamente en Quito son 0,2 por cada 10.000 hab. (120.000) (INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones 2013, 2013).

Del total de personas sanas, hay un mercado potencial de aproximadamente del 75% en la ciudad de Quito (entre jóvenes y adultos conscientes de prevenir su salud), lo que amplía enormemente la demanda potencial y el mercado potencial para los productos a ofertarse; con el hecho que la misma es creciente (INEC, Censo Poblacional, 2010).

#### Investigación Cualitativa:

- **Focus Group:**

Fue realizado a un grupo de 10 personas, enfatizando que no existen respuestas correctas e incorrectas, solamente interesa lo que piensan, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

1. *¿Qué es la diabetes?*, se demostró que existe un conocimiento muy general de esta enfermedad, por casos propios o de un familiar o amigo cercano.
2. *¿Conocen los tipos de diabetes?* Esta investigación evidenció un problema social, ya que las personas no se informan de esta enfermedad, por ello desconocen los tipos de diabetes y los peligros y consecuencias de las mismas al no ser tratadas a tiempo por un especialista en el tema, lo que conlleva a resultados fatales en la salud.
3. *¿Qué cuidados que debe tener la persona que padece diabetes?*, en donde los participantes acertaron y compartieron la misma opinión, respecto a tener una dieta sana, hacer ejercicio y control con el médico tratante.
4. *¿Alguien conoce algún alimento de venta exclusivamente para diabéticos?*, el grupo evidenció no conocer ningún tipo de alimento para personas que padecen diabetes, solamente un endulzante, SLENDA. Se realizó la propuesta de dos tipos de postres caseros con 0% de azúcar y el grupo se mostró muy interesado, en pantalla se mostraron los mismos: Bizcocho de yogurt y Dulce de manzana.

Se les informó que estos postres pueden ser consumidos por personas que padecen diabetes, ya que no contiene azúcar (se utiliza STEVIA) y además cuida

las raciones de Hidratos de Carbono que los diabéticos pueden tomar con la debida moderación.

5. *¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por cada postre? ¿Puede ser la torta completa o porción?*, por porción estarían dispuestos a pagar de \$2 a \$3 dólares y por la torta completa de \$20 a \$30 dólares.
6. *¿En dónde les gustaría encontrar a la venta estos productos?*, el grupo respondió que les gustaría encontrar en: Supermercados y panaderías.
7. *¿Les gustaría que los pedidos se recepten on-line y la entrega a domicilio?*, los participantes respondieron favorablemente, ya que estarían muy interesados en hacer los pedidos en línea, así como también que la entrega sea a domicilio.
8. *En general, ustedes ¿qué opinan de estos postres que acaban de observar?*, fue una propuesta aceptada y dos personas del grupo nos informaron que padecen diabetes tipo 2. Manifestaron el interés por este tipo de repostería.

- **Entrevista con expertos:**

Fueron realizadas a tres expertos en gastronomía y nutrición respectivamente, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Entrevista 1: Andrés de la Cruz, Administrador Gastronómico:**

Luego del análisis del Plan de Negocios, se pudo definir costos referenciales tanto para la maquinaria y equipos como para la materia prima a ser utilizada en la producción de la repostería para diabéticos. Respecto a los costos de utensillos, logotipo y empaque, fue sugerido el proveedor que puede abastecer el negocio con lo que se requiere con facilidades de pago.

Fue recomendado el número de personas que se requiere para iniciar el negocio así como también el valor preliminar del salario (contemplado dentro del marco legal vigente).

En cuanto a la producción de la repostería, fueron sugeridas algunas recetas caseras y una breve explicación de la preparación, de acuerdo al tamaño de los moldes sugeridos.

La comercialización de los postres caseros, se sugirió que sea a través de canales mixtos, con la finalidad de llegar al usuario final directa o indirectamente.

**Entrevista No. 2: Estefanía Aguirre, Chef (mención panadería y pastelería):**

Al analizar el planteamiento interno y externo en donde se desarrollará el negocio, se determinaron las posibles oportunidades y amenazas dentro de la industria. Se sugirieron temas a tratar en el focus group y preguntas para las encuestas a ser realizadas.

Se especificó que las normas de higiene deben ser cumplidas obligatoriamente y de forma eficaz durante todo el proceso, es decir, desde que se preparan los ingredientes, la cocción, el empaquetado, hasta la entrega del postre.

En cuanto al diseño de la página web, logotipo y especificaciones del empaque, fueron propuestas varias ideas y sugerencias para atacar el nicho de mercado de las personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.

Respecto a la ubicación del local, fueron sugeridos tres lugares para la ubicación de la empresa con el fin de estudiar el más óptimo durante el desarrollo del Plan de Negocios.

**Entrevista No. 3: Cristina González, Nutrióloga:**

Se explicó sobre las cantidades permitidas de hidratos de carbono, gramos de stevia, harina, etc., que pueden ser utilizados en la preparación de repostería para diabéticos.

Se mantuvo una breve charla sobre los tipos de diabetes, síntomas, efectos colaterales según el tipo al que pertenezca y los cuidados que deben tener los pacientes que padecen diabetes en cuanto a la alimentación y ejercicio.

Se sugirieron preguntas para el focus group y para las encuestas, enfocadas al cuidado de la salud, control permanente y mejorar hábitos en el consumo de alimentos.

En cuanto a la promoción de los postres, se sugirió publicaciones que incentiven y motiven el cuidado de la salud de forma permanente, especialmente en el Día del Diabético.

### **Información Cuantitativa:**

- **Encuestas:**

Fueron realizadas 45 encuestas a hombres y mujeres entre 25 y 35 años. Las mismas fueron enviadas en línea (correo electrónico) a personas que tienen como domicilio el Distrito Metropolitano de Quito. **Ver Anexo 1.**

### **Conclusiones de los Hallazgos de la Investigación de Mercado:**

1. Se logra validar la información proporcionada en las entrevistas, con la encuesta, ya que se concluyó que la mayoría de personas desconocen sobre la enfermedad de la diabetes: tipos, síntomas, tratamientos, control, alimentación y rutina de ejercicios.
2. Se logra validad la información proporcionada en la entrevista con el experto y la encuesta en donde se evidenció que la mayoría de encuestados no conocen de un producto específico para el consumo de las personas que padecen diabetes en la ciudad de Quito.
3. Las encuestas arrojaron como resultado que los potenciales clientes preferirían realizar pedidos on-line y la entrega de los postres caseros a domicilio.
4. Los encuestados se mostraron interesados en adquirir un postre que no contenga azúcar y sea apto para el consumo de un diabético de preferencia al norte de la ciudad de Quito.
5. Las personas encuestadas desearían encontrar repostería para diabéticos de venta en los principales supermarkets de la ciudad de Quito así como también realizar pedidos on-line con entrega a domicilio.
6. El 40% de mujeres encuestadas están entre 25 y 35 años de edad.
7. El 15.6% de hombres encuestados están entre 25 y 35 años de edad.
8. El 44.4% de los encuestados prefieren comprar pasteles saludables, a la hora de escoger un postre.
9. Aproximadamente el 50% de las personas encuestadas desconoce si existe en el mercado postres para diabéticos y/o personas sanas que buscan prevenir su salud.
10. Aproximadamente el 70% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$20 y \$30 por una torta saludable sin azúcar y sin edulcorantes y de \$2 a \$3 por porción.
11. El 85% aproximadamente de las personas encuestadas manifestaron que les gustaría comprar por internet con entrega a domicilio.
12. Un factor determinante para adquirir repostería para diabéticos según las personas encuestadas con el 60% es la calidad del producto. Lo que evidenció que el precio no es determinante en este tipo de productos.
13. De acuerdo a la información de las entrevistas con expertos así como el resultado de las encuestas, se estableció que el negocio propuesto es viable, ya que los potenciales clientes están interesados en adquirir repostería con 0% de azúcar y edulcorante en el mercado, en base al cuidado de la salud.
14. Los entrevistados aportaron con datos puntuales tanto para la adquisición de maquinaria, materia prima, utensillos como para la preparación y empaque de las tortas.

**15.** Se definió el nicho y la demanda del mercado.

En función de la investigación y conclusiones anteriormente descritas, se determinó el perfil del potencial cliente de la repostería “Dulce Tentación”:

**Sexo:** Principalmente femenino, pero no excluye al sexo masculino

**Edad:** de entre 25 a 35 años especialmente

**Preferencia de postre sin azúcar:** Pastel

**Factor determinante a la hora de comprar:** Calidad

**Preferencia de precio referencial:** Por torta entre \$20 - \$30 y por porción entre \$2 y \$3

**Preferencia en el servicio:** Pedidos on-line y entrega a domicilio

#### **4. Oportunidad de negocio**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

A partir del análisis practicado en las secciones precedentes y de la información proporcionada por los consultados (entrevistados con la encuesta e informantes calificados), se desprende que el negocio propuesto en el presente Plan tiene oportunidades para su desarrollo y consolidación por las siguientes razones:

- Contribuye a atender un problema fundamental del cuidado de la salud y de la atención de un tipo de pacientes en particular (diabéticos).
- Entorno interno favorable dentro de la industria de la panadería.
- No hay oferta diversificada de productos bajos en azúcar y edulcorante.
- Hay un importante mercado potencial entre jóvenes y adultos conscientes de prevenir su salud que demandan este tipo de productos
- La competencia es baja, y la demanda es alta y creciente.
- No hay oferta diversificada de productos,
- Hay predisposición al pago de a los precios referenciales, pese a que son más altos en relación a los productos comunes;
- La calidad determina la demanda, más que el precio, por tanto, la elasticidad precio de la demanda es baja, en virtud de las ventajas de salud que ofrece este tipo de repostería.
- Existen leyes impositivas vigentes en el Ecuador respecto a la etiquetación de alimentos por su nivel de grasa, sal y azúcar, lo cual beneficia al negocio, en función del cuidado a la salud.

#### **5. Plan de marketing**

##### **5.1. Estrategia general de marketing**

Para viabilizar el proyecto, la estrategia a ser utilizada es la de ofrecer calidad máxima en el producto y diferenciación en la entrega (a domicilio), asociando los postres caseros con la calidad en el sabor de cada torta, posicionando en la mente del potencial cliente los productos a la hora de elegir un postre en el mercado. (Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III, 2012).

##### **5.1.1. Mercado Objetivo**

Según datos del INEC, el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con aproximadamente 443.047 de habitantes entre 25 a 35 años de edad, además de 120.000 personas que

padecen diabetes, siendo este segmento poblacional el mercado objetivo para la industria (INEC, Censo Poblacional, 2010), ya que actualmente la demanda atendida por la competencia es del 22% (2.200 habitantes) aproximadamente (Aguirre, 2015), lo que representa una oportunidad para el negocio al atender a la demanda insatisfecha aproximada de 9.000 habitantes.

### 5.1.2. Propuesta de valor

Luego de analizar los nueve bloques clave de la empresa a través del Modelo Canvas, se puede definir que la empresa debe brindar al potencial cliente buena atención pre y post venta, comodidad desde el hogar ya que se podrán recibir los pedidos on-line con respuesta en tiempo real y entrega a domicilio sin recargo por la primera compra, así como también precios accesibles en los postres caseros (según investigación cualitativa y cuantitativa del análisis del cliente). **Ver Anexo 2.**

## 5.2. Mezcla de Marketing

### • Producto:

**Tipo:** Postres artesanales, sin azúcar ni edulcorante, que contienen hidratos de carbono permitidos para el consumo de personas que padecen diabetes, stevia ligth, ingredientes bajos en azúcar y sal.

**Variedad:** Dos tipos de postres: Bizcocho de yogurt y Dulce de manzana.

**Calidad:** Se garantizará altos estándares de calidad, que garanticen el nivel de carbohidratos para cuidar la salud y para personas diabéticas. Los implementos a ser utilizados serán esterilizados previamente, y el manejo de la preparación con extremo cuidado.

### Costos Directos e Indirectos:

Luego del análisis del cliente, el macro y micro entorno de la industria, la investigación cualitativa y cuantitativa, el precio de la competencia y el mercado objetivo, se determinaron los costos directos e indirectos para la producción y comercialización de repostería para diabéticos en la ciudad de Quito, en donde se obtuvo los precios de venta al consumidor de los postres caseros, según la tabla que se detalla a continuación:

Tabla No. 2: Costos Directos e Indirectos

Producto	MPD	MOD	CIF			Total costo Unitario	Precio de Venta	Margen Bruto	Margen Bruto	Unidades Vendidas	Ventas	Costo Total
			MPI	MOI	CIF							
Bizcocho	\$ 6,04	\$ 0,61	\$ 0,69	0,51	0,07	\$ 7,91	\$ 28,00	\$ 20,09	72%	45	1.260,00	\$ 356,05
Porción de Bizcocho	\$ 0,30	\$ 0,61	\$ 0,69	0,51	0,07	\$ 2,18	\$ 2,25	\$ 0,07	3%	550	1.237,50	\$ 1.198,44
Dulce de Manzana	\$ 9,41	\$ 0,61	\$ 0,69	0,51	0,07	\$ 11,29	\$ 28,00	\$ 16,71	60%	45	1.260,00	\$ 507,93
Porción Dulce de Manzan	\$ 0,32	\$ 0,61	\$ 0,69	0,51	0,07	\$ 2,20	\$ 2,25	\$ 0,05	2%	550	1.237,50	\$ 1.207,38
		\$ 2,43		\$ 2,02	\$ 0,29					1.190,00	4.995,00	

**Características:**

Figura No. 3: Bizcocho de Yogurt  
Año 2012  
Tomado de: Bizcocho de Yogur.es

**Costos en la elaboración del Bizcocho de Yogurt:** Los ingredientes que serán utilizados para la preparación del bizcocho de yogurt, están considerados tanto para la torta completa como para las veinte porciones. Éstos son:

Tabla No. 3: Costos de Producción – Torta de Bizcocho de Yogurt

<b>BIZCOCHO DE YOGURT</b>					
<b>Materia prima directa</b>		<b>Insumo (por postre)</b>	<b>Costo Unitario (Kg. ó unidades)</b>	<b>Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr</b>	<b>Costo total de insumo</b>
3	Huevos	0,60	\$ 0,20	1,00	\$ 0,60
0,125	Yogurt Natural	0,00	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,50
0,125	Harina Integral	0,00	\$ 7,00	1.000,00	\$ 0,88
0,025	Stevia Ligth	0,50	\$ 20,00	1,00	\$ 0,50
0,125	Levadura	0,00	\$ 18,00	1.000,00	\$ 2,25
0,100	Mantequilla	0,00	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,40
0,100	Aceite de Oliva	0,00	\$ 9,00	1.000,00	\$ 0,90
0,005	Sal	0,00	\$ 2,00	1.000,00	\$ 0,01
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 6,04</b>

Tabla No. 4: Costos de Producción – Porción de Torta - Bizcocho de Yogurt

<b>BIZCOCHO DE YOGURT (PORCIÓN)</b>					
<b>Materia prima directa</b>		<b>Insumo (por postre)</b>	<b>Costo Unitario (Kg. ó unidades)</b>	<b>Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr</b>	<b>Costo total de insumo</b>
3	Huevos	0,60	\$ 0,20	1,00	\$ 0,60
0,125	Yogurt Natural	0,00	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,50
0,125	Harina Integral	0,00	\$ 7,00	1.000,00	\$ 0,88
0,025	Stevia Ligth	0,50	\$ 20,00	1,00	\$ 0,50
0,125	Levadura	0,00	\$ 18,00	1.000,00	\$ 2,25
0,100	Mantequilla	0,00	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,40
0,100	Aceite de Oliva	0,00	\$ 9,00	1.000,00	\$ 0,90
0,005	Sal	0,00	\$ 2,00	1.000,00	\$ 0,01
<b>TOTAL TORTA</b>					<b>\$ 6,04</b>
<b>TOTAL PORCIÓN</b>					<b>\$ 0,30</b>

### Características:



**Costos en la elaboración del Dulce de Manzana:** Los ingredientes que serán utilizados para la preparación del dulce de manzana, están considerados tanto para la torta completa como para las veinte porciones. Éstos son:

Tabla No. 5: Costos de Producción – Torta de Dulce de Manzana

DULCE DE MANZANA					
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
3	Huevos	0,60	\$ 0,20	1,00	\$ 0,60
0,125	Zumo de Limón	0,31	\$ 3,00	1.000,00	\$ 0,38
0,125	Harina Integral	0,63	\$ 5,00	1.000,00	\$ 0,63
0,025	Stevia Ligth	0,50	\$ 20,00	1,00	\$ 0,50
3	Manzanas grandes	2,55	\$ 2,00	1,00	\$ 6,00
0,100	Mermelada ciruela sin azúcar	0,35	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,40
0,100	Aceite de Oliva	0,90	\$ 9,00	1.000,00	\$ 0,90
0,005	Sal	0,01	\$ 2,00	1.000,00	\$ 0,01
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 9,41</b>

Tabla No. 6: Costos de Producción – Porción de Torta – Dulce de Manzana

DULCE DE MANZANA (PORCIÓN)					
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
3	Huevos	0,60	\$ 0,20	1,00	\$ 0,60
0,125	Zumo de Limón	0,31	\$ 3,00	1.000,00	\$ 0,38
0,125	Harina Integral	0,63	\$ 5,00	1.000,00	\$ 0,63
0,025	Stevia Ligth	0,50	\$ 20,00	1,00	\$ 0,50
3	Manzanas grandes	2,55	\$ 2,00	1,00	\$ 6,00
0,100	Mermelada ciruela sin azúcar	0,35	\$ 4,00	1.000,00	\$ 0,40
0,100	Aceite de Oliva	0,90	\$ 9,00	1.000,00	\$ 0,90
0,005	Sal	0,01	\$ 2,00	1.000,00	\$ 0,01
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 9,41</b>
<b>TOTAL PORCIÓN</b>					<b>\$ 0,47</b>

**Empaque Grande:** Se utilizará para las tortas de los postres caseros: Bizcocho de Yogurt y Dulce de Manzana. Este suministro será adquirido a un proveedor estratégico en Santa Clara (Centro Norte de la ciudad de Quito).



Figura No. 5: Envases Plásticos  
1999 - 2016  
Tomado de: Mercado Libre México

Tabla No. 7: Costos de Producción – Empaque - Bizcocho de Yogurt

BIZCOCHO DE YOGURT						
Materia prima indirecta		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr	Costo total de insumo
1	Empaque grande	\$ 0,90	\$ 50,00	\$ 100,00	100,00	\$ 0,50
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,50</b>

Tabla No. 8: Costos de Producción – Empaque – Dulce de Manzana

DULCE DE MANZANA						
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
1	Empaque grande	\$ 0,90	\$ 50,00	\$ 100,00	100,00	\$ 0,50
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,50</b>

**Empaque Pequeño:** Se utilizará para las porciones de torta de los postres caseros: Bizcocho de Yogurt y Dulce de Manzana. Este suministro será adquirido a un proveedor estratégico en Santa Clara (Centro Norte de la ciudad de Quito).



Figura No. 6: Contenedor triangular *crystal*  
s.f.  
Tomado de: Desechables diversos.com

Tabla No. 9: Costos de Producción – Empaque - Bizcocho de Yogurt

BIZCOCHO DE YOGURT (PORCIÓN)						
Materia prima indirecta		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr	Costo total de insumo
20	Empaque pequeño	\$ 0,85	\$ 50,00	\$ 100,00	100,00	\$ 10,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10,00</b>
					<b>TOTAL PORCIÓN</b>	<b>\$ 0,50</b>

Tabla No. 10: Costos de Producción – Empaque – Dulce de Manzana

DULCE DE MANZANA (PORCIÓN)						
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
20	Logo (sticker)		\$ 380,00	\$ 2.000,00	200,00	\$ 3,80
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,80</b>
					<b>TOTAL PORCIÓN</b>	<b>\$ 0,19</b>

**Servicios:** Los postres caseros serán entregados a los Canales de Distribución directos e indirectos, de acuerdo a los pedidos realizados previamente.

- **Precio:**

**Metodología:** Luego del análisis y definición de los costos directos e indirectos de producción de los postres caseros, así como también la investigación cualitativa y cuantitativa, la metodología utilizada es la de fijación de precios basada en la competencia, teniendo así los siguientes precios de mercado a ser ofertados al consumidor (Métodos de Fijación de Precios, s.f.):

Tabla No. 11: Metodología de Fijación de Precios

Nombre de la empresa	Precio por Torta para Diabéticos	Precio por porción para Diabéticos
<b>Taokakao (competencia)</b>	\$ 30,00	\$ 2,00
<b>Cafetería Jurgen (competencia)</b>	\$ 32,00	\$ 3,00
<b>Dulce Tentación</b>	<b>\$ 28,00</b>	<b>\$ 2,25</b>

Como se puede evidenciar, el precio fijado para los postres caseros estaría dentro del rango de precios de la competencia, así como también validados según los resultados obtenidos en las 45 encuestas y el focus group. Al ser un negocio nuevo en el mercado, se escogió esta metodología, toda vez que el factor diferenciador a la competencia será aceptar los pedidos en línea y la entrega a domicilio de forma puntual.

**Estrategia de entrada:** La estrategia a ser utilizada es la de un solo segmento, puesto que al definir el perfil del potencial cliente, lo que se busca con este tipo de estrategia es manejar, posicionar y enfocar los postres caseros desde el inicio de actividades pre y post venta (Phillip R. Cateora, 2009).

**Ventas:** La proyección de ingresos por ventas programadas para los 5 primeros años de vida del negocio, se detallan a continuación. Es importante mencionar que la tasa utilizada para el crecimiento anual del precio es de 3,50% (2% primer semestre y 1,50%

segundo semestre), ya que se consideró como referencia la tasa global del PIB que contiene a la industria del sector secundario: productos de molinería, panadería y fideos (Boletín Anuario 37, 2015).

Con relación a las unidades vendidas se prevé un crecimiento a partir del segundo semestre del segundo año del 2% (suscripción de convenios con Hospitales Públicos). A partir del cuarto y quinto año el crecimiento de unidades vendidas será del 1%.

Tabla No. 12: Proyección de Ventas - Torta

Proyección de Ventas (Torta)					
Bizcocho de Yogurt	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	540	639	846	1.110	1.299
Precio	\$ 28,00	\$ 28,42	\$ 29,42	\$ 30,74	\$ 31,67
<b>Ventas</b>	<b>\$ 15.120,00</b>	<b>\$ 18.160,38</b>	<b>\$ 24.889,32</b>	<b>\$ 34.121,40</b>	<b>\$ 41.139,33</b>
Dulce de Manzana	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	540	639	846	1.110	1.299
Precio	\$ 28,00	\$ 28,42	\$ 29,42	\$ 30,74	\$ 31,67
<b>Ventas</b>	<b>\$ 15.120,00</b>	<b>\$ 18.160,38</b>	<b>\$ 24.889,32</b>	<b>\$ 34.121,40</b>	<b>\$ 41.139,33</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 30.240,00</b>	<b>\$ 36.320,76</b>	<b>\$ 49.778,64</b>	<b>\$ 68.242,80</b>	<b>\$ 82.278,66</b>

Tabla No. 13: Proyección de Ventas – Por porción

Proyección de Ventas (Porción)					
Bizcocho de Yogurt	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	6.600	7.252	9.196	10.899	12.360
Precio	\$ 2,25	\$ 2,32	\$ 2,40	\$ 2,47	\$ 2,54
<b>Ventas</b>	<b>\$ 14.850,00</b>	<b>\$ 16.824,64</b>	<b>\$ 22.070,40</b>	<b>\$ 26.920,53</b>	<b>\$ 31.394,40</b>
Dulce de Manzana	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	6.600	7.252	9.196	10.899	12.360
Precio	\$ 2,25	\$ 2,32	\$ 2,40	\$ 2,47	\$ 2,54
<b>Ventas</b>	<b>\$ 14.850,00</b>	<b>\$ 16.824,64</b>	<b>\$ 22.070,40</b>	<b>\$ 26.920,53</b>	<b>\$ 31.394,40</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 29.700,00</b>	<b>\$ 33.649,28</b>	<b>\$ 44.140,80</b>	<b>\$ 53.841,06</b>	<b>\$ 62.788,80</b>

- **Plaza:**

**Estrategia de Distribución:** Ya que los pedidos serán receptados en línea, se prevé utilizar tres tipos de estrategias:

- Creación de página web: Venta y recepción de pedidos en línea.
- Venta de los postres caseros usando telefonía móvil y correo electrónico.
- Entregas a hospitales públicos y clínicas privadas
- Entregas a pequeñas y medianas panaderías y pastelerías

**Puntos de Venta:** Instalación de un pequeño local de ventas, a través del Mayorista, es decir, hospitales públicos, clínicas privadas, pequeñas y medianas panaderías y pastelerías de Quito, así como también, en la página web.

**Estructura del Canal de Distribución:**



Figura No. 7: Canal de Distribución  
Diciembre 2015

### Tipos de Canal:

- **Minorista:** Usuario final, hospitales públicos, clínicas privadas, pequeñas y medianas panaderías y pastelerías de la ciudad de Quito (pedidos en línea).
- **Local:** Preparación, despacho y entrega de pedidos on-line.

Cabe mencionar que los convenios con los hospitales públicos y clínicas privadas serán suscritos a partir del año 3, facilitando las formas de pago (contra factura por entrega de producto), lo que representa un crecimiento en unidades producidas, precio y por consecuencia monto en ventas.

Tabla No. 14: Proyección de Ventas – Por porción

PROYECCIÓN REFERENCIAL				
Postres	MINORISTA			
	Clínicas Privadas	Hospitales Públicos	Pequeñas y medianas panaderías y pastelerías	Usuario final
<b>Bizcocho de Yogurt</b>				
Torta	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00
Porción	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
<b>Dulce de Manzana</b>				
Torta	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00
Porción	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25

**Ubicación:** Luego del estudio técnico de la macro y micro localización, se pudo evidenciar que la ubicación más estratégica para el negocio es en la Av. Amazonas y Mariana de Jesús (diagonal al Mall “El Jardín”), ya que en los alrededores del sector, están ubicadas algunas instituciones del Estado, como son: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Empresa Pública Metropolitana de Agua, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, así como también empresas privadas como son: Mall “El Jardín”, IBERIA, Metrocar S.A., entre otras.

Como se puede constatar, la ubicación de la empresa está en un área comercial, lo que permitirá mayores ventas de los postres caseros: Bizcocho de yogurt y dulce de manzana. **Ver Anexo 3.**

- **Promoción:**

La empresa requiere posicionarse en el mercado con rapidez e innovación, por tanto una de las tácticas de promoción será utilizando **Google AdWords**, registrando a “Dulce Tentación” y publicando un anuncio que dé a conocer los productos, utilizando palabras claves escritas. Al utilizar el buscador Google y reconocer la palabra clave registrada, se notará una coincidencia, de inmediato los llevará a la página web de la empresa y podrán visualizar los postres caseros, precios, descuentos, formas de pago y entrega, así como también el chat en tiempo real. Uno de los beneficios más importantes es que se pagará este servicio, cuando únicamente den click en el anuncio de la empresa.

Tabla No. 15: Promoción Piezas Comunicacionales

PROMOCIÓN POSTRES CASEROS					
Medio	Detalle	Costo por Arte	Número de veces en el año	Costo Total Material Comunicacional	Frecuencia
Google Adwords	*Registro de la empresa (utilizando palabras claves escritas). Se pagará este servicio, cuando únicamente den click en el anuncio de la empresa.	\$ 2,00	35	\$ 70,00	Mensual
Mailing	En base al perfil del potencial cliente, se contratará empresa para envío de correos electrónicos masivos al segmento de mercado definido	\$ 38,00	4	\$ 152,00	Por trimestre
Redes Sociales	*Facebook: Creación de un perfil empresarial *Instagram: apertura de cuenta del negocio (gratis) *Twitter: Publicaciones y mailing	\$ 136,00	12	\$ 1.632,00	Mensual
Página web	*Creación página web (inversión intangible - modelo financiero - estructura capital y deuda) *Mejora, mantenimiento y animaciones	\$ 400,00	1	\$ 400,00	Anual
Convenios institucionales (2 clínicas y 2 hospitales públicos)	*Publicidad en página web, pedidos on-line (modelo financiero - incremento de unidades y ventas) *Pago contrafactura	\$ 175,00	4	\$ 700,00	Trimestral

## Logotipo:



**Colores:** Rosado, amarillo y verde. La combinación de éstos, transmite a las personas que padecen diabetes un mensaje optimista, alegre y positivo con un toque de relajación y dulzura, dando a notar cuidado y confianza para la salud.

**Slogan:** “*Porque comer dulces nunca antes fue tan saludable*”, es decir, que es posible que las personas que padecen diabetes puedan disfrutar de un postre casero de forma saludable.

**Costos: Ver Anexo 4.**

## 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

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

#### Misión:

Contribuir con la salud y el bienestar de las personas que residen en la ciudad de Quito, particularmente en la población entre 25 y 35 años, generando rentabilidad y satisfacción de los clientes internos y externos.

#### Visión:

Ser posicionada y reconocida como proveedora de repostería para diabéticos en la ciudad de Quito en el año cinco.

#### Objetivos de la Organización:

- Liderar el mercado de Repostería sana para Diabéticos y personas que cuidan su salud, en la ciudad de Quito, durante cinco años, al final de cuyo período el negocio estará consolidado.
- Comercializar 40.000 tortas durante los 5 primeros años de vida del negocio en la ciudad de Quito.
- Suscribir convenios institucionales con los dos principales Hospitales Públicos (Eugenio Espejo y Carlos Andrade Marín) y dos clínicas privadas (Pasteur y Novaclínica) en la ciudad de Quito
- Expandir el mercado en un 2% al quinto año de operación del negocio, con una percepción positiva y favorable de los postres caseros.
- Ampliar el 2% de la cartera de clientes para el año 3 y 2% al año 5.

### 6.2. Plan de Operaciones

La localización del proyecto será en la Av. Amazonas y Av. Mariana de Jesús en la ciudad de Quito, este sitio fue seleccionado luego del análisis técnico de la macro y micro localización, ya que estará ubicado en una zona comercial con un área dispuesta de 125 m<sup>2</sup>.

La empresa adaptará el local con la materia prima y equipos requeridos, que se detallan a continuación:

Tabla No. 16: Capacidad de producción, utilización y eficiencia – Área de Bodega

ÁREA DE BODEGA										
No. De materiales	Materiales	Estandar (unidades por hora)	Día / semana	Horas / Día	Capacidad Diseñada/Unidades en el mes	Eficiencia	Capacidad Efectiva	Capacidad Real	Utilizacion	Eficiencia
20	Empaque pequeño	120	24	8	460.800	0,9	414.720	362.000	79%	87%
50	Empaque grande	6	24	8	57.600	0,9	51.840	43.700	76%	84%
20	Logos	180	24	8	691.200	0,9	622.080	523.012	76%	84%
									78%	88%

Como se puede constatar al obtener la media de la utilización y la eficiencia, se obtienen el 78% y 88%, respectivamente, lo que demuestra que el nivel de uso y eficiencia es el adecuado para el negocio (Aguirre, 2015).

Es indispensable mantener el control de esta área, por lo que se utilizarán los formularios establecidos tanto para el ingreso como para el egreso de materiales. **Ver Anexo 5.**

Tabla No. 17: Capacidad de producción, utilización y eficiencia – Área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA										
No. De materiales	Materiales	Estandar (pedido por hora)	Día / semana	Horas / Día	Capacidad Diseñada/Unidades en el mes	Eficiencia	Capacidad Efectiva	Capacidad Real	Utilizacion	Eficiencia
1	Scanners	4	24	8	768	0,9	691	561	73%	81%
3	Computadoras	5	24	8	2.880	0,8	2.304	1.912	66%	83%
1	Impresoras	6	24	8	1.152	0,7	806	802	70%	99%
1	Escritorio modular	1	24	8	192	0,7	134	122	64%	91%
4	Sillas	1	24	8	768	0,9	691	566	74%	82%
									71%	87%

La media de la utilización y la eficiencia en el área administrativa es del 71% y 87%, respectivamente, lo que evidencia que el nivel de uso y eficiencia es el adecuado para la empresa (De la Cruz Andres, 2015).

Se utilizarán los formularios ya establecidos para control. **Ver Anexo 6.**

Tabla No. 18: Capacidad de producción, utilización y eficiencia – Área de Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN										
No. De máquinas	Maquinaria	Estandar (unidades por hora)	Día / mes	Horas / Día	Capacidad Diseñada/Unidades en el mes	Eficiencia	Capacidad Efectiva	Capacidad Real	Utilizacion	Eficiencia
2	Horno Industrial	6	24	8	2.304	0,9	2.074	1880	82%	91%
1	Cocina Industrial	1	24	8	192	0,9	173	150	78%	87%
1	Batidora Industrial	1	24	8	192	0,9	173	152	79%	88%
1	Refrigeradora Industrial	50	24	8	9.600	0,9	8.640	7900	82%	91%
3	Olla Industrial	3	24	8	1.728	0,9	1.555	1335	77%	86%
2	Manga	2	24	8	768	0,9	691	670	87%	97%
2	Boquilla	2	24	8	768	0,9	691	590	77%	85%
1	Balanza electrónica	2	24	8	384	0,9	346	250	65%	72%
8	Láminas de silicona	7	24	8	10.752	0,9	9.677	8700	81%	90%
1	Cuchillo de cierra	4	24	8	768	0,9	691	600	78%	87%
1	Cuchillo cebollero	4	24	8	768	0,9	691	600	78%	87%
2	Espátula de codo	5	24	8	1.920	0,9	1.728	1800	94%	104%
1	Chaira	4	24	8	768	0,9	691	700	91%	101%
2	Pelador	4	24	8	1.536	0,9	1.382	1065	69%	77%
2	Repuesto	1	24	8	384	0,9	346	375	98%	109%
3	Cucharetas	4	24	8	2.304	0,9	2.074	1912	83%	92%
3	Espátulas de goma	5	24	8	2.880	0,9	2.592	2041	71%	79%
2	Mesas Inoxidables	25	24	8	9.600	0,9	8.640	7655	80%	89%
4	Bowls grandes	4	24	8	3.072	0,9	2.765	2400	78%	87%
3	Bowls medianos	6	24	8	3.456	0,9	3.110	2412	70%	78%
3	Bowls pequeños	6	24	8	3.456	0,9	3.110	2777	80%	89%
1	Vehículo (camioneta)	25	24	4	2.400	0,7	1.680	1578	66%	94%
									79%	89%

El porcentaje de la media en la utilización y la eficiencia en el área de producción es del 79% y 89%, respectivamente, lo que demuestra que el uso y eficiencia de la maquinaria es óptimo dentro de la empresa. Los formatos previamente establecidos deberán ser utilizados en esta área (Aguirre, 2015). **Ver Anexo 7.**

### Ciclo de Operaciones:

Luego del análisis de la capacidad de producción, utilización y eficiencia por cada área, se puede definir que la producción diaria de postres caseros para diabéticos es de 50, con una capacidad instalada eficiente (entre el 70% y 80%).

### Proceso de preparación del bizcocho de yogurt:

BIZCOCHO DE YOGURT		
	INGREDIENTES	PREPARACIÓN
	3 huevos	Separar las yemas de las claras, y cocarlas por separado en un recipiente
	1 yogur natural (desnatado sin azúcar)	En un recipiente colocar las yemas y añadir el yogur.
	3 vasos de harina integral	Añadir un vaso de aceite (misma medida que el yogur), stevia y batir junto con las yemas.
	20 - 30gr de stevia en polvo	Añadir 3 vasos de harina y levadura y batir hasta que quede líquido (sin grumitos).
	1 sobre de levadura (10g) (gasificante)	Precalentar el Horno a 180 grados (20 minutos)
	Mantequilla (para engrasar el molde)	Batir a punto de nieve las claras de huevo y mezclar con el preparado
	Aceite de oliva suave	Batir la mezcla
Una pizca de sal	Hechar la mezcla en el molde (poner previamente mantequilla para evitar que se pegue el bizcocho)	
Un molde	Hornear la mezcla durante 30 a 40 minutos (controlar si está hecho con un palillo en el centro, si sale limpio, está listo!	
<b>Costo de Producción de Torta: \$ 7,91</b>		
<b>Costo de Producción de Porción: \$ 2,18</b>		

Figura No. 9: Receta de Bizcocho de Yogurt  
Febrero 2016

### Proceso de preparación de dulce de manzana:

DULCE DE MANZANA		
	INGREDIENTES	PREPARACION
	3 Manzanas Grande	Lavar, pelar y cortar en mitades. Volver a cortar las mitades, una de ellas en taquitos para el interior y la otra en gajos para cubrir la masa
	Zumo de limón	Echamos el agua y las manzanas cortadas en el bowl y añadimos el zumo de un limón .
	3 Huevos Grandes	Se debe separar las yemas de las claras, y colocarlas por separado en un recipiente. Se le echa una pizca de sal a
	1 Vaso de Harina de Repostería	En el recipiente donde están las yemas se echan las 12 cucharadas de stevia y se debe batir muy bien.
	½ vaso de Aceite	Echamos el aceite y mezclamos fuertemente.
	Un poco de mermelada de Ciruela sin Azúcar	Poner la harina y batir muy bien (sin grumos) y echamos los taquitos de manzana en la masa que tenemos preparada y batimos.
	Stevia	Batir a punto de nieve las claras de huevo y mezclar con el preparado
	Una pisca de sal	Se cortan las manzanas que van a cubrir la tarta, a laminas de unos 2 milímetros.
		Cubrirlo con una ligera capa de mantequilla, el fondo y los laterales. Se rocía de harina y se va enharinando con golpecitos con la mano contr el molde y se retira el exceso
		Se alinean las láminas de manzanas cortadas en forma de círculo y cubriendo toda la tarta de forma circular.
	Precalentar el horno a 180 grados durante 10 minutos, se mete en el horno sobre la bandeja situada a altura un poco mas baja que media, se deja a 180 grados durante 35 minutos.	
	Ponemos en un vaso una cucharada de mermelada de ciruela (para diabéticos) con un poco de agua; calentar por 10 minutos y con la brocha rocearla en la mezcla	
	Dejar reposar y enfriar y en 5 o 6 horas, y listo!	
<p><b>Costo de Producción de Torta: \$ 11,29</b></p> <p><b>Costo de Producción de Porción: \$ 2,20</b></p>		

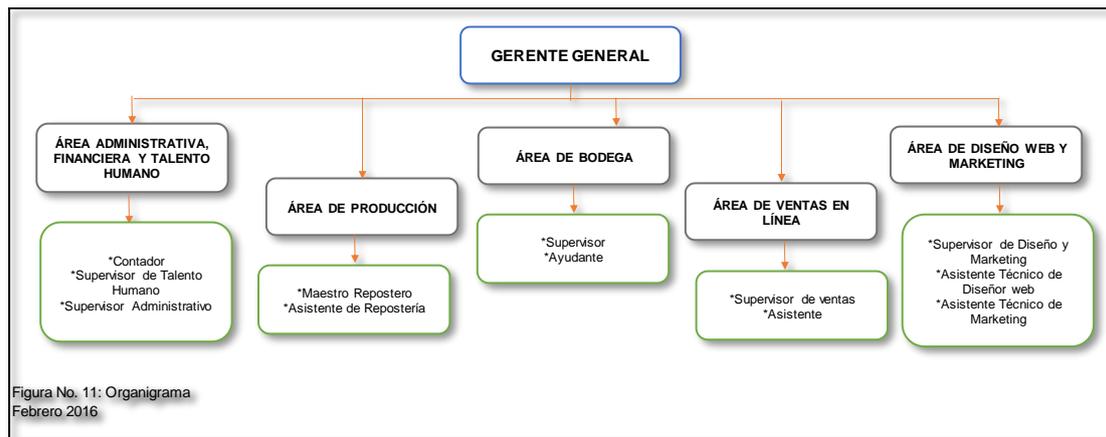
Figura No. 10: Receta Dulce de Manzana  
Febrero 2016

### 6.3. Estructura Organizacional

**Aspectos Legales:** La empresa “Dulce Tentación” será constituida como sociedad civil ante un notario en la ciudad de Quito, con un máximo de dos socios.

Es importante mencionar que se debe contar con: Registro Sanitario y permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito.

## Organigrama:



- **Gerente General:** Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además lleva adelante los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera. Será el contacto directo con los potenciales clientes (De la Cruz Andres, 2015).
- **Maestro Repostero:** Responsable de organizar trabajo en sala de producción, supervisar elaboración de productos, controlar al personal bajo su cargo, elaborar los productos de repostería casera, controlar calidad de materias primas e insumos y cumplir con las normas de higiene y seguridad, emplear técnicas de repostería, establecer y chequear tiempos de ejecución de las etapas de elaboración (De la Cruz Andres, 2015).
- **Asistente de Repostería:** Responsable de la preparación y disposición del equipamiento, herramental auxiliar y materias primas requeridos para la elaboración de productos de repostería casera, pastelería, siguiendo instrucciones y/o asistiendo al maestro repostero, así como también, colaborará en el control de la calidad del proceso y del producto aplicando la normativa y prácticas sanitarias, ambientales y de seguridad e higiene laboral, con el fin de preservar la salud. Receptará y despachará los pedidos en línea por parte de los clientes (De la Cruz Andres, 2015)

## Compensación del Rol de Pagos:

La jerarquización por niveles, va desde el Gerente General hasta el Asistente de Repostería, que oscilan entre \$500 hasta \$1500 dólares.

Tabla No. 19: Rol de Pagos

SUELDOS - Año 1							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	*FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 213,50	\$ -	\$ 1.418,33
2	MAESTRO REPOSTERO	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 213,50	\$ -	\$ 936,40
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 213,50	\$ -	\$ 815,92
*El pago de Fondos de Reserva es a partir del segundo año. Se consideró la provisión del décimo tercer sueldo de forma mensual.							
SUELDOS - Año 2							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	*SALARIO	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.036,70	\$ 125,96	\$ 86,39	\$ 379,43	\$ 86,39	\$ 1.714,87
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 622,02	\$ 75,58	\$ 51,84	\$ 379,43	\$ 51,84	\$ 1.180,71
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 518,35	\$ 62,98	\$ 43,20	\$ 379,43	\$ 43,20	\$ 1.047,15
*A partir del segundo año existe un incremento del 3,67% en el salario. Pago Fondos de Reserva. La provisión de décimo tercer sueldo es mensual.							

## 7. Evaluación Financiera

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

- Estado de Resultados y Estado de Situación

Durante los 5 primeros años de vida del negocio, el Estado de Resultados Anual refleja una Utilidad Neta de: Año1: \$(735); Año 2: \$2.885,44; Año 3: \$14.206,55; Año 4: \$24.385,84; Año 5: \$34.327,91.

Los años más significativos para “Dulce Tentación” son: 3, 4 y 5 en tema de ingresos por ventas y unidades producidas, ya que la tasa global del PIB utilizada para el crecimiento anual del precio de los postres caseros es de 3,50% (2% primer semestre y 1,50% segundo semestre) y será considerada como tasa referencial ya que contiene a la industria del sector secundario: productos de molinería, panadería y fideos (Boletín Anuario 37, 2015). **Ver Anexo 8.**

Con respecto a los sueldos de los empleados, se evidencia que el total de gastos de sueldo durante los 5 primeros años de vida del proyecto ascienden a \$178.018,32 (incluye costos de mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, sueldos operacionales, provisión del décimo tercer sueldo, décimo cuarto, fondos de reserva a partir del segundo año, aporte patronal del IESS). Es importante mencionar que se consideró la tasa de inflación del 3,67% para aumento de sueldo a partir del segundo año. **Ver Anexo 9.**

Con relación al Estado de Situación Financiera Anual del negocio, se puede definir que es positivo, puesto que el Patrimonio durante el período establecido, indica que no exista pérdida, va entre \$20.382,75 en el año 1 hasta \$79.353,89 en el año 5, con una valoración de la empresa positiva y creciente. **Ver Anexo 10.**

- **Estado de Flujos de Efectivo**

Luego del análisis del flujo de efectivo del negocio por año, se estableció que el negocio cuenta con liquidez óptima, evidenciando todo el capital proveniente de las actividades de operación, inversión y financiamiento durante el período establecido. **Ver Anexo 11.**

- **Flujo de Caja**

Se obtuvo un flujo de caja positivo y creciente, con una Van de \$11.217,07 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33,13%, lo que demuestra que el negocio es factible y rentable en el mercado.

El WACC es positivo por el período establecido, con un 21,22% y el CAPM con beta apalancada es de 25,9%. **Ver Anexo 12.**

Tabla No. 20: Flujo de Caja

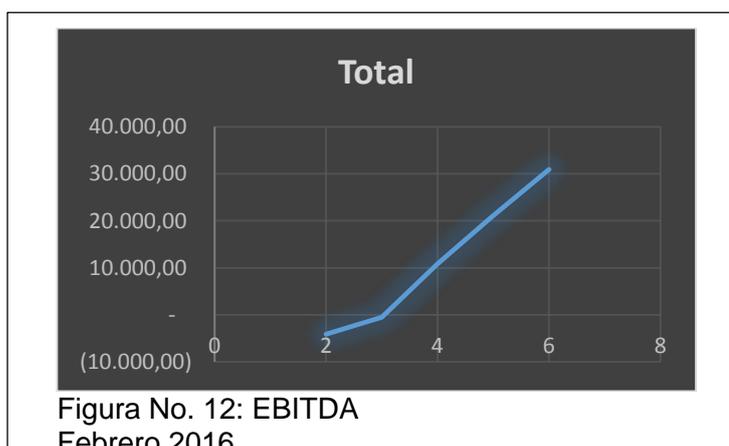
Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$11.217,07	VAN	\$11.964,88
IR	\$1,40	IR	\$1,82
TIR	33,13%	TIR	43,98%
Periodo Rec.	3,82	Periodo Rec.	3,79

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

Con respecto a la propiedad, planta y equipo (PPE), así como también a la inversión intangible, como son: software para contabilidad y el diseño de la página web del negocio, inventarios y capital de trabajo, se puede definir que la empresa requiere de una inversión inicial de \$33.971,25, en donde el 60% será capital propio el 40% financiado con la banca privada. **Ver Anexo 13.**

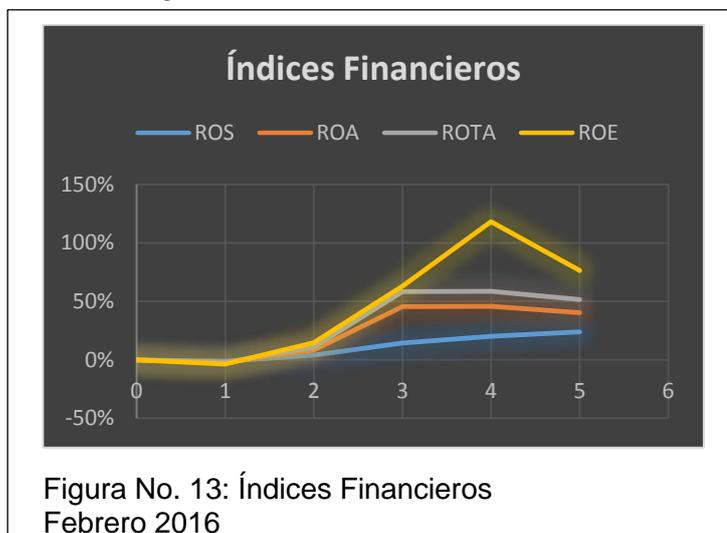
## 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

El negocio presenta utilidad y ganancia a partir del segundo año, tal como lo demuestra el EBITDA en el período establecido. **Ver Anexo 14.**



#### 7.4. Índices financieros

Con respecto al análisis de índices financieros, se puede comprobar la eficiencia y viabilidad del negocio, demostrando el crecimiento anual.



#### 8. Conclusiones Generales:

- Se realizó el Análisis Pest y Porter de la industria en la cual se evidenció que el entorno es viable y factible para el desarrollo del negocio en la ciudad de Quito.
- Luego del análisis del cliente, se determinó el segmento objetivo de la población a la que atenderá el negocio “Dulce Tentación” en la ciudad de Quito es una demanda de 120.000 habitantes que padecen diabetes así como también potenciales clientes entre 25 y 35 años.
- La estrategia de marketing a ser utilizada para el desarrollo del negocio es la de ofrecer calidad máxima en el producto y diferenciación en la entrega (a domicilio) en la ciudad de Quito, asociando los postres caseros con la calidad en el sabor de cada torta.
- Se estableció la estructura organizacional que requiere “Dulce Tentación” y sus funcionalidades (Gerente General, Maestro Repostero y Asistente de Repostería), así como también se estableció el porcentaje de utilización y eficiencia por cada área del negocio y los costos de producción de cada postre: bizcocho de yogurt y dulce de manzana.
- El negocio es factible, ya que el flujo de caja demuestra rentabilidad durante el período 2016-2020, con una VAN de \$11.217,07 y una TIR de 33,13% y se convertirá en líder del mercado de repostería en la ciudad de Quito en el año 5.
- Se comercializarán 50.000 tortas durante los 5 primeros años de vida del negocio en la ciudad de Quito.
- A partir del primer semestre del año 3 se suscribirán convenios institucionales con los dos principales Hospitales Públicos: Eugenio Espejo y Carlos Andrade Marín y en el segundo semestre del año 3 con dos clínicas privadas: Paster y Novaclínica en la ciudad de Quito
- A partir del año 3, se expandirá la cartera de clientes en un 2% gracias a la suscripción de los convenios institucionales antes mencionados, logrando consolidar para el año 5 el negocio en su totalidad.
- En el año 5 se expandirá el mercado de repostería casera para tres ciudades principales del Ecuador: Cuenca, Ambato y Guayaquil, con una percepción positiva y favorable del negocio.

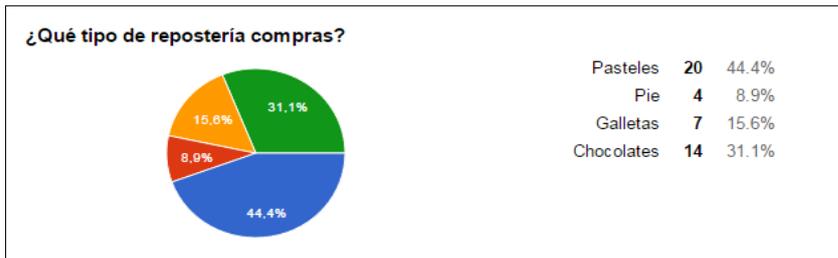
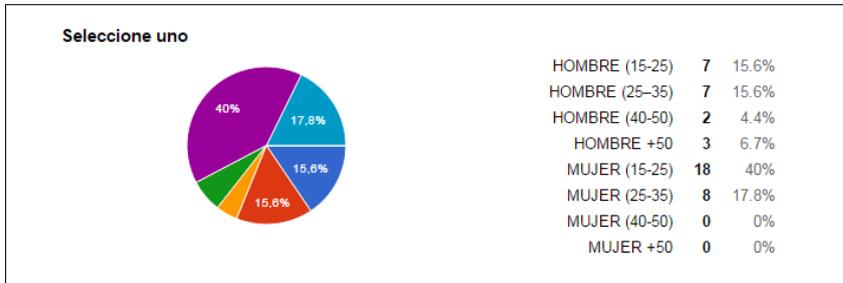
## Referencias:

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (s.f.). *En vigencia el reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano/>
- Aguirre, E. (2015). Chef.
- Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos* (18 ed.). Mc Graw Hill.
- Asamblea Nacional, R. d. (29 de Abril de 2016). *Registro Oficial Suplemento 744*. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/files/asambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/214%20ley-equilibrio-finanzas-31-03-2016/RO-Ley-Equilibrio-Finanzas-Publicas.pdf>
- Banco Central del Ecuador, B. (2014-2015). Obtenido de Inflación: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201512.pdf>
- Banco Central del Ecuador, B. (Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador, B. (2015). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ UN CRECIMIENTO ACUMULADO EN LOS TRES TRIMESTRES DE 2015 DE 1.1%, RESPECTO A IGUAL PERÍODO DEL AÑO ANTERIOR*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/853-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-un-crecimiento-acumulado-en-los-tres-trimestres-de-2015-de-11-respecto-a-igual-per%C3%ADodo-del-a%C3%B1o-anterior>
- Banco Central del Ecuador, B. (30 de Septiembre de 2015). *PIB*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador, B. (Marzo de 2016). *Tasas de Interés - Marzo 2016*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Boletín Anuario 37, B. (2015). *Boletín Anuario 37, BCE*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Constitución de la República del Ecuador, L. (2008).
- De la Cruz Andres, E. (Septiembre de 2015). Administrador Gastronómico. (J. T. P., Entrevistador)
- INEC. (2010). *Censo Poblacional*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Obtenido de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

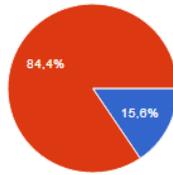
- INEC. (2013). *Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf)
- INEC. (05 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/diabetes-y-enfermedades-hipertensivas-entre-las-principales-causas-de-muerte-en-el-2013/>
- INEC. (Diciembre de 2014 - 2015). *Pobreza: Ciudades principales*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre\\_2015/Presentacion\\_pobreza\\_y\\_desigualdad\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre_2015/Presentacion_pobreza_y_desigualdad_dic_15.pdf)
- Información, M. d. (2014). Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/4.-Informe-MINTEL-IRC-2014-PRELIMINAR.pdf>
- Métodos de Fijación de Precios, p. (s.f.). *PRECIO*. Obtenido de [http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/5-ano/produccion-y-comercializacion/aportes-teoricos/PRECIO\\_Modo\\_de\\_compatibilidad.pdf](http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/5-ano/produccion-y-comercializacion/aportes-teoricos/PRECIO_Modo_de_compatibilidad.pdf)
- Ministerio de Salud Pública, M. (2013). *Acuerdo Ministerial 4522 - Etiquetado de Alimentos*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/reglamento-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.pdf>
- Ministerio de Salud Pública, M. (2015). *Acuerdo Ministerial 4439, MSP*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/listo-acuerdo-ministerial-para-regular-contenido-de-grasas-trans/>
- Ministerio de Salud Pública, s. (s.f.). *Elige Bien para Vivir*.
- Ministerio de Trabajo, M. (21 de Diciembre de 2015). *USD 366 SERÁ EL SALARIO BÁSICO QUE REGIRÁ EN EL 2016*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/usd-366-sera-el-salario-basico-que-regira-en-el-2016/>
- Phillip R. Cateora, M. C. (2009). *Marketing Internacional* (14 ed.). Mc. Graw Hill.
- Presidencia República del Ecuador, s. (s.f.). La Presidencia.
- Proecuador. (Enero de 2015). *Banco Mundial reduce pronóstico de crecimiento económico global para 2015 y 2016. – Enero 2015*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/banco-mundial-reduce-pronostico-de-crecimiento-economico-global-para-2015-y-2016/>
- SENPLADES. (2012). *Folleto Informativo - Matriz Productiva*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuestas

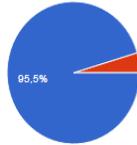


¿Has comprado repostería por internet?



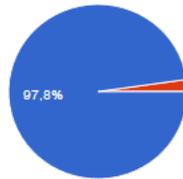
SI 7 15.6%  
NO 38 84.4%

¿Te gustaría poder comprar postres caseros con 0% de azúcar pero con el dulce sabor de siempre?



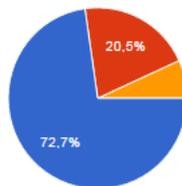
SI 42 95.5%  
NO 2 4.5%

¿Te gustaría que postres con 0% azúcar estén a la venta en Supermercados?



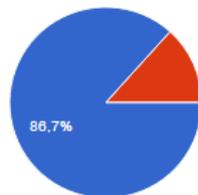
SI 44 97.8%  
NO 1 2.2%

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una porción de postre?

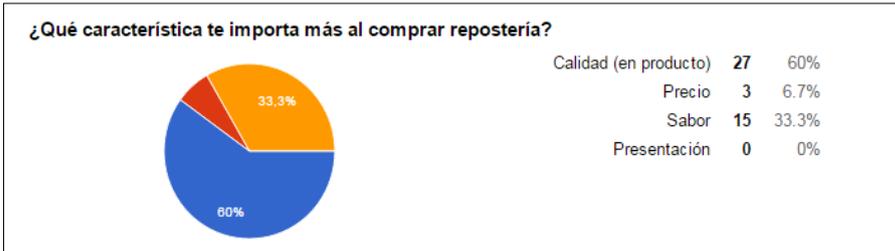
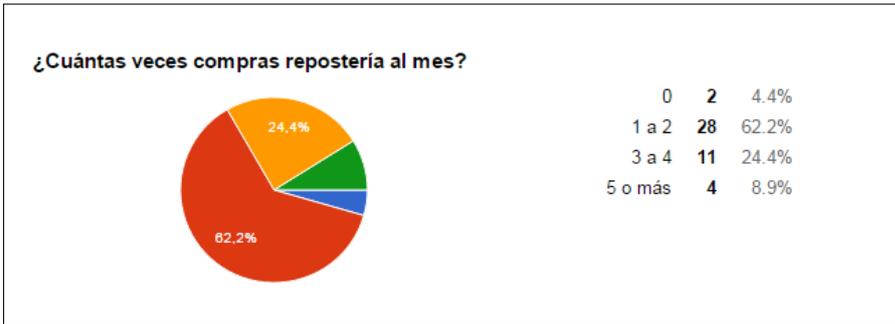


2 a 4 32 72.7%  
5 a 7 9 20.5%  
8 o más 3 6.8%

¿Te gustaría comprar repostería por internet y que te lleguen a domicilio?



SI 39 86.7%  
NO 6 13.3%



## Anexo 2. Modelo de CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Clientes
*Provedores de materia prima: Pycca (moldes) Mega Santamaría (ingredientes) Imprenta Aguilar (Logotipo) Plásticos Guijarro (envase)	*Producción de postres caseros para diabéticos: bizcocho de yogurt y dulce de manzana. *Comercialización de los postres caseros: Intermediario entre las empresas (supermercados, tiendas, panaderías, pastelerías) y el consumidor final y directo con el consumidor final. *Contacto directo entre nuestros postres caseros y los potenciales clientes a través de la página web	<b>CARACTERÍSTICAS:</b> *Buena atención pre y poste venta. *Comodidad desde el Hogar- Pedidos on-line con respuesta en tiempo real . *Entrega a domicilio sin recargo por la primera compra de los postres caseros a ser ofertados *Precios al alcance del potencial cliente (según investigación cualitativa y cuantitativa del análisis	*Trato rápido y eficaz *Eficiencia en el servicios de pre y post - venta *Puntualidad en la entrega a domicilio *Asesoramiento adecuado	*Sexo: Masculino y/o Femenino *Edad: 25 a 35 años *Ciudad: Quito *Panaderías y pastelerías de la ciudad de Quito *Principales Supermercados de la ciudad de Quito *Hospitales Públicos
	<b>Recursos Clave</b> * Personal calificado en la preparación de postres caseros para diabéticos. *Contar con la infraestructura adecuada y página web. * Inversión inicial * Tecnología (dominio, WI-FI)		<b>Canales</b> *Redes sociales * Página web *Dispositivos móviles *Correo electrónico	
<b>Estructura de Costos</b> * Sueldos (Gerente, Maestro repostero, asistente, diseñador y programador web, dominio, hosting, base de datos). *Alquiler del local *Transporte (compra de vehículo y combustible) *Pedido mínimo a los proveedores para la producción de postres *Gasto de constitución *Mantenimiento, reparaciones y seguros de maquinaria *Servicios básicos *Internet *Suministros de oficina		<b>Fuente de Ingresos</b> * Tarjeta de crédito * Transferencia bancaria * Efectivo		

### Anexo 3. Macro y Micro Localización

LOCALIZACIÓN							
Empresa "Dulce Tentación"		A		B		C	
		La Floresta		Mariana de Jesús (Diagonal Mall El Jardín)		La Carolina (Eloy Alfaro)	
FACTORES	PESO	Califica.	C. Pond.	Califica.	C. Pond.	Califica.	C. Pond.
Sector Comercial	0,12	9	1,08	10	1,2	7	0,84
Cerca de avenida principal	0,1	8	0,8	10	1	7	0,7
Tiene parqueadero	0,12	7	0,84	10	1,2	7	0,84
Tiene espacio para pequeña cafetería	0,15	9	1,35	10	1,5	8	1,2
Tiene espacio para servicios complementarios (bodega, sala)	0,15	9	1,35	9	1,35	8	1,2
Tiene servicios higiénicos	0,12	7	0,84	7	0,84	7	0,84
Tiene servicios básicos	0,09	7	0,63	7	0,63	9	0,81
Espacio suficiente en el local	0,15	8	1,2	9	1,35	6	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>8,09</b>		<b>9,07</b>		<b>7,33</b>

### Anexo 4. Costos referenciales del Logotipo

BIZCOCHO DE YOGURT						
<i>Materia prima indirecta</i>		<i>Insumo (por postre)</i>	<i>Costo Unitario (Kg. ó unidades)</i>	<i>Cant. unidades por paquete</i>	<i>Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr</i>	<i>Costo total de insumo</i>
1	Logo (sticker)	\$ 0,74	\$ 380,00	\$ 2.000,00	200,00	\$ 0,19
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,19</b>

BIZCOCHO DE YOGURT (PORCIÓN)						
Materia prima indirecta		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete X 1000 gr	Costo total de insumo
20	Logo (sticker)		\$ 380,00	\$ 2.000,00	200,00	\$ 3,80
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,80</b>
					<b>TOTAL PORCIÓN</b>	<b>\$ 0,19</b>

DULCE DE MANZANA						
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
1	Logo (sticker)	\$ 0,74	\$ 380,00	\$ 2.000,00	200,00	\$ 0,19
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0,19</b>

DULCE DE MANZANA (PORCIÓN)						
Materia prima directa		Insumo (por postre)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de gr. x paquete	Costo total de insumo
20	Logo (sticker)		\$ 380,00	\$ 2.000,00	200,00	\$ 3,80
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,80</b>
					<b>TOTAL PORCIÓN</b>	<b>\$ 0,19</b>

#### Anexo 5. Formato Área de Bodega

CONTROL PRODUCTOS PRIMARIOS - SEMANAL PRODUCCIÓN POSTRES CASEROS					
					
FECHA:					
PRODUCTOS DE NO VENTA	PRODUCTOS BAJOS EN STOCK	CANTIDAD	ÚLTIMA COMPRA		
			DÍA	MES	AÑO
AUTORIZADO POR:			SUPERVISADO POR:		

## Anexo 6. Formato Área Administrativa

LISTA DE CHEQUEO DEL SERVICIO "DULCE TENTACIÓN"		
FECHA:		
<b>ÁREA DE COCINA Y BODEGA</b>		
DETALLE DE ACTIVIDAD	CUMPLIDO	INCUMPLIDO
Barrer y trapear pisos		
Limpieza de equipos industriales		
Limpieza de persianas y puertas		
Limpieza de utensillos de cocina		
Clasificación de empaques (por tamaño)		
Limpieza de mesones, lavamanos e inodoro		
Limpieza de basureros		
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
Limpieza de oficina		
Limpieza de estación d trabajo		
Atención sitio web de la empresa (chat)		
Recolección de pedidos y entrega a bodega		
Atención al público		
Cuadre de caja		
SUPERVISADO POR:		

## Anexo 7. Formulario Área de Producción

ORDEN DE PEDIDOS PRODUCCIÓN POSTRES CASEROS					
FECHA:					
PRODUCTO	CANTIDAD	INSTITUCIÓN / CONSUMIDOR FINAL	DIRECCIÓN DOMICILIARIA		
			PERSONA DE CONTACTO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
AUTORIZADO POR:					

ORDEN DE DESPACHOS PRODUCCIÓN POSTRES CASEROS					
FECHA:					
PRODUCTO	CANTIDAD	INSTITUCIÓN / CONSUMIDOR FINAL	DIRECCIÓN DOMICILIARIA		
			PERSONA DE CONTACTO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
AUTORIZADO POR:			SUPERVISADO POR:		

SOLICITUD DE COMPRA - SEMANAL PRODUCCIÓN POSTRES CASEROS				
				
FECHA:				
PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PROVEEDOR	FIRMA
AUTORIZADO POR:			SOLICITADO POR:	

REPORTE DE COMPRA - SEMANAL PRODUCCIÓN POSTRES CASEROS				
				
FECHA:				
PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	PEDIDO POR:	DÍA
AUTORIZADO POR:			SUPERVISADO POR:	

## Anexo 8. Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	59.940,00	70.221,55	98.071,73	121.513,50	144.321,68
Costo de los productos vendidos	28.133,24	32.797,70	42.067,77	48.842,83	55.253,41
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>31.806,76</b>	<b>37.423,85</b>	<b>56.003,96</b>	<b>72.670,68</b>	<b>89.068,27</b>
Gastos sueldos	14.671,50	16.404,74	17.006,79	17.630,94	18.278,00
Gastos generales	12.998,20	12.058,97	13.259,72	14.341,63	15.418,43
Gastos de depreciación	2.516,94	2.516,94	2.516,94	2.459,08	2.513,94
Gastos de amortización	860,00	860,00	860,00	860,00	860,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>760,12</b>	<b>5.583,20</b>	<b>22.360,50</b>	<b>37.379,02</b>	<b>51.997,90</b>
Gastos de intereses	1.495,11	1.230,50	932,82	597,96	221,26
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(735,00)</b>	<b>4.352,70</b>	<b>21.427,67</b>	<b>36.781,06</b>	<b>51.776,64</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	652,90	3.214,15	5.517,16	7.766,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(735,00)</b>	<b>3.699,79</b>	<b>18.213,52</b>	<b>31.263,90</b>	<b>44.010,14</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	813,95	4.006,98	6.878,06	9.682,23
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(735,00)</b>	<b>2.885,84</b>	<b>14.206,55</b>	<b>24.385,84</b>	<b>34.327,91</b>
MARGEN BRUTO	53,06%	53,29%	57,11%	59,80%	61,72%
MARGEN OPERACIONAL	1,27%	7,95%	22,80%	30,76%	36,03%
MARGEN NETO	-1,23%	4,11%	14,49%	20,07%	23,79%

## Anexo 9. Sueldos

SUELDOS - AÑO 1							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	*FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 213,50	\$ -	\$ 14.671,50
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 213,50	\$ -	\$ 8.888,30
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 213,50	\$ -	\$ 7.442,50
							<b>\$ 31.002,30</b>
*El pago de Fondos de Reserva es a partir del segundo año. Se consideró la provisión del décimo tercer sueldo de forma mensual.							
SUELDOS - AÑO 2							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	*SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.036,70	\$ 125,96	\$ 86,39	\$ 379,43	\$ 86,39	\$ 16.404,74
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 622,02	\$ 75,58	\$ 51,84	\$ 379,43	\$ 51,84	\$ 9.994,62
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 518,35	\$ 62,98	\$ 43,20	\$ 379,43	\$ 43,20	\$ 8.392,09
							<b>\$ 34.791,44</b>
*A partir del segundo año existe un incremento del 3,67% en el salario. Pago Fondos de Reserva. La provisión de décimo tercer sueldo es mensual.							
SUELDOS - AÑO 3							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	*SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.074,75	\$ 130,58	\$ 89,56	\$ 393,36	\$ 89,56	\$ 17.006,79
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 644,85	\$ 78,35	\$ 53,74	\$ 393,36	\$ 53,74	\$ 10.361,42
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 537,37	\$ 65,29	\$ 44,78	\$ 393,36	\$ 44,78	\$ 8.700,08
							<b>\$ 36.068,29</b>
*A partir del segundo año existe un incremento del 3,67% en el salario. Pago Fondos de Reserva. La provisión de décimo tercer sueldo es mensual.							
SUELDOS - AÑO 4							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	*SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.114,19	\$ 135,37	\$ 92,85	\$ 407,79	\$ 92,85	\$ 17.630,94
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 668,51	\$ 81,22	\$ 55,71	\$ 407,79	\$ 55,71	\$ 10.741,68
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 557,10	\$ 67,69	\$ 46,42	\$ 407,79	\$ 46,42	\$ 9.019,37
							<b>\$ 37.392,00</b>
*A partir del segundo año existe un incremento del 3,67% en el salario. Pago Fondos de Reserva. La provisión de décimo tercer sueldo es mensual.							
SUELDOS - AÑO 5							
NIVEL	PUESTO DE TRABAJO	*SALARIO MENSUAL	IESS PATRONAL (12,15%)	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.155,08	\$ 140,34	\$ 96,26	\$ 422,76	\$ 96,26	\$ 18.278,00
2	MESTRO REPOSTERO	\$ 693,05	\$ 84,21	\$ 57,75	\$ 422,76	\$ 57,75	\$ 11.135,90
3	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	\$ 577,54	\$ 70,17	\$ 48,13	\$ 422,76	\$ 48,13	\$ 9.350,38
							<b>\$ 38.764,28</b>
<b>TOTAL PERIODO</b>							<b>\$ 178.018,32</b>
*A partir del segundo año existe un incremento del 3,67% en el salario. Pago Fondos de Reserva. La provisión de décimo tercer sueldo es mensual.							

## Anexo 10. Estado de Situación Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>34.010,74</b>	<b>33.080,82</b>	<b>34.524,68</b>	<b>31.252,18</b>	<b>53.449,21</b>	<b>85.363,33</b>
<b>Corrientes</b>	<b>17.985,74</b>	<b>19.932,76</b>	<b>24.253,57</b>	<b>23.858,02</b>	<b>48.874,13</b>	<b>83.662,19</b>
Efectivo	17.946,25	15.614,55	18.802,04	16.863,95	40.840,94	74.496,88
Cuentas por Cobrar	-	1.998,00	2.750,23	3.734,29	4.375,29	5.233,48
Inventarios Prod. Terminados	-	1.445,17	1.623,29	1.887,12	2.094,55	2.249,61
Inventarios Materia Prima	22,80	23,08	31,29	40,64	45,77	-
Inventarios Sum. Fabricación	16,70	851,96	1.046,72	1.332,02	1.517,58	1.682,22
<b>No Corrientes</b>	<b>16.025,00</b>	<b>13.148,06</b>	<b>10.271,11</b>	<b>7.394,17</b>	<b>4.575,08</b>	<b>1.701,14</b>
Propiedad, Planta y Equipo	14.225,00	14.225,00	14.225,00	14.225,00	14.225,00	14.225,00
Depreciación acumulada	-	2.516,94	5.033,89	7.550,83	10.009,92	12.523,86
Intangibles	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Amortización acumulada	-	360,00	720,00	1.080,00	1.440,00	1.800,00
<b>PASIVOS</b>	<b>13.627,99</b>	<b>13.433,07</b>	<b>11.991,09</b>	<b>10.612,05</b>	<b>8.423,23</b>	<b>6.009,44</b>
<b>Corrientes</b>	<b>39,50</b>	<b>1.962,69</b>	<b>2.903,45</b>	<b>4.204,81</b>	<b>5.031,26</b>	<b>6.009,44</b>
Cuentas por pagar proveedores	39,50	1.962,69	2.524,80	3.298,19	3.758,36	4.281,40
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	378,65	906,62	1.272,90	1.728,05
<b>No Corrientes</b>	<b>13.588,50</b>	<b>11.470,38</b>	<b>9.087,65</b>	<b>6.407,24</b>	<b>3.391,97</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	13.588,50	11.470,38	9.087,65	6.407,24	3.391,97	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.382,75</b>	<b>19.647,75</b>	<b>22.533,59</b>	<b>20.640,14</b>	<b>45.025,98</b>	<b>79.353,89</b>
Capital	20.382,75	20.382,75	20.382,75	4.282,75	7.082,75	7.082,75
Utilidades retenidas	-	(735,00)	2.150,84	16.357,39	37.943,23	72.271,14
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Valoración Empresa</b>	<b>34.010,74</b>	<b>33.080,82</b>	<b>34.524,68</b>	<b>31.252,18</b>	<b>53.449,21</b>	<b>85.363,33</b>
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Estructura de Capital</b>						
<b>Deuda</b>	40,07%	40,61%	34,73%	33,96%	15,76%	7,04%
<b>Capital</b>	59,93%	59,39%	65,27%	66,04%	84,24%	92,96%

## Anexo 11. Estado de Flujo de Efectivo

	ESTADO FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>0,00</b>	(213,58)	5.570,22	16.842,32	26.992,26	37.047,91
Utilidad Neta	-	(735,00)	2.885,84	14.206,55	24.385,84	34.327,91
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	2.516,94	2.516,94	2.516,94	2.459,08	2.513,94
+ Amortización	-	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
- Δ CxC	-	(1.998,00)	(752,23)	(984,06)	(641,01)	(858,18)
- Δ Inventario PT	(22,80)	(1.445,17)	(178,12)	(263,83)	(207,43)	(155,07)
- Δ Inventario MP	(16,70)	(0,28)	(8,21)	(9,35)	(5,13)	45,77
- Δ Inventario SF	-	(835,26)	(194,76)	(285,30)	(185,56)	(164,64)
+ Δ CxP PROVEEDORES	39,50	1.923,19	562,11	773,39	460,17	523,04
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	378,65	527,97	366,29	455,14
<b>Actividades de Inversión</b>	(16.025,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	(3.391,97)
- Adquisición PPE y intangibles	(16.025,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	(3.391,97)
<b>Actividades de Financiamiento</b>	33.971,25	(2.118,12)	(2.382,73)	(2.680,41)	(215,27)	(3.391,97)
+ Δ Deuda Largo Plazo	13.588,50	(2.118,12)	(2.382,73)	(2.680,41)	(3.015,27)	(3.391,97)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	20.382,75	-	-	-	2.800,00	
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	17.946,25	(2.331,70)	3.187,49	(1.938,09)	23.976,99	33.655,94
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	181.328,22	195.422,36	129.185,37	324.862,63	662.448,99
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	17.946,25	178.996,52	198.609,85	127.247,29	348.839,62	696.104,93

## Anexo 12. WACC y CAPM

<b>WACC</b>	
<b>Año 1</b>	16,54%
<b>Año 2</b>	17,40%
<b>Año 3</b>	30,52%
<b>Año 4</b>	20,18%
<b>Año 5</b>	21,46%
<b>Promedio</b>	21,22%
<b>Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada</b>	
<b>Tasa libre de riesgo</b>	2,54%
<b>Rendimiento del Mercado</b>	12,61%
<b>Beta</b>	1,04
<b>Riesgo País</b>	13%
<b>Tasa de Impuestos</b>	33,70%
<b>CAPM</b>	25,96%

## Anexo 13. Estructura de Capital y Deuda

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA					
Inversiones PPE	17.448,00				
Inversiones Intangibles	4.300,00				
Inventarios	39,50				
Gastos efectivos	12.183,75	<b>Capital de Trabajo Neto</b>			
Varios					
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>33.971,25</b>	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60,00%	20.382,75
			Deuda L/P	40,00%	13.588,50