

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios: Comida Saludable con asesoría nutricional para
madres en etapa post parto “Linda Mamá”**

María Fernanda Rodríguez A.

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas

Quito, Octubre 2011

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de Negocios: Comida Saludable con asesoría nutricional para
madres en etapa post parto “Linda Mamá”**

María Fernanda Rodríguez A.

Néstor Jaramillo, Dr.
Director de Tesis

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Octubre 2011

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

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

María Fernanda Rodríguez Álvarez

Quito, Octubre 2011

Resumen

En la ciudad de Quito se ha determinado la necesidad insatisfecha de la correcta alimentación y guía nutricional para madres en etapa post parto. Este proyecto busca incursionar en el mercado de la comida saludable a domicilio otorgando a sus clientes el beneficio adicional de supervisión y control profesional por parte de médicos nutricionistas, que aseguren la buena alimentación de la madre y el lactante.

Tanto el análisis cualitativo (focus group) como el análisis cuantitativo (encuesta) realizados, demuestran que el 70% de las participantes no se encuentran satisfechas con su peso, y de ellas el 45% confirman que su inconformidad es a consecuencia del embarazo. El 65% consideran que es importante contar con supervisión profesional, y adicionalmente, al 91% le gustaría recibir los alimentos a domicilio.

El proyecto pretende la venta de tres comidas diarias a mujeres en etapa post parto, precio análisis y diagnóstico médico, con el objetivo de brindarles una correcta alimentación a ellas y sus hijos lactantes, garantizándoles el estar ambos bien nutridos y que la madre en un período de seis meses tenga el peso adecuado para su talla y contextura física.

Una figura chévere estando ambos saludables, es la promesa básica de “Linda Mamá” para sus clientes; esta será publicitada a través de flyers localizados en consultorios médicos de ginecólogos y pediatras, centros de estimulación temprana y gimnasios; en

revistas especializadas y también por medio de insertos en estados de cuenta de tarjetas de crédito que reporten consumos afines.

La inversión para este proyecto es de 20,000 USD con un VAN del Flujo de caja del accionista en un escenario de 5 años de 57,450 USD, bajo premisas por completo conservadoras, lo que demuestra una importante oportunidad de negocio.

Abstract

This project search to enter in the market of the healthy food to residence offering to its clients the fringe benefit of supervision and professional control, that assure the good diet of the mother and the newborn.

The qualitative analysis (focus group) as the quantitative analysis (survey) show that the 70% of the participants they are not found satisfied with its weight, and of them the 45% they confirm that its nonconformity is in consequence of the preganancy. The 65% they consider that is important to include professional supervision, and additionally, to the 91% would like to receive the food to home.

The project intends the sale of three daily foods to women in port partum, price analysis and medical diagnosis, with the objective to offer them a correct diet to them and her nursing children, guaranteeing them the to be both well abundant and that the mother in a period of six months have the adequate weight for her size and physical texture.

A nice figure being and a healthy body, is the basic promise for the clients of "Pretty Mom"; this will be publicized through flyers located in gynecologists offices and pediatricians offices, centers of early stimulation and gymnasiums; in specialized magazines.

The investment for this project is USD 20.000, the NPV of the shareholder's cash Flow in setting of 5 years is USD 57.450, the premises are completely conservatives, that shows an important business opportunity.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado	4
1.2 Realización de la Investigación de Mercado	4
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado	5
CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO	9
2.1 Situación General del Ecuador	9
2.2 Análisis Sectorial	10
2.3 Análisis de la competencia	12
CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO	14
3.1 Estrategia Genérica	14
3.2 Estrategias Sectoriales	16
3.3 Visión	17
3.4 Misión	17
3.5 Objetivos	17
3.6 Organigrama	18
CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL	19
4.1 Precio	19
4.2 Producto	19
4.3 Plaza	20
4.4 Promoción	20
4.5 Publicidad	21
4.6 Copy Strategy	21
CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES	23
5.1 Logística	23
5.2 Ubicación	23
5.3 Personal	23
5.4 Producción	24
5.5 Distribución	24
5.6 Almacenamiento	25
CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO	26
6.1 Supuestos	26

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	28
6.3 Estados Financieros Proyectados	28
6.4 Flujo de Caja Proyectado	31
6.5 Punto de Equilibrio	31
6.6 Indicadores Financieros	32
6.7 Análisis de Sensibilidad	33
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
7.1 Conclusiones	36
7.2 Recomendaciones	36
ANEXO A	38
ANEXO B	39
ANEXO C	40
ANEXO D	42
ANEXO E	43
ANEXO F	44
ANEXO G	45
ANEXO H	46
ANEXO I	47
BIBLIOGRAFIA	48

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: ¿Está conforme con tu peso?	5
Gráfico 2: ¿Qué desearía hacer con tu peso actual?	6
Gráfico 3: ¿A qué razón le atribuye la inconformidad de su peso?	6
Gráfico 4: ¿Es importante supervisión de un especialista en su alimentación?	7
Gráfico 5: ¿Es útil contar con la opción de con alimentos listos para consumo?	7
Gráfico 6: ¿Lo desearía con servicio a domicilio?	7
Gráfico 7: Análisis Fuerzas de Porter	11
Gráfico 8: Mapa Estratégico	12
Gráfico 9: Análisis de Sensibilidad (Rotura de Caja)	34
Gráfico 10: Análisis de Sensibilidad (Valor Actual Neto)	34
Gráfico 11: Análisis de Sensibilidad (Tasa Interna de Retorno)	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cálculo K_e	27
Tabla 2: Cálculo WACC	27
Tabla 3: Ingreso promedio por ventas anuales	28
Tabla 4: Estado de Pérdidas y Ganancias	29
Tabla 5: Balance General	30
Tabla 6: Balance Financiero	30
Tabla 7: Flujo de Caja	31
Tabla 8: Punto de Equilibrio	31
Tabla 9: Indicadores Financieros	32

CAPITULO 1.- OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

Por medio de este proyecto se evalúa la oportunidad de negocio de ingresar en el sector de la comida saludable que se expende entregada a domicilio, enfocado a madres en su etapa post parto que buscan estar saludables y bien alimentadas, manteniendo el peso adecuado. El objetivo es proporcionar a los clientes un servicio personalizado integral de nutrición, que incluye revisión y asesoría médica para determinar sus requerimientos nutricionales y la alimentación que cumpla con todos esos requerimientos.

Está dirigido a un grupo objetivo de consumidoras entre los 20 y los 40 años, que pertenezcan a un nivel socioeconómico desde medio alto hasta alto

Las técnicas utilizadas para el análisis de este proyecto son: cualitativa y cuantitativa, es a través de ellas como se identifican las oportunidades de negocio en este sector.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Análisis Cuantitativo: para realizar este análisis se utilizó como método de investigación la herramienta de la encuesta, la tabulación de los resultados de la misma se encuentran en el Anexo A.

Análisis Cualitativo: Para realizar este análisis se utilizó en una ocasión la herramienta de focus group, contando con 5 participantes de distintas edades y diferente nivel socioeconómico. Anexo B.

Los resultados permiten concluir:

Determinar cuáles son los hábitos de consumo de las madres en etapa post parto.

Conocer las características de producto que esperarían recibir.

Saber cuál es el canal a través del cual se debe comercializar el producto.

Determinar la intención de compra del producto.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

En lo que corresponde a los resultados del análisis cuantitativo, se detalla a continuación los principales indicadores que dan razón a la viabilidad de este proyecto; sin embargo considero de vital importancia mencionar que a raíz de este estudio se realizó un focus group más enfocados al segmento de mercado al que se ataca con este proyecto, ya identificado previamente en el análisis cuantitativo.

Dentro de los puntos analizados en esta muestra se determinó la satisfacción o no de los clientes potenciales con su peso y apariencia física; así como las razones para la inconformidad con su aspecto de salud y físico en caso de existir.

Como resultado de lo mencionado puedo concluir que de la muestra tomada el 70% de los encuestados no están conformes con su peso actual; así como también que el 45% atribuye que la inconformidad con su peso es a consecuencia de su embarazo.

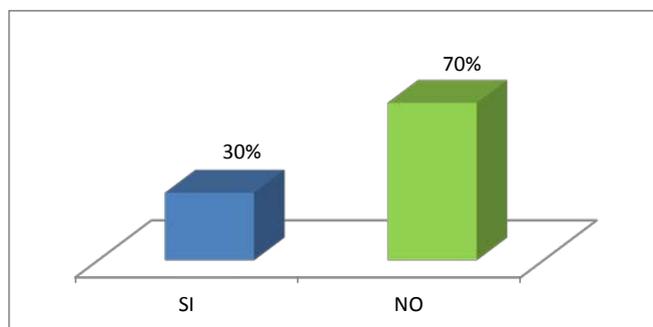


Gráfico 1: ¿Está conforme con tu peso?

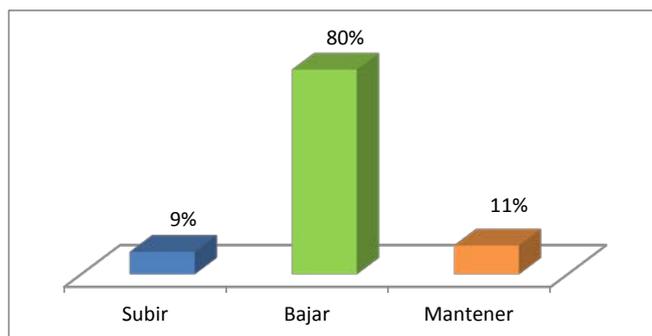


Gráfico 2: ¿Qué desearía hacer con tu peso actual?

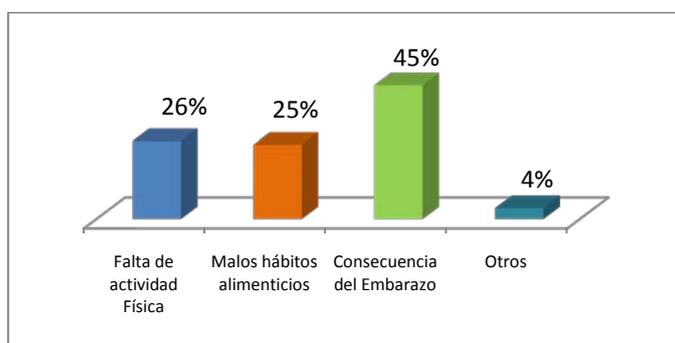


Gráfico 3: ¿A qué razón le atribuye la inconformidad de su peso?

Por otra parte como resultado de este estudio de campo se obtuvo también que el 65% de la muestra considera importante contar con la supervisión de un profesional como guía de su alimentación diaria; y que al 85% le parece bien que se el propio nutricionista quien le provea de sus alimentos.

De acuerdo con el ritmo de vida agitado que experimenta la ciudad de Quito, el 91% de los encuestados confirma que le gustaría recibir su comida a domicilio.

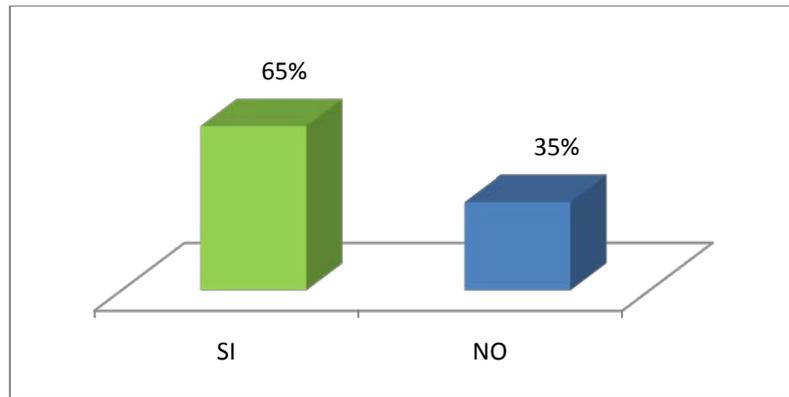


Gráfico 4: ¿Considera importante la supervisión de un especialista en nutrición como guía de su alimentación diaria?

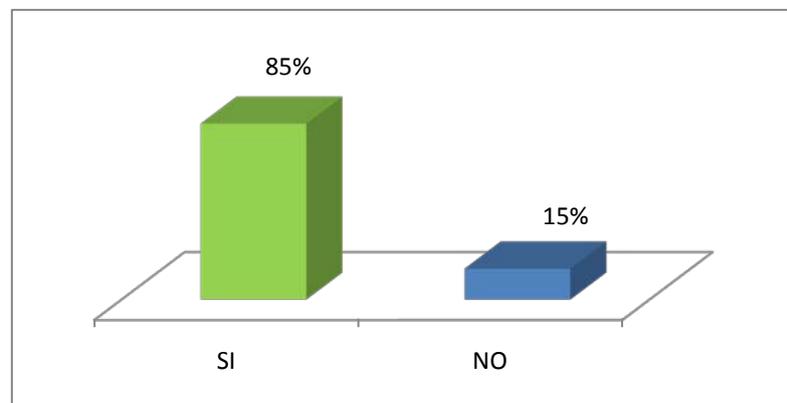


Gráfico 5: ¿Considera útil contar con la opción de que su médico nutricionista le ofrezca los alimentos requeridos ya listos para su consumo?

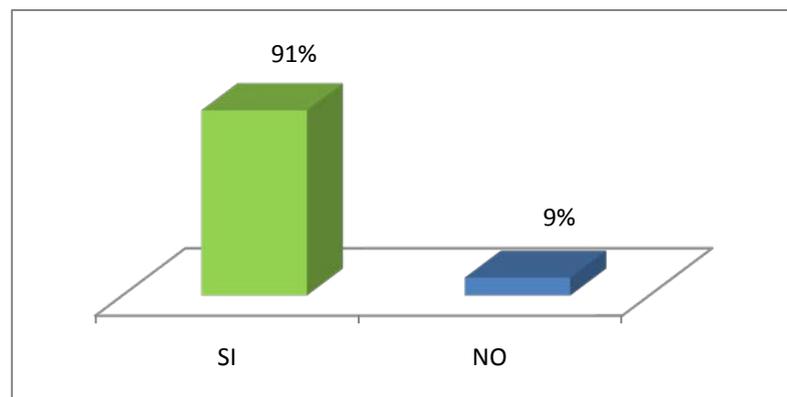


Gráfico 6: ¿Lo desearía con servicio a domicilio?

De este estudio de campo obtenemos como conclusión que 65% de las madres en su etapa post parto están dispuestas a contratar el servicio completo de alimentación que ofrecemos.

CAPITULO 2.- ANALISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador

De acuerdo a la información de Indexmundi la tasa de natalidad en Ecuador para lo que va del 2011 es de 19.96¹, es decir casi veinte nacimientos por cada mil habitantes.

Se han revisado las tendencias del Ecuador y América Latina, y es importante anotar que la tendencia a disminuir el número de hijos en función de mejorar el nivel de vida de los mismos es abrumadora, se pasa de 6 hijos en promedio en la década de los '50 a tres en la década de los '90.²

Cuando se analizan cifras actuales es evidente que muchas mujeres empiezan su etapa de maternidad mucho más tarde, actualmente según estudio realizado en España en donde existe gran cantidad afluencia de migrantes latinos y en especial ecuatorianas se determinó que la edad promedio de embarazo de las mujeres migrantes es 28.7 años,³ permitiendo tomar la maternidad con un sentido de responsabilidad diferente al de años atrás.

Se he estudiado el comportamiento de consumo de los ecuatorianos observando que aproximadamente el 8% de los ingresos los destinan a entretenimiento, paseos y comidas fuera de casa⁴.

¹ <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=25>

² http://www.eurosur.org/medio_ambiente/bif41.htm

³ http://www.eurosur.org/medio_ambiente/bif41.htm

⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-gastos-suntuarios-de-los-ecuatorianos-en-crecimiento-235120-235120.html>

A inicios del año 2011 el salario mínimo vital se incrementó en 24 USD lo que significa un incremento del 4% en la cobertura sobre la canasta básica, es incremento significa que los ecuatorianos pueden aumentar su gasto en comida fuera del hogar.

Finalmente es importante mencionar que según las cifras presentadas por el Ministerio de Finanzas del Ecuador se observa que para el año 2011 se espera un crecimiento del PIB no petrolero de 5.59%.⁵



Cuadro No. 1
TABLA DE INDICADORES MACROECONÓMICOS 2011-2014

VARIABLES	2011 (e)	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e) 3/
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio período	3.69%	3.68%	3.82%	3.82%
Crecimiento real PIB	5.06%	5.17%	5.73%	3.50%
Crecimiento real PIB no petrolero	5.59%	5.57%	5.42%	4.57%
Crecimiento real PIB petrolero	1.60%	2.43%	7.93%	-3.90%
PIB nominal (millones de dólares)	62,043	68,086	74,490	79,842
PIB ramas petroleras	9,304	9,869	10,957	10,704
PIB ramas no petroleras	52,739	58,217	63,533	69,138
Tasa de variación del defactor del PIB	3.6%	4.3%	3.5%	3.6%

Fuente: http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/ARCHIVOS_INFORMACION_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/PRESENTACION_PROFORMA2011.PDF

2.2 Análisis Sectorial

Para el análisis del sector se ha tomado como referencia el análisis de las fuerzas de Porter, modelo que busca determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo de determinada industria, para ello es necesario analizar cinco fuerzas: a) Barreras de

Entrada; b) Poder de negociación de los consumidores; c) Poder de negociación de los proveedores; d) Productos sustitutos; e) Rivalidad.

En conclusión el análisis sectorial muestra que en el largo plazo la rentabilidad promedio no superará el costo de oportunidad del capital, es necesario mencionar que se puede contrarrestar el poder de negociación de los consumidores, así como de los productos sustitutos informando claramente del factor diferenciador del producto que es la asesoría nutricional personalizada con enfoque en la salud y bienestar tanto de la madre como del niño.

Información detallada del análisis sectorial consta en el Anexo C.



Gráfico 7: Análisis Fuerzas de Porter

2.3 Análisis de la competencia

Como parte del estudio de campo los consumidores identifican como la marca más fuerte de menús de dieta a domicilio a “Deli Diet”, compañía ya establecida en el mercado que cuenta con reconocimiento del público. A diferencia del servicio razón de este estudio “Deli Diet” no ofrece a sus consumidores asesoría nutricional y su campo de acción es mucho más amplio ya que no está enfocado en un nicho específico como este proyecto.

Se considera importante mencionar a otras compañías como Healthy Bag que tiene un concepto bastante parecido tal como se menciona en el análisis de sustitutos de este estudio, sin embargo de la misma forma que el caso anterior atiende a un nicho de mercado mucho más amplio.

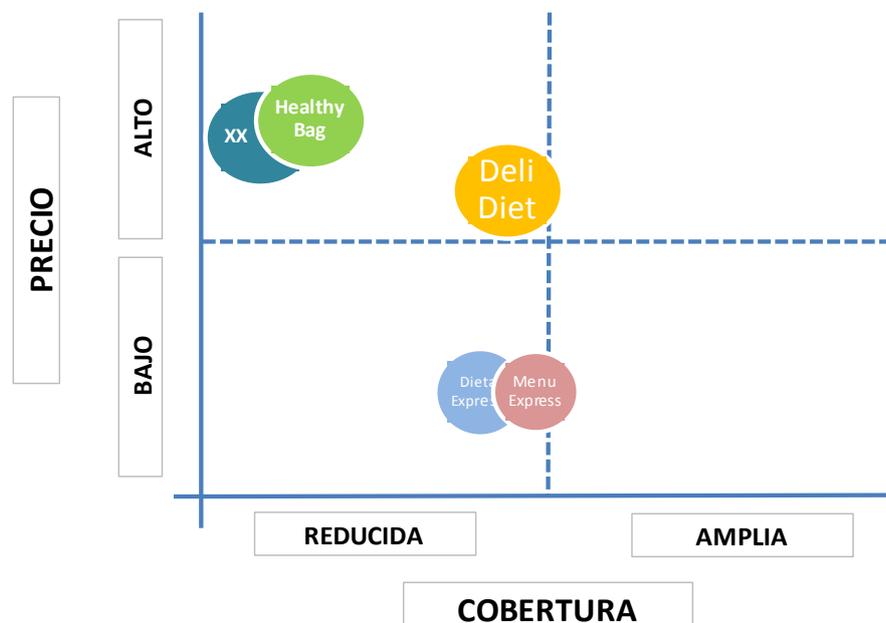


Gráfico 8: Mapa Estratégico

Tras el análisis cualitativo y cuantitativo se observa que la competencia directa de “Linda Mamá” la representan “Deli Diet” y “Healthy Bag”, adicionalmente todos los menús de comida saludable que se entregan a domicilio. Dentro del mapa estratégico “Linda Mamá” muestra una estrategia enfocada en un producto personalizado con asesoría nutricional para el nicho específico de madres en etapa post parto, con una estrategia de precio competitivo, que pretende contrarrestar una guerra de precios.

CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia Genérica

“Linda Mamá” ofrece una nueva opción en el sector de la comida saludable para madres en su etapa post parto que están preocupadas porque su alimentación sea la adecuada para cubrir las necesidades de propias y de sus bebés y a la vez tener el peso adecuado. Fruto de los estudios realizados en la investigación de mercado se determina que no existe una alternativa integral de nutrición y alimentación; en tal virtud se observa una oportunidad para entrar al mercado de la comida saludable con un producto integral dirigido a madres es su etapa post parto.

La estrategia que se utilizará para este proyecto es la estrategia de nicho, mismo que comprende las mujeres en etapa post parto de la ciudad de Quito que pertenezcan a los estratos A, B y C1; que estén dispuestas a contratar un servicio de salud integral y de alimentación.

Cadena de Valor

Las actividades de la cadena de valor para el servicio integral de nutrición y alimentación (ver Gráfico), se enfocan en brindar a las consumidoras asesoría nutricional y una alimentación saludable que les permita satisfacer sus necesidades nutricionales y las de su bebé, así como mantener su peso adecuado.



1. **Ginecólogos y Pediatras:** Los Ginecólogos y Pediatras con los que trabajaremos son médicos de alto prestigio que consideran fundamental para la salud de la madre y la del bebé la correcta alimentación en la etapa post parto.
Son la pieza angular al momento de ofrecer nuestro producto, ya que son quienes tendrán la primera interacción con las clientes y son quienes sembrarán en la mente de las mismas la idea de lo importante de la correcta alimentación es esta etapa.

2. **Asesoría Nutricional:** Se seleccionarán profesionales de alto prestigio, con años de experiencia que brinden a nuestras clientes toda la asesoría necesaria para mantener una correcta alimentación que les permita estar saludables y alimentar adecuadamente a sus bebés.

3. **Proveedores de Materia Prima:** Se seleccionarán proveedores de materia prima que tengan disponibilidad permanente de productos, que cumplan con los requisitos sanitarios establecidos por la ley y que nos ofrezcan precios adecuados.

Se espera recibir materias primas una vez por semana para cubrir los requerimientos de la semana siguiente a la de la compra.

4. **Centro de Acopio y Distribución:** estará localizado en una zona central del perímetro de la ciudad a cubrir, de manera tal que las distancias a recorrer sean lo más pequeñas posibles. El supervisor de jefe de local es el responsable de la calidad y buen estado de los insumos que aquí se reciban, así como de la calidad del producto final que de aquí se despachen.

Adicionalmente es responsable en este punto de la cadena de valor de que los despachos se hagan a tiempo y de confirmar la recepción de los productos de acuerdo con los requerimientos de las clientes.

5. **Evaluación de Resultados:** Se mantendrá un estricto control de los resultados y avances de las clientes. Este punto es fundamental para el éxito de este servicio, ya que el cumplir las metas planteadas de cada paciente es garantizar el profesionalismo de nuestros médicos y la oportunidad de expandirnos.

3.2 Estrategias Sectoriales

Conforme lo revisado en el capítulo 2 donde se estudia el análisis de Michael Porter, las estrategias sectoriales son:

- Bajo absoluta conciencia de que el poder más alto de negociación en este caso lo tienen los consumidores, la estrategia a utilizar es un servicio diferenciado, enfocando la atención de las clientes en la oportunidad de tener a la par una guía nutricional y tres comidas al día lo que les permita cumplir con los requerimientos nutricionales en la etapa post parto y mantener un peso adecuado.
- Por otra parte para mermar los sustitutos, la estrategia que se utilizará es sacar ventaja de que al momento en el mercado ecuatoriano no existe un servicio enfocado 100% en satisfacer las necesidades alimenticias de las mujeres en etapa post parto.

- Hacer especial énfasis en el factor diferenciador de este servicio frente a la competencia que es el hecho de que es específico para el nicho de mujeres en etapa post parto y que cuenta con la asesoría y seguimiento nutricional.

3.3 Visión

Ser en el lapso de un año la compañía número uno de alimentación sana para las mujeres en etapa post parto.

3.4 Misión

Brindar a las mujeres en etapa post parto el mejor servicio integral de nutrición que les permita estar alimentadas correctamente, alimentar de manera adecuada a sus bebés, verse y sentirse bien.

3.5 Objetivos

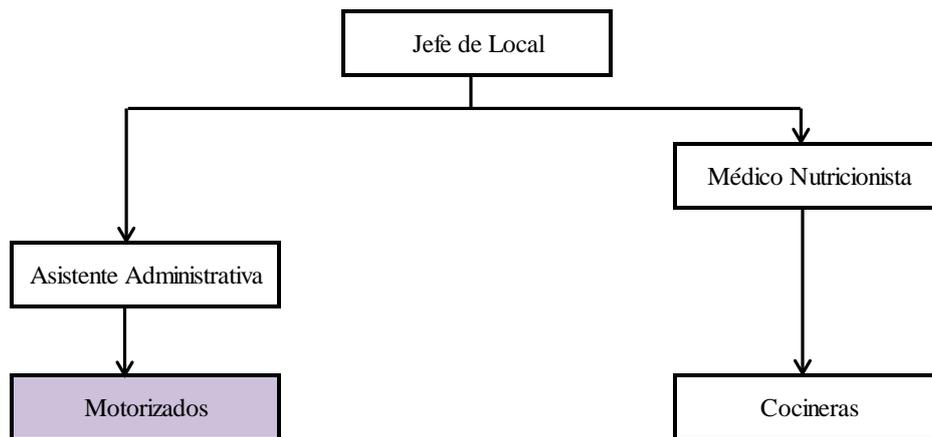
Los objetivos que se plantean corresponden a la etapa inicial del proyecto y buscan atacar el nicho de mercado de forma prudente y conservadora.

Objetivos Estratégicos:

- Alcanzar un máximo de 46 pacientes al mes en un lapso de un año
- Conseguir que el 85% de las clientes alcancen su peso adecuado en un período de 6 meses
- Cubrir el 50% del mercado esperado.
- No superar los 15 días promedio de cobro a partir del segundo año.

3.6 Organigrama

El organigrama inicial con el que la compañía iniciará las operaciones, es un organigrama sencillo con el que se pretende que la comunicación se sencilla con mensajes claros que contribuyan a la correcta toma de decisiones y a obtener los resultados esperados.



En anexo D constan los roles y funciones de cada uno de los cargos.

CAPITULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Precio

Existen dos factores a tomar en cuenta para la fijación de precio del servicio analizado en este estudio y son el costo de la consulta médica y los costos los productos, elaboración y transporte de los menús.

Adicionalmente al estar en un segmento en el que el poder de negociación de los clientes es tan fuerte fue de gran importancia para el establecimiento del precio hacer un análisis de los precios de la competencia, lógicamente considerando las características similares entre los distintos productos.

Con base en lo mencionado el precio establecido es de 320 USD el paquete de un mes, mismo que incluye raciones para 20 días, que constan de tres platos fuertes al día y 2 colaciones al día y una consulta médica.

Este es un precio que se considera competitivo ya que está alineado por completo a lo que los segmentos a los que está dirigido este proyecto están capacidad de pagar.

Con este precio se esperan ventas de 46 paquetes al mes al final del primer año, lo que significa un ingreso de 84,800 USD.

4.2 Producto

Tras analizar el mercado de la comida saludable de forma detenida, se ha determinado que dentro de las opciones que actualmente se ofrecen no existe nada encaminado directamente a madres en su etapa post parto.

Partiendo de la necesidad de una alimentación adecuada para la madre y el niño, y que adicionalmente el estudio de campo muestra la disposición de compra, con este

proyecto ofrecemos como alternativa un servicio innovador que es la asesoría nutricional de la mujer es su etapa post parto para que su alimentación y la de su bebé a través de ella sean las adecuadas.

El paquete contendrá:

- Valoración nutricional inicial
- Tres comidas completas más dos colaciones al día
- Seguimiento de la valoración una vez por mes

La meta bajo este régimen es que alrededor de los seis meses posteriores al parto la madre tenga el peso adecuado para su talla y contextura física, y se encuentre bien nutrida.

En una segunda fase este proyecto brindara la alternativa de un menú de mantenimiento.

4.3 Plaza

La localización del centro de distribución de alimentos estará en la zona centro-norte de la ciudad de Quito, específicamente en la zona aledaña al Mall El Jardín.

El perímetro a cubrir es toda la zona del centro financiero de la ciudad de Quito es decir, desde la Av. El Inca por el norte hasta la Av. Patria al sur.

Para la movilización se utilizarán dos motorizados uno que de servicio desde el centro de distribución hacia el norte y otro hacia el sur.

4.4 Promoción

Para promocionar el servicio utilizaremos la herramienta de paquetes; es decir, por la compra del paquete entero de seis meses que garantiza cumplir la meta de llegar al peso adecuado de manera consistente y bien alimentada, la paciente recibirá tres consultas

adicionales con el médico nutricionista durante los seis meses y dos más una vez terminado el programa para dar seguimiento a los resultados y hábitos alimenticios.

4.5 Publicidad

Al ser un servicio encaminado a un nicho específico del mercado la publicidad debe ser clara y abarcar todas las características que hacen de este servicio algo diferente.

Las vías de comunicación serán:

- Boca a Boca en consultorios médicos de ginecólogos y pediatras
- Flyres localizados en consultorios médicos, centros de estimulación temprana y gimnasios
- Insertos en revistas especializadas
- Insertos en estados de cuenta de tarjetas de crédito que hayan reportado consumos en lugares afines

4.6 Copy Strategy

Frase de posicionamiento

“Bebés alimentados por madres hermosas y saludables “

Rol de la publicidad

Convencer a mujeres en etapa post parto de los segmentos A, B, C1 que han subido de peso con el embarazo que integrarse a nuestro programa les devuelve su figura de una manera saludable para ellas y sus bebés.

Grupo Objetivo

Mujeres en etapa post parto de los segmentos A, B y C1

Promesa Básica

Una figura chévere estando ambos saludables

Promesa Secundaria

Asesoría adecuada y comida deliciosa

Reason Why

Es una excelente alternativa que se encarga de la salud y bienestar de la madre y el niño a través de la alimentación de la madre

Slogan

“Como si no hubiera pasado nada”

CAPITULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Logística

Para el servicio analizado en este proyecto la logística conlleva varios procesos, el primero de ellos es coordinación de las órdenes existentes; como segundo es la compra de los insumos necesarios para la preparación de las órdenes; como tercer punto tenemos la preparación de los alimentos conforme las instrucciones del médico nutricionista y como último punto la distribución de las órdenes.

Es importante mencionar que los insumos se comprarán una vez por semana conforme la planeación de pedidos.

5.2 Ubicación

El centro de distribución de los alimentos estará localizado en la zona centro – norte de la ciudad de Quito, en las cercanías del Mall El Jardín.

Esta ubicación fue escogida ya que es un punto central del perímetro de la ciudad de Quito al que vamos a atender; mismo que comprende por el extremo Sur la Av. Patria hasta la Av. El Inca por el Norte; por el Este desde la trayectoria de las Av. 12 de Octubre, González Suarez y Eloy Alfaro y por el Oeste las Av. América y Brasil.

5.3 Personal

Para poder brindar este servicio necesitamos de un jefe de local, una asistente administrativa, una cocinera por cada 25 clientes y un motorizado por cada 25 pedidos. A medio tiempo contaremos con una persona que nos ayude con la limpieza y actividades varias dentro del centro de distribución.

Adicionalmente bajo el esquema de facturación por honorarios profesionales constarán un médico nutricionista y un contador.

5.4 Producción

En el proceso productivo se pondrá de manifiesto como pilar fundamental la calidad.

Este proceso arranca con la compra de los insumos para lo que es necesario tener al menos dos cotizaciones previa la compra, la decisión será la más beneficiosa para la Cía. Siempre que esto no involucre sacrificar la calidad de los insumos.

Para el manejo de los inventarios el método a utilizar será el P.E.P.S. (Primero en entrar, primero en salir), ya que este método nos permite ser más eficientes con los productos perecederos.

La cocción de los alimentos se hará de la manera más higiénica manteniendo absoluto control de la limpieza en cada una de las etapas de la misma; se seguirán todas las instrucciones del médico nutricionista quien dará la pauta de cómo debe realizarse cada cocción para no perder las características nutricionales de los alimentos.

Los alimentos ya cocidos serán colocados en empaques individuales donde se mantenga su orden y buena apariencia y serán distribuidos.

5.5 Distribución

La Distribución se hará desde las 12h00 hasta las 14h00 de lunes a viernes; a esta hora se entregarán las raciones correspondientes al almuerzo y cena del mismo día más el desayuno del día siguiente.

Para la distribución es necesario de un motorizado por cada 25 pedidos, mismos que se harán en el perímetro delimitado en este estudio.

5.6 Almacenamiento

La meta principal del buen almacenamiento de los insumos es que estos conserven sus características más importantes como los son sus atributos nutricionales y frescura para garantizar el sabor de los alimentos ya preparados.

Para conseguir el objetivo de este punto se tomarán en consideración varios puntos que garanticen el buen manejo de la caducidad de los mismos.

1. El almacenamiento debe ser sistemático y siempre respetar las condiciones de almacenamiento adecuadas.
2. Evitar contaminaciones, nunca combinar alimentos crudos con alimentos cocidos.
3. Temperaturas adecuadas
4. Correcta rotación de inventarios
5. Verificar la limpieza de los productos antes de entrar a nuestro de centro de almacenamiento y cocción.

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos

Este plan de negocios considera los siguientes supuestos:

- Se considera partir con dos pacientes en el primer mes llegando a un total de 46 pacientes al final del primer año, es decir, capturar 4 pacientes por mes hasta el mes doce. A partir del mes 13 no considero crecimiento en número de pacientes proyectados ya que no se considera incremento en la capacidad de producción.
- Los activos adquiridos al inicio de la operación totalizan 3,040 USD y se componen de Línea Blanca 1,400 USD Artefactos de Cocina 440 USD y Computadores 1,200 USD; el detalle de los mismos se encuentra en el Anexo E.
- La depreciación de los activos fijos ha sido calculada a tres años, utilizando el método de línea recta. Se ha tomado la decisión de depreciar todos los activos de línea blanca y electrodomésticos a este plazo ya que por su uso y funcionalidad hacerlo a más tiempo sería correr el riesgo de tener que invertir en mantenimiento.
- La caja mínima mensual promedio para operar es de 26,370 USD y corresponde a los costos en cada uno de los períodos.
- La tasa de descuento se calculó conforme el método CAPM utilizando información de las betas desapalancadas de la industria de restaurants con servicio a domicilio.

En el Anexo F consta el cálculo del desapalancamiento de las Betas, así como el apalancamiento de las mismas para su utilización en el cálculo del ke.

Para realizar este procedimiento las fórmulas utilizadas son⁶:

- $B_a = B_u * (1 + (1-t) * (D/C))$
- $B_u = B_a / (1 + (1-t) * (D/C))$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tax	36.25%	36.25%	36.25%	36.25%	36.25%
RF	3.02%	3.02%	3.02%	3.02%	3.02%
Beta	1.36	0.81	0.72	0.72	0.72
rm - rf	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%	7.50%
Riesgo País	8.72%	8.72%	8.72%	8.72%	8.72%
D/E	1.39	0.21	0.01	0	0
D/V	58.14%	17.12%	0.96%	0.00%	0.00%
E/V	41.86%	82.88%	99.04%	100.00%	100.00%
Ke	21.92%	17.85%	17.17%	17.14%	17.14%

Tabla 1: Cálculo Ke

*RF⁷

*RM⁸

*Riesgo País⁹

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kd	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%	11.20%
Ke	21.90%	17.90%	17.20%	17.10%	17.10%
WACC	13.30%	16.00%	17.10%	17.10%	17.10%

Tabla 2: Cálculo WACC

⁶ FAUS Josep, Políticas y Decisiones Financieras para la Gestión del Valor en las Empresas. Pag. 224

⁷ <http://finance.yahoo.com/bonds>

⁸ <http://biz.yahoo.com/ic/712.html>

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Este proyecto requiere de una inversión inicial de 20,000 USD, mismos que serán financiados de la siguiente manera:

1. Accionista 1: María Fernanda Rodriguez 10,000 USD
2. Financiamiento a corto plazo con banca local 10,000 USD

La tasa de interés para el capital financiado es del 11,23%, tasa cotizada en el sistema financiero local¹⁰.

6.3 Estados Financieros Proyectados

Considerando que con este proyecto se cubrirán las necesidades de alimentación de 46 madres en etapa post parto la tabla 3 muestra los ingresos obtenidos por ventas.

Número de Días que se entrega alimentación 20 Días

Valor de alimentación diaria 16,00 USD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Madres Etapa Post Parto Inicial	0	46	46	46	46
Ingresos	46	0	0	0	0
Salidas	0	0	0	0	0
Madres Etapa Post Parto Final	46	46	46	46	46
Madres Etapa Post Parto Medio	23	46	46	46	46
Total Ingresos Promedio	84,800	181,939	187,397	193,019	198,810

Tabla 3: Ingreso promedio por ventas anuales

¹⁰ Banco del Pichincha, tasa otorgada el 12 de septiembre del 2011

Ver cálculo de mercado objetivo en Anexo G, el proyecto contempla servir a la población de la ciudad de Quito localizada entre la Av. 12 de Octubre por el este a la altura de la Av. Patria al sur; la Av América por el Oeste a la altura de la calle Portoviejo al sur y por el norte las intersecciones entre las Avs. Brasil e Hidalgo de Pinto por el Oeste y El Inca y Eloy Alfaro por el este.

Adicionalmente se tomaron en consideración los datos obtenidos del estudio de campo mismo que se refleja en el capítulo 1.

A continuación en la tabla 4 se muestra el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años.

Pérdidas & Ganancias					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	84,800	181,939	187,397	193,019	198,810
Costo Ventas	54,672	117,299	120,818	124,443	128,176
Benef Bruto	30,128	64,640	66,579	68,577	70,634
Sueldos y Nómina	22,865	26,425	27,640	28,469	29,287
Gastos	12,795	14,396	14,828	15,272	15,731
EBITDA	-5,532	23,819	24,111	24,835	25,616
Amortización	1,013	1,013	1,604	1,013	1,013
Intereses	905	653	264	3	0
Benef AT	-7,450	22,153	22,243	23,818	24,603
Impuestos	-2,701	8,030	8,063	8,634	8,918
Benef Neto	-4,749	14,123	14,180	15,184	15,684
Dividendos	0	0	0	0	0

Tabla 4: Estado de Pérdidas y Ganancias

El detalle de gastos consta en el Anexo H, así como el detalle de sueldos y salarios en el Anexo I.

En la tabla 5 se muestra el Balance General proyectado a 5 años

Balance General					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	1,338	20,718	29,052	29,533	30,194
Excedente caja	0	0	4,524	19,628	36,370
CxC	7,040	7,581	7,808	8,042	8,284
Activo Circulante	8,378	28,299	41,384	57,204	74,848
Inmovilizado Bruto	3,040	3,040	6,080	6,080	6,080
Depreciación	1,013	2,027	3,631	4,644	5,658
Inmovilizado Neto	2,027	1,013	2,449	1,436	422
Total Activo	10,405	29,312	43,833	58,639	75,271
Impuestos a pagar	-2,701	5,330	8,063	8,634	8,918
Otras CxP	0	0	1,267	0	0
Deuda CP	7,292	4,003	325	0	0
Exigible a corto	5,154	9,939	10,280	9,902	10,849
Deuda LP	0	0	0	0	0
Total exigible	5,154	9,939	10,280	9,902	10,849
Capital	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Reservas	-4,749	9,373	23,553	38,737	54,421
Fondos Propios	5,251	19,373	33,553	48,737	64,421
Total Pasivo	10,405	29,312	43,833	58,639	75,271

Tabla 5: Balance General

En la tabla 6 se pone de manifiesto la proyección del Balance Financiero

Balance Financiero					
NOF	10,516	22,363	26,906	27,673	27,629
AFN	2,027	1,013	2,449	1,436	422
Total Activo	12,542	23,376	29,355	29,109	28,051
DCP	7,292	4,003	325	0	0
DLP	0	0	0	0	0
Patrimonio	5,251	19,373	29,029	29,109	28,051
Total Pasivo	12,542	23,376	29,355	29,109	28,051
FM / NOF	30.70%	82.10%	98.80%	100.00%	100.00%
DCP / NOF	69.30%	17.90%	1.20%	0.00%	0.00%

Tabla 6: Balance Financiero

6.4 Flujo de Caja Proyectado

A continuación en la tabla 7 se muestra el flujo de caja proyectado

Flujo de Caja					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Benef Neto	-4,749.50	14,122.60	14,179.90	15,184.20	15,684.20
Amortizacion	1,013.30	1,013.30	1,604.40	1,013.30	1,013.30
NOF	10,515.60	22,362.90	26,905.90	27,673.50	27,628.70
Dif NOF	10,515.60	11,847.20	4,543.10	767.5	-44.7
Act Fijo Bruto	3,040.00	3,040.00	6,080.00	6,080.00	6,080.00
Dif Act	3,040.00	0	3,040.00	0	0
Interes	905.1	653	264.1	3	0
Tax	36%	36%	36%	36%	36%
Int x (1-t)	577	416.3	168.3	1.9	0
Deuda CP	7,291.80	4,003.10	325.4	0	0
Deuda LP	0	0	0	0	0
Deuda	7,291.80	4,003.10	325.4	0	0
Inc CP	7,291.80	-3,288.70	-3,677.70	-325.4	0
Inc LP	0	0	0	0	0
Dif Deuda	7,291.80	-3,288.70	-3,677.70	-325.4	0
Equity	5,250.50	19,373.10	33,553.00	48,737.20	64,421.50
FCF	-16,714.80	3,705.00	8,369.60	15,432.00	16,742.30
CFac	-10,000.00	0	4,523.60	15,104.60	16,742.30

Tabla 7: Flujo de Caja

6.5 Punto de Equilibrio

A continuación se detalla en la tabla 8 el cálculo del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	320	330	350	328	338
Mg Bruto	35.50%	35.50%	35.50%	35.50%	35.50%
Mg Contribución	114	117	124	116	120
Costos Fijos	2,972	3,402	3,539	3,645	3,751
Punto de Equilibrio	26	29	28	31	31

Tabla 8: Punto de Equilibrio

La metodología utilizada para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se detalla a continuación:

Unidades: Costos Fijos / Precio – Costo de Ventas¹¹

6.6 Indicadores Financieros

En la tabla 9 se muestran los indicadores Operativos, de Endeudamiento y Rentabilidad, en anexos consta la determinación de las fórmulas utilizadas para calcular cada uno de estos indicadores.

Indicadores					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicadores Operativos					
Rot Clientes	12.05	24	24	24	24
Dias Prom Cobro	29.89	15	15	15	15
Rot Caja	66.92	8.1	5.96	6.02	6.06
Dias Prom de Caja	5.38	44.44	60.38	59.79	59.36
Rotación Activos	6.76	7.78	6.38	6.63	7.09
Indicadores Endeudamiento					
Liquidez	1.63	2.85	4.03	5.78	6.9
Liquidez Acida	1.63	2.85	4.03	5.78	6.9
Solvencia	41.90%	82.90%	114.30%	167.40%	229.70%
Apalancamiento FIN D/E	1.39	0.21	0.01	0	0
Cobertura Intereses	8.02	58.52	147.45	13169.33	#DIV/0!
DCP / NOF	69.30%	17.90%	1.20%	0.00%	0.00%
NOF/Vtas	12.40%	12.30%	14.40%	14.30%	13.90%
Indicadores Rentabilidad					
BAIT / Vtas	-7.70%	12.50%	12.00%	12.30%	12.40%
Rotación Activos	6.76	7.78	6.38	6.63	7.09
ROA	-52.20%	97.60%	76.70%	81.80%	87.70%
Margen Bruto	35.50%	35.50%	35.50%	35.50%	35.50%
Apalancamiento Operat	27.00%	14.50%	14.70%	14.70%	14.70%
Margen Neto	-5.60%	7.80%	7.60%	7.90%	7.90%
Rotación Activos	6.76	7.78	6.38	6.63	7.09
Endeudamiento	2.39	1.21	0.87	0.6	0.44
ROE	-90.50%	72.90%	42.30%	31.20%	24.30%

Tabla 9: Indicadores Financieros

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio

Tras los análisis elaborados el valor actual neto y la tasa interna de retorno de este proyecto son:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF Ac	-10,000.00	0	4,523.60	15,104.60	16,742.30	107,856.10
VAN CF Ac	57,450.00					
FCF	-16,714.80	3,705.00	8,369.60	15,432.00	16,742.30	107,856.10
VAN FCF	56,431.30					
TIR anual	67.50%					
TIR mensual	4.40%					
Caja Mínima	1,338					

En base a los indicadores expuestos podemos concluir que para los accionistas el proyecto es atractivo ya que el VAN es positivo y la recuperación vía Flujo Libre de Caja inicia en el tercer período.

6.7 Análisis de Sensibilidad

Utilizando la herramienta de la simulación Montecarlo se realizó un análisis de sensibilidad, en el que se pone de manifiesto la probabilidad de que la demanda varíe un 10% hacia arriba o hacia abajo; en el peor escenario queda demostrado con las tablas a continuación, que con un incremento de 3,000 USD en la inversión se tendría total control de la situación, siendo la más crítica la rotura de caja; tanto la Tasa Interna de Retorno como en especial el Valor Actual Neto no se ven gravemente afectadas por este supuesto que se considera es el más crítico de acuerdo con el giro del negocio.

A continuación algunos de los sustentos del análisis.

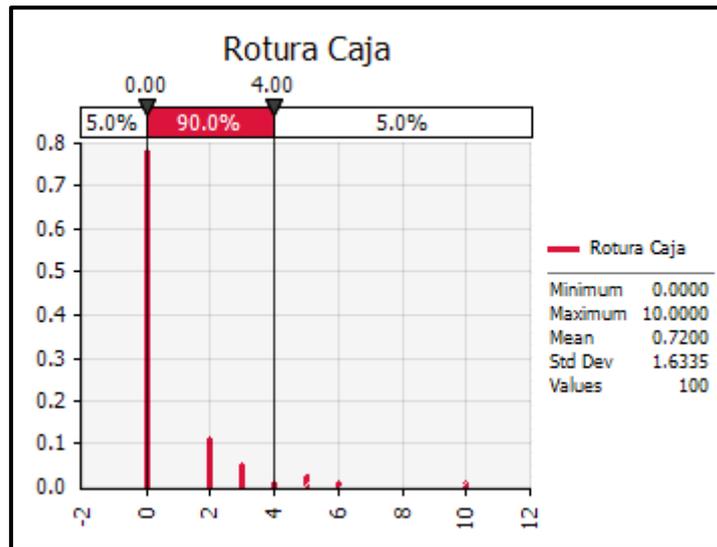


Gráfico 9: Análisis de Sensibilidad (Rotura de Caja)

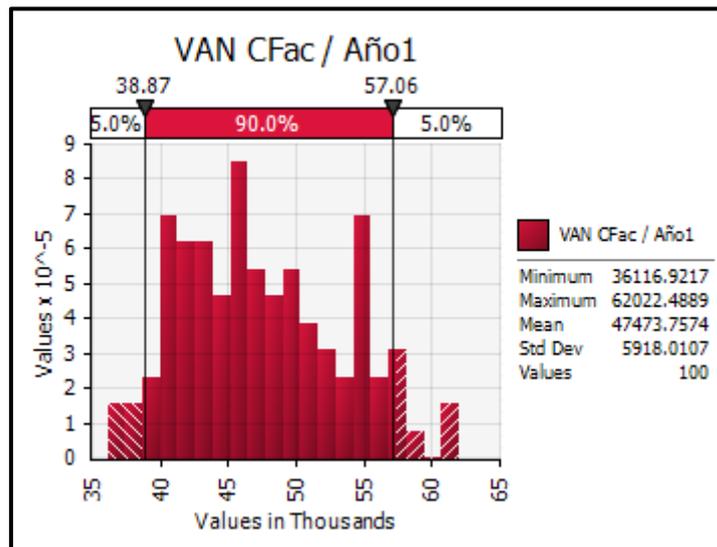


Gráfico 10: Análisis de Sensibilidad (Valor Actual Neto)

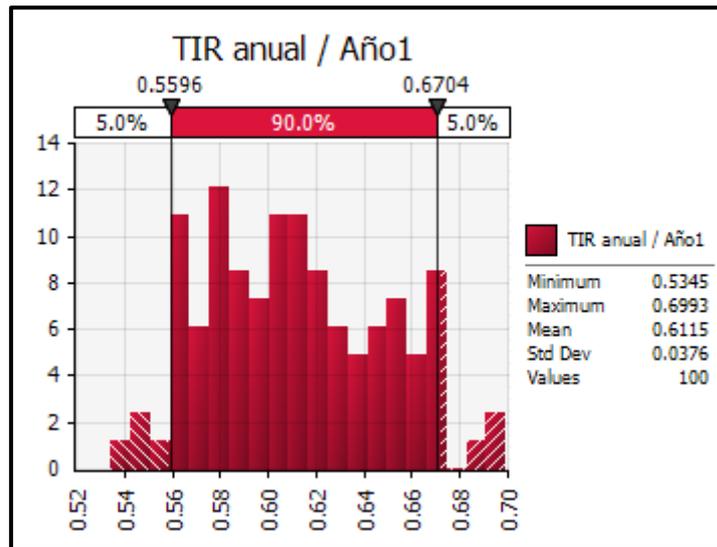


Gráfico 11: Análisis de Sensibilidad (Tasa Interna de Retorno)

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Este proyecto muestra que existe una importante oportunidad de ingresar al mercado de comida saludable a domicilio que adicionalmente ofrezca supervisión médica, ya que al momento no existe un producto de las mismas características en el mercado.
- La inversión es rentable, el proyecto presenta una Tasa Interna de Retorno anual de 67,5% con un VAN de 57,450 USD para accionistas lo que demuestra que se producirán ganancias por encima de la tasa exigida.
- La composición de la inversión es 50% por el accionista y 50% que se obtendrá de un préstamo a la banca privada, con una tasa de interés anual de 11.23%
- Los resultados de los pacientes tras el tratamiento son el factor más relevante para el éxito de este proyecto ya que brida credibilidad y confianza, el desempeño debe ser sostenido.
- El poder de negociación de los consumidores y los productos sustitutos son las fuerzas sectoriales que debe ser controladas a través de un servicio diferenciado que hará hincapié en que en el mercado no existe un producto con las mismas características.
- Este proyecto es más sensible a la rotura de caja, por lo que el fondeo es la variable más importante a cuidar.

7.2 Recomendaciones

- El precio correcto para ingresar en el mercado es de 16,00 USD diarios; ya que como se evidencia en el mapa estratégico el principal

competidor mantiene un precio similar y el mercado está dispuesto a pagarlo. No sería beneficioso entrar en una guerra de precios.

- La ubicación del centro de distribución es fundamental ya que permitirá entregar los productos en las condiciones y tiempos adecuados, así como cumplir con todos los pedidos.
- Se deben contar periódicamente con la retro alimentación de las pacientes de las condiciones en las que reciben el producto para medir su satisfacción y fidelizarlas con la marca.

ANEXO A

Las preguntas a continuación son parte de un plan de negocios que está siendo realizado por un estudiante de la Universidad San Francisco de Quito, el objetivo es conocer la satisfacción del peso de las mujeres en etapa post parto

1. ¿En que rango de edad se encuentra?

20 a 25	<input type="text"/>
26 a 30	<input type="text"/>
31 a 35	<input type="text"/>
Más de 36	<input type="text"/>

2. ¿Está conforme con tu peso?

SI
NO

3. ¿Qué desearía hacer con tu peso actual?

Subir	<input type="text"/>
Bajar	<input type="text"/>
Mantener	<input type="text"/>

4. ¿A qué razón le atribuye la inconformidad de su peso?

Falta de actividad Física	<input type="text"/>
Malos hábitos alimenticios	<input type="text"/>
Consecuencia del Embarazo	<input type="text"/>
Otros, explique	<input type="text"/>

5. ¿Considera importante la supervisión de un especialista en nutrición como guía de su alimentación diaria?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

6. ¿Considerará útil contar con la opción de que su médico nutricionista le ofrezca los alimentos requeridos ya listos para su consumo?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

7. ¿Lo desearía con servicio a domicilio?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

8. ¿Conoces algún servicio de alimentación saludable con supervisión médica a domicilio, en caso de que su respuesta sea si o no?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

ANEXO B

En este grupo focal se pretende obtener información de:

- La conformidad de las mujeres con su peso
- La razón de la inconformidad en caso de existir
- Si consideran o no importante la supervisión profesional
- Si están dispuestas a entrar en un programa que le brinde tanto los alimentos como asesoría nutricional, para ellas y por ende para sus hijos lactantes
- El lugar donde les gustaría recibir los alimentos

Para el grupo focal se eligieron mujeres en etapa fértil que han sido madres o están embarazadas.

Asistentes	Edad	Profesión	Embarazada	Si / No
Geoconda Flores	33	Ing. Marketing	Si	
Ana María Alvarez	37	BA: Marketing	No	
Karina Baquero	35	Ing. Finanzas	Si	
Carla Ramirez	27	Ing. Finanzas	No	
Karla Guzmán	26	Ing. Finanzas	Si	

Las conclusiones obtenidas fueron que las mujeres se sienten muy afectadas por su apariencia tras el embarazo al verse diferentes, se mencionó que consideran muy importante la lactancia de sus hijos por lo que buscan estar bien alimentadas pero su peso les hace sentirse mal consigo mismas.

A todas les pareció muy bueno contar con asesoría nutricional y que los alimentos se los entregue a domicilio.

ANEXO C

Este estudio indica que en el segmento de la comida saludable para mujeres en etapa post parto las condiciones son las que detallo a continuación:

- **Barreras de entrada:** definitivamente no existen grandes barreras de entrada que impidan ingresar en este segmento de mercado, la inversión para necesaria bordea los 20,000 USD en un escenario en donde cubre una demanda de alrededor del 241K clientes de los estratos A, B y C1 del sector norte de la ciudad de Quito. El nivel de conocimientos necesario para ingresar en este mercado es alto, sin embargo existe un amplio portafolio de profesionales que pueden cubrir los requerimientos del producto. La obtención de los permisos sanitarios deben ser conforme la ordenanza metropolitana 0118 del Consejo Metropolitano de Quito.
- **Poder de negociación de los consumidores:** es extremadamente alto ya que tienen un universo grande de productos de donde escoger; los consumidores no demuestra lealtad a las marcas, se rigen mucho más por precio o por resultados de otros pacientes y suelen abandonar el tratamiento con facilidad. Los costos de cambio no son considerados muy altos, ya que los precios entre los competidores no son un factor determinante y los consumidores no tienen un costo adicional por abandono.
- **Poder de negociación de los proveedores:** esta fuerza no ejerce ningún riesgo para el proyecto en el tema de la elaboración de menús, ya que existen muchos proveedores que ofrecen los insumos necesarios y no existen grupos de proveedores agremiados. Por otra parte el poder de negociación con los médicos nutricionistas es algo en lo que se debe poner especial atención, ya que no es pertinente que un paciente cambie de médico por falta de acuerdos entre quienes

llevan adelante este proyecto, por lo que en afán de minimizar este riesgo es importante establecer tiempos de permanencia en la asesoría de forma contractual. Los médicos nutricionistas a pesar de estar agremiados no ejercen una presión sobre precios, ya que estos van de acuerdo con las negociaciones que establecen, el precio fijado es competitivo con modelos de negocio parecidos al presente entre los que se puede mencionar los acuerdos con aseguradoras.

- **Productos sustitutos:** como parte de los productos sustitutos puedo mencionar dietas expandidas en el mercado para bajar de peso, entre las que la más importante es la expandida por la marca “Deli Diet”; así como también los menús comercializados por “Healthy Bag” que si cuentan con asesoría nutricional.
- **Rivalidad:** esta fuerza es de gran impacto para este estudio ya que existe fuerte competencia para el servicio.

ANEXO D

- **Jefe de Local:** está encargado de realizar el control de compras e inventarios, supervisar procesos operativos.
- **Médico Nutricionista:** evaluación médica y control de los pacientes, dar planificación de que menús se deben preparar por paciente.
- **Asistente Administrativa:** tiene a su cargo coordinar las citas de las pacientes con el médico nutricionista, llevar control de los avances de los pacientes y comunicárselos mensualmente. Adicionalmente realizará todas las actividades administrativas requeridas.
- **Cocinera:** Elaboración de alimentos según indicaciones de médico nutricionista.
- **Motorizado:** entrega de pedidos a domicilio (personal subcontratado)

ANEXO E

ACTIVOS	VALOR
Computadoras	1,200
Cocina	300
Refrigeradora	500
Horno Micondas	100
Electrodomésticos Pequeños	500
Implementos de Cocina	300
Tanque de Gas	140
TOTAL DE ACTIVOS	3,040

ANEXO F

Desapalancamiento

	Beta Apal	D/E	D/V	Beta Desap
Dominos	1.26		48%	0.797
Papa Johns	0.67		6%	0.643
Promedio				0.720

Apalancamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.36	0.81	0.72	0.72	0.72

ANEXO G

	Lat	Long	Dist mts	Area mts	Area Hect	Densidad	Población
12 de Oct y Patria	-0.210108	-78.493844	7,235				
America y Portoviejo	-0.20559486	-78.5024931	1,085				
Brasil e Hidalgo de Pinto	-0.16320599	-78.4897607	4,921	15,049,616	1,505	156	235,511
EL INCA Y ELOY ALFARO	-0.15206843	-78.4644417	3,076				

ANEXO H

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet	300.00	370.80	381.92	393.38	405.18
Telefonos	540.00	556.20	572.89	590.07	607.77
Luz	300.00	309.00	318.27	327.82	337.65
Agua	360.00	370.80	381.92	393.38	405.18
Transporte	3,600.00	4,944.00	5,092.32	5,245.09	5,402.44
Mantenimiento del Local.	240.00	247.20	254.62	262.25	270.12
Materiales de Oficina	180.00	185.40	190.96	196.69	202.59
Arriendo	4,200.00	4,326.00	4,455.78	4,589.45	4,727.14
Gastos de Constitución					
Publicidad	1,344.80	1,819.39	1,873.97	1,930.19	1,988.10
Gas	30.00	30.90	31.83	32.78	33.77
Insumos Varios	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Total Gastos	12,794.80	14,395.69	14,827.56	15,272.39	15,730.56

ANEXO I

Sueldos y Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe Local	8,064.00	8,305.92	8,555.10	8,811.75	9,076.10
Sueldo Cocinera	5,808.00	7,630.08	7,876.29	8,112.57	8,319.76
Asistente Administrativo	5,464.00	5,627.92	5,796.76	5,970.66	6,149.78
Fondos de reserva		1,180.38	1,621.06	1,669.69	1,719.78
Aporte Patronal	469.06	528.81	544.67	561.01	577.85
Sueldo Señora Limpieza	1,980.00	2,039.40	2,100.58	2,163.60	2,228.51
Honorarios Contador	1,080.00	1,112.40	1,145.77	1,180.15	1,215.55
Total Sueldos	22,865.06	26,424.91	27,640.23	28,469.43	29,287.32

BIBLIOGRAFIA

1. Tasa de Natalidad del Ecuador disponible en <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=25>
2. Tendencias de edad de embarazo disponible en http://www.eurosur.org/medio_ambiente/bif41.htm
3. Tendencias de edad de embarazo disponible en http://www.eurosur.org/medio_ambiente/bif41.htm
4. Diario El Hoy. – Ecuador Publicado 5 de Julio de 2010. Diponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-gastos-suntuarios-de-los-ecuatorianos-en-crecimiento-235120-235120.html>
5. Crecimiento PIB no petrolero, disponible en http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/ARCHIVOS_INFORMACION_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/PRESENTACION_PROFORMA2011.PDF
6. FAUS Josep, Políticas y Decisiones Financieras para la Gestión del Valor en las Empresas.
7. Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, disponible en <http://finance.yahoo.com/bonds>
8. Tasa de mercado industria alimenticia estado unidense, disponible en <http://biz.yahoo.com/ic/712.html>
9. Tasa Riesgo Paí Ecuador, disponible en http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
10. Fórmula Punto de Equilibrio disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_punto_de_equilibrio

11. Hamarad Alfonso, Lamothe Posper (2009). A Modified CAPM Valuation Model for Latin America Emerging Markets. Documento de Trabajo Universidad Complutense de Madrid.
12. Kotler Philip, Amstrong Gary (2003), Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall. Sexta Edición.
13. Jaramillo Nestor. Edigaralde (2007). La Otra P, Fundamentos de Publicidad. Segunda Edición.