

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Exportación de empanadas de verde congeladas en Estados Unidos para fortalecer al pequeño productor de plátano verde barraganete.**

**Sandra Elizabeth Sotelo Chungando**

**David Ricardo Vaca Jarrín**

**Santiago Calvopiña, MBA**

**Director de Trabajo de Titulación**

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

Quito, 18 de julio del 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

## HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Exportación de empanadas de verde congeladas en Estados Unidos para fortalecer al pequeño productor de plátano verde barraganete.**

**Sandra Elizabeth Sotelo Chungandro**

**David Ricardo Vaca Jarrín**

Firmas

Santiago Mosquera,

Ph.D. en Economía

Director del Programa de MBA

---

Santiago Gangotena,

Ph.D. en Física

Decano del Colegio de Negocios y Economía

---

Hugo Burgos,

Ph.D. en Estudios Mediáticos

Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, julio 2020

**© Derechos de Autor**

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

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

Nombre: Sandra Elizabeth Sotelo Chungandro

Código de estudiante: 00209429

C. I.: 1718076894

Nombre: David Ricardo Vaca Jarrín

Código de estudiante: 00208858

C. I.: 1716692999

Lugar, Fecha Quito, 18 de julio del 2020

### **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

### **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a los migrantes ecuatorianos que un día partieron en busca de mejores oportunidades y sueñan volver a su patria.

**Sandra Sotelo**

A los agricultores que a pesar de las adversidades continúan trabajando y generando riqueza.

**David Vaca**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por caminar a mi lado.

A mis familiares y amigos quienes con su apoyo incondicional me motivaron a culminar este proyecto.

**Sandra Sotelo**

Un agradecimiento especial a nuestro Director de tesis Santiago Calvopiña por su dedicación y compromiso.

A las personas que contribuyeron con información para construir el presente trabajo.

**David Vaca**

## RESUMEN

El presente trabajo evalúa la viabilidad de producir y comercializar un alimento congelado con valor agregado a base del plátano verde barraganete en el mercado de Estados Unidos, considerando que existe una sobreproducción de la materia prima en el mercado nacional, un precio de venta que en ocasiones es inferior al costo de producción y un continuo crecimiento de la población latina en el mercado de Estados Unidos.

A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter se evalúa la rentabilidad promedio del mercado de productos congelados en el país objetivo e identifica los actores y su influencia. Mediante encuestas se identifica las principales características del perfil del cliente, estilo de vida, hábitos alimenticios, conocimiento sobre los congelados y su sensibilidad a los atributos del producto que se ofrece.

La estrategia genérica de nicho por diferenciación es viable para el proyecto, el cliente específico valora el sabor, fácil preparación y pago justo al pequeño productor, concentrando los recursos de la compañía en satisfacer dichos atributos.

Se define las presentaciones en función de la necesidad del cliente, se busca los canales de distribución que garanticen la disponibilidad en los puntos de venta, se diseña una estrategia de promociones, y se fija el precio de venta tomando como referencia a la competencia y la sugerencia del potencial cliente.

Se realiza el análisis financiero y se presenta las conclusiones del estudio confirmando que hay un mercado insatisfecho, existe la oportunidad de fijar un precio justo a la materia prima y así contribuir al desarrollo de la matriz productiva en el Ecuador.

Palabras clave: snacks congelados, alimentos congelados, empanadas de verde, barraganete, pago justo.

## ABSTRACT

This work evaluates the feasibility of producing and marketing a value-added frozen food based on green plantain *barraganete* in the United States market, considering that there is an overproduction of the raw material in the national market, a sale price that sometimes it is less than the cost of production and a continuous growth of the Latino population in the United States market.

Using Porter's five forces model, the average profitability of the frozen product market in the target country is evaluated and the actors and their influence are identified. Surveys identify the main characteristics of the customer's profile, lifestyle, eating habits, knowledge about frozen foods and their sensitivity to the attributes of the product being offered.

The generic niche strategy for differentiation is feasible for the project, the specific client values the taste, easy preparation and fair payment to the small producer, concentrating the company's resources on satisfying these attributes.

Presentations are defined based on customer needs, distribution channels are sought to guarantee availability at points of sale, a promotional strategy is designed, and the sale price is set taking as a reference the competition and the suggestion of the potential client.

The financial analysis is carried out and the conclusions of the study are presented confirming that there is an unsatisfied market, there is an opportunity to set a fair price for the raw material and thus contribute to the development of the productive matrix in Ecuador.

Key words: frozen snacks, frozen foods, plantain empanadas, *barraganete*, fair payment.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>8</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>9</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO 1 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Tendencias del macro entorno.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Análisis Sectorial .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Análisis de la competencia.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Volumen de negocio.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Diseño de la Investigación de mercado .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Resultados de la Investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1. Mercado clientes .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2. Mercado no clientes.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPITULO 3. DEFINICIÓN ESTRATEGICA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Estrategia genérica.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Posicionamiento Estratégico.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Ventaja Competitiva.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Estrategia de Producto .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2. Estrategia de Canales .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3. Estrategia de Promoción.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4. Estrategia de Precio.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5. Plan de Ventas .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPITULO 5. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1. Supuestos.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2. Estructura de capital y financiamiento.....</b>	<b>44</b>

5.3. Estados Financieros proyectados .....	46
5.4. Flujo de efectivo proyectado .....	48
5.5. Punto de equilibrio.....	48
5.6. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	50
5.7. Análisis de sensibilidad y escenarios.....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>INDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definición del mercado objetivo</i> .....	21
Tabla 2. <i>Mercado Potencial</i> .....	24
Tabla 3. <i>Cálculo de ventas mensuales en dólares</i> .....	24
Tabla 4. <i>Bonificación mensual por volumen de ventas</i> .....	39
Tabla 5. <i>Índice de precios</i> .....	40
Tabla 6. <i>Precio por presentación del productos a comercializar</i> .....	41
Tabla 7. <i>Comparativo de puntos de equilibrio vs estimados de venta</i> .....	49

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	17
Figura 2. <i>Mapa estratégico de la competencia</i> .....	19
Figura 3. <i>Organigrama Estructural</i> .....	31
Figura 4. <i>Evolución estructura de capital</i> .....	45
Figura 5. <i>Estructura de los costos de producción</i> .....	46
Figura 6. <i>Puntos de equilibrio vs unidades de ventas estimadas</i> .....	50

## INTRODUCCION

El sector agrícola es el inicio de la cadena de producción, aporta con los bienes primarios para los diferentes procesos productivos, convirtiéndose en un sector económicamente activo que genera fuentes de empleo y riqueza para el país. Sin embargo, la sobre producción y la inestabilidad del precio de venta de las materias primas, entre ellas el plátano verde, obligan a ser innovadores aplicando nuevas técnicas de transformación y conservación de los alimentos, llevándolos a explorar mercados internacionales.

A través de encuestas aplicadas a latinos residentes en Estados Unidos, entrevistas a profesionales involucrados en actividades de exportación y la información recopilada las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor. A partir de los datos obtenidos y su análisis, se diseña el perfil del cliente, identifica sus necesidades y construye una propuesta de valor que contribuya a transformar la matriz productiva en el sector agrícola ecuatoriano, mediante el desarrollo de un producto congelado que se ajusta al incremento de la ingesta de alimentos congelados a nivel mundial y se adapta al nuevo estilo de vida de los consumidores.

# CAPITULO 1 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

## 1.1. Justificación

Las exportaciones del Ecuador se han caracterizado por la comercialización tradicional de bienes primarios a mercados internacionales, siendo el banano y plátano los más importantes que representan el 26.3% de las exportaciones no petroleras tradicionales **BCE (Agosto 2019)**. Utilizar el plátano verde como materia prima para la elaboración de empanadas de verde congeladas dará valor agregado a los bienes primarios, contribuirá al desarrollo del sector agroindustrial, fortalecerá las alianzas entre productores y diversificará las exportaciones.

La transformación del plátano verde en un producto con valor agregado dará lugar al uso y creación de procesos que garanticen un producto diferenciado permitiendo que el alimento llegue a la mesa del consumidor en una presentación diferente al tradicional. Incrementará los ingresos del sector bananero a través de la creación de alianzas estratégicas con productores locales para comercializar la materia prima a un precio justo y motivará el uso de nuevas tecnologías alcanzando mejores rendimientos en campo.

La exportación de empanadas de verde congeladas diversificará e incrementará el portafolio y volumen de productos exportados, creará nuevas relaciones comerciales, y ampliará los mercados internacionales contribuyendo al cambio de la Matriz productiva en el Ecuador.

## 1.2. Tendencias del macro entorno

Las tendencias que justifican la exportación de empanadas de verde congeladas son: inequidad

en el precio que se paga por la caja de plátano verde al pequeño productor versus el precio de exportación; sobreproducción local de plátano verde; e incremento de migrantes latinos en Estados Unidos.

La inestabilidad del precio de la caja de plátano ha obligado a establecer un precio fijo de \$7.30 por caja de 50 libras en el sitio de producción (**Registro Oficial No. 418**). Sin embargo, se reporta casos en los que ciertas exportadoras solicitan facturar el precio mínimo (\$7.30/caja) pero pagan un valor menor. (**El Diario, 2019**). En el mercado de Estados Unidos se comercializa el plátano verde en \$29/caja de 50lb. (**Aserca, 2019**), de los cuales al productor le corresponde apenas 25% del valor comercializado en EEUU.

La variedad de plátano verde barraganete es el de mayor exportación dentro de su categoría, alcanzando mejor rendimiento de producción en invierno y mayor precio en verano. (**Paz Rubén, 2013**). El Ecuador cuenta con 23mil hectáreas de tierra destinadas al cultivo de plátano verde (**Zumba L., 2017**) con una producción anual de 400 a 950 cajas/ha. (**Ulloa, 2015**), distribuida principalmente en las provincias de Manabí, Santo Domingo, Guayas y Los Ríos. Debido al excedente de materia prima en épocas de invierno, el productor se ve obligado a vender la caja de plátano a un precio menor al oficial para no perder el producto. Muchos productores se han asociado para fortalecer la comercialización en su estado natural o buscar alternativas de industrialización y comercialización que permita generar valor agregado.

Los migrantes ecuatorianos son un segmento del mercado potencial en Estados Unidos. Según datos reportados por Datosmacro.com (**2019**). El 41,60% de los migrantes Ecuatorianos están radicados en Estados Unidos, seguido de España con el 37.18% e Italia con el 7,95%. De acuerdo a cifras reportadas por Pew research Center, la comunidad hispana residente en

Estados Unidos es alrededor de 60 millones de habitantes, de los cuales la población ecuatoriana representa el 1,3% (780.000 habitantes).

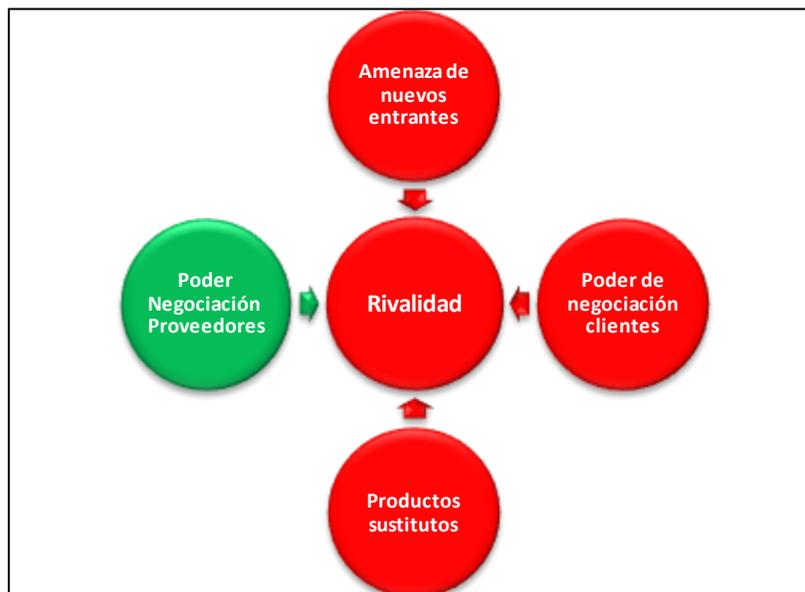
De los productos no tradicionales de exportación del Ecuador, el 2.9% representa los elaborados de banano, siendo Estados Unidos el país de mayor destino. **(BCE, 2019)**. El 32% de la producción del plátano verde barraganete es enviado al extranjero, Estados Unidos es el mayor consumidor y representa el 69% del total de las exportaciones. El 68% restante de la producción se comercializa en el mercado local distribuido en las ciudades de Quito, Guayaquil y Portoviejo comercializado como producto fresco, chifles, patacones, bolones, empanadas y otros productos con valor agregado. **(El Comercio, 2019)**

El Ecuador cierra el ciclo de producción, genera mayores fuentes de empleo, mejora la economía ecuatoriana y amplía los mercados internacionales al generar valor agregado a las materias primas, establecer acuerdos de precios justos con los pequeños productores, y comercializar los productos en un mercado extranjero que reconoce el producto ecuatoriano.

### **1.3. Análisis Sectorial**

Para determinar la rentabilidad promedio en el sector de comercialización de productos congelados en el mercado de Estados Unidos se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter 1980 detalla en el **Anexo 1. Análisis Sectorial de comercialización de productos congelados en el Mercado de Estados Unidos.**

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter.



*Fuente: Elaboración Propia*

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a mediano y largo plazo en la comercialización de empanadas de verde en el mercado de Estados Unidos tiene una rentabilidad media porque la capacidad de negociación con los proveedores permite obtener una materia prima con una diferencia competitiva de costos consiguiendo una rentabilidad similar al costo de oportunidad del capital.

#### **1.4. Análisis de la competencia**

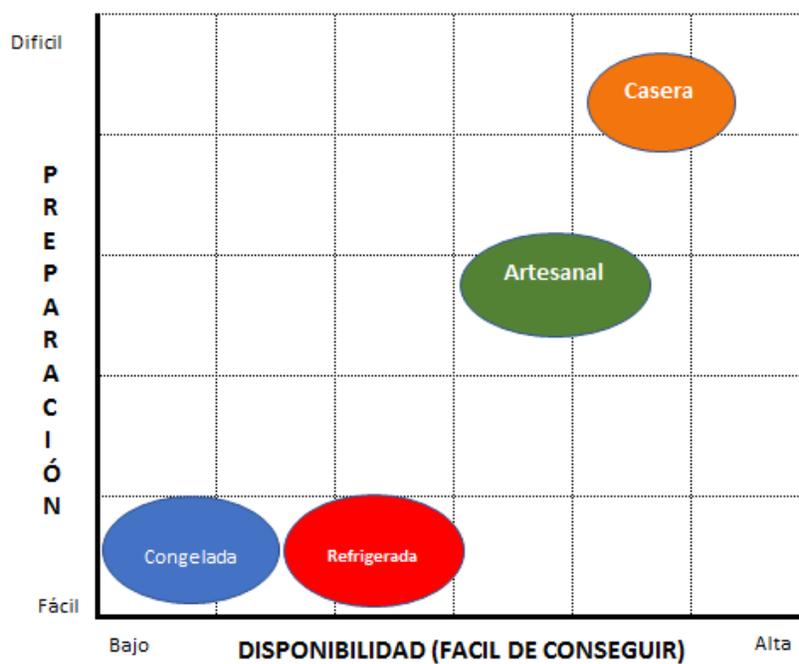
Para analizar la competencia se realizó encuestas a través de la herramienta “Formularios de Google” a 45 personas residentes en los diferentes estados de Estados Unidos (**Anexo2 Encuesta de bocaditos congelados**), con la finalidad de identificar el perfil del cliente, el consumo de productos congelados, la aceptación de las empanadas de verde congeladas, la disponibilidad del producto en los puntos de venta que frecuentan los ecuatorianos y los

atributos que el posible cliente considera al momento de la compra.

Al tabular las encuestas (**Anexo 3. Tabulación Encuestas Bocaditos Congelados**) se identifica que no existe diferenciación de edades para consumir productos congelados; el 93% de los encuestados consumen bocaditos congelados, entre ellos 43% bocaditos de sal (pan de yuca, quipes, empanadas, nuggets, alitas, mini pizzas, humitas, mariscos, entre otros), y el 57% consume bocaditos de dulce (helado, chocolate, plátanos fritos y pasteles). Se ha determinado que los atributos más importantes al momento de elegir un producto congelado son fácil preparación, disponibilidad del producto en percha y tiempo de vida útil. Se ratifica que apenas el 22% de los encuestados consideran que el precio es un atributo importante. Los consumidores frecuentan supermercados y tiendas de abarrotes para comprar productos congelados. El 10% de las personas que consumen productos congelados no consumen elaborados a base de plátano verde porque no están disponibles en percha, y en el caso que se encuentre el plátano verde su preparación es compleja. El 90% confirma que consume productos elaborados a base de plátano por su sabor, practicidad (chips) y valor nutricional; de ellos, el 84% consume empanadas de verde, siendo semestral o esporádica la ingesta por la poca disponibilidad de producto en los sitios de venta concurridos.

Las empresas Goya, La Ricura y Facundo comercializan productos elaborados a base de plátano verde; en los supermercados se encuentra empanadas de verde refrigeradas que no han ganado un posicionamiento de marca y esto se identifica porque el consumidor no recuerda la marca, o la confunde con Goya que no comercializa empanadas de verde; las empanadas de verde frescas se ofrecen en restaurantes como “Vida Verde”, “Barsola” o se elaboran de manera casera en los hogares con poca frecuencia por el tiempo que lleva prepararlo.

Figura 2. Mapa estratégico de la competencia.



Fuente: Elaboración Propia.

## CAPITULO 2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las empanadas de verde congeladas son un producto creado principalmente para consumidores latinos residentes en los Estados Unidos que por la falta de tiempo, complejidad de la preparación o la poca disponibilidad del producto y sus ingredientes no consumen con frecuencia un snack tradicional latinoamericano.

### 2.1. Volumen de negocio

Para determinar el mercado objetivo se seleccionó el **mercado total posible (TAM)** que corresponde a la población de Estados Unidos ya que, tal como se menciona en el Capítulo 1 es la plaza donde se comercializará las empanadas de verde congeladas, se considera al total del universo que representa alrededor de trescientos veinte y ocho millones de habitantes a julio del 2019 **“Oficina del Censo de EEUU, 2019”**.

La población latina residente en Estados Unidos representa el 18.3% del total de la población a julio del 2019 (sesenta millones de habitantes) **“Oficina del Censo de EEUU, 2019”** convirtiéndose en el **mercado al que podemos servir (SAM)**, los datos estadísticos al 2016 reportados por la Oficina Comercial de Ecuador en New York, detallan que el 95% del total de las importaciones de plátano verde provienen de los países de Sudamérica y Centroamérica, concluyendo que son los mayores consumidores de plátano verde en el mercado de Estados Unidos.

Finalmente, el **mercado alcanzable o mercado objetivo (SOM)** son los consumidores de productos congelados que representan la tercera parte de la población (diez y nueve millones

quinientos mil habitantes) de acuerdo a la encuesta realizada por Packaged Facts publicada por **Abasto.com**. La congelación es uno de los métodos de conservación de los alimentos que garantiza las propiedades naturales de los mismos (**FDA, 2018**), siendo su practicidad para prepararlos una de las razones más importantes al elegirlos. El mercado de los productos congelados está en crecimiento porque muestra varios beneficios al consumidor como: disponer de productos de temporada en cualquier época del año, conserva las propiedades nutritivas similares a los productos frescos, extiende la vida útil de los productos, ahorra tiempo y dinero.

Tabla 1. *Definición del mercado objetivo*

<b>Mercado</b>	<b>Segmento</b>	<b>Habitantes</b>
TAM - Mercado Total	Población EEUU	328,000,000
SAM - Mercado podemos servir	Población latina	60,000,000
SOM Mercado alcanzable	Consume productos congelados	19,500,000

## **2.2. Diseño de la Investigación de mercado**

Para obtener información relevante del segmento de mercado que se pretende servir, se manejará investigación primaria como encuestas y entrevistas a profundidad.

De la misma forma se utilizará investigación secundaria para obtener información de los canales de distribución, de la competencia y de los requisitos necesarios para comercializar las empanadas de verde congeladas dentro de los Estados Unidos.

La información cualitativa que se obtenga de la investigación, como es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto colocado en Estados Unidos permitirá

establecer precio. Con respecto a la información cualitativa que arroje la investigación, como son las preferencias de los consumidores dará lugar a las estrategias de comercialización del producto que se ofrece.

Por considerarse un mercado internacional que dificulta la observación directa del comportamiento del consumidor, se trabajará con los siguientes datos para calcular el tamaño de la muestra: margen de error del 9%, 50% de probabilidad de lo que se espera encontrar y un nivel de confianza del 95%, obteniendo 119 encuestas aplicadas a personas residentes en todo el territorio estadounidense con la finalidad de recopilar información suficiente que permita definir al cliente objetivo, sus hábitos alimenticios y su conocimiento sobre productos congelados; así como identificar a los no clientes y diseñar una táctica para que se integren al grupo de clientes.

A continuación se detalla el cálculo del tamaño de la muestra a realizar:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{(0,09)^2}$$

$$n = \mathbf{119 \text{ encuestas}}$$

$n$  = Tamaño de la Muestra

$Z$  = 1,96 (Desviación estándar para obtener el nivel de confianza requerido (1,96 para un nivel de confianza de 95%))

$e$  = 9% (margen de error)

$p$  = 50% (Proporción que se espera encontrar)

Las entrevistas se realizarán a dos exportadores ecuatorianos que envían productos con valor agregado al mercado de Estados Unidos con el objetivo de conocer cómo miran al mercado, cómo lo identificaron y cómo satisfacen sus necesidades, se conocerá las dificultades que tienen en el proceso de exportación, qué estrategias utilizan para diferenciarse de otros

países, e identificar las mejores empresas distribuidoras desde el punto de vista del exportador.

### **(Anexo 5. Entrevistas a exportadores ecuatorianos)**

## **2.3. Resultados de la Investigación**

### **2.3.1. Mercado clientes**

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas, se determina que el volumen de ventas mensual es 9,872 unidades en la presentación de 240 gramos. El mercado potencial se establece en función de los hábitos alimenticios y preferencias de los consumidores encuestados con relación a las empanadas de verde congeladas. Considerando una tasa de penetración de mercado típica en Estados Unidos del 2% al 6% para B2C, siendo conservadores utilizaremos la tasa de penetración del 2% **(Calvopiña, 2019)**.

Las variables que permitieron determinar el volumen de ventas parten de: preparación de alimentos, uso de productos congelados en general, conocimiento, tendencia y frecuencia del consumo de las empanadas de verde congeladas. Los porcentajes de las variables mencionadas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Mercado Potencial*

Descripción	Medición	Cifra
Total Población a ser atendida	SOM	19,500,000
Prepara sus propias comidas	89%	17,355,000
Consume Congelados	80%	13,884,000
Consumo Snacks congelados	41%	5,692,440
Consumo empanadas de verde	58%	3,301,615
Consume empanadas de verde congeladas	23%	759,371
Consumo semanal empanadas de verde congeladas	65%	493,591
Tasa de Penetración para Estados Unidos B2C	2%	9,872
<b>Venta unidades mensuales</b>		<b>9,872</b>

Al consumidor se le consultó la presentación que más prefiere y el valor máximo que estaría dispuesto a pagar en función del precio en percha fijado por la competencia (**Anexo 6. Fotografías empanadas de verde Mama Tere**). El cliente prefiere comprar una presentación de 240gramos (8 unidades) a un precio referencial de \$5.70 la unidad. Cuando al encuestado se le solicita valorar los atributos, el precio es el atributo de menor importancia, siendo los más importantes sabor, fácil preparación y la calidad del producto. Por lo tanto, el precio de las empanadas congeladas en presentación de 240gr se estima en \$6.50. A continuación se detalla el mercado potencial expresado en dólares:

Tabla 3. *Cálculo de ventas mensuales en dólares*

Descripción	Cifra
Unidades de Venta mensual	9,862
Precio de venta/presentación	\$ 6.50
<b>Ventas en Dólares mensual</b>	<b>\$ 64,167</b>

Se confirma que el cliente valora el pago justo realizado a los productores de plátano verde como parte de la responsabilidad social, esta acción permitirá crear compromiso por parte del consumidor de las empanadas de verde congeladas.

### **2.3.2. Mercado no clientes**

Dentro de los hallazgos de las encuestas se determinó que el 11% de los encuestados no prepara sus alimentos siendo el principal motivo la falta de tiempo (85%), a pesar de no preparar sus alimentos el 85% de este grupo reconoce a los alimentos congelados como una alternativa práctica y nutritiva para sus comidas y apenas el 36% estaría dispuesto a comprar empanadas de verde congeladas, siendo la fácil preparación el atributo de mayor valoración entre los encuestados. En el capítulo 3 se determinará estrategias que permitan captar este segmento de mercado en función a los atributos del producto.

Existe un pequeño segmento de no clientes que no consumen alimentos congelados y no gustan de las empanadas de verde, siendo el segmento de mercado que no se considerará dentro de la investigación.

## CAPITULO 3. DEFINICIÓN ESTRATEGICA

El hábito de consumo del plátano verde barraganete en sus diferentes presentaciones y el continuo crecimiento de la población latina en los Estados Unidos, incentivan la búsqueda de una estrategia que permita la comercialización de empanadas de verde congeladas en dicho mercado. El presente capítulo muestra la estrategia genérica y recursos que utilizará la empresa para aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes en el mercado, y a su vez mitigar las debilidades y amenazas que existen en el proceso de la introducción del producto el mercado objetivo.

### 3.1. Estrategia genérica

Al analizar las estrategias genéricas de Michael Porter, se determina que la **estrategia genérica de nicho por diferenciación** se aplicará en la comercialización de las empanadas de verde congeladas en el mercado de Estados Unidos. Se considera de **nicho** porque está enfocado a una minoría de la población que reside en el país destino, este segmento de mercado está representado por latinos que en sus hábitos alimenticios incluye el consumo de plátano verde en sus variadas formas de preparación. Los atributos más importantes que agregan valor, motivan la compra y consumo de las empanadas de verde congeladas son sabor, fácil preparación, así como el pago justo a los proveedores de la materia prima. Estas características son los diferenciadores principales frente a la competencia ya que el segmento de mercado los valora.

Existe oferta de empanadas de verde congeladas en el mercado estadounidense que no se ha visto obligada a innovar y trabajar en los atributos que valora el consumidor debido a los pocos competidores. Se utilizará materias primas y técnicas de preparación que aporten y garanticen el sabor tradicional de una empanada de verde fresca. Adicional, la falta de tiempo hace que el cliente deje de consumir el producto por la complejidad de su preparación, motivo por el cual nos enfocaremos en diseñar una textura del alimento que involucre un menor consumo de tiempo y recursos. Finalmente, nuestro producto se elaborará con plátano verde barraganete proveniente de fincas ecuatorianas que recibirán un precio justo por la materia prima entregada.

### **3.2. Posicionamiento Estratégico**

En el mercado de Estados Unidos se comercializa plátano verde barraganete y sus derivados con una gran aceptación por parte de la población latina en constante crecimiento. El apoyo del gobierno ecuatoriano, los convenios entre Estados Unidos y Ecuador, los hábitos de consumo del plátano verde y la existencia de tiendas especializadas como Seabra's, Bodega Latina, Fresco y más, El Rancho de Albertson's, entre otros que comercializan alimentos latinos permiten la colocación de empanadas de verde congeladas en dicho mercado donde existen pocos competidores.

Siendo el Ecuador un productor de plátano verde barraganete, se aprovechará la producción local para la elaboración y exportación de las empanadas de verde congeladas pagando un valor superior al del mercado por la de materia prima adquirida través de alianzas estratégicas con los productores mediante compras recurrentes a lo largo del período

negociado y convenios de **pago justo** que es la característica que los consumidores valoran al momento de decidir la compra, según los resultados de las encuestas realizadas en capítulo 2.

La innovación en el proceso de elaboración de las empanadas de verde congeladas permite diferenciar el producto frente a la competencia por características como: masa delgada, menor tiempo de fritura, menor absorción de aceite con textura crocante, generando una experiencia distinta frente a la competencia. Se espera que los atributos antes mencionados permanezcan en el producto durante un año de vida útil, siempre y cuando la cadena de frío se mantenga desde el proceso de empaque hasta el momento de su cocción, el mismo que será validado con pruebas de laboratorio **(Anexo 8 Informe de ensayo empanada de verde congelada)**

Debido a la ubicación geográfica del Ecuador, la necesidad de enviar el producto en contenedores con temperaturas controladas, y ser dependientes de terceros para completar la carga consolidada, obliga a identificar canales de distribución que permitan incrementar el envío de producto garantizando la exclusividad por contenedor bajo las características requeridas. Las entidades de gobierno como Pro Ecuador, Federación Ecuatoriana de Exportadores **(Fedexpor)** y la Alianza para el Emprendimiento e Innovación **(AEI)** serán las entidades que nos permitirán ampliar la red de contactos (clientes y exportadores).

Las empresas que comercializan empanadas de verde en Estados Unidos cumplen con todos los requisitos legales solicitados por el mercado objetivo y cuentan con un cierto posicionamiento de marca; alcanzar el nivel de la competencia y reconocimiento del producto

en el mercado tomará tiempo. En el **Anexo 7.Análisis FODA** se resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

### **3.3. Ventaja Competitiva**

El reconocimiento mundial del Ecuador como país productor y exportador de musáceas garantiza la disponibilidad de la materia prima durante el año, no toda la producción local cumple las características físicas para su exportación, este producto será aprovechado para la fabricación de empanadas del verde, de esta forma se agrega valor y se ofrece un **pago justo** al productor.

Se contará con un grupo de productores especializados y asesorados en el cultivo de plátano verde barraganete, el asesoramiento permitirá obtener un mejor rendimiento por hectárea de cultivo, reduciendo costos de producción e incrementando su margen de ganancia que ve afectado en épocas de sobreproducción y/o bajas exportaciones cuando el precio por la caja de 68 libras llega hasta en USD 1. (**El Comercio, 2020**). Se trabajará en las características físicas de la masa de las empanadas de verde congelada como textura, consistencia, y tamaño que permitirán una rápida cocción y menor absorción de aceite en la fritura. La combinación de la materia prima de calidad y la innovación en el desarrollo del producto permitirán tener ventaja competitiva.

### **3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

La estructura organizacional aplicada en la empresa será funcional, debido a que las áreas tienen actividades específicas y debe existir una continua y directa comunicación entre cada uno de los departamentos, el trabajo en equipo será el éxito de la organización.

El gerente general realizará las negociaciones con los proveedores, y con los responsables de los canales de distribución.

La gerencia Financiera monitoreará los resultados financieros de la organización, realiza fijación de precios, proyecciones financieras, análisis de rentabilidad, inversiones y posibles necesidades de financiamiento.

Producción será el área encargada de recibir las materias primas y transformarlas en el producto terminado, son responsables de garantizar que los alimentos cumplan con los estándares de calidad requeridos para la exportación. El área de producción se dividirá en cuatro sub áreas: recepción, cocción, molido, formado, congelado y empacado. Además, almacenará el producto en la condiciones de congelación y despachará en función de los requerimientos de exportación.

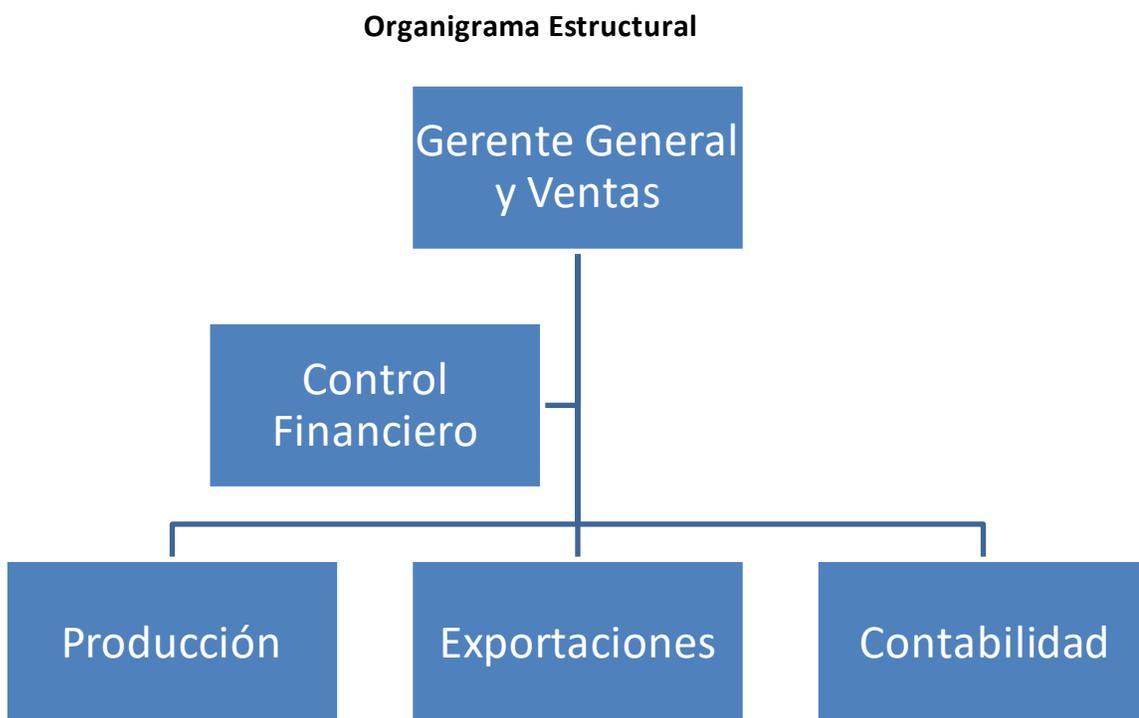
Exportaciones tendrá la responsabilidad cumplir con todos los requisitos exigidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (**SENAE**) y La Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (**CBP**) para el proceso de exportación.

Contabilidad será el responsable de controlar las existencias de las bodegas, asignación de los costos de producción, pago de obligaciones al estado, colaboradores y proveedores, cobro a clientes, entre otros.

Como es un negocio en crecimiento, la gerencia general como la gerencia financiera trabajará a tiempo parcial. Son los accionistas fundadores de la empresa y tienen la potestad de tomar decisiones sobre el rumbo de la organización.

A continuación se presenta el organigrama Estructural de la empresa.

Figura 3. *Organigrama Estructural.*



***Fuente: Elaboración Propia***

El equipo fundador de la organización es una fortaleza porque son profesionales con cuarto nivel de estudios que se encuentran en continuo aprendizaje y han adquirido herramientas que les permite tomar decisiones acertadas en las actividades asignadas. El **Anexo 9. Hojas de vida del equipo fundador** muestra el perfil profesional de cada uno.

El Gerente General tiene experiencia en manejo de personal, ejerce un liderazgo orientado a resultados, cuenta con un amplio conocimiento en ventas, negociaciones con proveedores y clientes en el sector agropecuario. Conoce las necesidades de los pequeños productores que son una pieza fundamental en la cadena de producción, e identifica que el productor carece de herramientas que le permitan negociar a un precio justo para ser sostenible en el tiempo.

El Gerente Financiero tiene una alta experiencia en el control de costos, herramienta fundamental en la administración de los recursos de la organización, manteniendo un margen de ganancia que no afecte al productor y beneficie las negociaciones con los canales de distribución. Tiene un amplio conocimiento en el área contable, lo que le permite tener una ágil comprensión, e interpretación de los resultados.

El equipo fundador requiere la contratación de un Ingeniero en alimentos que lidere y asegure los procesos productivos. La falta de conocimiento de los procesos de exportación motiva a contratar un ingeniero en comercio exterior que garantice el cumplimiento de los requisitos para el proceso de exportación.

## CAPITULO 4. PLAN COMERCIAL

Las empanadas de verde congeladas se fabrican considerando los atributos que valora el consumidor; para satisfacer el atributo de disponibilidad se trabajará con un distribuidor que colocará el producto en los supermercados y tiendas hispanas en tres presentaciones: una de marca propia y dos de marca blanca; para alcanzar los presupuestos de ventas establecidos se diseña una estrategia de promoción mediante bonificación por volumen para el distribuidor y se complementa con presencia en actividades que tienen concurrencia representativa de latinos. El precio se establece en función a los fijados la competencia y evaluando la indiferencia del cliente hacia el mismo; adicional se presenta una proyección de ventas del año1 que muestra el detalle de la estructura de costos, gastos y ventas del negocio con los márgenes de ganancia de cada uno de los actores.

### 4.1. Estrategia de Producto

La estrategia de producto aplicada para las empanadas de verde congeladas resalta **las características del producto** que se ajustan a los atributos identificados a través de las encuestas realizadas.

La **fácil preparación y sabor** son los atributos valorados por el cliente objetivo. La composición del producto es 70% masa y 30% queso, las características que diferencian al producto son: masa delgada elaborada a base plátano verde barraganete que reduce el tiempo de fritura con una menor absorción de aceite logrando una textura crocante; y un relleno de queso manaba para obtener un producto sabroso típico de la gastronomía ecuatoriana. Una empanada de verde puede consumirse como bocadito, entrada o guarnición de un plato fuerte

debido a que cada porción pesa 30 gramos y se adapta fácilmente a cualquiera necesidad alimenticia.

En las encuestas realizadas se identificó que el 23% de la muestra valora el atributo de **disponibilidad**, por lo tanto el producto será comercializado en los supermercados con marca propia y/o marca blanca como estrategia de cobertura y presencia en los diferentes canales de comercialización.

El producto con marca propia se empacará congelado en una presentación de ocho unidades de 30 gramos cada una, en una funda transparente sellada incorporada en un display con medidas de 23.6x13.6x4.8 cm, color negro con el logo y marca “**Santyamén**” que incluye todas las características exigidas para la exportación: nombre del producto en español e inglés, composición nutricional, peso en onzas y gramos, código de barras, lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad, país de origen y responsable de la distribución. Adicional, se asignará un espacio en el display para comunicar al cliente que por cada unidad comprada contribuye al desarrollo sostenible del pequeño productor ecuatoriano que recibe un **pago justo**. (Ver **Anexos10 y 11. Display de las empanadas de verde congeladas-3D**). Para el transporte se consolidará en una caja de cartón de 47.2x27.2x14.4 cm que almacena 12 displays, con el logo de la empresa.

El producto con marca blanca (maquila) se ofertará en dos presentaciones ya sea en funda o display para que el distribuidor tenga alternativas de negociación en los puntos de venta sin alterar el margen de ganancia de cada presentación; al empacar en funda el precio de venta disminuye sin afectar las características organolépticas del alimento, permitiendo una mayor accesibilidad a consumidores como restaurantes que no requieren una presentación

sofisticada; el producto se empaquetará en display para satisfacer la necesidad de explotar la marca del distribuidor o supermercado a través de exhibidores. La fórmula tiene una proporción de 80% masa y 20% queso, se manejará la misma presentación de ocho unidades incorporadas en una funda transparente y dependiendo del requerimiento del cliente se empaquetará en una segunda funda o display con la información: nombre del producto en español e inglés, composición nutricional, peso en onzas y gramos, código de barras, lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad, país de origen y responsable de la distribución.

## **4.2. Estrategia de Canales**

La comercialización de las empanadas de verde congeladas se realizará con la estrategia de **distribución indirecta selectiva**, el enfoque está encaminado a través del canal moderno en supermercados y tiendas hispanas mediante distribuidores especializados en la colocación de productos de consumo masivo como Family food, Iberia food, La Fe food, Triunfo foods, Latinfood US Corp, entre otros para tener una mayor cobertura y disponibilidad del producto en los puntos de venta, de este modo se mitiga una de las principales razones por las que el cliente no consume las empanadas.

Se ha identificado que del precio de venta al público el supermercado obtiene un margen del 30% al 40% y el distribuidor logra un margen de ganancia del 20% al 25% **(MINCETUR, 2019)**.

El margen que se otorgará en toda la cadena de distribución de las empanadas de verde congeladas con marca propia será del 50% del precio de venta al público sugerido, los criterios establecidos en la negociación serán de 30% de margen para la cadena y 20% para el

distribuidor. Para el producto con marca blanca se considera que toda la cadena de distribución ganará un margen del 46% con relación al precio de venta al público sugerido, los criterios establecidos en la negociación serán de 31% del margen para la cadena y 15% para el distribuidor considerando que los gastos de publicidad son trasladados a la cadena.

Las empanadas de verde congeladas se mantienen a una temperatura de -18 grados centígrados en los cuartos frío de la planta de producción, se trasladarán al punto de embarque en contenedores refrigerados manteniendo la temperatura antes detallada para asegurar la calidad del producto. Una vez en puerto, el producto es ubicado en los contenedores compartidos cumpliendo los requisitos de la exportación en la entidad competente **SENAE** (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador) para su posterior exportación. La mercadería será asegurada en toda la cadena de producción hasta la puesta en puerto de destino con la finalidad de protegerla de eventos que están fuera del alcance de la compañía.

Es responsabilidad de la empresa garantizar la calidad del producto hasta el puerto de destino, de ahí en adelante, el distribuidor asume la tarea de colocar el producto en los supermercados hispanos manteniendo las condiciones de temperatura requeridas para la conservación.

Las condiciones para mantener exclusividad con el distribuidor especializado son: un despacho mínimo mensual de 18mil unidades de 240 gramos que representan aproximadamente 4.4TM de producto; un contrato firmado con vigencia de un año, el mismo que se renovará siempre y cuando el distribuidor se comprometa a cumplir los presupuestos de venta acordados en función de la inflación y tasa de crecimiento de la población latina en

Estados Unidos; las políticas de pago establecidas; y los reportes de venta de fácil acceso para la toma de decisiones.

### 4.3. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que se utilizará para la comercialización de las empanadas de verde congeladas con marca propia es la **estrategia de empuje o push**, enfocando la asignación de recursos a bonificaciones por volumen en el distribuidor motivando a la colocación de producto en la mayor cantidad de canales, permitiendo una mayor cobertura y presencia en el mercado.

A través de la página web se mostrará la razón de ser de la compañía, la cultura empresarial, la marca **Santyamén**, el proceso de la elaboración de las empanadas de verde desde la obtención de la materia prima hasta la distribución del producto terminado, se informará al cliente el nivel de contribución logrado en el sector agrícola a través de su compra, adicional se creará un canal de recepción de comentarios y sugerencias que involucren al cliente en el cambio social y sea un referente de compra. Para interactuar con los clientes utilizando las redes sociales en Facebook e Instagram que serán los canales de comunicación directa.

Si el cliente ingresa al buscador de Google y escribe las palabras “empanadas de verde”, “cómo preparar empanadas de verde”, “bocaditos”, “snacks”, la página web de **Santyamén** aparecerá entre las primeras opciones, de esta forma se trabaja en una mayor visibilidad de la marca a través de la contratación del servicio de Google Ads. Las redes sociales Facebook e Instagram mediante su servicio Ads serán las herramientas de marketing digital que permitirán

mostrar el producto, beneficios nutricionales, formas de preparación, recetas y sugerencias de consumo a los latinos residentes en los Estados Unidos que hagan uso de las redes sociales generando un mayor alcance del mercado objetivo, así como mayor visibilidad, promoción y fidelización de la marca **Santyamén**.

Se mantendrá un presupuesto asignado para promoción del producto para eventos realizados por la embajada de Ecuador en los Estados Unidos y los consulados de las principales ciudades de dicho país por ejemplo: actividades por las fiestas julianas, primer día de la independencia que se comunicarán a través de nuestras redes sociales y página web. El objetivo es participar con un stand en dichas ferias para degustaciones que estimulen el consumo permitiendo apreciar el sabor y la textura, que el cliente conozca el trabajo que existe tras el producto que adquiere, que se informe dónde lo puede encontrar, posteriormente replique la compra en los supermercados y en base a su experiencia sea parte de la publicidad boca a boca, contribuyendo a la **estrategia de tracción** que es responsabilidad del distribuidor y aporta a la venta del producto. El valor asignado para estos eventos será reconocido al distribuidor a través de una nota de crédito.

La estrategia de **empuje o push** se empleará en las empanadas de verde congeladas con marca blanca a través de bonificaciones por volumen al distribuidor con la finalidad de incrementar la producción y reducir los costos fijos. De esta forma el distribuidor dispone de una herramienta de negociación con las tiendas y supermercados que le permitan captar más volumen de venta.

La tabla de bonificación mensual detallada a continuación se utilizará para la estrategia de promoción de las empanadas de verde congeladas con marca propia y marca blanca:

Tabla 4. *Bonificación mensual por volumen de ventas*

Unidades Vendidas		Bonificación %/unidad	Bonificación \$/unidad	\$ Bonificación Esperada	
Desde	Hasta			Desde	Hasta
-	3,000	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -
3,001	6,000	0.3%	\$ 0.01	\$ 24	\$ 49
6,001	9,000	0.8%	\$ 0.02	\$ 146	\$ 219
9,001	12,000	1.3%	\$ 0.04	\$ 366	\$ 488
12,001	15,000	2.0%	\$ 0.07	\$ 780	\$ 975

#### 4.4. Estrategia de Precio

Para determinar el precio del producto se considera los costos de producción, transporte y distribución; la existencia de competencia en el mercado objetivo y la importancia que el cliente otorga a los atributos del producto al realizar la compra.

La materia prima se obtiene de las plantaciones de plátano verde barraganete ubicadas en el sector El Carmen en la Provincia de Manabí, el costo por kilo que se paga al pequeño productor es superior a **\$7.30** por la caja de 50lbs que es el precio mínimo para exportación en el sitio de producción fijado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería según el Acuerdo Ministerial No. 158 publicado en el Registro Oficial No. 418 de enero del 2019, los otros insumos requeridos para la fabricación de productos se comprarán a productores locales bajo normas de inocuidad requeridas para la exportación. Se considera que los costos de transporte son aquellos incurridos en el proceso de envío de la exportación, los gastos de distribución representan el 20% del precio de venta al público (**PVP**), y el margen del supermercado se considera el 30% de PVP.

De la investigación realizada se identificó a la marca Mama Tere que comercializa productos hispanos, entre ellos empanadas de verde congeladas con una sola presentación de

5 unidades con un peso de 226.8 gramos (8 onzas) a un precio de **\$5.70** por presentación. Se le considera como el principal competidor porque las empanadas son congeladas y tienen una vida útil de un año similar a nuestro producto.

La propuesta de valor basada en los atributos de sabor, fácil preparación y pago justo al pequeño productor permiten fijar un precio de **\$6.50** por la presentación de ocho unidades con un peso de 240 gramos superior al del mercado. Es importante aclarar que el atributo de precio es indiferente al consumidor de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en el capítulo 2.

A continuación se detalla el price index:

Tabla 5. *Índice de precios*

Producto	Precio 100gr	Porcentaje
Santyamén	\$ 2.71	100%
Mama Tere	\$ 2.51	93%

El precio de las presentaciones con marca blanca se ajusta al costo de la fórmula y empaques solicitados por los clientes ya sea en funda o display con la información básica del producto (etiqueta nutricional, peso, fecha de elaboración, país de origen) con el objetivo generar economías de escala y aprovechar la materia prima disponible. A continuación se detalla los precios de venta al público sugerido que se manejarán con las presentaciones disponibles:

Tabla 6. Precio por presentación del productos a comercializar

Presentación	Precio/ Presentación	%
Precio marca propia	\$ 6.50	<b>100%</b>
Maquila Funda	\$ 5.49	<b>84%</b>
Maquila en display	\$ 5.54	<b>85%</b>

#### 4.5. Plan de Ventas

En el capítulo 2 se determinó que se puede comercializar 9,872 unidades mensuales en base al total de la población a ser atendida (19.500.000 habitantes), de este grupo se definió el porcentaje que prepara sus propias comidas (89%), así también se determinó el porcentaje de la población que consume productos congelados (81%), consumen snacks congelados (41%), de este subgrupo quienes consumen empanadas de verde (58%) y los que consumen empanadas de verde congeladas con una frecuencia semanal (23%), a este valor se consideró la tasa de penetración en Estados Unidos para B2C del 2%. Sin embargo, el plan de ventas se proyecta en el período que corresponde al primer año comercial con una **tasa de penetración del 0.89%**, porque es un año irregular donde se entrega producto para degustaciones, los distribuidores están concretando negociaciones con los Supermercados y Tiendas Hispanas. Considerando que para el 2017 el 16.4% de la población de Estados Unidos consumió productos alimenticios con marca blanca (**Cortés, 2018**), se estima que el volumen a comercializar en este período se distribuirá en 91% productos con marca propia y el 9% marca blanca porque a partir del mes 7 se inician negociaciones con supermercados para introducir el producto con su marca.

En los meses 1 y 2 se enviará dos mil unidades con marca propia, el producto se despachará para la siembra en los supermercados y tiendas hispanas, se utilizará como stock de inventario durante la búsqueda de nuevos clientes y se empleará en la estrategia de promoción.

En los meses 3 y 4 se despachará 5000 unidades con marca propia por mes, se considera que este volumen servirá para continuar introduciendo el producto en nuevos supermercados y para uso de promoción.

En los meses 5 y 6 se estima que los despachos se destinarán como reabastecimiento de los supermercados y tiendas hispanas captadas, además en el mes 6 se envía producto para promocionar en los eventos de la embajada ecuatoriana por las fiestas julianas.

Del mes 7 al 8, se proyecta concretar negociaciones con cadenas minoristas para ingresar el producto con marca blanca en sus perchas, se considera un despacho mensual de 750 unidades de producto maquilado (500 unidades de 240gr en funda plástica y 250 unidades de 240gr en display) y se estima que las ventas de producto con marca propia se mantienen en 4,250 unidades mensuales.

En el mes 9 se despacha mil unidades adicionales para promocionar en los eventos organizados por la comunidad ecuatoriana por las fiestas de octubre y del mes 10 al 12 se enviará cinco mil unidades mensuales.

Dentro del plan de ventas se estima costos de materia prima, costos de transformación (mano de obra, máquina y generales), se incluye los gastos administrativos, publicidad y de transporte de la mercadería para llegar a un **margen neto negativo** al final del año del 12%. La proyección de ventas del año 1 se muestra en el **Anexo 11. Proyección de Ventas Año1**.

## CAPITULO 5. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo determina la viabilidad del proyecto a través del análisis de la estructura del capital, cálculo del WACC, estados e índices financieros, cálculo del valor actual neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio financiero y contable y análisis de sensibilidad.

### 5.1. Supuestos

Para realizar las proyecciones financieras se considera el crecimiento económico del Ecuador y Estados Unidos en función de las estimaciones del Banco Mundial (BM) así como el crecimiento del sector industrial al que pertenece la empresa.

La inflación promedio de Estados Unidos en los últimos diez años (2010 – 2019) es 1.86%, la misma que se utiliza para calcular el incremento de precios a partir del año3; se considera que los años1 y 2 son un tiempo de introducción en el mercado objetivo y no se realizará incremento de precios en este período. La inflación promedio del Ecuador de los últimos nueve años (2011 - 2019) es del 2.46% que permite proyectar el incremento de costos a partir del año2. **Ver Anexos 12. Datos de Inflación y PIB de los últimos diez años del Ecuador y Estados Unidos**

Con la finalidad de contribuir al desarrollo del pequeño bananero se fija el precio de **USD7.30** por cada 50 libras (22kg) de plátano verde barraganete, tomando como referencia el precio mínimo de exportación en el lugar del productor para el año 2019 emitido en el **Registro**

**Oficial 418** del 28 de enero del mismo año. La variación del precio para los siguientes años se establece en relación a la proyección de la inflación del Ecuador.

De acuerdo a los pronósticos de ventas se estima que la capacidad de producción de la planta crece del 20% en el año1 hasta el 45% en el año5, por tal motivo, los cinco operarios de la planta trabajarán bajo la modalidad de contrato por horas con derecho a todos los beneficios de ley establecidos en el Código de Trabajo del Ecuador. Por el grado de responsabilidad el supervisor de producción recibirá una remuneración mensual de USD750. Las gerencias general y financiera recibirán una remuneración parcial ya que el negocio está en crecimiento. Los incrementos salariales anuales se ajustan a la inflación ecuatoriana estimada para cada año. **(Ver Anexo 13. Detalle situación laboral).**

El consumo de alimentos congelados a nivel mundial tiene un incremento anual del 5.10% **(Market and Market, 2018)** y en el mercado de Estados Unidos es del 3.9% anual **(Market data forecast, 2019)** este último porcentaje se utilizará para la proyección de las ventas a partir del año3.

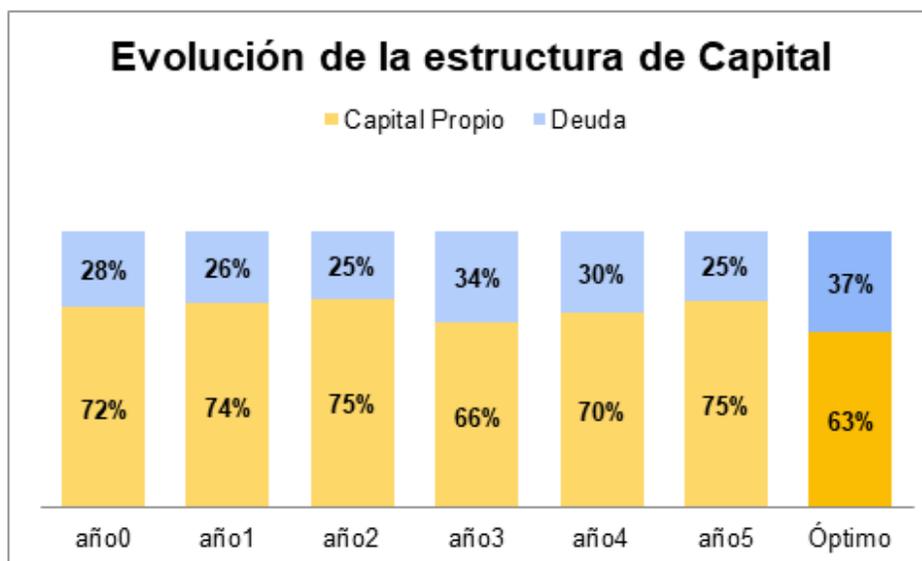
## **5.2. Estructura de capital y financiamiento**

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere un financiamiento de USD 176,000. El aporte de capital de los cuatro socios es USD 126,000 dividido en partes iguales de USD 31,500 que representa el 72% del financiamiento destinado para construcción de la planta de producción y capital de trabajo **(Ver Anexo 14. Detalle de Inversión)**. Para la adquisición de maquinaria se obtendrá un préstamo en la Corporación Financiera Nacional (**CFN**) por el valor de USD 50,000 que representa el 28% del financiamiento, con un interés del 9.33% pagadero

en diez años en cuotas mensuales de USD 632.03. **(Anexo15. Detalle de pagos anuales préstamos entidades financieras.** La metodología utilizada para el cálculo del WACC se detalla en el **Anexo 16. Cálculo del Costo ponderado del capital (WACC).**

El objetivo de la empresa es mantener una estructura de capital óptima financiada por los accionistas en 63% y 37% a través de deuda, similar a la industria de alimentos procesados en el mercado de Estados Unidos (**Damodaran, 2020**). Para pagar las utilidades obtenidas en el año2 y alcanzar la estructura de capital objetivo, se contrata un segundo crédito en marzo del año3 por el valor de USD 30.000 con una tasa de interés del 9.76%, pagadero en cinco años con cuotas mensuales de USD 645,71. A continuación se presenta una tabla de la evolución de la estructura de capital.

Figura 4. *Evolución estructura de capital.*



*Fuente: Elaboración propia*

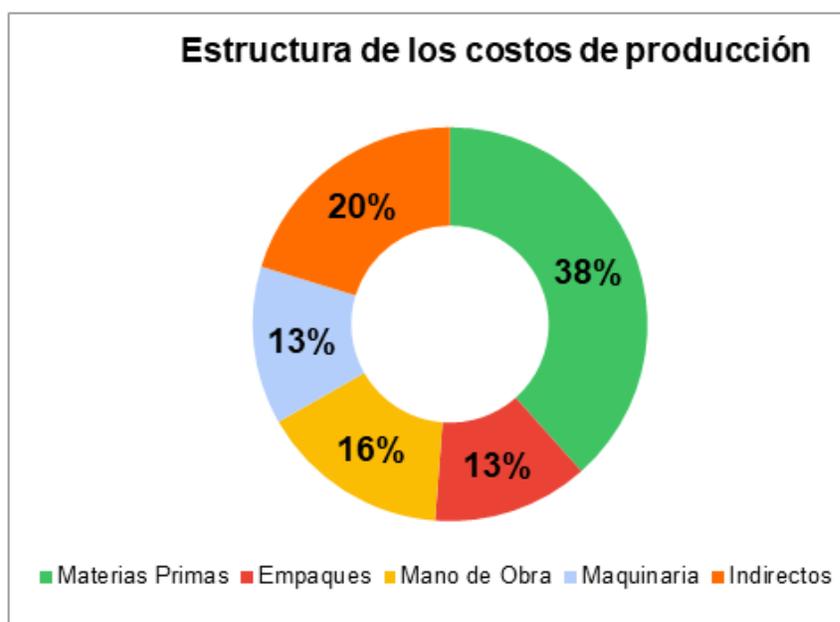
Es política de la empresa entregar el 90% de las utilidades generadas en el año a los accionistas y la diferencia se reserva.

### 5.3. Estados Financieros proyectados

En el segundo semestre del año cero la empresa Verde Futuro S.A inicia sus actividades con la instalación y aprobación del funcionamiento de la planta de producción ubicada en el Cantón El Carmen, provincia de Manabí. A partir del año uno la producción y exportación se realiza cada mes en contenedores congelados compartidos o carga única dependiendo del volumen. Las proyecciones de ventas se presentan en número de unidades, kilos y dólares vendidos. **(Ver Anexo 17. Proyección de Ventas)**

El costo de ventas incluye materias primas, material de empaque y embalajes, costo de mano de obra, maquinaria y gastos indirectos requeridos para producción.

Figura 5. Estructura de los costos de producción



Fuente: Elaboración Propia

Los gastos administrativos y de ventas contienen los sueldos del personal administrativo, ventas y exportaciones, servicios de internet, telefonía y publicidad. Los gastos de exportación representan el 23% del costo de ventas del producto. Los intereses pagados por los préstamos realizados a las entidades financieras se detallan en el rubro de Gastos Financieros. Tanto el año0 como el año1 presentan pérdida y a partir del año2 en adelante se generan utilidades que serán distribuidas a los accionistas tal como se establece en la estructura de capital de la empresa. **(Ver Anexo 18. Estados de Resultados escenario base)**

El Balance General detalla el efectivo disponible para la operación. El inventario incluye el material de empaque comprado para la elaboración de las empanadas de verde. Las compras de las materias primas se realizan en efectivo y por ser productos perecibles se adquieren un día previo a la producción para mantener su frescura. Se presenta el valor del terreno comprado, la construcción de la planta de producción y los equipos instalados para la puesta en marcha del centro de operaciones con su respectiva depreciación.

Los pasivos incluyen los valores pendientes de pago a los proveedores por la adquisición del material de empaque, deuda al seguro social por las aportaciones, 15% de participación de las utilidades a los trabajadores y 25% de impuesto a la renta resultado de las operaciones anuales. Los pasivos a largo plazo detallan los préstamos otorgados por las instituciones financieras.

El patrimonio detalla el capital aportado por los cuatro socios fundadores, las utilidades o pérdidas acumuladas de años anteriores, la utilidad o pérdida del ejercicio en curso y las reservas establecidas. **(Ver Anexo 19. Estados de Situación financiera escenario base e índices financieros)**

#### 5.4. Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo muestra el uso y fuente del efectivo y sus equivalentes durante los cinco años distribuidos en actividades de operación, inversión y financiamiento.

**El flujo de actividades de operación** detalla una variación significativa en el inventario en el año0 y año1 debido a la adquisición de material de empaque para la producción que tiene relación con el volumen de ventas; la cuenta de clientes incluye el valor pendiente de cobro de la última exportación de cada año con vencimiento de treinta días; la cuenta de proveedores considera las obligaciones con las entidades públicas como Servicio de Rentas Internas (SRI) y Seguro Social (IESS), y el 15% de participación de utilidades a los trabajadores a cancelar el siguiente año.

El flujo de actividades de inversión refleja en el año0 la adquisición de los activos fijos como terreno, edificio y equipos para la puesta en marcha de la planta de producción.

El flujo de actividades de financiamiento presenta en el año0 el aporte de los accionistas y la obtención del primer crédito en la Corporación Financiera Nacional (**CFN**), recursos utilizados para adquisición de los bienes e insumos necesarios para la operación. En el año3 refleja la adquisición del préstamo bancario que permitirá pagar las utilidades a los accionistas. Además, detalla la variación por pago de las cuotas del préstamo y pago de dividendos a los accionistas en los años que generen utilidades. **(Ver Anexo 20. Estados de Flujo de Efectivo escenario base)**

#### 5.5. Punto de equilibrio

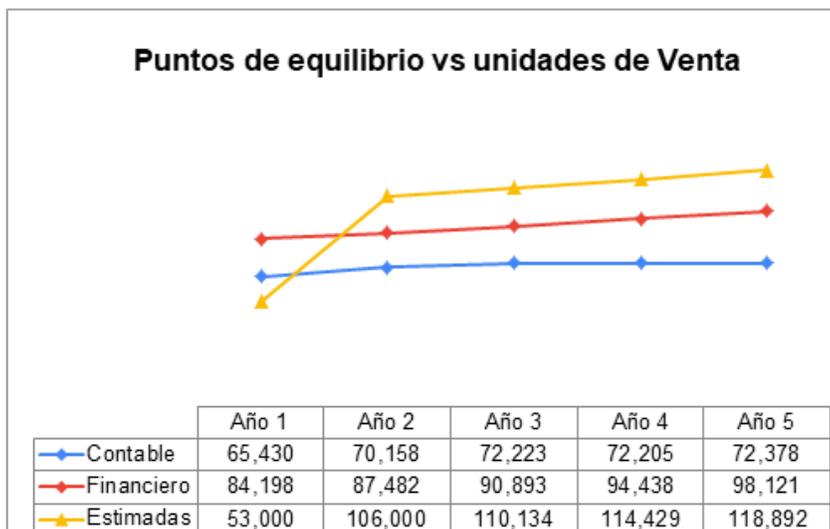
Para determinar el punto de equilibrio contable anual en unidades se considera los ingresos, costos y gastos fijos, así como los costos variables estimados que permitan llegar a la utilidad anual igual a cero.

Por el contrario, para el cálculo del punto de equilibrio financiero en unidades, se incluye los flujos de caja del año0 con la inversión inicial hasta el año5 incluida la perpetuidad calculada con la tasa de descuento del 23.47% (**WACC**). La variable a considerar para calcular el punto de equilibrio financiero es la participación del mercado de consumidores de alimentos congelados que proyecta un crecimiento anual del 3.9% en el mercado de Estados Unidos (**Market data forecast, 2019**).

Tabla 7. *Comparativo de puntos de equilibrio vs estimados de venta*

<b>Unidades</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Contable	65,430	70,158	72,223	72,205	72,378
Financiero	84,198	87,482	90,893	94,438	98,121
Estimadas	53,000	106,000	110,134	114,429	118,892

Figura 6. Puntos de equilibrio vs unidades de ventas estimadas



Fuente: *Elaboración propia*

Se concluye que para llegar al punto de equilibrio financiero (VAN igual a cero) es necesario vender 455,132 unidades con la tasa de penetración mínima del 1.42% alcanzada en el año 1 en un mercado con crecimiento anual del 3.9%. **(Ver Anexo 21. Cálculo del Punto de Equilibrio Financiero y Contable)**

## 5.6. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para calcular el valor actual neto (**VAN**) se considera el flujo de caja del año 0 que abarca la inversión inicial para el montaje de la planta de producción, los gastos generados durante los meses de instalación y el capital de trabajo; se incluye los flujos de caja de los siguientes cinco años; y al flujo de caja del año 5 se suma el cálculo de la perpetuidad sin tasa de crecimiento con tasa de descuento del 23.47%(WACC). Con estas variables se obtiene un VAN de USD 33,740. La tasa interna de retorno (**TIR**) es del 29.93% superior al WACC del 23.47%. Se concluye que el

proyecto es rentable porque presenta un VAN positivo y una TIR superior al WACC. **Anexo22.**

### **Cálculo del VAN y TIR.**

#### **5.7. Análisis de sensibilidad y escenarios**

Para el análisis de sensibilidad se considera las mismas variables de precio y costo en los escenarios base, pesimista y optimista, la participación de mercado y VAN se trabaja con diferentes supuestos:

En el escenario base la participación de mercado en el año1 es 0.89%, alcanzando el 1.79% al cierre del año2, y en adelante se proyecta un crecimiento del 3.9% anual del mercado de consumidores de productos congelados en Estados Unidos (**Market data forecast, 2019**). Se calcula el VAN con una perpetuidad al final del año5 sin tasa de crecimiento y la TIR con la tasa de descuento del 23.47%(**WACC**) (*detallado en el inciso 5.7*)

En el escenario pesimista se considera en el año1 el 0.89% de participación del mercado, llegando al 1.34% al cierre del año2 y en adelante se proyecta las ventas considerando el 2% del incremento de la población latina en Estados Unidos (**Pew Research Center, 2019**). No se paga utilidades a los accionistas, por lo tanto no se contrata el segundo crédito financiero en el año3 y en el año5 se cobra valores pendientes a los clientes, se cancela la compra de material de empaque para el año6, se vende los activos fijos al valor en libros, se paga las obligaciones con las entidades gubernamentales y se cancela el crédito de la CFN, es decir, se liquida la compañía con el VAN negativo de **-\$136,928** y una TIR negativa del **-26.71%** menor al WACC del 23.47%.

**(Ver Anexo 23. Información Financiera Escenario Pesimista)**

Para el escenario optimista se considera el 0.89% de participación de mercado en el año0, al cierre del año2 se espera alcanzar el 2% del mercado objetivo y en adelante se proyecta el incremento en ventas del 7% que representa el crecimiento del consumo de snacks en Estados Unidos **(Intel, 2019)**. Se calcula el VAN con una perpetuidad con tasa de crecimiento del 7% de USD 168,951 y una TIR del 48.49%. **(Ver Anexo 24. Información Financiera Escenario Optimista)**

## CONCLUSIONES

De las encuestas realizadas, se concluye que existe un mercado por atender que consume productos congelados, dispone de tiempo limitado para preparar sus comidas, gusta de empanadas de verde congeladas, valora el sabor y fácil preparación del producto, es indiferente al precio y está dispuesto a contribuir al desarrollo del pequeño productor.

La tasa típica de penetración en el mercado de Estados Unidos oscila entre el 2% y el 6% para B2C, la participación requerida para alcanzar el punto de equilibrio financiero es 1.42%. Por lo tanto, el proyecto es viable debido a que al cierre del año5 alcanza una participación del 2.01%, superior en 0.59 puntos al mínimo requerido.

Al cierre del año5 la capacidad utilizada de la planta de producción es del 45% y el 43% de la estructura de costos y gastos son fijos. El escenario optimista considera el crecimiento del 7% del consumo de snacks congelados en el mercado objetivo, que permite alcanzar el 58% de la ocupación de la planta y genera una reducción en el costo fijo de tres puntos. Se puede incrementar la participación en el mercado para aprovechar la capacidad disponible de la planta, reducir los costos fijos y generar más utilidades.

El costo de las materias primas representan el 31% de la estructura de costos y gastos, al mantener un seguimiento y control permanente se puede fijar un precio de USD 0.32/kg de

plátano verde barraganete, garantizar un pago justo al productor, generar un margen neto del 15% para el proyecto y contribuir al desarrollo de la matriz productiva.

Al realizar el análisis financiero se concluye que el proyecto es viable porque el Valor Actual Neto (VAN) es positivo en USD 33,740 y la tasa interna de retorno (TIR) del 29.93% es superior a la tasa de descuento (23.47% WACC), a la vista de los inversionistas el plan es rentable y atractivo.

## REFERENCIAS

- Abasto. (2017). ALIMENTOS CONGELADOS: VENTAS LLEGAN A 22.000 MILLONES DE DÓLARES. *Abasto*, 1. Obtenido de <https://abasto.com/noticias/ventas-alimentos-congelados-millones/>
- Actual, E. (8 de Febrero de 2019). *Empresa Actual Web site*. Obtenido de Empresa Actual Web site: <https://www.empresaactual.com/la-creciente-demanda-de-platos-preparados-impulsa-el-mercado-de-alimentos-congelados/>
- Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. (22 de Agosto de 2019). *Gob.mx*. Obtenido de Gob.mx: [https://info.aserca.gob.mx/frutaseu/frut\\_int.asp?en=nyc](https://info.aserca.gob.mx/frutaseu/frut_int.asp?en=nyc)
- ASERCA - Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. (22 de Agosto de 2019). *Gob.mx*. Obtenido de Gob.mx: [https://info.aserca.gob.mx/frutaseu/frut\\_int.asp?en=nyc](https://info.aserca.gob.mx/frutaseu/frut_int.asp?en=nyc)
- AswathDamodaran. (5 de Enero de 2020). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Banco Central del Ecuador. (2019). Información estadística mensual. *Banco Central del Ecuador*, 1. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial . (30 de Junio de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial : <https://www.bancomundial.org/>
- Boletín Situacional Platano 2017 - MAGAP. (11 de Noviembre de 2018). *FLIPHTML5*. Obtenido de FLIPHTML5: <http://fliphtml5.com/ijia/echm/basic>
- Calvopiña, S. (Noviembre de 2019). *Educación en Línea USFQ*. Obtenido de D2L: <https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/le/enhancedSequenceViewer/118565?url=https%3A%2F%2F694e79cd-d045-4c91-8651-d6dcb222f884.sequences.api.brightspace.com%2F118565%2Factivity%2F1258589%3FfilterOnDatesAndDepth%3D1>
- Cortés, G. (2018). Disminuye la cuota de mercado de alimentos de marca blanca en supermercados de EE.UU. *InformaBTL*, 1. Obtenido de <https://www.informabtl.com/disminuye-la-cuota-de-mercado-de-alimentos-de-marca-blanca-en-supermercados-de-ee-uu/>
- Datosmacro. (2019). Emigrantes de Ecuador. Sube el número de emigrantes de Ecuador. *Datosmacro*, 1. Obtenido de Datosmacro Web Site: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador>
- El Comercio. (13 de Agosto de 2019). Los envíos de banano crecieron un 4% en el primer semestre de 2019. *El Comercio, Redacción Guayaquil*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/banano-exportaciones-crecimiento-fusarium-mag.html>
- EL Comercio, Bolívar Velasco. (30 de Enero de 2020). Productores de plátano piden controles para un pago justo del precio del producto. El Carmen, Manabí, Ecuador .

- El Comercio, Redacción Guayaquil. (29 de Julio de 2019). Productores de orito y plátano morado y verde toman medidas. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/productores-orito-platano-fusarium-plaga.html>
- El Diario. (30 de Abril de 2019). Piden que se respete el precio del plátano. *El Diario.ec*, pág. 1. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/501008-piden-que-se-respete-el-precio-del-platano/>
- El Planeta. (1 de Abril de 2014). Estos son los diez mejores supermercados en EE.UU. *El Planeta Boston's Newspaper en español*, pág. 1. Obtenido de <http://elplaneta.com/news/2014/apr/01/estos-son-los-diez-mejores-supermercados-americano/>
- El Telégrafo. Redacción Economía. (11 de Septiembre de 2017). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de [www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec): <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/exportadores-pagan-hasta-usd-13-por-la-caja-de-platano>
- Espinoza, M. (2019 de Marzo de 23). El plátano abunda y el precio disminuye. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/platano-sobreproduccion-precio-exportacion-ecuador.html>
- FDA. (2018). *¿Está almacenando los alimentos en forma segura?* Estados Unidos: Food Department Administration,. Obtenido de <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/esta-almacenando-los-alimentos-en-forma-segura>
- Fondo Monetario Internacional. (30 de Junio de 2020). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Ibanez, J. (11 de Febrero de 2014). *My Retail World*. California: LinkedIn . Obtenido de <https://www.julioibanez.net/es/gran-exito-de-las-cadenas-de-supermercados-etnicas-en-estados-unidos/>
- Jens Krogstad, L. B. (14 de Octubre de 2019). *Pew Research Center*. Obtenido de Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/10/14/facts-for-national-hispanic-heritage-month/>
- Marketdataforecast. (2019). *North America Frozen Food Market Segmentation by Product (Frozen Ready Meals, Meat & Poultry, Seafood, Vegetables & Fruits, Potatoes, and Soup), by User (Retail and Foodservice Industry) and By Country (US, Canada and Rest of North America) - Growth, Size*. Estados Unidos: Marketdataforecast. Obtenido de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/north-america-frozen-foods-market>
- Markets, M. a. (2019). Frozen Food Market. *Markets and Markets*, 1. Obtenido de <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/global-frozen-and-convenience-food-market-advanced-technologies-and-global-market-130.html>
- MINCETUR. (2019). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM Canadá)*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo . Perú . Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/canada/index.html?id=333](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=333)

- No.418., R. O. (2019). Precio mínimo para la caja de plátano (barraganete). . *Registro Oficial Del Ecuador.*, 1. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/11303-registro-ofi>
- Oficina del Censo de Estados Unidos. (2019). *Mes de la herencia hispana del 2019*. Estados Unidos : Oficina del Censo de Estados Unidos. Obtenido de <https://www.census.gov/newsroom/facts-for-features/2019/hispanic-heritage-month/mes-de-la-herencia-hispana.html>
- Packaged Facts. (2017). *Frozen Foods in the U.S.: Hot Meals, Sides, and Snacks, 6th Edition*. New York: Packaged facts. Obtenido de <https://www.packagedfacts.com/Frozen-Foods-Hot-10646999/>
- Paz Rubén, Pesantez Zoila. (2013). POTENCIALIDAD DEL PLÁTANO VERDE EN LA NUEVA MATRIZ. *Revista Científica YACHANA,, Vol. 2, (No. 2)*, pp. 203 – 210. Obtenido de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/viewFile/47/42>
- Pew Research Center. (2020). *U.S. Hispanic population surpassed 60 million in 2019, but growth has slowed*. Estados Unidos: Pew Research Center. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/07/07/u-s-hispanic-population-surpassed-60-million-in-2019-but-growth-has-slowed/>
- Proecuador. (01 de Enero de 2019). *Exportación de Banano y plátano (2019)*. Obtenido de Proecuador Web site: <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-de-platano-en-estados-unidos/>
- Registro Oficial No.418. (2019). Precio mínimo para la caja de plátano (barraganete). *Registro Oficial Del Ecuador.*, 1. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/11303-registro-ofi>
- Rodríguez, M. (2018). Mercado del plátano en Ecuador y sus expectativas. *El Productor*, 1. Obtenido de <https://elproductor.com/editorial-del-mes/mercado-del-platano-en-el-ecuador-y-sus-expectativas/>
- Target. (26 de Octubre de 2019). *Target Brands, Inc*. Obtenido de Target Web site: <https://www.target.com/s?searchTerm=frozen+appetizers&Nao=144>
- Ulloa, S. (2015). *Manual del Cultivo de Plátano de Exportación*. Santo Domingo: CDL IDEA IMPRENTA. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/272166398\\_Manual\\_para\\_el\\_cultivo\\_de\\_platano\\_de\\_exportacion](https://www.researchgate.net/publication/272166398_Manual_para_el_cultivo_de_platano_de_exportacion)
- Zambrano, R. (20 de Agosto de 2019). Migración continúa como alternativa de progreso para los ecuatorianos. *El Universo*, pág. 1. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/20/nota/7478706/migracion-continua-como-alternativa-progreso-ecuatorianos>
- Zumba, L. (09 de Abril de 2017). El plátano levanta su vuelo en el mundo. *Expreso.ec*, pág. 1. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/el-platano-levanta-su-velo-en-el-mundo-LE1226973>

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis Sectorial de comercialización de productos congelados en el Mercado de Estados Unidos.....	59
Anexo 2. Encuesta de bocaditos congelados.....	62
Anexo 3. Tabulación Encuestas Bocaditos Congelados. ....	64
Anexo 4. Encuesta de comida congelada.....	67
Anexo 5. Entrevistas a Exportadores ecuatorianos .....	75
Anexo 6. Fotografías empanadas de verde Mama Tere.....	76
Anexo 7. Análisis FODA.....	77
Anexo 8. Informe de ensayo empanada de verde congelada.....	78
Anexo 9. Hojas de vida del equipo fundador.....	79
Anexo 10. Display de las empanadas de verde congeladas.....	81
Anexo 11. Display de las empanadas de verde congeladas 3D .....	82
Anexo 12. Proyección de Ventas Año1.....	83
Anexo 13. Datos de Inflación y PIB de los últimos diez años del Ecuador y Estados Unidos.....	84
Anexo 14. Detalle situación laboral.....	84
Anexo 15. Detalle de Inversión .....	85
Anexo 16. Detalle de pagos anuales préstamo en entidades financieras.....	86
Anexo 17. Cálculo del costo ponderado del capital (WACC).....	86
Anexo 18 . Proyección de Ventas.....	87
Anexo 19. Estados de Resultados Escenario Base.....	88
Anexo 20. Estados de Situación Financiera Escenario Base e índices financieros.....	89
Anexo 21. Estados de Flujo de Efectivo Escenario Base.....	91
Anexo 22. Cálculo de punto de equilibrio Financiero y Contable.....	92
Anexo 23. Cálculo del VAN y TIR.....	93
Anexo 24. Información Financiera Escenario Pesimista .....	94
Anexo 25. Información Financiera Escenario Optimista .....	99

## **Anexo 1. Análisis Sectorial de comercialización de productos congelados en el Mercado de Estados Unidos.**

**Rivalidad**.- Existe un alto número de competidores y grandes empresas que participan en el mercado de productos congelados en Estados Unidos, según un estudio de mercado realizado por Packaged Facts en mayo del 2017, se estableció que las principales marcas que comercializan productos congelados dentro del territorio estadounidense son: Nestlé, Conagra, Schawn's, Pinnacle Foods, Kraft Heinz, Amy's Kitchen, General Mills, Bellisio Foods, Tyson/Hillsire, Bueno Foods, Goya entre otras concluyendo que el nivel de rentabilidad es **bajo** en esta fuerza.

**Poder de negociación de Proveedores**.- Los proveedores de las empresas que comercializan productos congelados son productores independientes y/o pequeñas asociaciones de productores que proveen de materia prima a las empresas que agregan valor al producto en los diferentes países de origen.

Los productores de plátano verde barraganete en el Ecuador se distribuyen en el triángulo bananero que comprende las provincias de Manabí, Santo Domingo y Los Ríos. Alrededor de 8mil productores de plátano verde se concentran en las provincias de Manabí y Santo Domingo, estos sectores gozan de las condiciones climáticas adecuadas para la producción del plátano verde, el rendimiento por hectárea para el 2017 estaba estructurada: "Manabí 40% con un rendimiento de 7.8 tm/ha, Santo Domingo de los Tsáchilas con el 14% con un rendimiento del 7.02% tm/ha y Los Ríos con el 7% de la producción nacional 7.51 tm/ha de rendimiento." Los proveedores del plátano verde son pequeños productores y asociaciones

que tienen como objetivo comercializar el producto a un precio oficial (\$7.30/caja).

Los pequeños productores no cuentan con asesoría suficiente para mejorar el rendimiento por hectárea cultivada; las plagas, la falta de riego, la escasa o nula asesoría técnica y otros factores impiden que el rendimiento por hectárea sea similar a otros países como Colombia que reporta un rendimiento de hasta 20t/ha/año (**MAGAP, 2011**). Por otro lado las asociaciones de productores juntan sus recursos para buscar asesoría técnica en la producción y comercialización del plátano. La Federación Nacional de Productores de plátano del Ecuador (**FENAPROFE**) con sede en el cantón del Carmen en la provincia de Manabí es representante de 7000 socios productores de plátano que vela por los intereses del sector. Además con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (**MAGAP**) y Gobierno Provincial de Manabí (**GPM**) cuentan con centros de acopio para eliminar los intermediarios y exportar el producto.

Se concluye que la rentabilidad frente al poder de negociación de los proveedores es **alta** porque existe sobreproducción durante el año con bajo rendimiento por hectárea, y un precio regulado que solo sirve como referencia.

**Poder de negociación de clientes.**- Los productos congelados se comercializan en cadenas de supermercados como Kroger, Walmart, Trader's Joe, Whole Foods, Costco, Publix, Stew Leonard's, Wegmans, Target, Cardenas Market, El Super – Bodega Latina, Northgate Gonzalez Market y Supermercados Vallarta, los descuentos exigidos a los proveedores para mantener sus márgenes de ganancia incrementan su poder de negociación como **cliente**. El consumidor final tiene la opción de seleccionar una amplia variedad de productos congelados que reúnen características similares entre sí y satisfacer la misma necesidad.

La calidad y la salubridad son las exigencias más importantes a la hora de elegir un producto congelado, la tendencia del cliente es elegir productos orgánicos, sanos, empresas comprometidas con el medio ambiente, que paguen un precio justo a los productores y las empresas están dispuestas a enfrentar dichas requerimientos con productos que superan las expectativas de los clientes. El poder de negociación de los distribuidores y las exigencias del consumidor hacen que el poder de negociación del cliente sea alto, por tal motivo en nivel de rentabilidad es **bajo**.

**Entrada de nuevos competidores.-** No existen barreras de entrada que favorezcan la única comercialización de productos congelados en el mercado de Estados Unidos, la empresa que disponga del capital suficiente puede adquirir los equipos para fabricar y obtener los permisos necesarios para comercializarlos en el mercado estadounidense. Sin embargo, Estados Unidos es muy exigente a la hora de permitir el ingreso de alimentos a su país, el fabricante tiene la obligación de presentar una serie de documentos que certifiquen la procedencia de los alimentos y los procesos a los que fueron sometidos. Los productos orgánicos tienen mayor acogida en el mercado así como aquellos que están comprometidos con la conservación ambiental (uso de empaques biodegradables) por lo que se concluye que el nivel de rentabilidad en esta fuerza es **baja**.

**Sustitutos.-** La conservación de las propiedades nutritivas de un producto, la disponibilidad de los alimentos en cualquier época del año y la practicidad para prepararlos, han incrementado el consumo de productos congelados. Se estima que el 75% de los hogares estadounidenses consumen verduras congeladas, de los cuales el 60% utiliza papas congeladas; Las pizzas congeladas representan el 60% de consumos y entre el 40% y 45% de los hogares

consume platos refrigerios congelados. Además el 90% de los consumidores compran envases para calentar comida en microondas. **(Packaged Facts, 2017)** lo cual ratifica que gran parte de la población tiende a consumir productos congelados. En las perchas de los supermercados el cliente dispone de una gran variedad de snacks congelados. Son sustitutos todos los productos congelados listos para consumir y agrupados en las siguientes categorías: productos cárnicos congelados tanto de dulce como de sal, entre ellos están: nuggets, hamburguesas, plátanos maduros congelados, masa de plátano verde congelada, quiche, pastas, panes y similares, alimentos preparados en casa y congelados. Al identificar una gran cantidad de productos congelados sustitutos se considera un **bajo** nivel de rentabilidad en esta fuerza.

## Anexo 2. Encuesta de bocaditos congelados

1. En qué ciudad de Estados Unidos reside?

---

2. En qué rango de edad se encuentra?

15 a 30 años

31 a 45 años

46 a 60 años

61 años en adelante

3. Qué bocaditos congelados consumen?

---

4. Qué atributos valora al momento de comprar bocaditos congelados? (Puede seleccionar

1 o más atributos

Fácil preparación

Disponibilidad (fácil de conseguir)

Vida útil (caducidad)

Apariencia física

Precio

5. Donde adquiere este tipo de bocaditos?

Supermercados

Tiendas de abarrotes

Restaurantes

Otros

6. Consume bocaditos elaborados a base de plátano verde? (plantain)

Si

No

7. Si su respuesta a la pregunta 6 es negativa, indique sus motivos:

---

8. Si su respuesta a la pregunta 6 es positiva, indique sus motivos y continúe con el resto de la encuesta.

---

9. Consume empanadas de verde?

Si

No

10. Con qué frecuencia consume empanadas de verde?

Diario

Semanal

Mensual

Cada 6 meses

11. Si su respuesta fue positiva, por favor mencione el lugar de compra (Nombre del establecimiento)

---

12. Qué marcas de empanadas de verde usted compra?

---

### Anexo 3. Tabulación Encuestas Bocaditos Congelados.

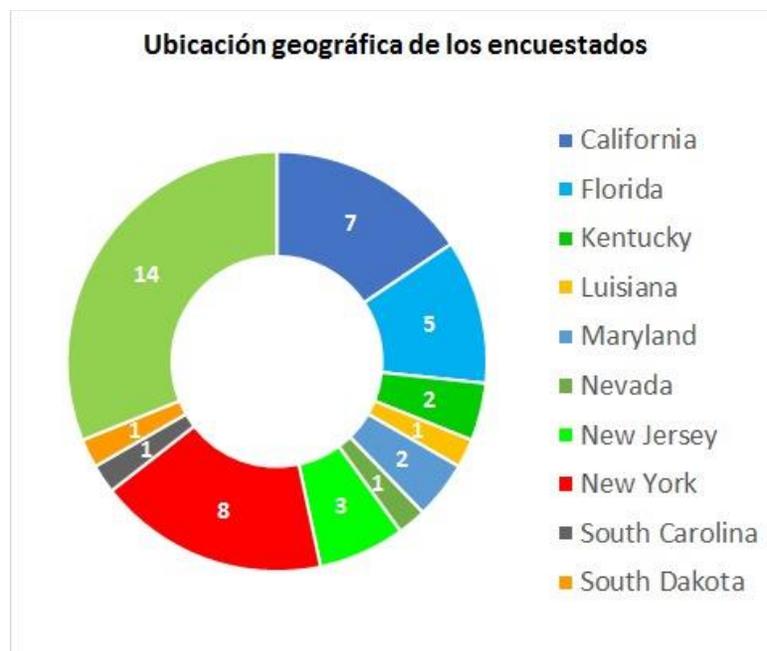


Figura 7. Ubicación geográfica de la muestra Fuente: Elaboración Propia

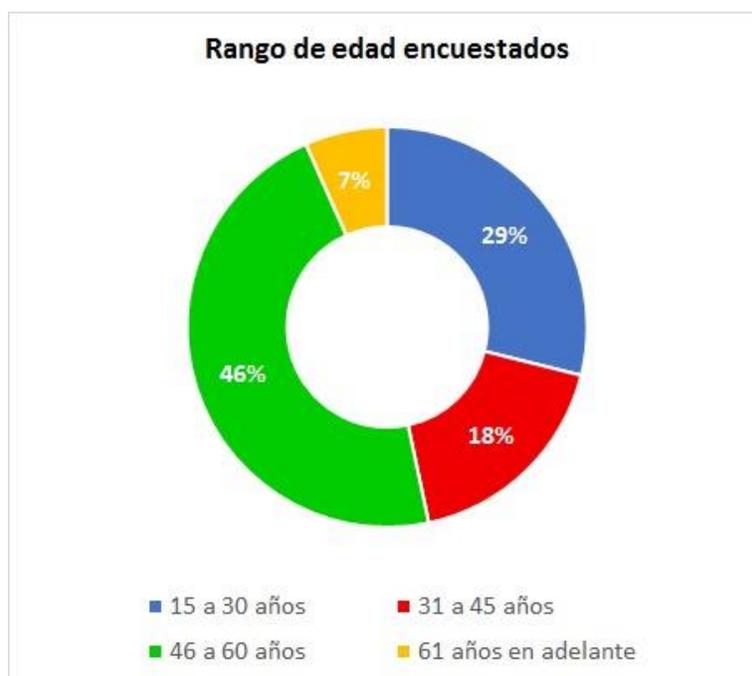


Figura 8. Rango de Edad de encuestados Fuente: Elaboración Propia



Figura 9. Consumo bocaditos congelados Fuente: Elaboración Propia



Figura 10. Principales atributos bocaditos congelados Fuente: Elaboración Propia

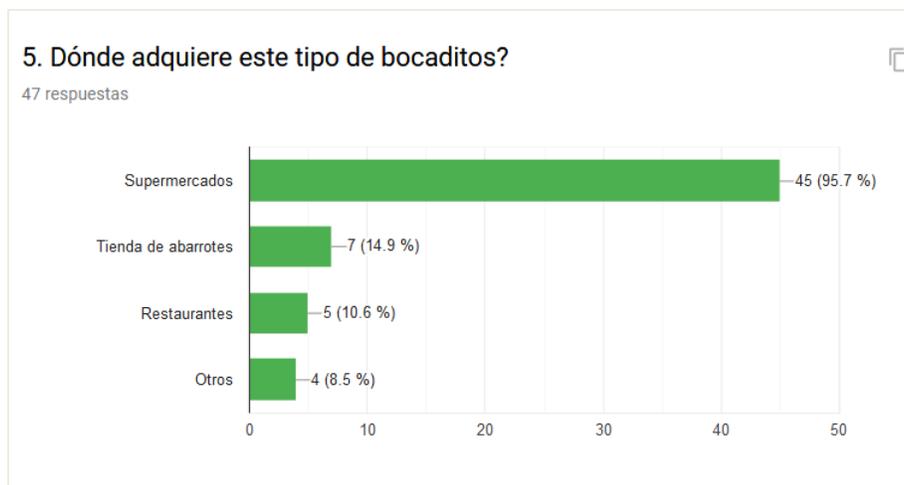


Figura 11. Lugares de compra bocaditos congelados Fuente: Elaboración Propia

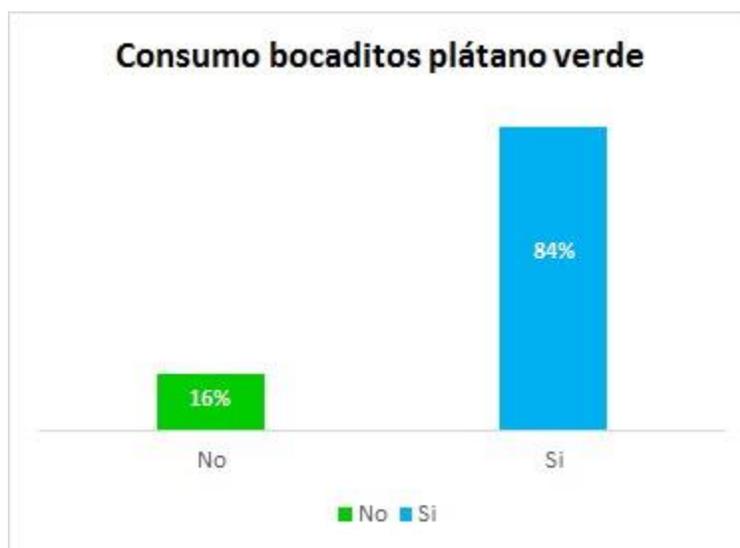


Figura 12. Consumo bocaditos plátano verde Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 4. Encuesta de comida congelada

Identificar los hábitos de consumo de snacks congelados (empanadas de verde) de la población latina en Estados Unidos.

**\*Obligatorio**

**1. En qué ciudad de Estados Unidos reside? \***

---

**2. Prepara usted sus propios alimentos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a la pregunta 3.*  
 No *Pasa a la pregunta 6.*

**3. Con qué frecuencia prepara sus alimentos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Diario *Pasa a la preg 5.*  
 Entre semana *Pasa a la preg 5.*  
 Fines de semana *Pasa a la preg 5.*  
 Otros *Pasa a la preg 4.*

**4. Si su respuesta fue otros motivos, por favor indíquelos \***

---

**5. Consume alimentos congelados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a la pregunta 9.*  
 No *Pasa a la pregunta 12.*

**6. Seleccione el motivo por el que no prepara sus alimentos \***

*Marca solo un óvalo.*

- No tengo tiempo *Pasa a la pregunta 8.*  
 No me gusta cocinar *Pasa a la pregunta 8.*  
 No sé preparar los alimentos *Pasa a la pregunta 8.*  
 Prefiero comprar comida lista *Pasa a la pregunta 8.*  
 Otros *Pasa a la pregunta 7.*

**7. Si su respuesta fue otros motivos, por favor indíquelos**

---

**8. Sabía usted que los alimentos congelados son una alternativa práctica y nutritiva para sus comidas \***

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Pasa a la pregunta 14.

**9. Con qué frecuencia consume alimentos congelados? \***

Marca solo un óvalo.

Diario Pasa a la pregunta 11.

Semanal Pasa a la pregunta 11.

Quincenal Pasa a la pregunta 11.

Mensual Pasa a la pregunta 11.

Otros Pasa a la pregunta 10.

**10. Si su respuesta fue otros motivos, por favor indíquelos**

**11. Qué clase de alimentos congelados consume? \***

Selecciona todos los que correspondan.

- Snacks (nuggets, empanadas, pan de yuca y otros)
- Dulces (helados, pasteles, postres y otros)
- Platos listos (pizzas, lasañas, tacos, alitas bbq y otros)
- Carnes
- Pescados y Mariscos
- Frutas y Verduras
- Otros

Pasa a la pregunta 14.

**12. Por qué no consume productos congelados? \***

Marca solo un óvalo.

Poco saludables

Contienen conservantes y preservantes

Consumo productos frescos

Pierde sus características organolépticas (sabor, color, olor y textura)

Otros.

Pasa a la preg 8.

Pasa a la preg 13.

**13. Si su respuesta fue otros motivos, por favor indíquelos \***

---

*Pasa a la pregunta 8.*

**14. Ha consumido empanadas de verde? \***

*Marca solo un óvalo.*

Sí *Pasa a la pregunta 15.*

No *Pasa a la pregunta 32.*

**15. Seleccione el motivo por el cual consume empanadas de verde \***

*Marca solo un óvalo.*

Sabor *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 20*

Antojo *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 20*

Cultura *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 20*

Costumbre *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 20*

Nostalgia *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 20.*

Otros *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la preg 19.*

**16. Las empanadas de verde que consume son: \***

*Marca solo un óvalo.*

Congeladas *Pasa a la pregunta 20.*

Refrigeradas *Pasa a la pregunta 17.*

Hechas en casa *Pasa a la pregunta 17.*

Preparadas en restaurantes *Pasa a la pregunta 17.*

**17. Conoce usted que las empanadas de verde congeladas conservan características similares a una empanada de verde fresca? \***

*Marca solo un óvalo.*

Sí *Pasa a la pregunta 37.*

No *Pasa a la pregunta 18.*

**18. Compraría empanadas de verde congeladas, considerando que mantienen las características de una empanada de verde fresca?**

*Marca solo un óvalo.*

Sí *Pasa a la pregunta 37.*

No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

19. Si su respuesta fue otros motivos, por favor indíquelos

---

20. Qué atributo valora más al comprar empanadas de verde congeladas? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Fácil preparación
- Disponibilidad
- Vida útil (caducidad)
- Sabor
- Precio
- Calidad

21. Con qué frecuencia consume empanadas de verde congeladas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

22. Dónde adquiere las empanadas de verde congeladas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Supermercados *Pasa a la pregunta 24.*
- Tiendas de comida Hispana *Pasa a la pregunta 24.*
- Restaurantes de comida Hispana *Pasa a la pregunta 24.*
- Otros *Pasa a la pregunta 23.*

23. Si su respuesta fue otros, por favor indíquelos

---

24. En qué ocasiones consume las empanadas de verde congeladas? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Comidas diarias
- Reuniones familiares
- Eventos Sociales
- Otros

25. En qué presentación (unidades) compraría empanadas de verde congeladas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 8 unidades (240 gramos) *Pasa a la pregunta 26.*
- 16 unidades (480 gramos) *Pasa a la pregunta 28.*
- 32 unidades (960 gramos) *Pasa a la pregunta 30.*

**26. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 240 gramos (8 unidades) de empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$5.70
- \$6.20
- \$6.70

**27. Valora un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*
- No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

*Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**28. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 480 gramos (16 unidades) de empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$ 10.80
- \$ 11.80
- \$ 12.75

**29. Valora un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*
- No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

*Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**30. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 960 gramos (32 unidades) de empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$ 21.60
- \$ 23.50
- \$ 25.45

**31. Valora un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

*Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**32. Cuáles son los motivos por los que no ha consumido empanadas de verde? \***

**33. Qué atributos deberían tener las empanadas de verde congeladas para consumirlas? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Fácil preparación
- Disponibilidad
- Vida útil (caducidad)
- Sabor
- Precio
- Calidad

**34. Con qué frecuencia consumiría empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

**35. Dónde compraría las empanadas de verde congeladas? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Supermercados
- Tiendas de comida Hispana.**
- Restaurantes de comida Hispana
- Otros

**36. En qué presentación (unidades) compraría empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- 8 unidades (240 gramos) *Pasa a la pregunta 45.*
- 16 unidades (480 gramos) *Pasa a la pregunta 41.*
- 32 unidades (960 gramos) *Pasa a la pregunta 43.*

**37. Qué atributos deberían tener las empanadas de verde congeladas para consumirlas? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Fácil preparación
- Disponibilidad
- Vida útil (caducidad)
- Sabor
- Precio
- Calidad

**38. Con qué frecuencia consumiría empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral

**39. Dónde compraría las empanadas de verde congeladas? \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Supermercados
- Tiendas de comida Hispana.
- Restaurantes de comida Hispana
- Otros

**40. En qué presentación (unidades) compraría empanadas de verde congeladas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- 8 unidades (240 gramos) *Pasa a la pregunta 45.*
- 16 unidades (480 gramos) *Pasa a la pregunta 41.*
- 32 unidades (960 gramos) *Pasa a la pregunta 43.*

**41. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 480 gramos (16 unidades) de empanadas de verde congeladas. \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$10.80
- \$11.80
- \$12.75

**42. Valoraría un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con**

**responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*
- No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

*Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**43. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 960 gramos (32 unidades) de empanadas de verde congeladas. \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$21.60
- \$23.50
- \$25.45

**44. Valoraría un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*
- No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

*Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**45. Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de 240 gramos (8 unidades) de empanadas de verde congeladas. \***

*Marca solo un óvalo.*

- \$5.70
- \$6.20
- \$6.70

**46. Valoraría un producto elaborado con materias primas provenientes de empresas con responsabilidad social, por ejemplo pago justo a productores? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*
- No *Pasa a "GRACIAS POR TU TIEMPO!"*

**Gracias por su tiempo!**

Con la tecnología de



[https://docs.google.com/forms/d/19Vqn\\_x-w0oxBbkoDkmHpyYxrQDZv--l1GqKTg0ktQcA/edit](https://docs.google.com/forms/d/19Vqn_x-w0oxBbkoDkmHpyYxrQDZv--l1GqKTg0ktQcA/edit)

## **Anexo 5. Entrevistas a Exportadores ecuatorianos**

1. Considera que los ecuatorianos estamos en condiciones de competir con Colombia y países centroamericanos que comercializan productos congelados en mercados internacionales?
2. Consideras que el gobierno ecuatoriano ha creado leyes y reglamentos que impulsen las ventas en el extranjero?
3. Cuáles son las ventajas y desventajas que tenemos los ecuatorianos para comercializar nuestros productos en mercados internacionales?
4. Cuáles fueron las principales dificultades que han tenido en el proceso de exportación?
- 5.Cuál fue la estrategia para comercializar los productos ecuatorianos en el extranjero y fue necesario hacer reajustes al mismo?.
6. Cómo se compone su portafolio de productos de exportación?
7. Cuáles son sus principales mercados?
8. Cómo identificó a su mercado objetivo?
9. Cuáles son sus principales productos y qué les hace exitosos?
10. Considera que las materias primas ecuatorianas son de calidad?
11. Qué compromiso tiene el exportador con los productores nacionales?
12. Los requisitos de exportación han limitado el envío de producto al extranjero?
13. Cuánto tiempo necesitó para colocar por primera vez sus productos en el mercado internacional?
14. Cuáles son mecanismos para llegar al consumidor?

15. Cuáles son las ventajas y desventajas que se presentan al realizar el proceso de exportación con el apoyo de distribuidores?
16. Qué empresas distribuidoras conoce?
- 17.Cuál es el porcentaje comisión promedio que se maneja con distribuidores en el exterior?
18. Del total de las ventas, cuánto representa el costo de exportación?
19. Cuántas TM promedio de producto mensual exportan?
- 20.Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento anual en las exportaciones de sus productos?
21. Cuáles son sus principales competidores?
22. Cómo identificar la cantidad de producto por presentación?
23. Qué porcentajes de devoluciones maneja?

### Anexo 6. Fotografías empanadas de verde Mama Tere



## Anexo 7. Análisis FODA



## Anexo 8. Informe de ensayo empanada de verde congelada

INFORME DE ENSAYO			
No: 004-20			CODIGO LABORATORIO: NA
Emisión: original	Fecha emisión: 2020-01-10		Página: 1 de 1

<b>TIPO DE MUESTRA:</b> plátano <b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO:</b> Empanada de verde congelada  <b>CANTIDAD:</b> 150gr <b>FECHA RECEPCION:</b> 2019-01-12 <b>FECHA DE ELABORACION:</b> 2019-01-09 <b>CONDICIONES AMBIENTALES DE LLEGADA:</b> TEMPERATURA PROMEDIO DE -18°C <b>FORMA DE CONSERVACION:</b> CONGELACIÓN <b>CONDICIONES DE MUESTREO:</b> EN EMPAQUE FINAL	<b>CLIENTE:</b> <b>NUMERO DE LOTE:</b> 40-00 <b>TIPO DE ENVASE:</b> FUNDA DE PET/ADH/LLDPE  <b>CONTENIDO DECLARADO:</b> 240g,480g,960g <b>FECHA DE VENCIMIENTO:</b> 9/1/2020
---	---

### Contenido del Informe:

#### 1. Tabla de resultados

ANALISIS DE ESTABILIDAD EN CONGELACIÓN	
Condiciones de la prueba:	
Temperatura: -18°C +/- 2°C Humedad Relativa: 47% +/- 2%	

Fecha de análisis:				MES 1	MES 6	MES 9	MES 12
				2019-01-12	2019-07-11	2019-10-09	2020-01-07
1. ANALISIS MICROBIOLÓGICOS	REFERENCIA METODO ANALISIS	ESPECIFICACION NORMA INEN 1338:2016	UNIDAD	RESULTADOS	RESULTADOS	RESULTADOS	RESULTADOS
Recuento de mohos y levaduras	PRLA-M02	1,0 X 10(3)	UFC/g	<10	<10	<10	<10
Recuento de Escherichia coli	PRLA-M04	1,0 X 10(1)	UFC/g	<10	<10	<10	<10
Recuento de staphylococcus aureus	PRLA-M07	1,0 X 10(2)	UFC/g	<10	<10	<10	<10
Determinación de Salmonella spp. en 25 g	PRLA-M08	Ausencia	Ausencia/ Presencia	Ausencia	Ausencia	Ausencia	Ausencia
Recuento Costridium Perfringes	PRLA-M08	1,0 X 10(2)	UFC/g	<10	<10	<10	<10

Quím. Alim. Jorge Jarrín  
LABORATORISTA

Dra. Elena Calderón  
JEFE SISTEMAS LABORATORIO

**OBSERVACION:** De acuerdo a los resultados obtenidos en los ensayos físico químicos y microbiológicos de las muestras mantenidas bajo condiciones de congelación en el laboratorio, la vida útil del producto corresponde a los 365 días.

**NOTAS:** Los resultados reportados corresponden únicamente a la muestra(s) recibida en el laboratorio, la identificación de las muestras es responsabilidad del cliente. El informe no será reproducido parcial o totalmente, excepto con la aprobación escrita del Laboratorio.

Teléfonos: (02)23945345 ext: 320

e-mail: [ecalderón@laboratorio1.com](mailto:ecalderón@laboratorio1.com)

## Anexo 9. Hojas de vida del equipo fundador



Profesional con más de quince años en el mercado laboral, interesado en incursionar en áreas que permitan analizar las nuevas tendencias que generan oportunidades de negocio y desarrollar nuevas habilidades para alcanzar retos y desafíos del mercado.

### Datos Personales



06 de Febrero de 1981



593 99 2378739



[davidvaca@gmail.com](mailto:davidvaca@gmail.com)



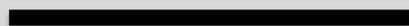
San Francisco N42-193- Quito



<http://linkedin.com/in/david-vaca-b9695784>

### Habilidades

Escuchar



Organizado



Persuasivo



Facilidad de palabra



## David Ricardo Vaca Jarrín

### Gerente de Ventas Zonal

### Experiencia Profesional

#### Gerente Zonal - Área Comercial NSA

PRONACA (Septiembre 2011- Actual)

Administración Canal de distribución. Manejo de estrategias comerciales. Soporte técnico-comercial a Cuentas Clave y Clientes Directos. Asesoría Técnica y Comercial. Generación de Demanda y apertura de nuevos mercados. Presupuestos. Programación y planificación. Análisis de ventas y exploración de oportunidades de negocio.

#### Coordinador Buenas Prácticas Pecuarias

PRONACA (Septiembre 2009- 2011)

Implementación del sistema documental de Auditorías de control, seguimiento y mejora del sistema de BPA. Apoyo y capacitación al personal en temas relacionados al sistema de gestión.

#### Administrador Rotativo – Aves Engorde

PRONACA (Septiembre 2006-2009)

Responsable de las actividades técnicas dentro de las explotaciones avícolas de engorde. Manejo de personal. Control de la producción. Planificación y proyecciones de venta de aves.

### Formación

**MBA** (Alumno), Universidad San Francisco de Quito (**USFQ**) (2018 – 2020) Cursando

**Ingeniería Agropecuaria**. Especialización Gestión Pecuaria (1999 - 2004) Escuela Superior Politécnica del Ejército (**ESPE**) Facultad de Ciencias Agropecuarias (**IASA**)

### Otros Conocimientos

Inglés Escrito 70% y Hablado 60%

Informáticos: manejo de Excel, Word, Power Point



Ing. en Contabilidad y Auditoría con más de 12 años en el campo laboral, altamente capacitada en el área contable, especializada en el control de costos de producción. Comparto los conocimientos adquiridos para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

### Datos Personales



06 de Julio de 1982



593 99 2665242



[sesoteloc@gmail.com](mailto:sesoteloc@gmail.com)



Av. Ilaló OE-3439 Quito



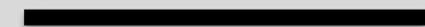
<http://linkedin.com/in/sandra-sotelo-76094024>

### Habilidades

Escuchar



Organizado



Analítica



Trabajo en Equipo



Trabajo bajo presión



## Sandra Elizabeth Sotelo C.

### Analista de Costos

### Experiencia Profesional

#### Analista de Costos

PRONACA (Marzo 2015- Actual)

Análisis y control de los costos de las plantas de producción y costo de ventas de los artículos de Congelados y otros VA, diseño de presupuestos, fijación de precios y otros.

#### Coordinador de Reportes

PRONACA (Nov 2013 – Marzo 2015)

Análisis de diferentes cuentas contables del balance General de la compañía, elaboración de informes de costos para algunos negocios de la compañía, cierre de costos del negocio de PAVOS.

#### Asistente Contable

PRONACA (Marzo 2012 – Nov 2013)

Revisión de cuentas contables del balance General, inventario de bodegas, elaboración de informes solicitados por el contador, entre otros.

### Formación

**MBA** (Alumna), Universidad San Francisco de Quito (**USFQ**) (2018 – 2020) Cursando

**Universidad Andina Simón Bolívar.** (2014)

Herramientas Gerenciales para pequeñas empresas

**Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.** (2000 - 2005)

Universidad Central del Ecuador (**UCE**) Facultad de Ciencias Administrativas (**FCA**)

### Otros Conocimientos

Inglés Escrito 70% y Hablado 50%

Informáticos: manejo de Excel, Word, Power Point y herramientas contables.

Anexo 10. Display de las empanadas de verde congeladas



### Anexo 11. Display de las empanadas de verde congeladas 3D



## Anexo 12. Proyección de Ventas Año1.

Empresa de Exportadora Verde Futuro S.

Proyección de Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Crecimiento		1.00	2.50	1.00	0.80	1.00	1.25	1.00	1.20	0.83	1.00	1.00	
Capacidad Max Prod Paq/mes o año	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	264,000
Volumen en Paquetes	2,000	2,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	6,000	5,000	5,000	5,000	53,000
kg de venta	480	480	1,200	1,200	960	960	1,200	1,200	1,440	1,200	1,200	1,200	12,720
Ventas Totales unidades	2,000	2,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	6,000	5,000	5,000	5,000	53,000
<b>Precio Mix</b>	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.21	\$ 3.21	\$ 3.21	\$ 3.21	\$ 3.21	\$ 3.21	\$ 3.22
<b>\$ Ventas</b>	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 16,250	\$ 16,250	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 16,038	\$ 16,038	\$ 19,245	\$ 16,038	\$ 16,038	\$ 16,038	\$ 170,933
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	431
<b>Ventas Netas</b>	6,500.00	6,500	16,250	16,250	13,000	13,000	16,038	16,038	19,245	16,038	16,037.50	16,037.50	170,501.88
<b>Costo Mix</b>	2.85	2.85	1.84	1.84	2.00	2.00	1.79	1.79	1.68	1.79	1.79	1.79	1.90
Costo de Ventas	\$ 5,694	\$ 5,694	\$ 9,178	\$ 9,178	\$ 8,017	\$ 8,017	\$ 8,958	\$ 8,958	\$ 10,075	\$ 8,958	\$ 8,958	\$ 8,958	\$ 100,643
Margen Bruto	806	806	7,072	7,072	4,983	4,983	7,079	7,079	9,170	7,079	7,079	7,079	69,859
% Margen Bruto	12%	12%	44%	44%	38%	38%	44%	44%	48%	44%	44%	44%	41%
<b>Materias Primas</b>	\$ 1,688	\$ 1,688	\$ 4,219	\$ 4,219	\$ 3,376	\$ 3,376	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,800	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 43,363
<b>Mano de Obra</b>	\$ 1,254	\$ 1,254	\$ 1,606	\$ 1,606	\$ 1,488	\$ 1,488	\$ 1,606	\$ 1,606	\$ 1,723	\$ 1,606	\$ 1,606	\$ 1,606	\$ 18,447
<b>Máquina</b>	\$ 963	\$ 963	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 1,213	\$ 1,213	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 1,463	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 1,338	\$ 15,186
<b>Gastos Generales</b>	\$ 1,789	\$ 1,789	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 1,939	\$ 1,939	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 2,089	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 23,647
<b>Gastos Administrativos de Ventas</b>	5,447	5,447	5,285	5,317	5,122	5,122	5,443	5,283	5,122	5,122	5,122	5,122	62,958
Gastos de exportación	\$ 1,310	\$ 1,310	\$ 2,111	\$ 2,111	\$ 1,844	\$ 1,844	\$ 2,060	\$ 2,060	\$ 2,317	\$ 2,060	\$ 2,060	\$ 2,060	\$ 23,148
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 361	\$ 359	\$ 357	\$ 355	\$ 353	\$ 351	\$ 349	\$ 347	\$ 345	\$ 342	\$ 340	\$ 338	\$ 4,197
Intereses Bancarios	\$ 361	\$ 359	\$ 357	\$ 355	\$ 353	\$ 351	\$ 349	\$ 347	\$ 345	\$ 342	\$ 340	\$ 338	\$ 4,197
<b>Total Gastos</b>	7,118	7,116	7,753	7,783	7,319	7,317	7,852	7,690	7,784	7,525	7,523	7,521	90,302
<b>Utilidad/Perdida antes de Impuestos</b>	-6,312	-6,310	-681	-711	-2,336	-2,334	-773	-610	1,385	-446	-444	-441	-20,443
<b>Margen Neto</b>	-97%	-97%	-4%	-4%	-18%	-18%	-5%	-4%	7%	-3%	-3%	-3%	-12%
Participación Trabajadores													
Impuesto a la Renta													
<b>Utilidad/Pérdida del Ejercicio</b>	-6,312	-6,310	-681	-711	-2,336	-2,334	-773	-610	1,385	-446	-444	-441	-20,443
20% Distribución	\$ 2,600	\$ 2,600	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 5,200	\$ 5,200	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 7,800	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 68,900
30% Supermercados	\$ 3,900	\$ 3,900	\$ 9,750	\$ 9,750	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 9,750	\$ 9,750	\$ 11,700	\$ 9,750	\$ 9,750	\$ 9,750	\$ 103,350
<b>PVP \$6,50</b>	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 39,000	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 32,500	\$ 344,500

**Notas:** La proyección de ventas considera la comercialización del producto con marca propia y blanca en las presentaciones de funda y display.

### Anexo 13. Datos de Inflación y PIB de los últimos diez años del Ecuador y Estados Unidos

Año	Ecuador		Estados Unidos	
	Inflación	PIB	Inflación	PIB
2010	8.10%	4.10%	2.40%	1.70%
2011	4.50%	7.90%	3.10%	1.60%
2012	5.10%	5.60%	2.10%	2.20%
2013	2.70%	4.90%	1.50%	1.80%
2014	3.60%	3.80%	1.60%	2.50%
2015	4.00%	0.10%	0.10%	2.90%
2016	1.70%	-1.20%	1.30%	1.60%
2017	0.40%	2.40%	2.10%	2.20%
2018	-0.20%	1.10%	2.40%	2.90%
2019	0.30%	-0.80%	2.00%	2.30%
2020	0.10%	0.70%	2.70%	1.80%
2021	3.39%	3.42%	2.66%	1.70%
2022	3.39%	3.42%	2.66%	1.70%
2023	3.39%	3.42%	2.66%	1.70%
2024	3.39%	3.42%	2.66%	1.60%
2025	3.39%	3.42%	2.66%	1.60%
<b>Promedio</b>	<b>2.46%</b>	<b>2.79%</b>	<b>1.86%</b>	<b>2.17%</b>

Fuente: Banco Mundial

### Anexo 14. Detalle situación laboral

Empresa Verde Futuro S.A  
Detalle de la situación laboral un mes tipo

Cargo	Sueldo	Cantidad	Total Sueldos	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Personal	Aporte Patronal	Gasto Nomina
Supervisor	750	1	750.00	63	33	31	31	71	84	908
Operarios	450	5	2,250.00	188	167	94	94	213	251	2,792
Gerente General	1,500	1	1,500.00	125	33	63	63	142	167	1,783
Gerente Financiero	1,257	1	1,257.14	105	33	52	52	119	140	1,500
Coordinador Importaciones	500	1	500.00	42	33	21	21	47	56	617
	<b>4,457</b>	<b>9</b>	<b>6,257</b>	<b>521</b>	<b>300</b>	<b>261</b>	<b>261</b>	<b>591</b>	<b>698</b>	<b>7,600</b>

\* Se considera que el personal de producción trabaja en promedio 9 días al mes

## Anexo 15. Detalle de Inversión

Empresa Verde Futuro S.A.

### Detalle de Inversión

Bien	Detalle	Total
Terreno	Terreno	20,000
Edificio	Edificio	20,000
Maquinaria	Coches	1,000
Maquinaria	Racks	600
Maquinaria	balanza	150
Maquinaria	refrigeradora	1,000
Maquinaria	Coches	4,000
Maquinaria	mesas acero inoxidable	3,000
Maquinaria	lavamanos	1,000
Maquinaria	marmita	1,500
Maquinaria	extractores	500
Maquinaria	molino	2,000
Maquinaria	máquina de mezclar y formar empa	15,000
Maquinaria	congelador industrial cap 200 kg	3,000
Maquinaria	Accesorios Inox (coches, bandejas)	1,200
Maquinaria	Selladora	1,000
Muebles y Enseres	Escritorios, archivos	800
Equipo de Cómputo	Computadoras	2,700
Maquinaria	Cocina	500
<b>Total</b>		<b>78,950</b>

Empresa Verde Futuro S.A.

### Detalle de activos fijos

Detalle	Valor Adquisición	Años Vida útil	Depreciación Anual	Depreciación mensual	Depreciación Año 0	Depreciación Año1	Depreciación Año2	Depreciación Año3	Depreciación Año4	Depreciación Año5
Terreno	20,000		-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	20,000	20	1,000	83	250	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Maquinaria	35,450	10	3,545	295	886	3,545	3,545	3,545	3,545	3,545
Muebles y Enseres	800	10	80	7	20	80	80	80	80	80
Equipo de Cómputo	2,700	3	900	75	225	900	900	675	-	-
<b>Total</b>	<b>78,950</b>		<b>5,525</b>	<b>460</b>	<b>1,381</b>	<b>5,525</b>	<b>5,525</b>	<b>5,300</b>	<b>4,625</b>	<b>4,625</b>

## Anexo 16. Detalle de pagos anuales préstamo en entidades financieras

### Empresa Verde Futuro S.A Detalle de pagos anuales créditos Financieros

Entidad:	CFN	Banco Pichincha
Valor	\$50,000	\$30,000
Tiempo	120 meses	60meses
Tasa de interés	9.33%	11.39%

Años	Capital	Interés	Capital	Interés
Año 0	1,584	2,208		
Año 1	3,388	4,197		
Año 2	3,704	3,881		
Año 3	4,049	3,535	3,729	2,082
Año 4	4,427	3,157	5,396	2,352
Año 5	5,263	2,954	6,449	1,945
Año 6	5,331	2,254	6,574	1,175
Año 7	5,828	1,757	7,238	511
Año 8	6,371	1,213	614	678
Año 9	6,965	619		
Año 10	3,091	69		
<b>Total</b>	<b>50,000</b>	<b>25,843</b>	<b>30,000</b>	<b>8,742</b>

## Anexo 17. Cálculo del costo ponderado del capital (WACC)

El costo promedio ponderado del capital (**WACC**) se calcula en función del índice del capital de los socios (72%), multiplicada por tasa de rentabilidad requerida para el capital de los accionistas (**Re**) del 30%. A este valor se sumada el índice de la deuda 28%, multiplicada por la tasa de interés (**Rd**) del 9.33%, a la cual se le aplica la tasa impositiva (**T**) del 25% del Impuesto a la renta.

Para obtener el rendimiento esperado para los accionistas, se calcula el promedio de los últimos diez años de la tasa libre de riesgo - Damodaran (**Rf**) 0.52%, se suma el promedio de los últimos diez años de la tasa de riesgo país del Ecuador obtenida de Damoradan (**Rp**) 18.29%, se suma la beta apalancada 0.83, la cual se obtiene de multiplicar la beta ponderada desapalancada de la industria de comida procesada tomada de Damodaran (**Bu**) 0.68

multiplicada por el índice de la deuda a la que se le aplica la tasa impositiva (**T**) del 25% del impuesto a la renta.

### Información Estadística Damodaran Online

#### Current Data - Damoradan

Year	Annual Returns on Investments in	
	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill
2010	14.82%	0.14%
2011	2.10%	0.05%
2012	15.89%	0.09%
2013	32.15%	0.06%
2014	13.52%	0.03%
2015	1.38%	0.05%
2016	11.77%	0.32%
2017	21.61%	0.93%
2018	-4.23%	1.94%
2019	31.22%	1.55%

**R<sub>m</sub>**

**R<sub>f</sub>**

<b>Promedio</b>	<b>14.02%</b>	<b>0.52%</b>
-----------------	---------------	--------------

Fuente: Damodaran Online

## Anexo 18 . Proyección de Ventas

Empresa Verde Futuro S.A

Detalle de Ventas

Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento en %		2	1.039	1.039	1.039
Capacidad Max Producción uni	264,000	264,000	264,000	264,000	264,000
Volumen en unidades	53,000	106,000	110,134	114,429	118,892
kg de venta	12,720	25,440	26,432	27,463	28,534
Ventas Totales	\$ 170,933	\$ 339,995	\$ 359,825	\$ 380,812	\$ 403,023

## Anexo 19. Estados de Resultados Escenario Base

Empresa Verde Futuro S.A.  
Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Ingresos</b>												
Ventas	-		170,933		339,995		359,825		380,812		403,023	
Descuentos	-		-431		-2,584		-4,474		-4,649		-4,830	
<b>Venta Netas</b>	-		<b>170,502</b>		<b>337,411</b>		<b>355,351</b>		<b>376,164</b>		<b>398,193</b>	
<b>Costos de Ventas</b>	<b>15,242</b>		<b>94,643</b>	<b>56%</b>	<b>157,133</b>	<b>47%</b>	<b>165,492</b>	<b>47%</b>	<b>173,925</b>	<b>46%</b>	<b>183,591</b>	<b>46%</b>
Materias Primas	-		43,363		86,873		92,478		98,444		104,795	
Mano de Obra	-		18,447		25,896		27,054		28,274		29,560	
Maquinaria	753		9,661		16,686		17,638		18,649		19,721	
Depreciaciones	1,381		5,525		5,525		5,300		4,625		4,625	
Gastos Generales	13,108		17,647		22,153		23,022		23,934		24,890	
<b>Margen de Contribución</b>	<b>-15,242</b>		<b>75,859</b>		<b>180,278</b>		<b>189,859</b>		<b>202,238</b>		<b>214,602</b>	
<b>% Margen de Contribución</b>			<b>44%</b>		<b>53%</b>		<b>53%</b>		<b>53%</b>		<b>53%</b>	
<b>Gastos Adm y Ventas</b>	<b>31,470</b>		<b>68,958</b>	<b>40%</b>	<b>77,653</b>	<b>23%</b>	<b>79,641</b>	<b>22%</b>	<b>81,681</b>	<b>22%</b>	<b>83,777</b>	<b>21%</b>
Sueldos	27,258		51,600		52,867		54,165		55,495		56,858	
Aporte Patronal	3,312		6,269		6,423		6,581		6,743		6,908	
Internet y telefonía	900		3,600		3,688		3,779		3,872		3,967	
Publicidad	-		1,489		2,380		2,519		2,666		2,821	
Transporte	-		6,000		12,295		12,597		12,906		13,223	
<b>Gastos Exportación</b>	-		<b>23,148</b>	<b>14%</b>	<b>38,968</b>	<b>12%</b>	<b>40,960</b>	<b>12%</b>	<b>42,971</b>	<b>11%</b>	<b>45,267</b>	<b>11%</b>
Gastos de exportación	-		23,148		38,968		40,960		42,971		45,267	
<b>Gastos Financiero</b>	<b>2,208</b>		<b>4,197</b>	<b>2%</b>	<b>3,881</b>	<b>1%</b>	<b>5,617</b>	<b>2%</b>	<b>5,510</b>	<b>1%</b>	<b>4,898</b>	<b>1%</b>
Intereses Bancarios	2,208		4,197		3,881		5,617		5,510		4,898	
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>59,776</b>	<b>18%</b>	<b>63,641</b>	<b>18%</b>	<b>72,076</b>	<b>19%</b>	<b>80,660</b>	<b>20%</b>
15% Participación Trabajadores	-		-		8,966		9,546		10,811		12,099	
25% Impuesto a la Renta	-		-		12,702		13,524		15,316		17,140	
<b>(=) Utilidad/Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>38,107</b>	<b>11%</b>	<b>40,571</b>	<b>11%</b>	<b>45,949</b>	<b>12%</b>	<b>51,421</b>	<b>13%</b>

## Anexo 20. Estados de Situación Financiera Escenario Base e índices financieros

Empresa Verde Futuro S.A.  
Estado de Situación Financiera

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Activo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>48,203</b>		<b>52,028</b>		<b>115,106</b>		<b>151,819</b>		<b>160,725</b>		<b>168,532</b>	
Efectivo	37,362	30%	16,065	13%	63,654	35%	97,222	46%	102,792	47%	107,057	49%
Clientes	-	0%	14,244	11%	28,333	16%	29,985	14%	31,734	15%	33,585	15%
Inventarios	10,841	9%	21,718	18%	23,119	13%	24,611	12%	26,199	12%	27,889	13%
<i>No Corriente</i>	<b>77,569</b>		<b>72,044</b>		<b>66,519</b>		<b>61,219</b>		<b>56,594</b>		<b>51,969</b>	
Terreno	20,000	16%	20,000	16%	20,000	11%	20,000	9%	20,000	9%	20,000	9%
Edificio	20,000	16%	20,000	16%	20,000	11%	20,000	9%	20,000	9%	20,000	9%
Equipos	35,450	28%	35,450	29%	35,450	20%	35,450	17%	35,450	16%	35,450	16%
Muebles y Enseres	800	1%	800	1%	800	0%	800	0%	800	0%	800	0%
Equipo de Cómputo	2,700	2%	2,700	2%	2,700	1%	2,700	1%	2,700	1%	2,700	1%
Depreciación Acum Equipos	-1,381	-1%	-6,906	-6%	-12,431	-7%	-17,731	-8%	-22,356	-10%	-26,981	-12%
<b>Total Activos</b>	<b>125,771</b>		<b>124,072</b>		<b>181,625</b>		<b>213,038</b>		<b>217,319</b>		<b>220,500</b>	
<b>Pasivo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>276</b>		<b>22,407</b>		<b>45,557</b>		<b>48,474</b>		<b>53,143</b>		<b>57,971</b>	
Proveedores	-	0%	21,718	32%	23,119	27%	24,611	22%	26,199	25%	27,889	28%
Impuestos por Pagar	-	0%	-	0%	12,702	15%	13,524	12%	15,316	14%	17,140	17%
Seguro Social x Pagar	276	1%	689	1%	769	1%	793	1%	817	1%	843	1%
Participación Trabajadores x Pagar	-	0%	-	0%	8,966	10%	9,546	9%	10,811	10%	12,099	12%
Dividendos por Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<i>No Corriente</i>	<b>48,416</b>		<b>45,028</b>		<b>41,324</b>		<b>63,546</b>		<b>53,723</b>		<b>42,010</b>	
Prestamos por pagar	48,416	99%	45,028	67%	41,324	48%	63,546	57%	53,723	50%	42,010	42%
<b>Total Pasivos</b>	<b>48,692</b>		<b>67,436</b>		<b>86,882</b>		<b>112,019</b>		<b>106,866</b>		<b>99,981</b>	
<b>Patrimonio</b>												
<i>Capital Social</i>												
Capital Socios	126,000	163%	126,000	222%	126,000	133%	126,000	125%	126,000	114%	126,000	105%
<i>Resultados</i>												
Utilidad/Pérdida Acumulada	-	0%	-48,921	-86%	-69,364	-73%	-69,364	-69%	-69,364	-63%	-69,364	-58%
Utilidad/Perdida Ejercicio	-48,921	-63%	-20,443	-36%	38,107	40%	40,571	40%	45,949	42%	51,421	43%
Reservas	-	0%	-	0%	-	0%	3,811	4%	7,868	7%	12,463	10%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>77,079</b>		<b>56,636</b>		<b>94,743</b>		<b>101,018</b>		<b>110,452</b>		<b>120,519</b>	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>125,771</b>		<b>124,072</b>		<b>181,625</b>		<b>213,038</b>		<b>217,319</b>		<b>220,500</b>	

Empresa Verde Futuro S.A.  
Indíces Financieros

<b>Indíces Financieros</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Razón Circulante</b>	= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 174.65	\$ 2.32	\$ 2.53	\$ 3.13	\$ 3.02	\$ 2.91
<b>Razón Rápida</b>	= $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 135.37	\$ 1.35	\$ 2.02	\$ 2.62	\$ 2.53	\$ 2.43
<b>Razón Efectivo</b>	= $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 135.37	\$ 0.72	\$ 1.40	\$ 2.01	\$ 1.93	\$ 1.85
<b>Razón Deuda Total</b>	= $\frac{\text{Activo Total} - \text{Capital Total}}{\text{Activo Total}}$	39%	54%	48%	53%	49%	45%
<b>Razón Deuda a Capital</b>	= $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$	63%	119%	92%	111%	97%	83%
<b>Multiplicador de capital</b>	= $\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Total}}$	163%	219%	192%	211%	197%	183%
<b>Cobertura de interés</b>	= $\frac{\text{Utilidad de Operaciones}}{\text{Intereses Pagados}}$	-22.15	-4.87	9.82	7.22	8.34	10.50
<b>Margen de Utilidad</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0%	-12%	18%	18%	19%	20%
<b>Rendimiento sobre Activos (ROA)</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	-39%	-16%	33%	30%	33%	37%
<b>Rendimiento sobre Capital (ROE)</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	-63%	-36%	40%	40%	42%	43%

## Anexo 21. Estados de Flujo de Efectivo Escenario Base

Empresa Verde Futuro S.A.

### Estados de Flujos de Efectivo - Método Indirecto

(Expresados en dólares)

Diciembre 31,	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos de efectivo por las actividades de operación:</b>						
Utilidad/ Pérdida neta	\$ -48,921	\$ -20,443	\$ 38,107	\$ 40,571	\$ 45,949	\$ 51,421
<b>Ajustes para conciliar la pérdida neta con el efectivo neto utilizado en las actividades de operación:</b>						
Depreciaciones	\$ 1,381	\$ 5,525	\$ 5,525	\$ 5,300	\$ 4,625	\$ 4,625
<b>Cambios en activos y pasivos operativos:</b>						
Aumento/Disminución en clientes	\$ -	\$ -14,244	\$ -14,089	\$ -1,653	\$ -1,749	\$ -1,851
Aumento/Disminución en Inventarios	\$ -10,841	\$ -10,878	\$ -1,401	\$ -1,492	\$ -1,588	\$ -1,690
Aumento/Disminución en Proveedores	\$ 276	\$ 22,131	\$ 23,150	\$ 2,916	\$ 4,670	\$ 4,827
Aumento/Disminución en Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de operación</b>	<b>\$ -58,104</b>	<b>\$ -17,909</b>	<b>\$ 51,293</b>	<b>\$ 45,644</b>	<b>\$ 51,907</b>	<b>\$ 57,332</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de inversión:</b>						
Compra de Activos Fijos	\$ -78,950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión</b>	<b>\$ -78,950</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento:</b>						
Prestamo bancario	\$ 48,416	\$ -3,388	\$ -3,704	\$ 22,221	\$ -9,823	\$ -11,712
Dividendo pagado Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -34,297	\$ -36,514	\$ -41,354
Aporte de Socios	\$ 126,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto provisto para actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 174,416</b>	<b>\$ -3,388</b>	<b>\$ -3,704</b>	<b>\$ -12,075</b>	<b>\$ -46,337</b>	<b>\$ -53,066</b>
<b>Aumento neto de efectivo</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ -21,297</b>	<b>\$ 47,589</b>	<b>\$ 33,568</b>	<b>\$ 5,569</b>	<b>\$ 4,266</b>
<b>Efectivo al inicio del año</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 63,654</b>	<b>\$ 97,222</b>	<b>\$ 102,792</b>
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 63,654</b>	<b>\$ 97,222</b>	<b>\$ 102,792</b>	<b>\$ 107,057</b>

## Anexo 22. Cálculo de punto de equilibrio Financiero y Contable

Empresa Verde Futuro S.A.  
Punto de Equilibrio Financiero

Componente	Año 0	Crecimiento mercado congelado 1.039				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo		5,923,098	6,154,098	6,394,108	6,643,479	6,902,574
Participación del mercado		1.42%	1.42%	1.42%	1.42%	1.42%
PEF(#unidades)		84,198	87,482	90,893	94,438	98,121
Precio Unitario		\$ 3.22	\$ 3.18	\$ 3.23	\$ 3.29	\$ 3.35
Costos Fijos		\$ 107,612	\$ 117,009	\$ 121,243	\$ 123,255	\$ 125,511
Costos Variables		\$ 1.57	\$ 1.52	\$ 1.55	\$ 1.58	\$ 1.62
Utilidad	-48,921	30,867	28,891	31,342	37,951	44,641
^(+) Depreciaciones	1,381	\$ 5,525	\$ 5,525	\$ 5,300	\$ 4,625	\$ 4,625
^(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo	-10,565	-2,991	7,660	-228	1,333	1,286
^(+/-) Inversión Inicial	-78,950					
15% Trabajadores			-4,334	-4,701	-5,693	-6,696
25% IR			-6,139	-6,660	-8,065	-9,486
Perpetuidad						146,416
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-137,054</b>	<b>33,402</b>	<b>31,604</b>	<b>25,053</b>	<b>30,152</b>	<b>180,786</b>

WACC	23.47%
VAN	\$ 0.00
<u>Perpetuidad sin tasa de crecimiento</u>	
C	34,370
r	23.47%
Perpetuidad	146,416
TIR	23.47%

Empresa Verde Futuro S.A.  
Punto de Equilibrio Contable

Punto de Equilibrio Contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PEC(#unidades)	65,430	70,158	72,223	72,205	72,378
Costos Fijos	102,087	111,484	115,943	118,630	120,886
Depreciación	5,525	5,525	5,300	4,625	4,625
Precio de Venta	\$ 3.22	\$ 3.18	\$ 3.23	\$ 3.29	\$ 3.35
Costos Variables	\$ 1.57	\$ 1.52	\$ 1.55	\$ 1.58	\$ 1.62
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	-	-	-	-	-

## Anexo 23. Cálculo del VAN y TIR

Empresa Verde Futuro S.A.  
Cálculo del VAN y TIR

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Utilidad/ Pérdida del Ejercicio	-48,921	-20,443	38,107	40,571	45,949	51,421
(+) Depreciaciones	1,381	5,525	5,525	5,300	4,625	4,625
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo	-10,565	-2,991	7,660	-228	1,333	1,286
(+/-) Inversión	-78,950	-	-	-	-	-
Ganancia en Venta de Activos Fijos						-
Impuesto 25%						-
Perpetuidad						244,235
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-137,054</b>	<b>-17,909</b>	<b>51,293</b>	<b>45,644</b>	<b>51,907</b>	<b>301,566</b>

WACC	23.47%
VAN	\$ 33,740
TIR	29.93%
Tasa Impositiva	25%
<u>Perpetuidad sin tasa de crecimiento</u>	
C	57,332
r	23.47%
Perpetuidad	244,235

## Anexo 24. Información Financiera Escenario Pesimista

Empresa Verde Futuro S.A.  
Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Ingresos</b>												
Ventas	-		170,933		227,797		236,674		245,898		255,481	
Descuentos	-		-431		-1,731		-1,766		-1,801		-1,837	
<b>Venta Netas</b>	-		<b>170,502</b>		<b>226,066</b>		<b>234,909</b>		<b>244,097</b>		<b>253,644</b>	
<b>Costos de Ventas</b>	<b>15,242</b>		<b>94,643</b>	<b>56%</b>	<b>116,986</b>	<b>52%</b>	<b>121,168</b>	<b>52%</b>	<b>125,084</b>	<b>51%</b>	<b>129,866</b>	<b>51%</b>
Materias Primas	-		43,363		58,205		60,827		63,567		66,431	
Mano de Obra	-		18,447		21,585		22,294		23,029		23,790	
Maquinaria	753		9,661		12,206		12,692		13,199		13,726	
Depreciaciones	1,381		5,525		5,525		5,300		4,625		4,625	
Gastos Generales	13,108		17,647		19,465		20,055		20,664		21,293	
<b>Margen de Contribución</b>	<b>-15,242</b>		<b>75,859</b>		<b>109,080</b>		<b>113,741</b>		<b>119,013</b>		<b>123,778</b>	
<b>% Margen de Contribución</b>			<b>44%</b>		<b>48%</b>		<b>48%</b>		<b>48%</b>		<b>48%</b>	
<b>Gastos Adm y Ventas</b>	<b>31,470</b>		<b>68,958</b>	<b>40%</b>	<b>76,868</b>	<b>34%</b>	<b>78,779</b>	<b>34%</b>	<b>80,737</b>	<b>33%</b>	<b>82,744</b>	<b>33%</b>
Sueldos	27,258		51,600		52,867		54,165		55,495		56,858	
Aporte Patronal	3,312		6,269		6,423		6,581		6,743		6,908	
Internet y telefonía	900		3,600		3,688		3,779		3,872		3,967	
Publicidad	-		1,489		1,595		1,657		1,721		1,788	
Transporte	-		6,000		12,295		12,597		12,906		13,223	
<b>Gastos Exportación</b>	-		<b>23,148</b>	<b>14%</b>	<b>29,735</b>	<b>13%</b>	<b>30,766</b>	<b>13%</b>	<b>31,738</b>	<b>13%</b>	<b>32,910</b>	<b>13%</b>
Gastos de exportación	-		23,148		29,735		30,766		31,738		32,910	
<b>Gastos Financiero</b>	<b>2,208</b>		<b>4,197</b>	<b>2%</b>	<b>3,881</b>	<b>2%</b>	<b>3,535</b>	<b>2%</b>	<b>3,157</b>	<b>1%</b>	<b>2,954</b>	<b>1%</b>
Intereses Bancarios	2,208		4,197		3,881		3,535		3,157		2,954	
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>-1,403</b>	<b>-1%</b>	<b>661</b>	<b>0%</b>	<b>3,381</b>	<b>1%</b>	<b>5,170</b>	<b>2%</b>
15% Participación Trabajadores	-		-		-		99		507		776	
25% Impuesto a la Renta	-		-		-		140		719		1,099	
<b>(=) Utilidad/Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>-1,403</b>	<b>-1%</b>	<b>421</b>	<b>0%</b>	<b>2,156</b>	<b>1%</b>	<b>3,296</b>	<b>1%</b>

**Empresa Verde Futuro S.A.**  
**Estado de Situación Financiera**

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Activo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>48,203</b>		<b>44,861</b>		<b>45,975</b>		<b>48,592</b>		<b>52,667</b>		<b>61,106</b>	
Efectivo	37,362	30%	16,065	14%	11,785	10%	12,977	12%	15,568	14%	61,106	100%
Clientes	-	0%	14,244	12%	18,983	17%	19,723	18%	20,492	19%	0	0%
Inventarios	10,841	9%	14,551	12%	15,207	14%	15,892	14%	16,608	15%	-	0%
<i>No Corriente</i>	<b>77,569</b>		<b>72,044</b>		<b>66,519</b>		<b>61,219</b>		<b>56,594</b>		-	
Terreno	20,000	16%	20,000	17%	20,000	18%	20,000	18%	20,000	18%	-	0%
Edificio	20,000	16%	20,000	17%	20,000	18%	20,000	18%	20,000	18%	-	0%
Equipos	35,450	28%	35,450	30%	35,450	32%	35,450	32%	35,450	32%	-	0%
Muebles y Enseres	800	1%	800	1%	800	1%	800	1%	800	1%	-	0%
Equipo de Cómputo	2,700	2%	2,700	2%	2,700	2%	2,700	2%	2,700	2%	-	0%
Depreciación Acum Equipos	-1,381	-1%	-6,906	-6%	-12,431	-11%	-17,731	-16%	-22,356	-20%	-	0%
<b>Total Activos</b>	<b>125,771</b>		<b>116,905</b>		<b>112,494</b>		<b>109,810</b>		<b>109,261</b>		<b>61,106</b>	
<b>Pasivo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>276</b>		<b>15,240</b>		<b>15,937</b>		<b>16,881</b>		<b>18,603</b>		-	
Proveedores	-	0%	14,551	24%	15,207	27%	15,892	29%	16,608	32%	-	0%
Impuestos por Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	140	0%	719	1%	-	0%
Seguro Social x Pagar	276	1%	689	1%	730	1%	750	1%	770	1%	-	0%
Participación Trabajadores x Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	99	0%	507	1%	-	0%
Dividendos por Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<i>No Corriente</i>	<b>48,416</b>		<b>45,028</b>		<b>41,324</b>		<b>37,275</b>		<b>32,848</b>		-	
Prestamos por pagar	48,416	99%	45,028	75%	41,324	72%	37,275	69%	32,848	64%	-	0%
<b>Total Pasivos</b>	<b>48,692</b>		<b>60,269</b>		<b>57,261</b>		<b>54,156</b>		<b>51,452</b>		-	
<b>Patrimonio</b>												
<i>Capital Social</i>												
Capital Socios	126,000	163%	126,000	222%	126,000	228%	126,000	226%	126,000	218%	126,000	206%
<i>Resultados</i>												
Utilidad/Pérdida Acumulada	-	0%	-48,921	-86%	-69,364	-126%	-70,767	-127%	-70,346	-122%	-68,190	-112%
Utilidad/Perdida Ejercicio	-48,921	-63%	-20,443	-36%	-1,403	-3%	421	1%	2,156	4%	3,296	5%
Reservas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>77,079</b>		<b>56,636</b>		<b>55,233</b>		<b>55,654</b>		<b>57,810</b>		<b>61,106</b>	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>125,771</b>		<b>116,905</b>		<b>112,494</b>		<b>109,810</b>		<b>109,261</b>		<b>61,106</b>	

Empresa Verde Futuro S.A.  
Indíces Financieros

<b>Indíces Financieros</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Razón Circulante</b>	= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 174.65	\$ 2.94	\$ 2.88	\$ 2.88	\$ 2.83	\$ -
<b>Razón Rápida</b>	= $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 135.37	\$ 1.99	\$ 1.93	\$ 1.94	\$ 1.94	\$ -
<b>Razón Efectivo</b>	= $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 135.37	\$ 1.05	\$ 0.74	\$ 0.77	\$ 0.84	\$ -
<b>Razón Deuda Total</b>	= $\frac{\text{Activo Total} - \text{Capital Total}}{\text{Activo Total}}$	39%	52%	51%	49%	47%	0%
<b>Razón Deuda a Capital</b>	= $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$	63%	106%	104%	97%	89%	0%
<b>Multiplicador de capital</b>	= $\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Total}}$	163%	206%	204%	197%	189%	100%
<b>Cobertura de interés</b>	= $\frac{\text{Utilidad de Operaciones}}{\text{Intereses Pagados}}$	-22.15	-4.87	-0.36	0.12	0.68	1.12
<b>Margen de Utilidad</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0%	-12%	-1%	0%	1%	2%
<b>Rendimiento sobre Activos (ROA)</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	-39%	-17%	-1%	1%	3%	8%
<b>Rendimiento sobre Capital (ROE)</b>	= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	-63%	-36%	-3%	1%	4%	5%

Empresa Verde Futuro S.A.  
**Estados de Flujos de Efectivo - Método Indirecto**  
 (Expresados en dólares)

Diciembre 31,	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos de efectivo por las actividades de operación:</b>						
Utilidad/ Pérdida neta	\$ -48,921	\$ -20,443	\$ -1,403	\$ 421	\$ 2,156	\$ 3,296
<b>Ajustes para conciliar la pérdida neta con el efectivo neto utilizado en las actividades de operación:</b>						
Depreciaciones	\$ 1,381	\$ 5,525	\$ 5,525	\$ 5,300	\$ 4,625	\$ 4,625
<b>Cambios en activos y pasivos operativos:</b>						
Aumento/Disminución en clientes	\$ -	\$ -14,244	\$ -4,739	\$ -740	\$ -769	\$ 20,492
Aumento/Disminución en Inventarios	\$ -10,841	\$ -3,711	\$ -655	\$ -685	\$ -716	\$ 16,608
Aumento/Disminución en Proveedores	\$ 276	\$ 14,964	\$ 697	\$ 944	\$ 1,722	\$ -18,603
Aumento/Disminución en Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de operación</b>	<b>\$ -58,104</b>	<b>\$ -17,909</b>	<b>\$ -576</b>	<b>\$ 5,241</b>	<b>\$ 7,018</b>	<b>\$ 26,417</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de inversión:</b>						
Compra de Activos Fijos	\$ -78,950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas de Activos Fijos						\$ 51,969
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión</b>	<b>\$ -78,950</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 51,969</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento:</b>						
Prestamo bancario	\$ 48,416	\$ -3,388	\$ -3,704	\$ -4,049	\$ -4,427	\$ -32,848
Dividendo pagado Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de Socios	\$ 126,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto provisto para actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 174,416</b>	<b>\$ -3,388</b>	<b>\$ -3,704</b>	<b>\$ -4,049</b>	<b>\$ -4,427</b>	<b>\$ -32,848</b>
<b>Aumento neto de efectivo</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ -21,297</b>	<b>\$ -4,280</b>	<b>\$ 1,192</b>	<b>\$ 2,591</b>	<b>\$ 45,537</b>
<b>Efectivo al inicio del año</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 11,785</b>	<b>\$ 12,977</b>	<b>\$ 15,568</b>
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 11,785</b>	<b>\$ 12,977</b>	<b>\$ 15,568</b>	<b>\$ 61,106</b>

Empresa Verde Futuro S.A.  
Cálculo del VAN y TIR

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Utilidad/ Pérdida del Ejercicio	-48,921	-20,443	-1,403	421	2,156	3,296
(+) Depreciaciones	1,381	5,525	5,525	5,300	4,625	4,625
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo	-10,565	-2,991	-4,698	-481	238	18,496
(+/-) Inversión	-78,950	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-137,054</b>	<b>-17,909</b>	<b>-576</b>	<b>5,241</b>	<b>7,018</b>	<b>26,417</b>

WACC	23.47%
VAN	<b>(\$ 136,928)</b>
TIR	-26.71%
Tasa Impositiva	25%
<u>Perpetuidad sin tasa de crecimiento</u>	
C	<b>26,417</b>
r	23.47%
Perpetuidad	<b>112,537</b>

## Anexo 25. Información Financiera Escenario Optimista

Empresa Verde Futuro S.A.  
Estado de Pérdidas y Ganancias

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Ingresos</b>												
Ventas	-		170,933		377,394		411,323		448,302		488,605	
Descuentos	-		-431		-4,780		-5,115		-5,473		-9,369	
<b>Venta Netas</b>	-		<b>170,502</b>		<b>372,615</b>		<b>406,208</b>		<b>442,829</b>		<b>479,236</b>	
<b>Costos de Ventas</b>	<b>15,242</b>		<b>94,643</b>	<b>56%</b>	<b>170,515</b>	<b>46%</b>	<b>184,027</b>	<b>45%</b>	<b>198,358</b>	<b>45%</b>	<b>214,754</b>	<b>45%</b>
Materias Primas	-		43,363		96,429		105,713		115,891		127,048	
Mano de Obra	-		18,447		27,333		29,044		30,897		32,906	
Maquinaria	753		9,661		18,179		19,706		21,375		23,199	
Depreciaciones	1,381		5,525		5,525		5,300		4,625		4,625	
Gastos Generales	13,108		17,647		23,049		24,263		25,570		26,977	
<b>Margen de Contribución</b>	<b>-15,242</b>		<b>75,859</b>		<b>202,099</b>		<b>222,182</b>		<b>244,472</b>		<b>264,482</b>	
<b>% Margen de Contribución</b>			<b>44%</b>		<b>54%</b>		<b>54%</b>		<b>55%</b>		<b>54%</b>	
<b>Gastos Adm y Ventas</b>	<b>31,470</b>		<b>68,958</b>	<b>40%</b>	<b>77,915</b>	<b>21%</b>	<b>80,001</b>	<b>20%</b>	<b>82,154</b>	<b>19%</b>	<b>84,376</b>	<b>18%</b>
Sueldos	27,258		51,600		52,867		54,165		55,495		56,858	
Aporte Patronal	3,312		6,269		6,423		6,581		6,743		6,908	
Internet y telefonía	900		3,600		3,688		3,779		3,872		3,967	
Publicidad	-		1,489		2,642		2,879		3,138		3,420	
Transporte	-		6,000		12,295		12,597		12,906		13,223	
<b>Gastos Exportación</b>	-		<b>23,148</b>	<b>14%</b>	<b>42,046</b>	<b>11%</b>	<b>45,223</b>	<b>11%</b>	<b>48,591</b>	<b>11%</b>	<b>52,435</b>	<b>11%</b>
Gastos de exportación	-		23,148		42,046		45,223		48,591		52,435	
<b>Gastos Financiero</b>	<b>2,208</b>		<b>4,197</b>	<b>2%</b>	<b>3,881</b>	<b>1%</b>	<b>5,617</b>	<b>1%</b>	<b>5,510</b>	<b>1%</b>	<b>4,898</b>	<b>1%</b>
Intereses Bancarios	2,208		4,197		3,881		5,617		5,510		4,898	
<b>Utilidad/Pérdida Neta</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>78,257</b>	<b>21%</b>	<b>91,340</b>	<b>22%</b>	<b>108,217</b>	<b>24%</b>	<b>122,772</b>	<b>26%</b>
15% Participación Trabajadores	-		-		11,739		13,701		16,233		18,416	
25% Impuesto a la Renta	-		-		16,630		19,410		22,996		26,089	
<b>(=) Utilidad/Pérdida del Ejercicio</b>	<b>-48,921</b>		<b>-20,443</b>	<b>-12%</b>	<b>49,889</b>	<b>13%</b>	<b>58,230</b>	<b>14%</b>	<b>68,989</b>	<b>15%</b>	<b>78,267</b>	<b>16%</b>

Empresa Verde Futuro S.A.  
Estados de Situación Financiera

Cuentas	Año 0	%	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>Activo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>48,203</b>		<b>54,417</b>		<b>136,909</b>		<b>185,076</b>		<b>205,397</b>		<b>222,853</b>	
Efectivo	37,362	30%	16,065	13%	79,031	39%	121,826	49%	136,277	52%	147,316	54%
Clientes	-	0%	14,244	11%	31,450	15%	34,277	14%	37,358	14%	40,717	15%
Inventarios	10,841	9%	24,107	19%	26,428	13%	28,973	12%	31,762	12%	34,820	13%
<i>No Corriente</i>	<b>77,569</b>		<b>72,044</b>		<b>66,519</b>		<b>61,219</b>		<b>56,594</b>		<b>51,969</b>	
Terreno	20,000	16%	20,000	16%	20,000	10%	20,000	8%	20,000	8%	20,000	7%
Edificio	20,000	16%	20,000	16%	20,000	10%	20,000	8%	20,000	8%	20,000	7%
Equipos	35,450	28%	35,450	28%	35,450	17%	35,450	14%	35,450	14%	35,450	13%
Muebles y Enseres	800	1%	800	1%	800	0%	800	0%	800	0%	800	0%
Equipo de Cómputo	2,700	2%	2,700	2%	2,700	1%	2,700	1%	2,700	1%	2,700	1%
Depreciación Acum Equipos	-1,381	-1%	-6,906	-5%	-12,431	-6%	-17,731	-7%	-22,356	-9%	-26,981	-10%
<b>Total Activos</b>	<b>125,771</b>		<b>126,461</b>		<b>203,428</b>		<b>246,294</b>		<b>261,991</b>		<b>274,822</b>	
<b>Pasivo</b>												
<i>Corriente</i>	<b>276</b>		<b>24,796</b>		<b>55,579</b>		<b>62,894</b>		<b>71,832</b>		<b>80,198</b>	
Proveedores	-	0%	24,107	35%	26,428	27%	28,973	23%	31,762	25%	34,820	28%
Impuestos por Pagar	-	0%	-	0%	16,630	17%	19,410	15%	22,996	18%	26,089	21%
Seguro Social x Pagar	276	1%	689	1%	782	1%	811	1%	841	1%	873	1%
Participación Trabajadores x Pagar	-	0%	-	0%	11,739	12%	13,701	11%	16,233	13%	18,416	15%
Dividendos por Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<i>No Corriente</i>	<b>48,416</b>		<b>45,028</b>		<b>41,324</b>		<b>63,546</b>		<b>53,723</b>		<b>42,010</b>	
Prestamos por pagar	48,416	99%	45,028	64%	41,324	43%	63,546	50%	53,723	43%	42,010	34%
<b>Total Pasivos</b>	<b>48,692</b>		<b>69,825</b>		<b>96,903</b>		<b>126,440</b>		<b>125,554</b>		<b>122,208</b>	
<b>Patrimonio</b>												
<i>Capital Social</i>												
Capital Socios	126,000	163%	126,000	222%	126,000	118%	126,000	105%	126,000	92%	126,000	83%
<i>Resultados</i>												
Utilidad/Pérdida Acumulada	-	0%	-48,921	-86%	-69,364	-65%	-69,364	-58%	-69,364	-51%	-69,364	-45%
Utilidad/Perdida Ejercicio	-48,921	-63%	-20,443	-36%	49,889	47%	58,230	49%	68,989	51%	78,267	51%
Reservas	-	0%	-	0%	-	0%	4,989	4%	10,812	8%	17,711	12%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>77,079</b>		<b>56,636</b>		<b>106,525</b>		<b>119,854</b>		<b>136,436</b>		<b>152,614</b>	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>125,771</b>		<b>126,461</b>		<b>203,428</b>		<b>246,294</b>		<b>261,991</b>		<b>274,822</b>	

Empresa Verde Futuro S.A.

**Estados de Flujos de Efectivo - Método Indirecto**

(Expresados en dólares)

Diciembre 31,	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujos de efectivo por las actividades de operación:</b>						
Utilidad/ Pérdida neta	\$ -48,921	\$ -20,443	\$ 49,889	\$ 58,230	\$ 68,989	\$ 78,267
<b>Ajustes para conciliar la pérdida neta con el efectivo neto utilizado en las actividades de operación:</b>						
Depreciaciones	\$ 1,381	\$ 5,525	\$ 5,525	\$ 5,300	\$ 4,625	\$ 4,625
<b>Cambios en activos y pasivos operativos:</b>						
Aumento/Disminución en clientes	\$ -	\$ -14,244	\$ -17,205	\$ -2,827	\$ -3,082	\$ -3,359
Aumento/Disminución en Inventarios	\$ -10,841	\$ -13,267	\$ -2,321	\$ -2,544	\$ -2,789	\$ -3,058
Aumento/Disminución en Proveedores	\$ 276	\$ 24,520	\$ 30,782	\$ 7,316	\$ 8,937	\$ 8,366
Aumento/Disminución en Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de operación</b>	<b>\$ -58,104</b>	<b>\$ -17,909</b>	<b>\$ 66,670</b>	<b>\$ 65,473</b>	<b>\$ 76,680</b>	<b>\$ 84,842</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de inversión:</b>						
Compra de Activos Fijos	\$ -78,950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión</b>	<b>\$ -78,950</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento:</b>						
Prestamo bancario	\$ 48,416	\$ -3,388	\$ -3,704	\$ 22,221	\$ -9,823	\$ -11,712
Dividendo pagado Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -44,900	\$ -52,407	\$ -62,090
Aporte de Socios	\$ 126,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo neto provisto para actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 174,416</b>	<b>\$ -3,388</b>	<b>\$ -3,704</b>	<b>\$ -22,679</b>	<b>\$ -62,230</b>	<b>\$ -73,802</b>
<b>Aumento neto de efectivo</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ -21,297</b>	<b>\$ 62,966</b>	<b>\$ 42,795</b>	<b>\$ 14,450</b>	<b>\$ 11,040</b>
<b>Efectivo al inicio del año</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 79,031</b>	<b>\$ 121,826</b>	<b>\$ 136,277</b>
<b>Efectivo al final del año</b>	<b>\$ 37,362</b>	<b>\$ 16,065</b>	<b>\$ 79,031</b>	<b>\$ 121,826</b>	<b>\$ 136,277</b>	<b>\$ 147,316</b>

**Empresa Verde Futuro S.A.**  
**Calculo del VAN y TIR**

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Utilidad/ Pérdida del Ejercicio	-48,921	-20,443	49,889	58,230	68,989	78,267
(+) Depreciaciones	1,381	5,525	5,525	5,300	4,625	4,625
(+/-) Cambio en el Capital de Trabajo	-10,565	-2,991	11,256	1,944	3,067	1,949
(+/-) Inversión	-78,950	-	-	-	-	-
Ganancia en Venta de Activos Fijos						-
Impuesto 25%						-
Perpetuidad						515,006
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-137,054</b>	<b>-17,909</b>	<b>66,670</b>	<b>65,473</b>	<b>76,680</b>	<b>599,848</b>

WACC	23.47%
VAN	<b>168,951</b>
TIR	48.49%
Tasa Impositiva	25%
<b>Perpetuidad sin tasa de crecimiento</b>	
C	<b>84,842</b>
" g" Tasa de crecimiento por período	7.00%
" k" Tasa de descuento apropiada	23.47%
Perpetuidad	<b>515,006</b>