

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Creación de una empresa productora y comercializadora de  
productos de repostería saludable utilizando productos típicos  
ecuatorianos

Esteban Israel Flores Martínez  
Patricia Isabel Soria Andrade

Simon Rose, MBA  
Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, 24 de julio del 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Creación de una empresa productora y comercializadora de productos  
de repostería saludable utilizando productos típicos ecuatorianos**

**Esteban Israel Flores Martínez**  
**Patricia Isabel Soria Andrade**

Firmas

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

---

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y  
Economía

---

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, 24 de julio del 2017

## © 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.

Firma del estudiante:	_____
Nombres y Apellidos	Esteban Israel Flores Martínez _____
Código de estudiante:	00131937 _____
Cédula de identidad:	1714534672 _____
Lugar y Fecha	Quito, 24 de julio del 2017 _____

## © 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.

Firma del estudiante:	_____
Nombres y Apellidos	Patricia Isabel Soria Andrade _____
Código de estudiante:	00130463 _____
Cédula de identidad:	171775681-9 _____
Lugar y Fecha	Quito, 24 de julio del 2017 _____

## DEDICATORIA

Mi familia, sin duda mi fortaleza y lo más valioso de mi vida. Es a ustedes a quienes dedico con mucha alegría y satisfacción el presente trabajo de titulación.

Patricia Isabel

Dedico con mucho cariño el presente trabajo de titulación a mis padres Jaime y Lio, a mis hermanos Karina e Isaac, a mi novia Karito y a mi Señor Jesús, Porque de Él, y por Él, y para Él, son todas las cosas.

Esteban Flores

## AGRADECIMIENTO

Extendemos un agradecimiento sincero a todos los profesores que formaron parte del programa MBA de la USFQ 2015-2017, sus enseñanzas y profesionalismo enriquecieron nuestra experiencia de estudio motivando siempre nuestro espíritu emprendedor.

A nuestros colegas de clase, con quienes más allá de compartir dos años intensos de estudio, hoy compartimos una valiosa amistad.

A nuestras familias, por su apoyo constante en este paso importante de nuestra vida profesional y personal.

## RESUMEN

La creación de la empresa que plantea el presente trabajo de titulación, pretende impulsar el desarrollo del sector agroindustrial del país, produciendo snacks dulces que brinden un contenido nutricional. Mitad del Mundo cubre la necesidad de los consumidores preocupados por la nutrición, calidad y sabor con una variedad de productos libres de gluten disponibles en los principales autoservicios del país, así como en cadenas de panaderías y tiendas especializadas. La empresa se enfocará en ampliar su base de clientes no solo usando canales tradicionales sino además haciendo uso del Inbound Marketing. El valor agregado en toda la cadena de suministro nos permitirá elevar la disposición a pagar del cliente, en este sentido, el precio de venta al público reflejará la estrategia de diferenciación de la compañía.

La investigación de campo reveló que, este tipo de producto puede competir inclusive con snacks dulces tradicionales y otro tipo de productos no necesariamente alimenticios, pues el 80% de los encuestados confirma su intención de compra como un sustituto de regalo para una ocasión especial y también su interés en productos con fin social. Creando así, una oportunidad de negocio importante en un segmento atractivo y amplio para nuestros productos.

Se definió un tamaño de mercado potencial de \$6.623.529 dólares anuales, de los cuales se estima alcanzar un Market share de 2% en el primer año y ascendiendo al 8% en el quinto periodo. Estos valores representan una oportunidad de negocio atractivo para este proyecto de negocio, con potencial de convertirse en una PYME que ha investigado y entendido la necesidad de los consumidores de snacks dulces que existen en el país.

**Palabras clave:** Nutrición, Gluten free, Comercio justo, Orgánico, Producto ecuatoriano

## ABSTRACT

The creation of the company that proposes the present titling work, aims to boost the development of the agroindustrial sector of the country, producing sweet snacks that provide a nutritional content. Mitad del Mundo covers the need for consumers concerned about nutrition, quality and taste with a variety of gluten-free products available at the country's top self-service stores, as well as in bakery chains and specialty shops. The company will focus on expanding its customer base not only using traditional channels but also making use of Inbound Marketing. Value added throughout the supply chain will allow us to increase customer willingness to pay, in this sense, the retail price will reflect the company's differentiation strategy.

Field research revealed that this type of product can compete even with traditional sweet snacks and other non-food products, since 80% of respondents confirm their intention to buy as a substitute for a special occasion, and there is also their interest in products with a social purpose. Thus creating an important business opportunity in an attractive and broad segment for our products.

A potential market size of \$ 6,623,529 dollars was defined annually, of which it is estimated in the first year a market share of 2% and 8% in the fifth period. These numbers represent an attractive business opportunity for this business project, with potential to become an SME that has researched and understood the need for consumers of sweet snacks that exist in the country.

Key words: Nutrition, Gluten free, Fair trade, Organic, Ecuadorian product



## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract .....	8
TABLAS .....	11
Tabla de figuras .....	11
Tabla de tablas .....	11
CAPÍTULO 1 .....	12
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	12
1.1 Justificación .....	12
1.2 Tendencias del Macro Entorno. ....	13
1.3 Análisis Sectorial.....	15
1.4 Análisis de la Competencia.....	17
CAPÍTULO 2 .....	19
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	19
2.1 Volumen de Negocio .....	19
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado .....	21
2.3 Realización de la Investigación de Mercado .....	22
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado.....	23
CAPÍTULO 3 .....	25
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.1 Posicionamiento Estratégico .....	26
3.2 Recursos y Capacidades Distintivas.....	28
3.3 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	30
CAPÍTULO 4 .....	33
PLAN COMERCIAL.....	33
4.1 Precio.....	33
4.2 Producto .....	35
4.3 Plaza .....	35
4.4 Promoción .....	36
4.5 Plan de Ventas.....	37
CAPÍTULO 5.....	39
ANÁLISIS FINANCIERO .....	39
5.1 Supuestos Generales.....	39
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento .....	39
5.3 Estados Financieros Proyectados .....	41
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	42

5.5 Punto de Equilibrio .....	43
5.6 VAN y TIR .....	44
5.7 Análisis de Sensibilidad .....	44
5.8 Escenarios.....	45
Anexos.....	47
Anexo 1.- Análisis Sectorial. ....	47
Anexo 2.- Resultados de la Encuesta para Definición de Variables de Mapa Estratégico .....	50
Anexo 3.- Cálculo del Volumen de Negocio .....	57
Anexo 4.- Resultados de la Encuesta “Grupo B” .....	59
Anexo 5. - Buyer Persona .....	67
Anexo 6.- Análisis FODA .....	68
Anexo 7. -Descripción de Puestos de Trabajo.....	69
Gerente General.....	69
Descripción del Puesto de Trabajo.....	70
Jefe de Producción .....	70
Descripción del Puesto de Trabajo.....	71
Jefe Administrativo .....	71
Anexo 8 .- Hoja de Vida del Gerente General .....	72
PATRICIA ISABEL SORIA ANDRADE .....	72
Anexo 9.- Hoja de Vida del Jefe de Producción.....	74
ESTEBAN ISRAEL FLORES MARTÍNEZ .....	74
Anexo 10.- Diseño de Marca y Empaques.....	77
Anexo 11.- Proyección Mensual de Ventas del Primer Año de Operaciones. ....	78
Anexo 12.- Supuestos Macroeconómicos .....	79
Anexo 13.- Estados Financieros Proyectados.....	80
Anexo 14.- Análisis de Sensibilidad .....	89
Anexo 15.- Depreciación de Activos.....	89
Anexo 16.- Inversión Inicial .....	91
Anexo 17.- Capital de Trabajo .....	92
Anexo 18.- Detalle de Situación Laboral .....	93
Anexo 19.- Inventarios .....	94
Bibliografía .....	95

## TABLAS

### Tabla de figuras

Figura 1.1 Análisis sectorial de la Industria de Postres, dulces, repostería nutritiva.....	16
Figura 1.2 Mapa estratégico de posicionamiento para Alfajor Mitad del Mundo.....	18
Figura 3.1 Organigrama Inicial de la Empresa.....	30
Figura 3.2 Organigrama Proyectado a un año .....	31
Figura 4.1 Matriz de Kotler Precio - Calidad.....	34

### Tabla de tablas

Tabla 4.1 Forecast de ventas de los primeros cinco años de operación.....	37
Tabla 5.1 Punto de Equilibrio Contable Mitad del Mundo.....	43
Tabla 5.2 Punto de Equilibrio Financiero Mitad del Mundo .....	43
Tabla 5.3 VAN y TIR Mitad del Mundo .....	44
Tabla 5.4 Propuesta de escenarios Mitad del Mundo.....	46

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1.1 Justificación

El gobierno del Ecuador a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES ha iniciado desde hace algunos años atrás el proceso de cambio de la matriz productiva en el país. El concepto identifica tres sectores: Manufacturero, Servicios y Agroindustria, dentro de este último el subgrupo: cacao, café, lácteos y maricultura. Esta industria aprovecha los recursos y bienes primarios que tiene el país, interactúa con distintos actores sociales del sector agrícola y lleva adelante actividades productivas que le permiten transformar estos recursos en productos con valor agregado.

La creación de la empresa que plantea el presente trabajo de titulación, pretende impulsar el desarrollo del sector agroindustrial del país, específicamente con el uso de materias primas ya mencionadas como cacao, café, quinua y lácteos, y frutas típicas para crear productos de repostería alternativos, que contengan un valor nutricional llamativo para consumidores interesados en mantener en su dieta una baja ingesta de gluten.

Estamos convencidos que la empresa aportará al cambio de la matriz productiva dado que nos enfocamos en desarrollar el sector de la Agroindustria utilizando materia prima tradicional ecuatoriana, para generar productos con valor agregado, que se conviertan en una preferencia de consumo ante otros productos similares importados,

formando productos con marca orgullosamente ecuatoriana y con calidad de exportación.

## 1.2 Tendencias del Macro Entorno.

Hemos identificado tres tendencias que fomentan la creación de alimentos de repostería alternativa (alfajores y galletas con productos típicos ecuatorianos): a) la creciente preferencia de consumo de productos sin gluten; b) la identidad nacional de consumo de productos terminados con valor agregado, utilizando materia prima típica ecuatoriana; c) la fuerte tendencia social de preferir productos elaborados por comunidades u organizaciones, otorgando un sentido social.

Tanto a nivel internacional como nacional, existe un segmento de mercado que desde hace algunos años, busca comidas alternativas, sea por nutrición personal o simplemente por seguir una tendencia. En países vecinos como Argentina, se considera que una de cada cien personas es celíaca, es decir, intolerante al gluten; En Chile, un estudio de la Fundación Convivir, menciona que el 1% del total de la población es celiaco, sin embargo 9 de cada 10 celíacos desconocerían tener esta enfermedad. En Ecuador, al día de hoy, no tenemos datos oficiales de esta tendencia, sin embargo existe la comunidad de celíacos Ecuador, misma que está buscando plantear de manera gubernamental la ayuda necesaria para determinar cifras reales sobre esta enfermedad y otorgar además una socialización oportuna que permita también incentivar la producción de alimentos aptos para la comunidad de celíacos en el país. Tomando como referencia la investigación de Carlo Catassi<sup>1</sup> sobre celíacos en el mundo, inferimos que

---

<sup>1</sup> Acta Gastroenterológica Latinoamericana – Vol. 35 / N° 1 / Marzo 2005

siguiendo el patrón de Latinoamérica, se estimaría que la población de celíacos en el Ecuador bordee también el 1%.

En segundo lugar, la fuerte tendencia de preferir productos nacionales (Hecho en Ecuador) nos ha permitido buscar los principales productores de la agroindustria ecuatoriana para utilizar estos recursos y crear un producto con identidad nacional. En el Ecuador desde hace una década existe la corporación privada Mucho Mejor Ecuador, que busca destacar a los productos y servicios nacionales, resaltando su calidad y recomendando al consumidor final su compra, a través del sello de calidad “Mucho Mejor si es hecho en Ecuador”. Actualmente la corporación cuenta con 470 marcas afiliadas, de las cuales el 25% corresponden al sector de alimentos y bebidas. El 99% de los ecuatorianos en el 2016 afirman reconocer la marca, frente a un 58% en el 2008. Adicionalmente el 80% de los ecuatorianos confían en la calidad de los productos de esta marca<sup>2</sup>.

Finalmente, el sentido social y comunitario resalta la alternativa de aportar con fuentes de negocio a sectores y comunidades que poseen el cultivo y procesamiento de estas materias primas. La organización UNOCACE que agrupa 1730 productores nacionales de cacao fino de aroma, incentiva a realizar procedimientos orgánicos y mejorados de cacao. Según la revista Ekos en su publicación de abril 2016, los socios de esta organización reciben un 9,8% más en precio de venta, en comparación con fincas de producción convencionales, generando comercio justo en la industria nacional. La preocupación por la salud a nivel mundial ha fomentado el consumo creciente de productos orgánicos, el cuidado al medio ambiente y aspectos sociales como comercio

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.muchomejorecuador.org.ec](http://www.muchomejorecuador.org.ec)

justo, son hoy en día factores importantes al momento de comprar productos. El crecimiento en ventas de productos orgánicos de cacao bajo la marca de la organización Fair Trade, reveló un incremento del 28% entre el 2012 y 2013. Adicionalmente, la tendencia mundial de crecimiento en ventas de productos amparados bajo la certificación Fair Trade, muestra un incremento de 15% en los años mencionados<sup>3</sup>.

Empresas ecuatorianas como: Pacari, por nombrar una, tienen un fin comunitario de soporte y trabajo conjunto con 3000 familias productoras de cacao con certificación orgánica en diferentes provincias del país, otorgando de esta manera un fin social al producto.

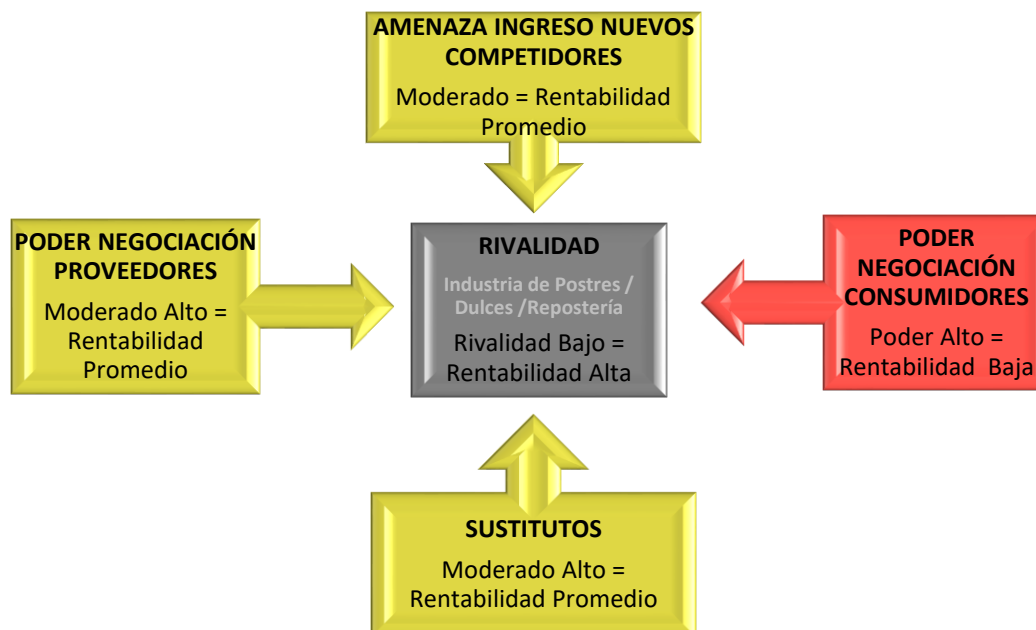
En este sentido, las tres tendencias antes mencionadas, aportan a la creación de nuestros productos, que sin duda, estarán inmersos en representar y satisfacer a este nicho de mercado, otorgando rentabilidad y oportunidad de negocio a nuestras líneas.

### **1.3 Análisis Sectorial.**

Se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, Estrategia Competitiva, 1980) para determinar la rentabilidad a largo plazo de la industria de snacks, dulces y repostería en el Ecuador. En la figura 1.2 se resume el mencionado análisis sectorial.

---

<sup>3</sup> [http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/resources/2013-14\\_AnnualReport\\_FairtradeIntl\\_web.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2013-14_AnnualReport_FairtradeIntl_web.pdf)



**Figura 1.1: Análisis sectorial de la Industria de Postres, dulces, repostería nutritiva**

Es importante mencionar que para este caso existen dos posibles análisis sectoriales que representan la industria de repostería y snacks dulces. El sector de los grandes fabricantes de chocolates, galletas y los fabricantes de postres alternativos con grado nutricional. Sobre este primero no nos enfocaremos por estar fuera de los límites de nuestros productos, mientras que el segundo grupo, es considerado nicho de mercado en el cual buscamos introducir el producto y evaluar la rentabilidad a largo plazo.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo del sector, superará el costo de oportunidad del capital, debido a que las fuerzas denotan gran oportunidad de construir un modelo de negocio, que si se enfoca en diversificar los consumidores ofreciendo un producto diferenciado y nutricional logrará niveles de rentabilidad adecuados. Además, así como se mencionó en la sección de entorno macroeconómico, hemos localizado una oportunidad de desarrollo para las comunidades agrícolas productoras de quinua, coco, café creando una alianza estratégica para



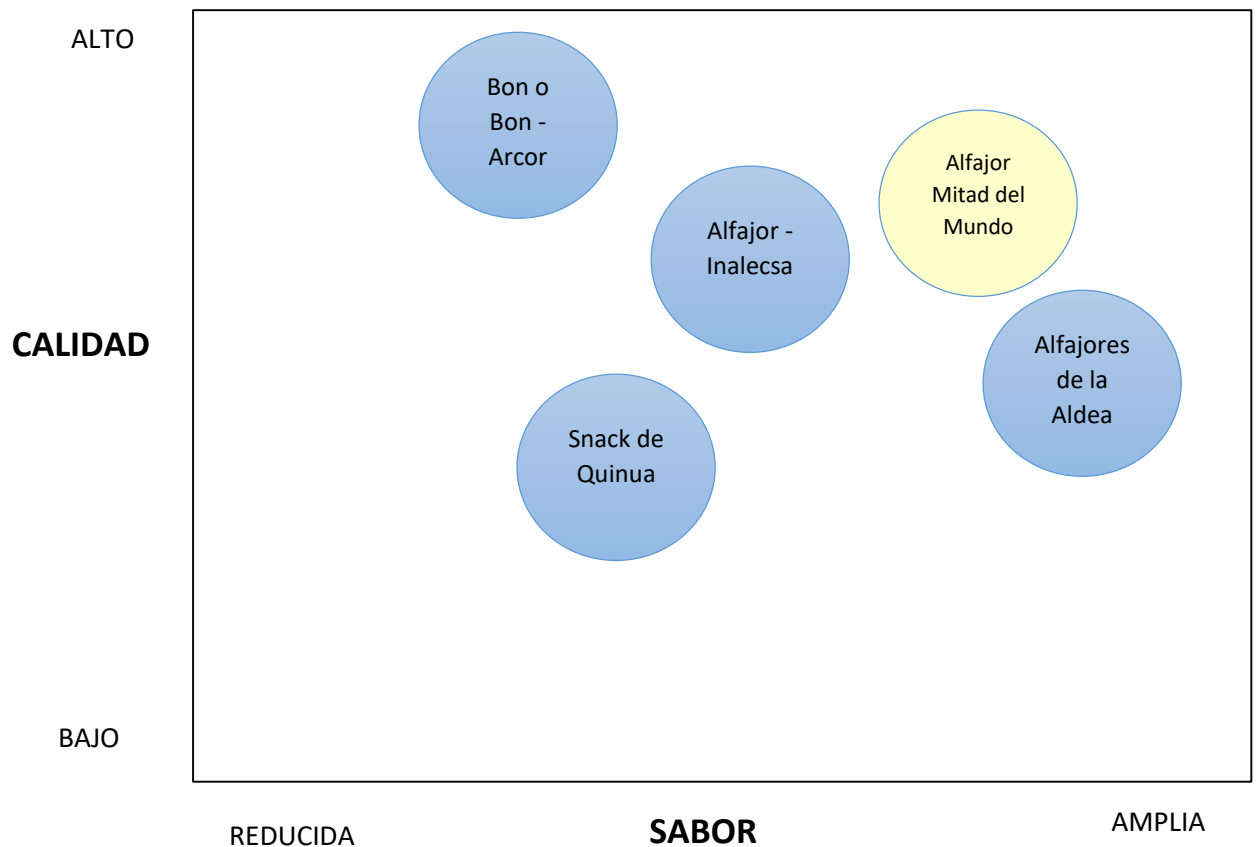
desarrollo comunitario que promueva el precio justo. El análisis a detalle se muestra en el Anexo 1.

#### **1.4 Análisis de la Competencia**

En el mercado de dulces, postres y galletas del Ecuador, encontramos una diversidad de marcas que se han establecido por preferencias en precios, sabores, calidad, entre otras.

Con motivo de determinar las preferencias del mercado, se realizó una encuesta a 38 personas de nivel socioeconómico medio alto de la ciudad de Quito a quienes se les consultó: “Cuando estás en el supermercado y compras un dulce (galletas o alfajores), ¿Qué es lo más importante para ti?”. Como resultado de esta pregunta, se encontró que 78.9% de los encuestados manifestaron que el sabor es lo más importante, por otro lado, para el 55.3% de los encuestados lo más importante es calidad. (Ver todos los resultados y preguntas, ver ANEXO 2)

Para el presente trabajo además se realizó el análisis de la competencia considerando los productos que actualmente se encuentran en los principales supermercados del país, de los cuales tenemos una similitud en las características del producto como lo son: Alfajor de Inalecsa, Alfajor de Arcor, Alfajores de la Aldea y productos elaborados con quinua como “Quinua Crunch”, Wipala. Resultado de esta investigación, hemos determinado la participación de los competidores en el siguiente mapa estratégico que se aprecia en la figura 1.2



**Figura 1.2: Mapa estratégico de posicionamiento para Alfajor Mitad del Mundo**

Nuestro objetivo es posicionar a Alfajores “Mitad del Mundo” en el mercado, como un producto de alta calidad y buen sabor. Con la importante diferenciación de utilizar materia prima ecuatoriana que además tiene bondades de libre de gluten, la cual alienta a consumidores que buscan una alternativa nutricional, además de generar un fin social con los productores de harina de las principales regiones del país. Esta aceptación también se refleja en la encuesta realizada, en donde el 82% de los participantes indicaron que estarían interesados en comprar productos de alfajores con precio justo y ayuda comunitaria. Creemos que estas características de nuestro producto permiten diferenciarnos de la competencia actual y cubrir un nicho importante de nuestros potenciales consumidores.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Alfajores Mitad del Mundo nace de la idea de producir snacks dulces, que brinden un contenido nutricional para consumidores que buscan productos libres de gluten, o simplemente un postre ligero con sabor y calidad. Mitad del Mundo representa origen Ecuatoriano, calidad, ingredientes típicos y fin social.

La oportunidad de negocio se determinó localizando no solo a un grupo de consumidores enfocados en la nutrición, sino que además la investigación reveló que, este tipo de producto puede competir incluso con snacks dulces tradicionales, dado que el 80% de los encuestados confirma su intención de compra como un sustituto de regalo para una ocasión especial y también su interés en productos con fin social. Creando así, una oportunidad de negocio importante en un segmento atractivo y amplio para nuestros productos.

#### 2.1 Volumen de Negocio

El tamaño potencial del mercado fue definido iniciando con la delimitación de la región geográfica y el nivel socioeconómico de los potenciales compradores de productos de snacks dulces nutritivos. Para esto se escogió las cinco principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manta.

Los datos de población de las ciudades señaladas, fueron tomados de los fascículos provistos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, “Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador” (INEC, 2010), de igual modo se

escogió a los grupos socioeconómicos catalogados de nivel A, B y C+, según la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011 (INEC, 2011).

La población entre 10 y 65 años de las ciudades seleccionadas es 4.211.200, y el 21,8% de esta, corresponde a los niveles socioeconómicos superiores y que realizan compras en centros comerciales y autoservicios.

Una vez determinada la población objetiva se usó una serie de factores de corrección basados en los resultados de la encuesta que fueron presentados en el Anexo 2 del Capítulo 1, estos factores estuvieron relacionados con: interés en la nutrición, tipo de producto, lugar de compra. Finalmente para este proyecto, se estimó un porcentaje inicial de penetración del 5,5% en la ciudad de Quito, tomado de la población definida como mercado objetivo, resultando 159.563 unidades anuales. Para mayor detalle del cálculo revisar el Anexo 3.

Uno de los sesgos de este cálculo es que, la población se corrigió para los compradores en autoservicios, dejando de lado al canal de las tiendas de barrio y tiendas naturistas, que podrían representar un volumen interesante. Esto podría subestimar el volumen de mercado en un 30% que según los resultados de la encuesta, adquieren sus productos en panaderías pequeñas. Otro sesgo potencial es que, los factores de corrección fueron tomados de los resultados de la encuesta, que se hicieron a grupos de personas entre 25 – 50 años aproximadamente y se asumió que los individuos 15 años menores y mayores que el de la muestra, se comportarían de manera similar en preferencias, lo que podría sobreestimar el tamaño de mercado. Un sesgo adicional puede darse al preguntar a los encuestados sobre el consumo de productos que tengan fin social, ya que podrían responder positivamente sólo por sentirse comprometidos.

## 2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

Para la investigación de mercado del presente proyecto hemos utilizado una encuesta, aplicando un cuestionario estructurado a una muestra de la población, con el objetivo de obtener información específica de los participantes. (Malhotra, 2008). De esta manera obtuvimos información sobre: lugar de compra, frecuencia, motivación de compra, conocimiento de dieta sin gluten, además de precio estimado y productos sustitutos. Es importante considerar que las preguntas fueron abiertas y cerradas; siendo las preguntas abiertas una fuente de información potencial para conocer el sentir de los consumidores, su necesidad, y motivación. Este tipo de preguntas permiten a los encuestados expresar actitudes y opiniones generales. Los encuestados tienen la libertad de expresar cualquier punto de vista. (Malhotra, 2008)

La información cuantitativa recopilada con esta herramienta nos permite evaluar las preferencias en el mercado y la oportunidad de negocio que existe, al tener un espacio en donde los productos nacionales y con fin social, son bien aceptados por los encuestados (Anexo 2, preguntas 10 y 11).

La investigación de mercado realizada, nos permitió abarcar a tres grupos de personas: un grupo de encuestados con nivel académico alto, público en general consumidor de productos alimenticios en autoservicios y un grupo de personas enfocadas en consumo de productos naturales y nutricionales. Esto refleja una amplia base de consumidores que nos ayudan a identificar las oportunidades del producto.

## 2.3 Realización de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado fue realizada utilizando un formato electrónico de encuesta, realizado en Google Formularios, herramienta que permite categorizar preguntas de selección múltiple, escalas de evaluación, respuestas cortas y largas, entre otras. Una vez elaborado el formulario, se envió vía correo electrónico un link a los encuestados, quienes respondían cada pregunta en una pantalla individual, de manera interactiva y fácil. El tiempo que tomaba la encuesta fue de 3 minutos.

Para obtener una muestra variada de la población, se realizó la encuesta a tres segmentos de personas. El primero, determinado “Grupo A” consistió en un grupo de profesionales y estudiantes universitarios de cuarto nivel de la ciudad de Quito, quienes respondieron a la encuesta vía web, los resultados se muestran en el Anexo 2. El segundo, “Grupo B” fue entrevistado en sitio, específicamente en dos autoservicios importantes ubicados en el Centro Comercial Scala Shopping y Centro Comercial Condado, a los encuestados se les proporcionó una Tablet para su uso y respuesta, los resultados se muestran en el Anexo 4. El tercero, “Grupo C” es un segmento específico de consumidores preocupados por su salud y nutrición, quienes realizan sus compras en tiendas orgánicas. Se realizó entrevistas a profundidad con el fin de conocer su necesidad y su actual nivel de satisfacción con los productos nutritivos que encuentran en el mercado.

Los resultados obtenidos en los tres segmentos confirman que la investigación de mercado es amplia y válida, dado que los encuestados coinciden en el interés de los productos de snacks nutritivos y su concepto, reflejando una oportunidad de negocio importante y un nicho de mercado por satisfacer. De esta forma aseguramos que,

cualquier otro investigador, que utilice investigación primaria, principalmente de entrevistas realizadas a los tres grupos de interés mencionados, obtendrá resultados semejantes.

## 2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Se definió un tamaño de mercado de \$6.623.529 dólares anuales, considerando los siguientes factores: volumen de mercado de 75.680 consumidores determinado en la sección 2.1, precio ponderado de 0,91 usd. Por unidad. Además se usó una frecuencia de compra de dos veces al mes en cantidad de dos unidades. Este valor del mercado en dólares, representa una oportunidad de negocio atractivo para este proyecto de negocio, con potencial de convertirse en una PYME que ha investigado y entendido la necesidad de los consumidores de snacks dulces que existen en el país.

Adicionalmente, otra manera de medir la oportunidad de negocio es que, existe una intención de compra de producto sin gluten en un 60,5% de los encuestados. Así mismo, el 78,9% considera que regalar chocolates que tengan una presentación elegante, son una buena opción de regalo, lo que lo convierte en un potencial sustituto de obsequios informales. Es importante resaltar que más del 80% de los encuestados, tienen un apego importante a la identidad nacional y fin social, lo que genera una oportunidad de negocio, alineándose a la estrategia y concepto de nuestros productos.

En el proceso de investigación, hemos encontrado algunos hallazgos que son de relevancia para entender el mercado de los snacks dulces: en primera instancia, los encuestados en los Grupos A y B, han coincidido en que el sabor y la calidad del producto prevalecen frente al precio y al contenido nutricional. Por otro lado, durante la entrevista

a profundidad, conocimos que ciertos consumidores enfocados en productos nutritivos y orgánicos, al no tener opciones en el mercado, elaboran sus propios productos en casa de manera artesanal. Así mismo, cuando preguntamos a los encuestados sobre el precio que pagarían por este producto, encontramos una gran dispersión, lo cual nos indica que en la mente del consumidor no existe un producto referencial, lo que favorece proponer un precio de entrada al mercado que valore nuestro concepto.

Con los puntos mencionados, ratificamos la existencia de oportunidad de negocio, que está respaldada por la investigación primaria realizada. Las encuestas mencionan que el 73% de los encuestados conocen una dieta sin gluten, ellos constituyen un segmento por cubrir y satisfacer con una oferta de productos que se apeguen a sus necesidades alimenticias y de salud. Por otro lado es un respaldo importante conocer que el 88.5% del total de encuestados está interesado en consumir nuestros productos. Alfajores Mitad de Mundo tiene la oportunidad de aprovechar estas necesidades del mercado y llevarlas a cabo, convirtiéndose hoy en un emprendimiento rentable, y con miras al largo plazo, como una empresa que tiene no solo productos sin gluten, sino que ofrece una propuesta de valor de fin social, ayuda comunitaria y resaltando los productos típicos de nuestro país.

El Anexo 5 muestra un “buyer persona” que resume características cualitativas de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, creando un modelo de clientes simbólicos y representativos.



## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Snacks dulces elaborados con productos típicos ecuatorianos sin gluten y con fin social, son una alternativa actual para personas que buscan cuidar su salud y la de su familia, diferente a los dulces tradicionales.

Aunque los productos nutritivos elaborados con harinas a partir de productos libres de gluten son atractivos en principio para celíacos, la investigación de mercado realizada en capítulos anteriores determinó que los productos de este tipo no sólo son atractivos para este nicho específico; pues al contrario, las investigaciones de campo han determinado un amplio interés de familias de niveles medios y altos por la búsqueda de productos nutritivos. Por otro lado, la investigación ha demostrado una baja sensibilidad al precio. Se justifica así, que de las estrategias genéricas mencionadas por Porter (1980), la estrategia de diferenciación, será más adecuada para este caso, que una de especialización o de liderazgo en costos.

La diferenciación en los productos de la presente propuesta de negocio se logrará a través de explotar varias de las tendencias del macro entorno analizadas en el capítulo 1, por un lado la tendencia a consumir cada vez productos más saludables, en segundo lugar crear una marca con identidad nacional bajo el paraguas del sello de calidad “Mucho Mejor si es hecho en Ecuador” y por último el sentido social con la aportación de fuentes de negocio para comunidades que merecen comercio justo dentro de la industria nacional.

En conclusión, la presente propuesta de negocios de productos de repostería y snacks dulces nutritivos plantea como estrategia genérica la diferenciación. Por medio de esta estrategia, se busca alcanzar ventaja competitiva, es decir, obtener rentabilidad superando el costo de oportunidad del capital invertido. (Porter, Estrategia Competitiva, 1980).

### 3.1 Posicionamiento Estratégico

Como se mencionó anteriormente en la figura 1.1 presentada en el capítulo 1, el análisis sectorial denota que existe rivalidad baja, por el motivo de que la materia prima típica ecuatoriana no se ha explotado en productos nacionales, aquí la estrategia de diferenciación es fundamental para resaltar la identidad país, productos nacionales y comercio justo.

Nuestro proyecto tiene como principal fortaleza, una oferta de productos alimenticios sin gluten, sabiendo que captará un mercado amplio de clientes preocupados de la nutrición, como por ejemplo, las madres de familia que buscan una alternativa para las comidas escolares de sus hijos. Incluso, vemos como una oportunidad que, nuestros productos sean considerados como sustitutos de obsequios para alguna ocasión especial.

La propuesta de negocio además forjará una marca que permita generar desarrollo en el sector agrícola del país, convirtiendo cereales y frutos tradicionales, en productos de valor agregado, por medio de actividades comunitarias y de comercio justo con grupos de agricultores de las regiones andinas y de la costa del Ecuador. Creando así, un trabajo en conjunto que involucra a entidades gubernamentales, asesoramiento

agroindustrial y buenas prácticas de cultivo. Estas actividades establecen un vínculo importante con la marca “Hecho en Ecuador” dando a nuestros productos una característica única de identidad nacional.

Todo emprendimiento, tiene en sus inicios debilidades por considerar y mejorar. En nuestro caso, notamos que al establecer nuestra planta, y al ser artesanal, contaremos con una capacidad limitada de producción; por esta razón el plan inicial es tener presencia en las principales provincias del país abasteciendo a pequeñas y grandes cadenas con nuestro producto, para luego continuar con una expansión a nivel país y fuera de él. Con ello también lograremos un mejor posicionamiento de marca.

Siendo los productores agrícolas comunitarios nuestros proveedores, contamos con un alto riesgo de que cuenten con un bajo nivel de conocimiento de procesamiento industrial de la materia prima, siendo que no se ha valorado ni explotado la producción agrícola ecuatoriana, dejando a un lado su especialización. Bajo este mismo concepto, existe el bajo conocimiento de los beneficios de productos sin gluten, por ende, podríamos ser comparados con snacks dulces tradicionales que no tengan la misma materia prima ni tampoco el concepto de comercio justo, desconociendo la identidad de nuestro producto.

Existe una amenaza de lenta innovación de productos con valor agregado, por un bajo nivel de presupuesto en investigación y desarrollo. Por otro lado, la competencia cercana y con mayores recursos podría utilizar medios y marketing con mayor alcance. Incluso la competencia podría ser de importadores que obtengan representaciones de marcas importantes o nuevas que oferten productos con características similares. En el caso de que existan competidores que busquen replicar nuestra estrategia y propuesta

de valor, utilizaremos nuestra estrecha relación con las comunidades y las fortaleceremos con certificaciones orgánicas y de comercio justo que avalen nuestro compromiso social con los productores siendo esto parte del ADN de nuestra empresa.

Al utilizar productos agrícolas, no se puede descartar que la materia prima pueda ser afectada por condiciones de bioseguridad, ambientales, climáticas, entre otras. Lo cual podría afectar el proceso de producción, siendo esto una amenaza operativa por considerar.

### **3.2 Recursos y Capacidades Distintivas**

Los recursos y capacidades distintivas de la empresa están alineados a la estrategia genérica de diferenciación, siendo esta la elaboración de productos que en su cadena de valor, adicionan características especiales y distintivas para obtener como resultado bienes de alta calidad y sabor, elaborados con materia prima ecuatoriana cuidada desde su cultivo. La capacidad de crear relaciones comunitarias con proveedores y la socialización de estas al consumidor final, resaltarán la diferenciación en nuestra estrategia y modelo de negocio que se convertirán en el mediano y largo plazo en la fuente de ventaja competitiva.

En el Ecuador, en la actualidad de acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca MAGAP los pequeños productores de quinua estarían logrando utilidades mensuales de alrededor de \$100 por familia (MAGAP, 2017). La quinua es sólo uno de los ejemplos de lo que sucede con los pequeños productores del agro ecuatoriano. Es por esto, que el presente proyecto de negocio pretende incentivar el mercado de productos con valor agregado a partir de vínculos con asociaciones campesinas, iniciando en la comunidad de Guano en la provincia de Chimborazo, para en

el futuro extendernos a otras zonas del país. Se procurará reconocer de manera más justa su labor, así como capacitar en mejores prácticas de cultivo y procesamiento de la materia prima para transformarla en harinas y dulces que serán usados como insumos para la elaboración de nuestros productos.

Basados en el enfoque de diferenciación, la empresa contará con la asesoría de un Ingeniero de alimentos que aportará en la modificación y desarrollo de fórmulas que puedan añadirse a la receta original para crear productos nuevos, apegados al concepto de utilización de materia prima típica ecuatoriana. En esta asesoría se realizarán pruebas con ingredientes diferenciadores que resalten el concepto de la empresa y estén acorde al gusto y necesidad de los consumidores. La materia prima que será evaluada es quinua, coco, plátano, guayusa, café, guayaba, mango, tanto para la elaboración de harinas como para sirope.

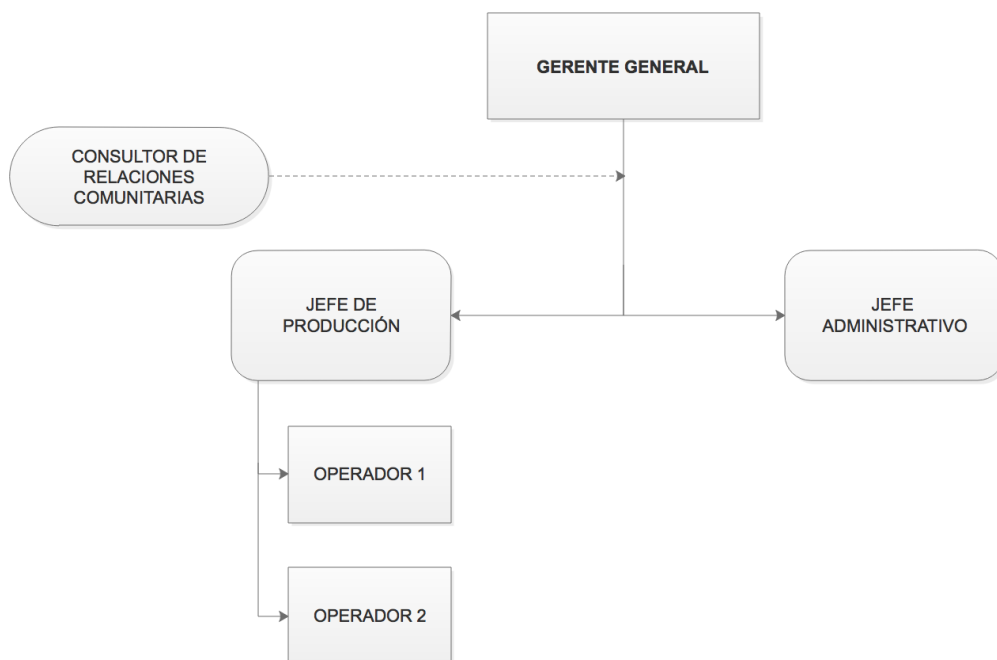
Para alcanzar la mayor cantidad de clientes, optaremos por concretar acuerdos con grandes cadenas comerciales como Supermaxi, Fybeca, panaderías, entre otros. Este recurso de cercanía y facilidad de compra de nuestros clientes será importante para buscar destacarnos más allá del sabor y de nuestros ingredientes, sino que, resaltaremos nuestra distinción en el empaque y presentación. También es parte de nuestra estrategia, crear cercanía con tiendas especializadas de productos nutricionales, naturales, las cuales muestran un crecimiento importante y concentran gran cantidad de clientes interesantes para nuestros productos.

### 3.3 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

El presente proyecto arrancará con una estructura reducida dirigida por el gerente general y primer cofundador, quien tendrá a cargo funciones de planificación y dirección financiera, así como también las relaciones comerciales y negocios tanto con clientes, instituciones, y comunidades proveedoras de materia prima. En esta estructura se despliega la Jefatura de Producción y de Administración.

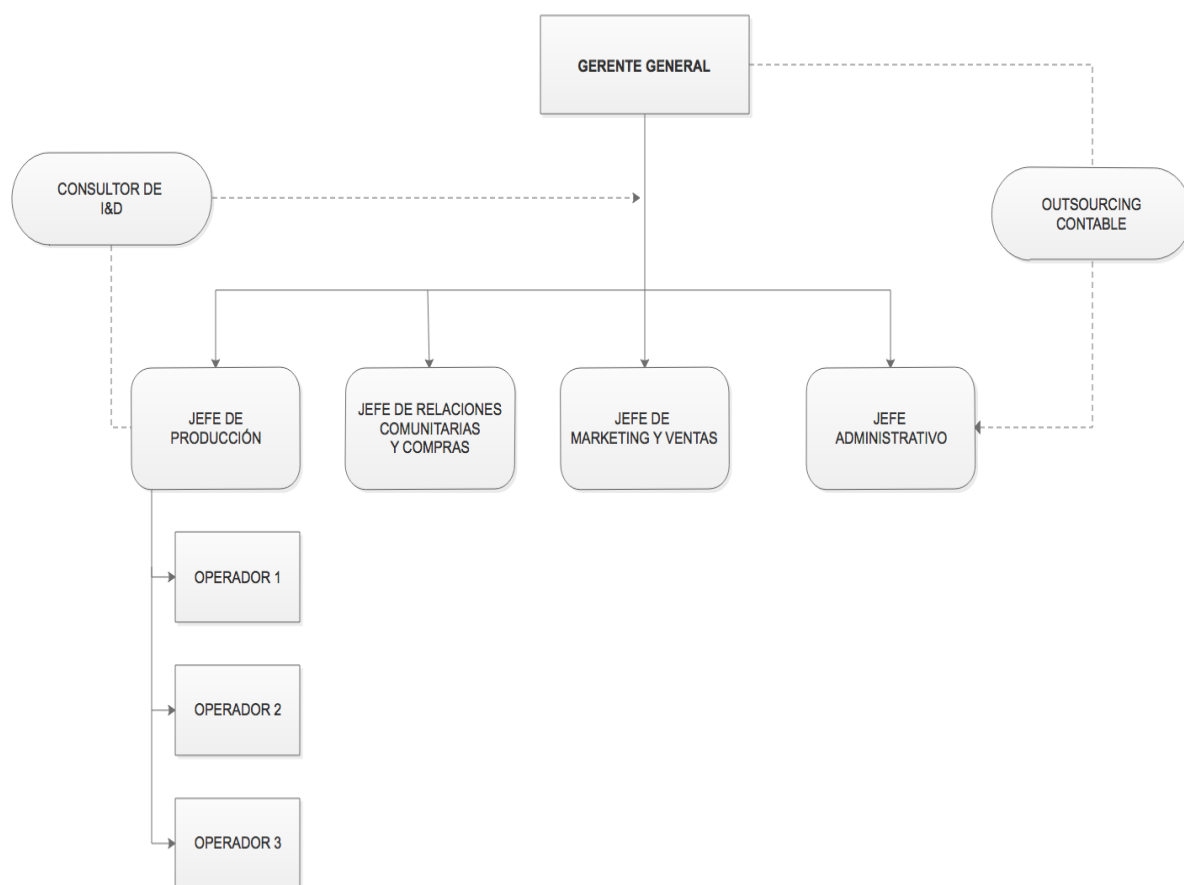
El Jefe de Producción y segundo cofundador es el líder de esta área la cual tiene la responsabilidad de planificar y ejecutar la producción, además del control de calidad. Tendrá dos operarios a su cargo, los cuales apoyarán en la manufactura.

Se contratará a un Jefe de Administrativo, encargado de las funciones de recursos humanos y actividades regulatorias.



**Figura 3. 1: Organigrama Inicial de la Empresa**

En miras al crecimiento de la empresa en ventas y desarrollo de nuevos productos, la figura 3.2 muestra una proyección del organigrama un año posterior al inicio de operaciones. La empresa requerirá de un asesoramiento ocasional en las áreas de Investigación y Desarrollo. La persona encargada de Relaciones Comunitarias, quien en el primer organigrama se ubicaba como una posición de asesoría externa, en el organigrama proyectado, se convertirá en una posición fija en la empresa con la responsabilidad adicional de liderar las adquisiciones de la empresa. El anexo 7 detalla la descripción de puesto de los cargos principales de la empresa.



**Figura 3. 2: Organigrama Proyectado a un año**

Una de las fortalezas de la empresa es contar con la experiencia y visión de sus fundadores quienes estarán a cargo de la dirección general y jefatura de producción. La

dirección general se enfocará en el crecimiento de la empresa en base a un óptimo relacionamiento comercial basado en la experiencia de la cofundadora, acompañado también de la participación dinámica de las áreas de la empresa para lograr una administración eficiente. La Jefatura de Producción será liderada por un experto en proyectos y gestión, quien tendrá como objetivo la transformación de la materia prima en productos de valor agregado de manera eficiente y con la más alta calidad, lo que elevará la disposición a pagar del consumidor final. Sin embargo, la falta de formación técnica de los fundadores en el área alimenticia, así como la inexperiencia en la formación de asociaciones con comunidades productoras de materia prima, es una brecha que nos exige contar con soporte de expertos en estas actividades, teniendo como referencia a empresas ecuatorianas que han llevado a cabo proyectos de comercio justo.

Con el objetivo de resaltar las características diferenciales de este negocio (nutrición, comercio justo y Hecho en Ecuador), la empresa contará con asesoría de dos consultores. El primero, un experto en el área agrícola quien tendrá la responsabilidad de orientar a los agricultores en el mejoramiento de técnicas de cultivo y producción de harinas, las actividades del consultor estrecharán una relación con las comunidades, generando comercio justo, siendo esto una estrategia empresarial gestionada por la Gerencia General. El segundo asesor externo, proporcionará soluciones en ingeniería alimentaria, elaborando fórmulas y desarrollando nuevos productos que aporten en la rama nutricional, parte fundamental de nuestro modelo de negocio.



## CAPÍTULO 4

### PLAN COMERCIAL

Mitad del mundo ofrece a los consumidores preocupados por la nutrición, calidad y sabor una variedad de productos libres de gluten disponibles en los principales autoservicios del país, así como en cadenas de panaderías y tiendas especializadas. La empresa se enfocará en ampliar su base de clientes no solo usando canales tradicionales sino además haciendo uso del Inbound Marketing. El valor agregado en toda la cadena de suministro nos permitirá elevar la disposición a pagar del cliente, en este sentido, el precio de venta al público reflejará la estrategia de diferenciación de la compañía.

#### 4.1 Precio

Con el fin de determinar el precio de venta al público de los productos de la línea de negocio de alfajores de la compañía Mitad del Mundo, se realizó un estudio de la competencia, ubicándolos en la matriz de Kotler, lo que ha permitido tomar nuestra propia posición en el mercado. Se encontró dos competidores con productos no diferenciados en el lado económico, uno en el promedio y un producto con marca artesanal cuyo precio para las bondades que ofrece está sobre cargado.

Los productos de Alfajores Mitad del Mundo se ubicarán en una posición Premium dentro de la matriz de precio – calidad de Kotler, representada en la Figura 4.1. Su posicionamiento se fundamenta en que la marca ofrece no solamente un producto orgánico sino además con un fin social de comercio justo involucrado, por lo tanto

consideramos que los beneficios ofertados serán mayores que los que actualmente se proponen en el mercado.


		PRICE		
		HIGH	MEDIUM	LOW
PRODUCT OF SERVICE QUALITY	HIGH	<b>PREMIUM</b>  Mitad del Mundo Alfajores	HIGH VALUE	SUPERB VALUE
	MEDIUM	OVER CHARGING	AVERAGE	GOOD VALUE
	LOW	RIP-OFF	FALSE ECONOMY	ECONOMY

Figura 4.1 Matriz de Kotler Precio - Calidad

Los precios, incluido el impuesto al valor agregado IVA se sugieren en función del canal de ventas utilizado:

Detallistas autoservicios: \$0,88

Detallistas panaderías: \$ 0,92

Otros consumidores no finales (farmacias, tiendas): \$0,98

PVP: \$ 1,10

Con estos precios se estima que el beneficio para el detallista estará alrededor del 25% para autoservicios, 20% panaderías y 12% para otros consumidores no finales. El precio sugerido, además está un 8% sobre el estudio de mercado realizado en el capítulo 2 del presente trabajo de titulación, con esto pretendemos mantenernos en el lado de la

calidad, elevando la disposición a pagar del consumidor antes que reducir costos, siendo coherentes con nuestra estrategia de diferenciación.

## 4.2 Producto

Desde las manos de nuestros productores en la Sierra, Costa, Oriente y Región Insular del Ecuador nace la materia prima de Mitad de Mundo. Snacks dulces nutritivos que reúnen ingredientes típicos ecuatorianos seleccionados desde su origen, uniendo sabores andinos como quinua, coco, café, entre otros con innovadoras recetas para brindar una experiencia de sabor, calidad, nutrición y comercio justo.

Alfajores Mitad del Mundo es nuestra primera creación, alfajores artesanales elaborados con productos típicos ecuatorianos, ideal para consumo de niños, jóvenes y adultos que buscan una alternativa de snack dulce nutritivo orgullosamente ecuatoriano. La presentación individual será en porciones de 40 gramos y también en paquete de seis y doce unidades.

## 4.3 Plaza

De acuerdo a nuestra encuesta detallada en el capítulo 1 del presente trabajo, la cual fue realizada a potenciales clientes, tenemos como referencia que la mitad de los encuestados realizarían la compra de nuestro producto en un supermercado, así también un gran porcentaje mencionó panaderías y farmacias. Esta investigación ratifica nuestra idea de concentrarnos en un canal de distribución indirecto, es decir, realizaremos alianzas comerciales para tener presencia en los principales autoservicios, cadenas de panaderías y farmacéuticas.

Centraremos nuestra comercialización piloto con: Supermaxi-Megamaxi, quien posee en Quito 15 locales distribuidos en toda la ciudad. Panaderías, entre ellas por ejemplo Panadería Arenas, quien posee 17 locales, Fybeca 37 locales. Adicionalmente la empresa se enfocará en tiendas especializadas naturistas y veganas, las cuales están tomando un crecimiento importante en el país, pues aunque en Ecuador no existen datos, en el mercado mundial este tipo de tiendas crece un 20% anual (Agronegocios Ecuador, 2017).

Durante el primer año de operaciones, las relaciones comerciales serán manejadas por la Gerencia General con leve apoyo del Jefe Administrativo.

#### **4.4 Promoción**

Las mayores fortalezas de la marca (producto nutritivo, orgánico, hecho en Ecuador y comercio justo) serán transmitidas a los consumidores a través de los distintos canales de distribución con el objetivo de acercarse al consumidor para luego convertirlo en cliente y a futuro en un promotor de los productos de Mitad del Mundo.

Para atraer a clientes a través del Inbound Marketing se usará blogs, redes sociales y una página web, por estos medios además de comunicar los valores de la empresa se trabajará compartiendo material sobre nutrición, recetas de repostería con productos ecuatorianos y temas relacionados con logros en el desarrollo de las comunidades proveedoras de materias primas. Contemplar en el presupuesto de inversión inicial. A los visitantes y suscriptores se les contactará a través de “calls to

action” para luego entregarles información más especializada sobre productos y puntos de ventas incluida la tienda virtual ecuatoriana “www.yaesta.com”.

En los autoservicios se realizará degustación durante los primeros ocho fines de semana destacando principalmente el valor orgánico y comercio justo de nuestros productos. Para el canal de tiendas especializadas y panaderías se entregará productos gratuitos durante las primeras 8 semanas en los horarios de mayor movimiento comercial, junto con un boletín de los beneficios de los productos y valores de la compañía.

#### 4.5 Plan de Ventas

En relación a la información del tamaño de mercado, analizado en el Capítulo 2, hemos determinado un presupuesto anual para Mitad del Mundo, el plan de ventas considera el inicio de las operaciones en la ciudad de Quito para luego extenderse hacia las ciudades más importantes del país. La proyección de ventas y el Market Share captado en los primeros cinco años se muestra en la tabla 4.1

	Proyección de Ventas en Número de Unidades				
	T1	T2	T3	T4	T5
Quito	159.563	183.498	211.023	242.676	254.810
Guayaquil		166.856	191.884	220.667	253.767
Manta				15.623	17.966
Cuenca				34.732	39.942
Ambato		22.817	26.239	30.175	34.701
<b>TOTAL Unidades</b>	<b>159.563</b>	<b>373.170</b>	<b>429.146</b>	<b>543.873</b>	<b>601.187</b>
<b>TOTAL Dólares</b>	<b>\$ 145.474,03</b>	<b>\$ 2167.295,13</b>	<b>\$ 3192.389,40</b>	<b>\$ 221.247,82</b>	<b>\$ 232.310,21</b>
<b>MARKSHARE</b>	<b>2,20%</b>	<b>5,14%</b>	<b>5,91%</b>	<b>7,49%</b>	<b>8,27%</b>

**Tabla 4.1 Forecast de ventas de los primeros cinco años de operación**

Como producto de arranque de la empresa Mitad del Mundo, se determinó que la proyección de ventas de alfajores gluten free elaborados con materia prima típica ecuatoriana tendrán una estacionalidad marcada en ascenso los meses de febrero, mayo,

noviembre y diciembre, mientras que los meses de junio, julio y agosto marcan un descenso en ventas. Esta estacionalidad se debe al tipo de producto que por su presentación en algunos de los formatos, se considera sustituto de productos de regalo para ocasiones especiales. El Anexo 11 muestra la proyección de ventas mensuales del primer año de operaciones, la venta anual del primer período será de \$143.049. Datos de ventas proyectados a largo plazo son presentados en el Capítulo 5 del presente trabajo de titulación.

Las proyecciones de ventas, demostrarán más adelante que el proyecto es rentable y que toda la investigación de fondo, junto con la propuesta de la empresa nos llevan a obtener resultados importantes desde su inicio, sin embargo, más allá de movernos dentro del rango de aceptación, la empresa no debe descuidar su tamaño de mercado, y debe buscar en un futuro cercano ampliar sus líneas de negocio para seguir creciendo y prevalecer en el mercado con su marca, propuesta y productos.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 5.1 Supuestos Generales

Para el análisis financiero del presente trabajo se utilizó la información reportada por el Banco Central del Ecuador, la cual demuestra que la evolución de la inflación anual pasa por un decrecimiento del 4.87% al 3.38% a partir del tercer trimestre del 2015 con tendencia a la baja. Por otro lado, el reporte del año 2016, presenta una inflación promedio de 1.73%, valor que se consideró para la proyección de costos de producción. A pesar de que en el primer trimestre del 2017 el país presenta valores de inflación promedio de 0.94%, se decide utilizar el promedio del 2016 para obtener proyecciones más conservadoras. Un resumen de los supuestos generales se enlista en el Anexo 12.

El crecimiento en ventas se relacionó con el estudio de mercado realizado en el Capítulo 2, en el cual se determina para el año 1, ventas iniciales en la ciudad de Quito, para el año 2, se realiza el ingreso de comercialización a las ciudades de Guayaquil y Ambato con un incremento de 133.18% en relación al año 1. De esta manera, el market share inicia en 2.20% en el año 1 y termina en el año 5 en 8.27% con la inclusión de dos ciudades adicionales, Manta y Cuenca.

#### 5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial requerida del proyecto es de \$66.631,07 (Anexo 16) la cual incluye activos, equipamiento, inventario inicial (Anexo 19) y gastos administrativos de constitución. Para el segundo periodo con la estrategia de crecimiento, la empresa

planifica solicitar una operación de crédito en la CFN por \$180.000 a 5 años plazo con tasa activa vigente del 6.90%, mismo que será utilizado para compra de terreno e instalación de planta, compra de vehículo además de capital de trabajo. Debido a la estrategia de crecimiento en el año 2, mencionada en el párrafo anterior, hemos determinado que la empresa Mitad del Mundo tendrá una estructura de capital utilizando financiamiento propio para su inicio de operaciones, y apalancada a partir del segundo año.

Utilizando la fórmula CAPM Capital Asset Pricing Model se determinó el costo del capital accionario de la empresa. Para esto, utilizamos la tasa libre de riesgo, siendo una combinación de la tasa sugerida por los bonos del tesoro a largo plazo (mayor a 10 años) de los Estados Unidos de América del 2.84% y el riesgo país promedio de los dos últimos años obtenidos del EMBI (9.65%); La rentabilidad esperada del sector de 20.12% fue determinada con los datos obtenidos en Damodaran y la información disponible de empresas americanas con actividades similares a la del presente trabajo.

Se ha utilizado el método WACC, costo promedio ponderado de capital para determinar la tasa de descuento en los cálculos referentes a flujos.

Para obtener la beta apalancada de la empresa, se utilizó un promedio de la razón deuda a capital de los años t2 a t5, periodo en el cual se genera una estructura de capital mixto. Finalmente con estos datos, la empresa decide mantener una estructura de capital establecida con 60% deuda y 40% capital propio, obteniendo con ello un WACC de 16.88%, siendo coherentes con la comparación realizada con empresas americanas del sector de snacks.



### 5.3 Estados Financieros Proyectados

Para plasmar la evolución financiera de la empresa, se proyectan estados financieros a 5 años, considerando la legislación contable y tributaria vigente en el Ecuador.

Uno de los rubros centrales de esta proyección fueron las ventas, mismas que debido a la estrategia de crecimiento, tienen en el año 2 una tasa de incremento del 133% por la incursión de ventas en Guayaquil y Ambato, es decir 366.951 unidades de venta en el año, posteriormente el incremento de 15%, 26% y 10% en los años siguientes, dando como unidades totales de ventas en el año 5 de 591.167 unidades. Según el boletín del Banco Central del Ecuador (BCE 2017), la inflación acumulada para el sector de alimentos y bebidas es del 1.28%, este indicador fue considerado para proyectar el precio de venta de nuestro producto. Los costos también se proyectaron con la tasa de inflación mencionada. Es importante considerar que los costos de ventas representan en promedio el 50% de las ventas de la empresa, generando una utilidad operacional que nos permite apalancar uno de los rubros más importantes, los salarios de los trabajadores, en el Anexo 18 se presenta una tabla detalle de salarios, la cual fue elaborada bajo la legislación vigente y considerando una tasa de incremento del 3% en referencia a la variación salarial de los años 2015-2016 en el país.

La tarifa general de impuesto a la renta para sociedades será del 22% sobre su base imponible (SRI, 2016). Por otro lado el Código de Trabajo Ecuatoriano en su artículo 97.- Participación de los trabajadores en utilidades de la empresa, manifiesta: “El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento

(15%) de las utilidades líquidas. (Codigo de Trabajo). Estos valores son debidamente considerados en los estados financieros.

La política de cuentas por pagar, será de 30 días debido a la relación comercial con nuestros proveedores, mientras que para las cuentas por cobrar hemos determinado un periodo de pago de 45 días dado que la mayor concentración de ventas será al cliente La Favorita (Supermaxi), esta diferencia la financiaremos con capital de trabajo de la empresa.

La junta de accionistas de la empresa Mitad del Mundo mantendrá la política de acumulación de dividendos por pagar. Esta medida nos permite además mantener un ROE ascendente durante los 5 años del proyecto, demostrando la capacidad de la empresa para generar retorno a sus inversionistas.

#### **5.4 Flujo de Efectivo Proyectado**

El flujo de efectivo de la empresa Mitad del Mundo inicia con la inversión inicial de \$66.631,07. En el año 1 el flujo de efectivo se concentra en actividades de operación por \$17.789,20, siendo lo más representativo la variación de cuentas por cobrar dado la política de cobro de 45 días, negociado principalmente con los autoservicios. En el segundo año el uso de efectivo radica en actividades de inversión, debido al crecimiento proyectado, la empresa invierte en compra de maquinaria, vehículo para la distribución en ciudad, y terreno para la construcción de la planta de producción, todo esto financiado con adquisición de deuda bancaria. En los años siguientes el flujo se concentra mayormente en actividades de operación vinculado al crecimiento proyectado de ventas apalancadas con financiamiento.

## 5.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable del proyecto se ha determinado en 50.839 unidades para t1, periodo en el cual la empresa solo se financia con patrimonio y 117.406 unidades en t2, año en el que la empresa ya cuenta con financiamiento externo. Al llegar a estos valores, la empresa empieza a generar beneficios dado que ha cubierto sus costos fijos y variables.

<b>Punto de Equilibrio Contable</b>	T1	T2		T1	T2
Número de Unidades Vendidas	156.904	366.951	Margen de Contribución Bruto	0,67	0,66
Costos Fijos	\$ 27.727,39	\$ 60.787,86	Punto de Equilibrio Contable (# unidades)	50.839	117.406
Costos Unitario Variable	\$ 0,24	\$ 0,25			
Depreciación	6.248	16.358			
Precio Unitario ponderado	0,91	0,91			
Tasa Impositiva	22,0%	22,0%			
Tasa de Rendimiento Requerida	16,88%	16,88%			

**Tabla 5.1 Punto de Equilibrio Contable Mitad del Mundo**

El punto de equilibrio financiero, conocido también como punto de equilibrio del valor presente, representa el nivel de ventas que resulta en un VAN de cero. (Ross, 2010)

Para el presente proyecto, se determina un punto de equilibrio financiero de 78.700 unidades en t1 y 126.015 unidades en t2.

<b>Punto de Equilibrio Financiero</b>	T1	T2		T1	T2
Número de Unidades Vendidas	156.904	366.951	Costo Anual Equivalente de la inversión inicial	20.771	20.771
Costos Fijos	27.727	60.788	Costos Fijos Totales despues de impuestos	41.023,64	64.586,61
Costos Unitario Variable	\$ 0,24	\$ 0,25	Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	0,521264868	0,512528868
Depreciación	6.248	16.358	Punto de Equilibrio VAN	78.700,2	126.015,6
Precio Unitario	0,91	0,91			
Tasa Impositiva	0,22	0,22			
Tasa de Rendimiento Requerida	16,88%	16,88%	WACC		

**Tabla 5.2 Punto de Equilibrio Financiero Mitad del Mundo**

## 5.6 VAN y TIR

Con el objeto de obtener una medida de cuánto valor se crea hoy al efectuar una inversión, se calcula el valor actual neto (VAN). Los flujos de caja libre traídos a valor presente a una tasa de descuento WACC de 16.88% proveen un valor positivo de \$24.177.69, indicando de esta manera la viabilidad del proyecto.

Con motivo de encontrar una tasa de rendimiento que resuma los méritos del proyecto, se calcula la TIR (tasa interna de retorno) de 28,24%, reflejando un rendimiento adicional de 11.35% puntos sobre el esperado.

Los cálculos son los siguientes:

	t0	t1	t2	t3	t4	t5
(=) Flujo de Caja Libre	-66.631,07	17.789,20	15.260,69	13.835,46	56.272,80	55.859,17
Flujo Acumulado		-48.841,86	-33.581,18	-19.745,72	36.527,09	92.386,25

VAN	<b>24.177,69</b>
-----	------------------

TIR	28,24%
-----	--------

Valor adicional sobre WACC	<b>11,35%</b>
----------------------------	---------------

**Tabla 5.3 VAN y TIR Mitad del Mundo**

## 5.7 Análisis de Sensibilidad

Con el objetivo de determinar qué tan sensible es la estimación del VAN a los cambios en determinadas variables, a efectos de este análisis Mitad del Mundo considera congelar todas las variables excepto: penetración de mercado en el primer año, precio de venta, volumen de venta en número de unidades, precio de materia prima, tasa de crecimiento en año 2.

El estudio demostró que las variables más sensibles y que necesitan mayor atención son: Penetración de mercado en el primer año, debido a que para que el proyecto sea rentable y alcance los niveles esperados de ventas, esta variable no puede ser menor del 5.5%. El precio de venta promedio ponderado, no podrá ser menor de \$0.91 porque esto determinaría un VAN negativo.

En el Anexo 14 se incluye además el análisis de sensibilidad de las variables: precio de la materia prima (harina de quinua) y la tasa de crecimiento proyectada en el año 2. Variables que también deberán ser monitoreadas de manera constante para no afectar la rentabilidad del proyecto. En el caso de la tasa de crecimiento en el año 2, no podrá ser menor al 125% por lo que la empresa se proyecta la introducción al mercado de las ciudades de Ambato y Guayaquil.

## 5.8 Escenarios

Para simular los resultados del proyecto en diferentes situaciones económicas, se determina tres escenarios llamados: pesimista, optimista y base. Las variables afectadas simultáneamente para este análisis son: precio de venta, tasa de crecimiento año 2, precio de materia prima y penetración de mercado año 1.

En el escenario pesimista, se denota un VAN negativo de \$168.631, para este efecto se debe salvaguardar el precio de venta a un nivel no menor de \$0.91, así como también no descuidar la proyección de crecimiento para el año 2.

En el escenario optimista, todas las variables determinan un crecimiento significativo del VAN, en este caso es recomendable potencializar la variable penetración

de mercado en el año 1 con estrategia de ventas, promociones y con presencia en canales de distribución tradicionales.

El escenario base representa la estimación más realista del proyecto con los datos y proyecciones estudiadas en el presente trabajo. La penetración ideal de mercado en el año 1 es del 5.5% y el precio de venta es \$0.91, pudiendo ser este incluso mayor por las características de diferenciación del producto y la disposición a pagar de los consumidores.

	<b>PESIMISTA</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>Precio Venta</b>	\$ 0,802	\$ 0,957	\$ 0,91
<b>Tasa crecimiento año 2</b>	50,0%	133,9%	133,9%
<b>Precio de chocolate MP</b>	\$ 0,104	\$ 0,085	0,0948
<b>Penetración de mercado año</b>	5,0%	6,0%	5,5%
<b>VAN</b>	<b>\$ -181.524,49</b>	<b>\$ 104.208,78</b>	<b>\$ 24.177,69</b>
<b>TIR</b>	-	<b>60,12%</b>	<b>28,24%</b>

**Tabla 5.4 Propuesta de escenarios Mitad del Mundo**

El balance general, estado de resultados, flujo de caja e índices financieros para los tres escenarios: base, optimista y pesimista, son presentados en el Anexo 13.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis Sectorial.

**Rivalidad.** La industria de postres y snacks dulces con grado nutricional se considera que tiene una rivalidad baja y por ende una probabilidad de rentabilidad alta.

El análisis demostró que existe un alto espacio para la diferenciación, puesto que la alternativa de uso de materia prima agrícola típica del Ecuador no ha sido explotada, además que hay una variedad importante de recetas que podrían ser elaboradas con estos productos. Lo anterior dicho se refleja en que existen pocos competidores identificados en el mercado local, dando como resultado que el consumidor tenga un bajo nivel de costo al cambio.

Hemos analizado también que existe una baja barrera de salida, debido a que los activos para el procesamiento de galletas y chocolates no son especializados, como por ejemplo, horno, galletera, entre otros.

**Amenazas de Ingreso.** En primera instancia hemos determinado que no existe economía de escala porque hay pocos competidores y consumidores, quienes tampoco tienen una identidad de marca establecida. Adicionalmente, no se espera represalias agresivas de parte de los pocos consumidores.

Por otro lado, es importante mencionar que el acceso a los canales de distribución como por ejemplo autoservicios, tiene un alto nivel de amenaza de ingreso por la complejidad que representa para una empresa nueva ingresar con sus productos a estos mercados. Adicionalmente se analizó que otra amenaza importante, son las regulaciones gubernamentales como: registros sanitarios, información nutricional expedida por

laboratorios calificados, ley de semaforización de alimentos procesados regulados por la ARCSA<sup>4</sup>.

Finalmente, existe un nivel moderado de requerimiento de capital por la inversión inicial de maquinaria, dando como resultado general un nivel de amenaza de ingreso moderado que da como resultado una rentabilidad promedio.

**La presión de productos sustitutos.** Hemos analizado que en el mercado existe una baja propuesta de productos elaborados con materias primas ecuatorianas como quinua, coco, entre otros; así como productos que enfatizan el contenido nutricional de estos. Sin embargo, existe una alta gama de alternativas que podrían considerarse como sustitutos, mismos que satisfacen la necesidad de snack dulces del consumidor como helados, galletas, pasteles, postres caseros, etc. Considerando además que un chocolate con una presentación elegante es utilizado también como regalo para una ocasión especial, existen otro tipo de productos no alimenticios que también podrían sustituirlo. Por tanto, la amenaza de productos sustitutos es considerada como moderada alta, con una rentabilidad esperada promedio.

**Poder de Negociación de los Consumidores.** Empezamos identificando que los consumidores no se encuentran concentrados pero están buscando un producto diferenciado, por ende consideramos que el consumidor no será sensible al precio, representando un bajo poder de negociación.

Hoy en día los consumidores de este producto, se encuentran altamente informados, por las facilidades tecnológicas y tendencias que existen. Por otro lado, hemos identificado que el comprador principal de estos productos son cadenas grandes

---

<sup>4</sup> ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria



como Megamaxi, Fybeca entre otras que tienen un alto poder de negociación al imponer ellos los márgenes en precio. Un canal de distribución en crecimiento son las tiendas naturistas o tiendas especializadas en productos orgánicos, las mismas que se convierten en una alternativa de distribución de nuestros productos. Sin embargo siendo las grandes cadenas de mayoristas los principales compradores de nuestro producto, consideramos que el poder de negociación de los consumidores es alto, por ende, la rentabilidad esperada es baja.

**Poder de Negociación de Proveedores.** Consideramos que uno de nuestros principales proveedores son los empleados, quienes no necesitan tener una calificación especializada para realizar labores de manufactura, en este sentido, los sueldos y gastos serán bajos. No obstante, los proveedores de la materia prima de harina sin gluten son escasos y por ende tienen un alto poder de negociación. Ambos factores determinan un moderado poder de negociación con los proveedores, con el resultado de rentabilidad promedio.

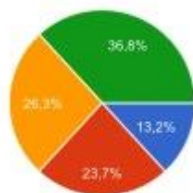
Anexo 2.- Resultados de la Encuesta para Definición de Variables de Mapa  
Estratégico

# 38 respuestas

[Ver todas las respuestas](#) [Publicar datos de análisis](#)

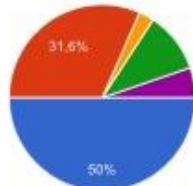
## Resumen

1. ¿Con qué frecuencia consumes un dulce, digamos, un chocolate, galleta o pastel?



Menos de una vez por semana	5	13.2%
Una vez por semana	9	23.7%
Dos veces por semana	10	26.3%
Tres o más veces por semana	14	36.8%

2. ¿Dónde usualmente realizas la compra de un dulce (chocolates, galletas)?

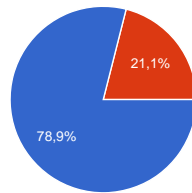


Supermercados	19	50%
Panadería o Tienda de barrio	12	31.6%
Tienda de gasolinera	1	2.6%
Farmacia	4	10.5%
Otro	2	5.3%

18/9/2016

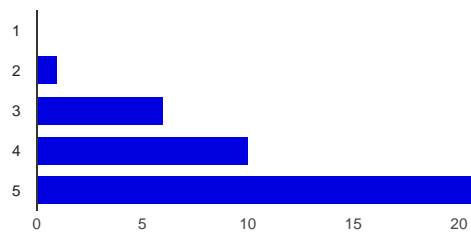
Dulces nutritivos - Formularios de Google

**3. ¿Consideras que regalar chocolates que tengan una presentación elegante es un detalle significativo para toda ocasión?**



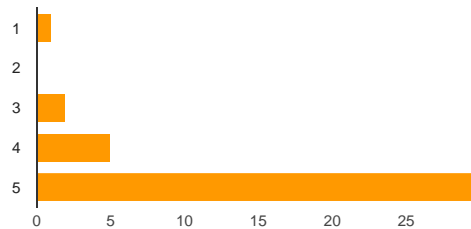
SI	30	78.9%
NO	8	21.1%

**CALIDAD [4. ¿Cuando estás en el supermercado y compras un dulce (galletas o alfajores) ¿Qué es lo más importante para ti? Califica, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.]**



1	0	0%
2	1	2.6%
3	6	15.8%
4	10	26.3%
5	21	55.3%

**SABOR [4. ¿Cuando estás en el supermercado y compras un dulce (galletas o alfajores) ¿Qué es lo más importante para ti? Califica, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.]**



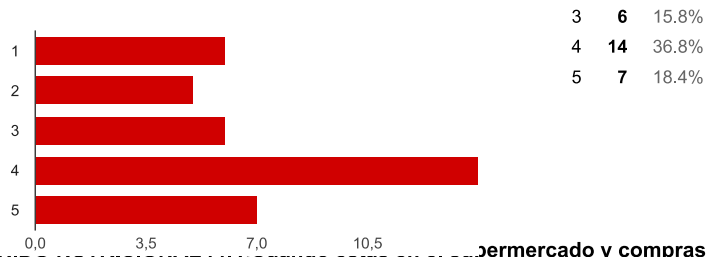
1	1	2.6%
2	0	0%
3	2	5.3%
4	5	13.2%
5	30	78.9%

**PRESENTACIÓN EN PORCIONES [4. ¿Cuando estás en el supermercado y compras un dulce (galletas o alfajores) ¿Qué es lo más importante para ti? Califica, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.]**

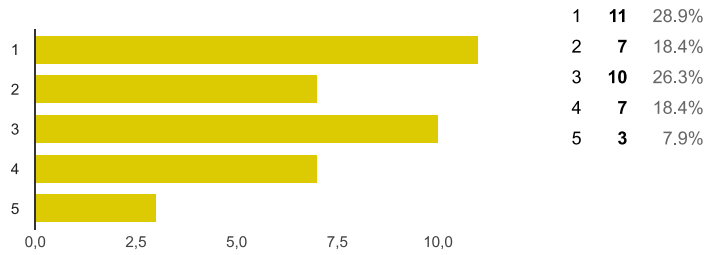
1	6	15.8%
2	5	13.2%

18/9/2016

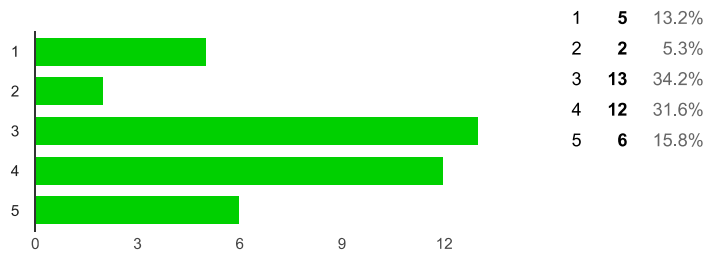
Dulces nutritivos - Formularios de Google



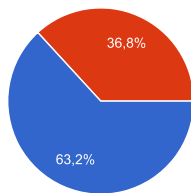
¿Qué es lo más importante para ti? Califica, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.]



PRECIO [4. ¿Cuando estás en el supermercado y compras un dulce (galletas o alfajores) ¿Qué es lo más importante para ti? Califica, siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.]

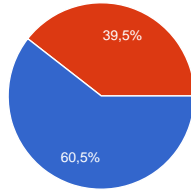


5. ¿Conoces o has escuchado acerca de una dieta sin gluten?



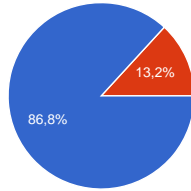
SI 24 63.2%  
NO 14 36.8%

**6. ¿Te interesaría, consumir un producto de repostería (alfajores, galletas) que sean libres de gluten?**



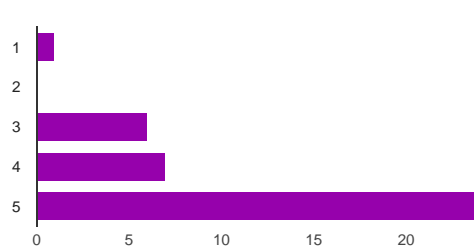
SI **23** 60.5%  
NO **15** 39.5%

**7. ¿Te interesaría consumir un alfajor que sea hecho con productos propios de las regiones del Ecuador, como harina de coco, café de galápagos y harina de quinoa?**



SI **33** 86.8%  
NO **5** 13.2%

**CALIDAD [8. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



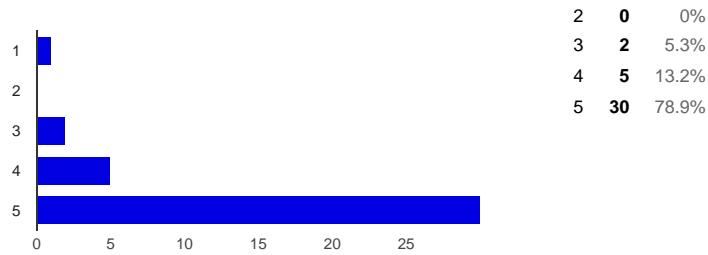
1 **1** 2.6%  
2 **0** 0%  
3 **6** 15.8%  
4 **7** 18.4%  
5 **24** 63.2%

**SABOR [8. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**

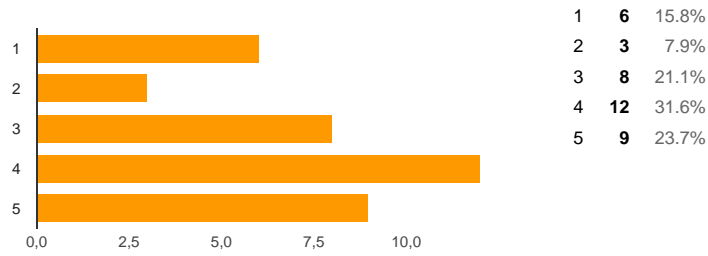
1 **1** 2.6%

18/9/2016

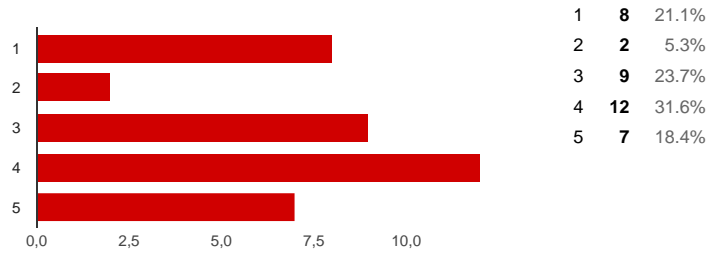
Dulces nutritivos - Formularios de Google



**PRESENTACIÓN EN PORCIONES [8. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



**CONTENIDO NUTRICIONAL [8. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**

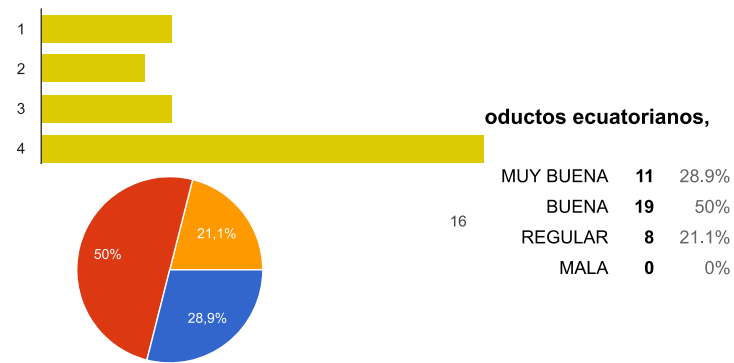


**PRECIO [8. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**

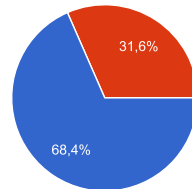
1	5	13.2%
2	4	10.5%
3	5	13.2%
4	17	44.7%
5	7	18.4%

18/9/2016

Dulces nutritivos - Formularios de Google

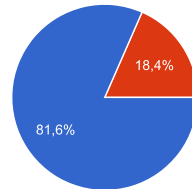


10. ¿Te motivaría comprar un dulce elaborado con productos típicos ecuatorianos que resalte la identidad de país, antes que comprar una galleta o chocolate importado de marca conocida como Oreo o m&m?



SI	26	68.4%
NO	12	31.6%

11. ¿Te interesa comprar productos que tengan un fin social, como precio justo y ayuda comunitaria?

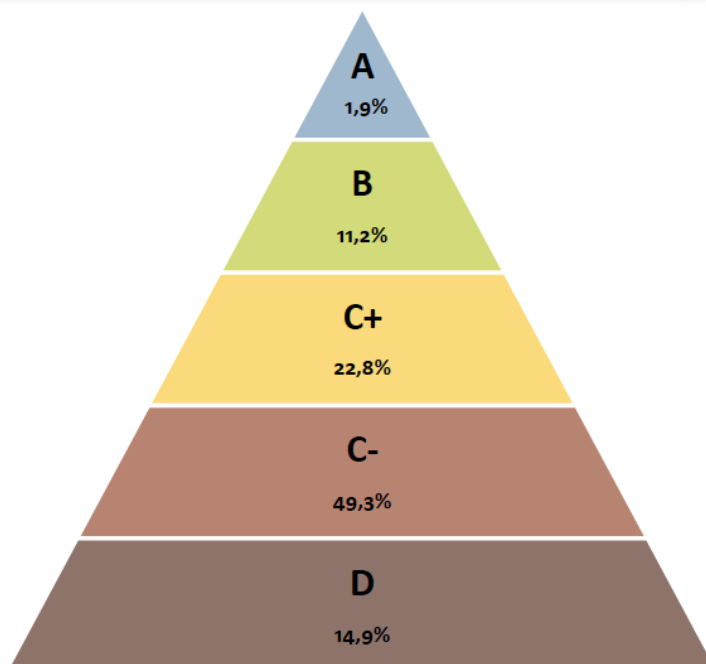


SI	31	81.6%
NO	7	18.4%

**Gracias por tu participación**



### Anexo 3.- Cálculo del Volumen de Negocio



**Figura 2.1 Estratificación del nivel socioeconómico del Ecuador INEC (2011)**

Cantón	Población 2010	% entre 10 – 65 años	Población
Quito	2.239.191	75,1%	1.681.632
Guayaquil	2.350.915	74,8%	1.758.484
Manta	226.477	72,7%	164.649
Cuenca	505.585	72,4%	366.044
Ambato	329.856	72,9%	240.465
			4.211.274

**Tabla 2.1 Población ecuatoriana en 2010 entre 10 y 65 años (INEC 2010)**

Se tomó en consideración la población entre 10 y 65 años que tiene mayor poder o influencia en la compra de productos alimenticios, con la estratificación se definió una población corregida.

<b>Población</b>	4.211.274
<b>Cat. A</b>	1,9%
<b>Cat. B</b>	11,2%
<b>Cat. C+</b>	8,7% <sup>5</sup>
<b>Población corregida</b>	916.542 <sup>6</sup>

<sup>5</sup> El 38% de este nivel realiza compras en centros comerciales por lo que tenderían a realizar consumos de víveres en supermercados.

<sup>6</sup> Población corregida = Población x Suma de porcentajes de población en los niveles seleccionados

**Tabla 2.2 Población corregida**

En base a los resultados de la encuesta se seleccionó ciertos factores que determinaron el volumen de mercado.

<b>Factor de corrección</b>	<b>Valor</b>	<b>Resultado de encuesta</b>
FC interés nutrición	57,1%	El 57% de los encuestados está interesado en la nutrición.
FC lugar compra	50,0%	50% de los encuestados, compran en supermercados
FC tipo de producto	28,9%	Sólo el 29% comprarían galletas
<b>Factor global</b>	<b>8,26%</b>	

**Tabla 2.2 Factores de corrección del mercado objetivo basado en resultados de encuesta del Anexo 2**

Con la población corregida y el factor global se definió el mercado objetivo (MO) de 75.680 habitantes, que permitió definir el tamaño de mercado (MS), mediante la frecuencia de compra (F), Cantidad de productos adquiridos en una compra (Q) y precio ponderado de producto (P). El tamaño de mercado resultante es de \$6.623.529 dólares anuales.

$$MS = MO * Q * F * P$$

$$MS = 75.680 * 2 * 48 * 0,91$$

$$MS = 6.623.529$$

Con la población definida en la tabla 2.1 Y el factor global de corrección se obtuvo las unidades anuales proyectadas a venderse en las ciudades determinadas para comercialización, mismo que totaliza 7.265.295

<b>Ciudad</b>	<b>Unidades / ciudades</b>
Quito	2.901.154,29
Guayaquil	3.033.739,41
Manta	284.052,27
Cuenca	631.498,75
Ambato	414.850,55
	7.265.295,26

**Tabla 2.4 Volumen de mercado en unidades por ciudad y anual**

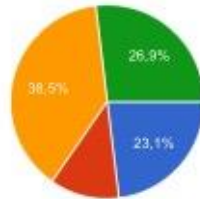
#### Anexo 4.- Resultados de la Encuesta “Grupo B”

# 26 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

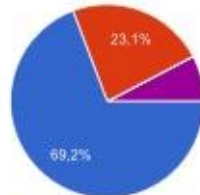
## Resumen

### 1. ¿Con qué frecuencia consumes un dulce, digamos, un chocolate, galleta o pastel?



Menos de una vez por semana	6	23.1%
Una vez por semana	3	11.5%
Dos veces por semana	10	38.5%
Tres o más veces por semana	7	26.9%

### 2. ¿Dónde usualmente realizas la compra de un dulce (chocolates, galletas)?

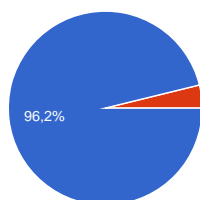


Supermercados	18	69.2%
Panadería o Tienda de barrio	6	23.1%
Tienda de gasolinera	0	0%
Farmacia	0	0%
Otro	2	7.7%

26/11/2016

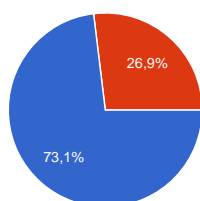
Dulces nutritivos - Formularios de Google

**3. ¿Consideras que regalar chocolates que tengan una presentación elegante es un detalle significativo para toda ocasión?**



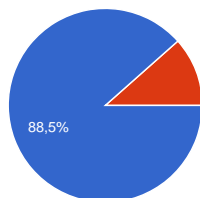
SI	25	96.2%
NO	1	3.8%

**4. ¿Conoces o has escuchado acerca de una dieta sin gluten?**



SI	19	73.1%
NO	7	26.9%

**5. ¿Te interesaría, consumir un producto de repostería (alfajores, galletas) que sean libres de gluten?**



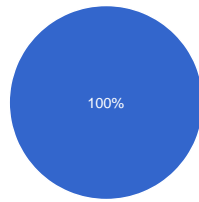
SI	23	88.5%
NO	3	11.5%

**6. ¿Te interesaría consumir un alfajor que sea hecho con productos propios de las regiones del Ecuador, como harina de coco, café de galápagos y harina de quinoa?**

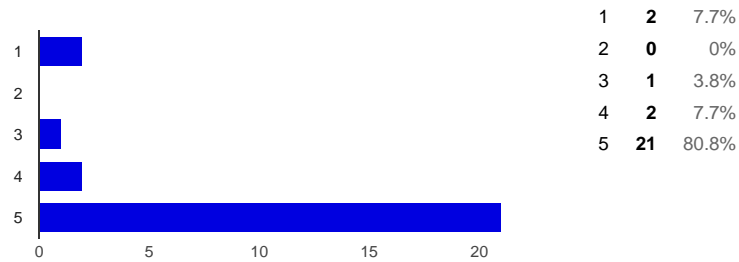
SI	26	100%
NO	0	0%

26/11/2016

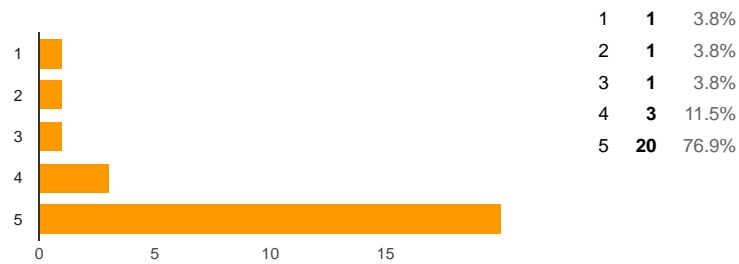
Dulces nutritivos - Formularios de Google



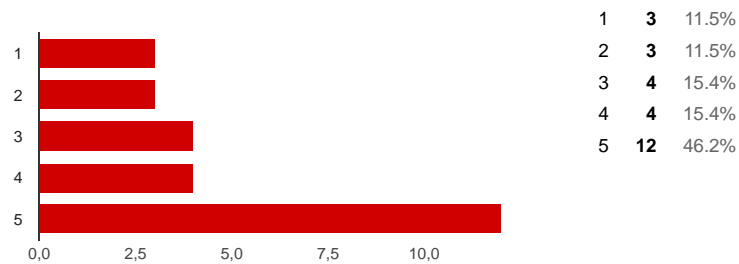
**CALIDAD [7. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



**SABOR [7. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



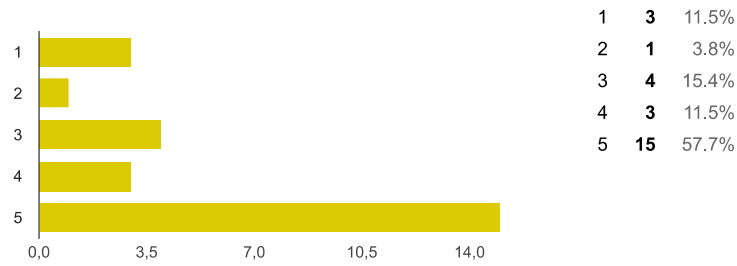
**PRESENTACIÓN EN PORCIONES [7. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



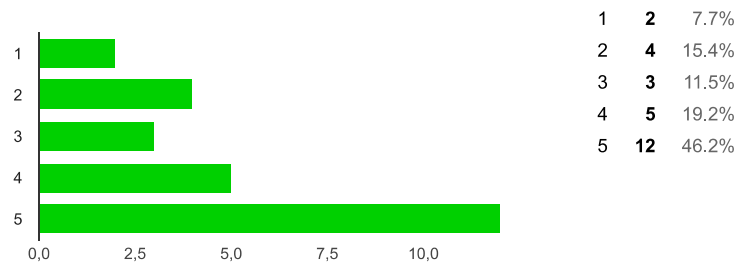
26/11/2016

Dulces nutritivos - Formularios de Google

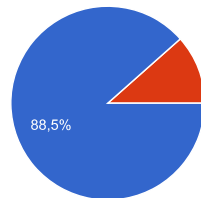
**CONTENIDO NUTRICIONAL [7. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



**PRECIO [7. Siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante. ¿Qué sería lo más trascendente para ti al momento de comprar este producto (alfajor elaborado con productos típicos ecuatorianos)?]**



**8. ¿Te motivaría comprar un dulce elaborado con productos típicos ecuatorianos que resalte la identidad de país, antes que comprar una galleta o chocolate importado de marca conocida como Oreo o m&m?**



SI	23	88.5%
NO	3	11.5%

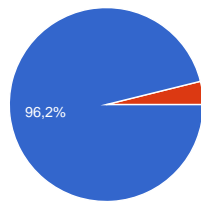
**9. ¿Te interesa comprar productos que tengan un fin social, como precio justo y ayuda comunitaria?**

SI	25	96.2%
----	----	-------

26/11/2016

Dulces nutritivos - Formularios de Google

NO 1 3.8%

**10. ¿Cuánto pagarías por una unidad de alfajor nutritivo?**

- 1
- 2
- 0,50
- 2.50
- 1.50
- 0.60 ctvs
- 70 centavos aproximadamente
- 0,80
- 0.60
- 0,60
- 1,50
- .50
- \$5
- \$2 dependiendo del tamaño
- 3 dolares
- 0,70
- 0.70

**11. ¿Cuánto pagarías por una caja de 6 unidades de alfajor nutritivo?**

- 5
- 6
- 10
- 3,00
- 9.99
- 9.00
- 4 dolares
- 5 dolares aproximadamente
- 4,80
- 1.20

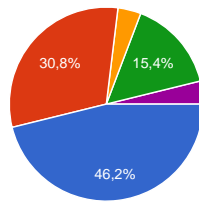


26/11/2016

Dulces nutritivos - Formularios de Google

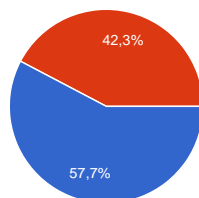
8  
3  
2,00  
\$9  
\$ 10 a 12  
20 dolares  
4,00

### 12. Hoy, cuando vas al supermercado y buscas algo dulce y sano, ¿qué compras?



Cereales	12	46.2%
Galletas	8	30.8%
Chocolates	1	3.8%
Barras energéticas	4	15.4%
Otro	1	3.8%

### 13. ¿Sientes que la comunidad tiene hoy opciones de comida nutritiva? En general dulces?



SI	15	57.7%
NO	11	42.3%

### ¿Por qué?

[https://docs.google.com/forms/d/1\\_4b7FTaxoLnR5bzjFNIr9OC37Mw3DLFlc\\_wpXQhPWo/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/1_4b7FTaxoLnR5bzjFNIr9OC37Mw3DLFlc_wpXQhPWo/viewanalytics)

6/7

26/11/2016

Dulces nutritivos - Formularios de Google

Porque hay personas que ya tienen enfoque hacia comida que es nutritiva

Falta de variedad

Falta innovación

Por la variedad de productos

No se ha conocido en el mercado

Cuidar su salud

A las empresas no les importa la nutrición

Porque ya se puede conseguir en el mercado dulces sin azúcar

Hay mucha comida chatarra

Todos tienen más de 5% azúcar. O más grasa

Cosas nuevas e innovadoras con productos andinos

Sí hay opciones. Tiendas nutricionales

No tengo conocimiento de este tema, no lo he investigado

No he visto

Existe bastante oferta

No existe en el mercado

Existen variedad de productos, pero no son muy promocionados

Hay conciencia de comer sano, nutritivo, sin químicos, colorantes, preservantes y mejor si es industria ecuatoriana

Porque las fábricas que producen dulces no se enfocan en el contenido nutricional

## Anexo 5. - Buyer Persona



Gabriela (34 años)

Arquitecta - Proyectos de Construcción

Vive en Quito con su esposo e hijo.

Trabaja 4 años en la empresa, tiene un cargo directivo.

Enfocada en su trabajo, sus estudios y su familia.

En su tiempo libre disfruta de hacer deporte y cocinar. Le gusta viajar con su familia y utiliza redes sociales para conocer las tendencias y noticias de actualidad. Frecuenta centros comerciales.

Le gusta cuidarse físicamente y cuidar de su familia.



Juan Sebastián (28 años)

Profesional independiente.

Soltero, vive en Guayaquil.

Es un emprendedor, ha iniciado su propia empresa dedicada a la elaboración de software.

Es un orgulloso ecuatoriano, que cree en su país y los recursos que hay en él. Está interesado en productos con comercio justo y fin social.

Le gusta jugar fútbol, su equipo preferido es la selección del Ecuador.

Durante los días de vacación o feriados busca la oportunidad de conocer atracciones nacionales.



Santiago (55 años)

Profesor de Colegio

Casado, vive en Quito con su esposa. Comparte su casa con su hijo, nuera y dos nietos.

Hace 10 años tuvo problemas graves de salud, lo que lo convenció de que debía mejorar su alimentación. De ahí en adelante se ha enfocado en la comida orgánica. Le gusta realizar las compras en el mercado y tiendas especializadas.

Su nuevo hobby es cuidar de su propia huerta. Su esposa lo apoya y acompaña, ella ha aprendido a cocinar varios platos nutritivos incluso postres. Cuida de sus nietos y les comparte sus ideales.

## Anexo 6.- Análisis FODA

### **FORTALEZAS**

- \*Oferta de productos alimenticios sin gluten
- \*Conversión de materia prima típica ecuatoriana (coco, quinua) en productos con valor agregado.
- \*Convenios de comercio justo con comunidades agrícolas productoras de la región sierra y costa.
- \*Portafolio de productos aceptados por varios grupos de clientes interesados en nutrición.
- \*Al ser un emprendimiento, existe flexibilidad en las operaciones (logística, producción, cadena de valor).

### **DEBILIDADES**

- \*Capacidad instalada limitada.
- \*Posicionamiento bajo de marca, al ser un emprendimiento.
- \*Oferta solo en las principales provincias del país, en inicio
- \*Ser comparado con otros productos sin gluten, y sin no similares.
- \*Proveedores agrícolas con poca experiencia en procesamiento industrial de materia prima.
- \*Poco presupuesto y experiencia en investigación y desarrollo.

### **OPORTUNIDADES**

- \*Mercado importante de madres de familia, que buscan nutrición en la lonchera de sus hijos.
- \*Tendencia de nutrición y bienestar alimenticio.
- \*Tendencias de consumidores sin gluten
- \*Actividades de asesoramiento agroindustrial y buenas prácticas a las comunidades proveedoras de materia prima.
- \*Trabajo en conjunto con entidades de gobierno que incentiven la producción de materia prima agrícola (quinua, coco)
- \*Apelar a la nacionalidad del país recalcando los productos típicos en las diferentes provincias.
- \*Ser considerado un sustituto para obsequio de alguna ocasión especial

### **AMENAZAS**

- \*Regulaciones ARCSA. Semaforización.
- \*Competencia productos importados.
- \*Posibilidad de ser imitado con productos similares.
- \*Alta inversión publicitaria de la competencia
- \*Lenta innovación de productos con valor agregado por presupuesto limitado de investigación y desarrollo.
- \*Condiciones de bioseguridad, climáticas, agrónomas que afecten a la producción de materia prima, no esperadas.

## Anexo 7. -Descripción de Puestos de Trabajo

### Gerente General

#### Descripción Genérica:

Es responsable de representar legalmente a la empresa, además de tener a su cargo la planificación financiera y de las áreas que reportarán directamente, Jefe de Producción y Jefe Administrativo.

#### Descripción Específica:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- Construir y preservar las relaciones comerciales con principales proveedores, clientes, así como la creación de relaciones de negocios importantes con instituciones financieras, instituciones públicas.
- Planificación financiera y tomar decisiones referentes a la dirección general de la empresa.
- Siendo imagen del proyecto comunitario y comercio justo con las comunidades, el Gerente General será el nexo de generación de relaciones comunitarias en conjunto con el consultor contratado para estos servicios.
- Realizar actividades comerciales de penetración y relacionamiento con clientes y coordinar actividades de marketing.

#### Habilidades y Competencias:

- Planificación y organización de recursos

- Dirección y liderazgo
- Pensamiento analítico
- Construcción de relaciones
- Manejo de recursos financieros
- Toma de decisiones gerenciales en todas las áreas de la empresa

## Descripción del Puesto de Trabajo

### Jefe de Producción

#### Descripción Genérica:

Es responsable de planificar y ejecutar la producción, así como llevar a cabo la gestión de compras y control de calidad.

#### Descripción Específica:

- Planificar todo el proceso de producción, desde la adquisición de materia prima, su transformación y logística de distribución.
- Manejo de bodega e inventarios de materia prima y productos terminados
- Control de calidad del producto
- Asignación de tareas a operarios, evaluación y seguimiento
- Control de trazabilidad: proveedor, lotes, caducidad.

#### Habilidades y Competencias:

- Pensamiento analítico
- Análisis de operaciones

- Trabajo en equipo

## Descripción del Puesto de Trabajo

### Jefe Administrativo

#### Descripción Genérica:

Responsable de toda el área administrativa de la empresa, misma que incluye al personal y las actividades inherentes al giro del negocio.

#### Descripción Específica:

- Realizar las tareas relacionadas al recurso humano: afiliaciones a seguro social, nómina, otros beneficios.
- Facturación y cobranza
- Registro contable (ingresos y gastos)
- Obtención de permisos de funcionamiento otorgados por las instituciones reguladoras.

#### Habilidades y Competencias:

- Pensamiento analítico
- Planificación y organización de recursos
- Asertividad
- Conocimientos generales de normativa laboral y contable tributaria.

## Anexo 8.- Hoja de Vida del Gerente General

### PATRICIA ISABEL SORIA ANDRADE

#### DATOS PERSONALES:

Dirección: Cumbayá. Chimborazo S1-17 y García Moreno.

Quito- Ecuador

Email: patricia.isabel.soria@gmail.com

Fecha de Nacimiento: 24 de agosto de 1986

#### EDUCACIÓN:

- Universidad San Francisco de Quito

Master en Administración de Empresas (MBA)

Septiembre 2017

- Universidad Central del Ecuador

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Enero 2012

- Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Julio 2006

#### EXPERIENCIA LABORAL:

BANCO DEL AUSTRO



Oficial de Crédito Agencia Paseo San Francisco. Administración y seguimiento de portafolio de clientes. Administración de presupuesto. Calificación de cámara según cupo asignado. Venta de productos bancarios. Gestión de créditos Hipotecarios, Consumo, Cash Colateral, Tarjetas de Crédito. Comercio Exterior- Fianzas Bancarias (Actualidad)

#### BANCO PICHINCHA CA

Oficial de Negocios Agencia Cumbayá. Administración y seguimiento de portafolio de clientes. Administración de presupuesto. Calificación de cámara según cupo asignado. Venta de productos bancarios. Gestión de créditos Hipotecarios, Consumo, Cash Colateral, Tarjetas de Crédito. Manejo y asesoramiento en cuentas e inversiones internacionales Banca Panamá- Miami (Septiembre 2012 – Mayo 2016)

#### PROMINVAL SA

Asesor de Ventas. Participación en el área de ventas. Coordinación de estrategias de ventas. Direccionamiento de pre calificación y crédito hipotecario. Vinculación con el cliente y la empresa. (Enero 2011 – Agosto 2012)

#### EDG GROUP

Asistente Contable y Administrativa. Responsable de registros contables. Análisis financiero. Reportes financieros. Áreas administrativas referentes al personal. Participación en proyectos de creación. Manejo de presupuesto. (Marzo 2008 – Diciembre 2010)

#### **CURSOS REALIZADOS**

- BABSON EXECUTIVE AND ENTERPRISE EDUCATION. Entrepreneurship Program  
BABSON BUILD (2016)

- INSTITUTO BRASILEÑO ECUATORIANO DE CULTURA (IBEC): Suficiencia en Idioma Portugués
- (2014)
- WALL STREET INSTITUTE: Niveles Superiores y de Negocios Aprobados (2011)
- HARVARD INSTITUTE: Curso de Suficiencia en el idioma Inglés (2005)

## Anexo 9.- Hoja de Vida del Jefe de Producción

### ESTEBAN ISRAEL FLORES MARTÍNEZ

#### DATOS PERSONALES:

Dirección: Maldonado S55 – 350 y 2da transversal Guamaní

Quito-Ecuador

Email: esteban.israel@gmail.com

Fecha de nacimiento: 22 de noviembre de 1983

#### EDUCACIÓN:

- Universidad San Francisco de Quito  
Master en Administración de Empresas (MBA)  
Septiembre 2017
- Escuela Politécnica del Ejército. ESPE  
Ingeniero Mecánico

Abril 2010

- Colegio Militar Eloy Alfaro

Bachiller en Ciencias especialidad Electrónica

Julio 2002

EXPERIENCIA LABORAL:

PRONACA. PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A.

Ingeniero de Proyectos del Departamento de Desarrollo Industrial. Ejecución de proyectos industriales para el sector alimenticio, elaboración de bases de licitación, procesos de contratación, supervisión y construcción de estructuras de acero y hormigón, supervisión y fiscalización de proyectos eléctricos, mecánicos, frigoríficos, climatización, dirección técnica en construcción, pago a proveedores, seguimiento y control de proyectos, EDT, cronogramas, montaje de nuevas líneas de producción, dirección de reuniones de obra, análisis de cambios de alcance, tiempo y presupuesto. (Abril 2013 – actualidad Marzo 2017).

G.A.R & Ingenieros.

Ingeniero de diseño de plantas industriales, consultoría profesional, cálculo de sistemas frigoríficos, intercambiadores de calor, diseño de cámaras frigoríficas, selección de equipos para la industria alimenticia, ventilación industrial, aire acondicionado, diseño de tubería mecánica (Abril 2010 – Ene 2013).

Sociedad Internacional Petrolera S.A. (Enap - Sipec)

Proyecto de Tesis “ESTUDIO, SELECCIÓN Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALENTAMIENTO A SER USADO PARA LA DESHIDRATACIÓN DE CRUDO EN EL CAMPO

PARAÍSO BIGUNO HUACHITO (PBH) DE LA EMPRESA ENAP – SIPEC, UBICADO EN LA CIUDAD DEL COCA, PROVINCIA DE ORELLANA.” (Abril 2009 – Abril 2010)

Disensa Martínez Morales Hnos. Cia Ltda.

Administrador de ferretería, ventas y compras de materiales para la industria de la construcción (Febrero 2008 – Abril 2008) y (Septiembre 2009 – Marzo 2010).

G.A.R & Ingenieros.

Dibujante y asistente de diseño de plantas industriales, cálculos de cargas frigoríficas y diseño de cuartos fríos. (Agosto 2008 – Octubre 2008).

Gonzales & Gonzales Ingenieros

Instalación de líneas de fibra óptica. (Agosto-Septiembre 2007).

CURSOS REALIZADOS:

- BABSON EXECUTIVE AND ENTERPRISE EDUCATION. Entrepreneurship Program  
BABSON BUILD (2016)
- Preparación para certificar como PMP (2015)
- Certificación de uso de Microsoft Project Professional (2013)
- Suficiencia en idioma inglés. Universidad Católica (Quito) (2008)
- Programas de diseño industrial: AutoCad 2D-3D, Solidworks, SAP (2004)
- Metodología de gestión de proyectos. (2013)
- Herramientas de Gerencia de Proyectos (2014)
- Gerencia de Proyectos basada en el PMBOK (2014)

## Anexo 10.- Diseño de Marca y Empaques.

Pack Individual



Pack 6 unidades y 12 unidades



Anexo 11.- Proyección Mensual de Ventas del Primer Año de Operaciones.

Mitad del Mundo - Alfajores													
Forecast 2018													
	ENE.-18	FEB.-18	MAR.-18	ABR.-18	MAY.-18	JUN.-18	JUL.-18	AGO.-18	SEP.-18	OCT.-18	NOV.-18	DIC.-18	ANUAL
<b>INGRESOS (VENTAS) TENDENCIA</b>													
(unidades)	10.638	12.765	10.638	10.638	12.233	8.510	8.510	8.510	10.638	10.638	26.594	26.594	156.904
Ventas \$	\$ 698,27	\$ 1.637,92	\$ 698,27	\$ 698,27	\$ 1.153,01	\$ 758,61	\$ 758,61	\$ 758,61	\$ 698,27	\$ 698,27	\$ 4.245,67	\$ 4.245,67	\$ 43.049,46
<b>VENTAS TOTALES</b>	\$ 698,27	\$ 1.637,92	\$ 698,27	\$ 698,27	\$ 1.153,01	\$ 758,61	\$ 758,61	\$ 758,61	\$ 698,27	\$ 698,27	\$ 4.245,67	\$ 4.245,67	\$ 43.049,46

## Anexo 12.- Supuestos Macroeconómicos

<b>Supuesto</b>	<b>Indicador</b>
Inflación promedio anual	1,73%
Periodo medio de cobro (días)	45
Crédito de proveedores (días)	30
Tasa de inflación sector alimentos y bebidas	1,28%
Rentabilidad esperada del sector	20,12%
Beta promedio	0,842
Beta Desapalancada	0,517
Beta Apalancada Ecuador	1,253

## Anexo 13.- Estados Financieros Proyectados

## ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO BASE 2.1.1 BALANCE GENERAL -

## Empresa Mitad del Mundo

**BALANCE GENERAL**

<b>ACTIVO</b>	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
<b>Activo Corriente</b>						
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>						
Bancos	10.000,00	27.789,20	43.049,89	56.885,35	113.158,15	169.017,32
Cuentas por cobrar		17.635,59	41.772,21	48.652,93	62.448,97	69.913,42
<i>Realizables</i>						
Inventarios MP	2.811,07	2.811,07	6.574,23	7.560,36	9.581,54	10.591,24
Inventario de Suministros de cocina	520,00	520,00	1.216,12	1.398,54	1.772,42	1.959,20
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.331,07</b>	<b>48.755,86</b>	<b>92.612,45</b>	<b>114.497,18</b>	<b>186.961,08</b>	<b>251.481,18</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>						
Terreno			52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Planta			78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Depreciacion Acumulada			-3.510,00	-7.020,00	-10.530,00	-14.040,00
Equipamiento	30.200,00	30.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00
Depreciacion Acumulada		-2.718,00	-7.236,00	-9.954,00	-12.672,00	-15.390,00
Vehículo	15.500,00	15.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00
Depreciacion Acumulada		-2.480,00	-9.760,00	-17.040,00	-24.320,00	-31.600,00
Equipo de Computación	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Depreciacion Acumulada		-1.050,00	-2.100,00	-3.150,00	-3.150,00	-3.150,00
<i>Activos Intangibles</i>						
Gastos de Constitución	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Amortización Acumulada		-820,00	-1.640,00	-2.460,00	-3.280,00	-4.100,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>53.300,00</b>	<b>46.232,00</b>	<b>209.054,00</b>	<b>193.676,00</b>	<b>179.348,00</b>	<b>165.020,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>66.631,07</b>	<b>94.987,86</b>	<b>301.666,45</b>	<b>308.173,18</b>	<b>366.309,08</b>	<b>416.501,18</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar		6.033,61	13.227,72	16.214,03	20.904,67	24.578,83
Impuesto a la Renta por pagar	-	4.174,44	10.889,25	10.582,73	20.260,87	22.704,22
15% Utilidades trabajadores por paga	-	3.348,48	8.734,69	8.488,82	16.252,04	18.211,94
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>13.556,52</b>	<b>32.851,66</b>	<b>35.285,59</b>	<b>57.417,58</b>	<b>65.494,99</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda por Pagar	-	-	148.776,12	115.328,33	79.498,23	41.116,14
Dividendos Acumulados por Pagar	-	-	14.800,27	53.407,61	90.928,20	162.762,20
Intereses por Pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>163.576,39</b>	<b>168.735,94</b>	<b>170.426,43</b>	<b>203.878,34</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>13.556,52</b>	<b>196.428,05</b>	<b>204.021,52</b>	<b>227.844,01</b>	<b>269.373,33</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Aporte a Futuras Capitalizaciones	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07
Utilidad del Ejercicio		14.800,27	38.607,33	37.520,59	71.834,00	80.496,78
Utilidad Acumulada						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>81.431,34</b>	<b>105.238,40</b>	<b>104.151,66</b>	<b>138.465,07</b>	<b>147.127,85</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>94.987,86</b>	<b>301.666,45</b>	<b>308.173,18</b>	<b>366.309,08</b>	<b>416.501,18</b>



## 2.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>INGRESOS</b>	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
Ingresos por Ventas		143.044,23	338.819,02	394.629,29	506.530,50	567.075,53
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>143.044,23</b>	<b>338.819,02</b>	<b>394.629,29</b>	<b>506.530,50</b>	<b>567.075,53</b>
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		73.408,87	160.937,21	197.270,76	254.340,21	299.042,46
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>73.408,87</b>	<b>160.937,21</b>	<b>197.270,76</b>	<b>254.340,21</b>	<b>299.042,46</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>69.635,36</b>	<b>177.881,81</b>	<b>197.358,53</b>	<b>252.190,29</b>	<b>268.033,06</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Servicios Profesionales				20.865,91	21.491,89	22.136,64
Suministros de oficina		715,22	1.694,10	1.973,15	2.532,65	2.835,38
Suministros de limpieza		429,13	1.016,46	1.183,89	1.519,59	1.701,23
Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
<b>Gastos Ventas</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Mantenimiento y Combustible vehículo		734,09	3.218,74	3.945,42	5.086,80	5.980,85
Publicidad		1.716,53	4.065,83	4.735,55	6.078,37	6.804,91
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses ganados por inversión						
Interés por financiamiento			11.444,76	9.220,85	6.838,54	4.286,55
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>47.312,17</b>	<b>119.650,54</b>	<b>140.766,39</b>	<b>143.843,38</b>	<b>146.620,12</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>22.323,19</b>	<b>58.231,27</b>	<b>56.592,14</b>	<b>108.346,91</b>	<b>121.412,94</b>
15% participacion empleados	0,15	3.348,48	8.734,69	8.488,82	16.252,04	18.211,94
22% Impuesto a la renta	0,22	4.174,44	10.889,25	10.582,73	20.260,87	22.704,22
<b>UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>14.800,27</b>	<b>38.607,33</b>	<b>37.520,59</b>	<b>71.834,00</b>	<b>80.496,78</b>

## 2.1.3 FLUJO DE CAJA

## Empresa Mitad del Mundo

## FLUJO DE CAJA

Flujo Operativo	t0	t1	t2	t3	t4	t5
<b>Utilidad Neta</b>		14.800,27	38.607,33	37.520,59	71.834,00	80.496,78
(+) Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
(+) Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
Variacion Cuentas por Cobrar		-17.635,59	-24.136,62	-6.880,72	-13.796,04	-7.464,46
Variacion Cuentas por Pagar		6.033,61	7.194,11	2.986,32	4.690,64	3.674,16
Variación Inventario		-	-4.459,28	-1.168,55	-2.395,06	-1.196,48
Variacion Pasivos		7.522,91	12.101,03	-552,39	17.441,36	4.403,25
<b>(=) Flujo Operativo</b>		17.789,20	46.484,57	47.283,25	92.102,90	94.241,26
<b>Flujo de Inversión</b>						
Inversion Inicial	-66.631,07					
Incremento de Activos			180.000,00			
<b>(=) Flujo Inversión</b>	-66.631,07	-	-180.000,00			
<b>Flujo de Financiamiento</b>						
Amortización crédito		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
<b>(=) Flujo Financiamiento</b>		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
	<b>t0</b>	<b>t1</b>	<b>t2</b>	<b>t3</b>	<b>t4</b>	<b>t5</b>
<b>(=) Flujo de Caja Libre</b>	-66.631,07	17.789,20	15.260,69	13.835,46	56.272,80	55.859,17
Flujo Acumulado		-48.841,86	-33.581,18	-19.745,72	36.527,09	92.386,25

## 2.1.4 INDICES FINANCIEROS

## Empresa Mitad del Mundo

	t0	t1	t2	t3	t4	t5
Razón Rápida		3,35	2,58	2,99	3,06	3,65
Razón Efectivo		2,05	1,31	1,61	1,97	2,58
Razón Deuda Total		0,89	0,97	0,97	0,97	0,98
Total gastos / ventas		0,33	0,35	0,36	0,28	0,26
Razón Deuda a Capital		1,36	19,64	20,40	22,78	26,94
Multiplicador de Capital		1,17	2,87	2,96	2,65	2,83
Cobertura de Interés			15,543	21,404	36,878	62,529
Margen de Utilidad		0,10	0,11	0,10	0,14	0,14
Margen de Ebitda		0,16	0,17	0,14	0,21	0,21
Rendimiento sobre activos ROA		0,16	0,13	0,12	0,20	0,19
Rendimiento sobre capital ROE		0,18	0,37	0,36	0,52	0,55
Rotación de Inventario		22,04	20,66	22,02	22,40	23,83
Rotación de Activos Totales		1,51	1,12	1,28	1,38	1,36

## 2.2 ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO OPTIMISTA

### 2.2.1 BALANCE GENERAL -

#### Empresa Mitad del Mundo

#### BALANCE GENERAL

ACTIVO	t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	t 5
<b>Activo Corriente</b>						
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>						
Bancos	10.000,00	39.422,57	80.600,27	120.419,63	210.938,90	302.766,27
Cuentas por cobrar		20.200,77	47.848,17	55.729,72	71.532,45	80.082,65
<i>Realizables</i>						
Inventarios MP	2.811,07	2.811,07	6.574,23	7.560,36	9.581,54	10.591,24
Inventario de Suministros de cocina	520,00	520,00	1.216,12	1.398,54	1.772,42	1.959,20
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.331,07</b>	<b>62.954,40</b>	<b>136.238,79</b>	<b>185.108,25</b>	<b>293.825,32</b>	<b>395.399,36</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>						
Terreno			52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Planta			78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Depreciacion Acumulada			-3.510,00	-7.020,00	-10.530,00	-14.040,00
Equipamiento	30.200,00	30.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00
Depreciacion Acumulada		-2.718,00	-7.236,00	-9.954,00	-12.672,00	-15.390,00
Vehículo	15.500,00	15.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00
Depreciacion Acumulada		-2.480,00	-9.760,00	-17.040,00	-24.320,00	-31.600,00
Equipo de Computación	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Depreciacion Acumulada		-1.050,00	-2.100,00	-3.150,00	-3.150,00	-3.150,00
<i>Activos Intangibles</i>						
Gastos de Constitución	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Amortización Acumulada		-820,00	-1.640,00	-2.460,00	-3.280,00	-4.100,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>53.300,00</b>	<b>46.232,00</b>	<b>209.054,00</b>	<b>193.676,00</b>	<b>179.348,00</b>	<b>165.020,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>66.631,07</b>	<b>109.186,40</b>	<b>345.292,79</b>	<b>378.784,25</b>	<b>473.173,32</b>	<b>560.419,36</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar		6.582,12	14.430,24	17.688,04	22.805,10	26.813,27
Impuesto a la Renta por pagar	-	6.726,99	17.130,16	17.681,29	29.352,69	32.634,79
15% Utilidades trabajadores por paga	-	5.395,98	13.740,77	14.182,86	23.544,94	26.177,64
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>18.705,09</b>	<b>45.301,16</b>	<b>49.552,19</b>	<b>75.702,73</b>	<b>85.625,70</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda por Pagar	-	-	148.776,12	115.328,33	79.498,23	41.116,14
Intereses por Pagar	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>148.776,12</b>	<b>115.328,33</b>	<b>79.498,23</b>	<b>41.116,14</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>18.705,09</b>	<b>194.077,28</b>	<b>164.880,52</b>	<b>155.200,96</b>	<b>126.741,84</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Aporte a Futuras Capitalizaciones	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07
Utilidad del Ejercicio		23.850,25	60.734,19	62.688,22	104.068,63	115.705,16
Utilidad Acumulada			23.850,25	84.584,44	147.272,66	251.341,29
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>90.481,31</b>	<b>151.215,51</b>	<b>213.903,73</b>	<b>317.972,36</b>	<b>433.677,52</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>109.186,40</b>	<b>345.292,79</b>	<b>378.784,25</b>	<b>473.173,32</b>	<b>560.419,36</b>

## 2.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>INGRESOS</b>	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
Ingresos por Ventas		163.850,67	388.101,79	452.029,91	580.207,66	649.559,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>163.850,67</b>	<b>388.101,79</b>	<b>452.029,91</b>	<b>580.207,66</b>	<b>649.559,24</b>
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		80.082,41	175.567,86	215.204,46	277.462,04	326.228,14
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>80.082,41</b>	<b>175.567,86</b>	<b>215.204,46</b>	<b>277.462,04</b>	<b>326.228,14</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>83.768,26</b>	<b>212.533,92</b>	<b>236.825,45</b>	<b>302.745,62</b>	<b>323.331,10</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Servicios Profesionales				20.865,91	21.491,89	22.136,64
Suministros de oficina		819,25	1.940,51	2.260,15	2.901,04	3.247,80
Suministros de limpieza		491,55	1.164,31	1.356,09	1.740,62	1.948,68
Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
<b>Gastos Ventas</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Mantenimiento y Combustible vehículo		800,82	3.511,36	4.304,09	5.549,24	6.524,56
Publicidad		1.966,21	4.657,22	5.424,36	6.962,49	7.794,71
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses ganados por inversión						
Interés por financiamiento			11.444,76	9.220,85	6.838,54	4.286,55
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>47.795,04</b>	<b>120.928,81</b>	<b>142.273,08</b>	<b>145.779,36</b>	<b>148.813,51</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>35.973,22</b>	<b>91.605,12</b>	<b>94.552,37</b>	<b>156.966,26</b>	<b>174.517,59</b>
15% participacion empleados	0,15	5.395,98	13.740,77	14.182,86	23.544,94	26.177,64
22% Impuesto a la renta	0,22	6.726,99	17.130,16	17.681,29	29.352,69	32.634,79
<b>UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>23.850,25</b>	<b>60.734,19</b>	<b>62.688,22</b>	<b>104.068,63</b>	<b>115.705,16</b>

## 2.2.3 FLUJO DE CAJA

## Empresa Mitad del Mundo

## FLUJO DE CAJA

Flujo Operativo	t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	t 5
<b>Utilidad Neta</b>		23.850,25	60.734,19	62.688,22	104.068,63	115.705,16
(+) Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
(+) Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
Variación Cuentas por Cobrar		-20.200,77	-27.647,40	-7.881,55	-15.802,74	-8.550,19
Variación Cuentas por Pagar		6.582,12	7.848,12	3.257,80	5.117,06	4.008,17
Variación Inventario		-	-4.459,28	-1.168,55	-2.395,06	-1.196,48
Variación Pasivos		12.122,98	18.747,95	993,23	21.033,48	5.914,80
<b>(=) Flujo Operativo</b>		29.422,57	72.401,58	73.267,15	126.349,38	130.209,46
<b>Flujo de Inversión</b>						
Inversión Inicial	-66.631,07					
Incremento de Activos			180.000,00			
<b>(=) Flujo Inversión</b>	-66.631,07	-	-180.000,00			
<b>Flujo de Financiamiento</b>						
Amortización crédito		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
<b>(=) Flujo Financiamiento</b>		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
<b>(=) Flujo de Caja Libre</b>	-66.631,07	29.422,57	41.177,70	39.819,36	90.519,28	91.827,37
Flujo Acumulado		-37.208,49	3.969,20	43.788,56	134.307,84	226.135,21

VAN	105.277,16
-----	------------

TIR	60,12%
-----	--------

Valor adicional sobre WACC	43,46%
----------------------------	--------

## 2.2.4 INDICES FINANCIEROS

## Indicadores Financieros

## Empresa Mitad del Mundo

Razón Rápida	3,19	2,84	3,55	3,73	4,47
Razón Efectivo	2,11	1,78	2,43	2,79	3,54
Razón Deuda Total	0,91	0,97	0,97	0,98	0,98
Total gastos / ventas	0,29	0,31	0,31	0,25	0,23
Razón Deuda a Capital	1,87	19,41	16,49	15,52	12,67
Multiplificador de Capital	1,21	2,28	1,77	1,49	1,29
Cobertura de Interés		18,570	25,684	44,271	75,429
Margen de Utilidad	0,15	0,16	0,14	0,18	0,18
Margen de Ebitda	0,22	0,24	0,21	0,27	0,27
Rendimiento sobre activos ROA	0,22	0,18	0,17	0,22	0,21
Rendimiento sobre capital ROE	0,26	0,40	0,29	0,33	0,27
Rotación de Inventario	24,04	22,54	24,02	24,44	25,99
Rotación de Activos Totales	1,50	1,12	1,19	1,23	1,16

## 2.3 ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO PESIMISTA

### 2.3.1 BALANCE GENERAL -

Empresa Mitad del Mundo

#### BALANCE GENERAL

ACTIVO	t 0	t 1	t 2	t 3	t 4	t 5
<b>Activo Corriente</b>						
<i>Efectivo y equivalentes de efectivo</i>						
Bancos	10.000,00	9.471,41	-46.680,99	-103.310,91	-139.764,69	-179.785,08
Cuentas por cobrar		14.108,47	21.433,59	24.964,13	32.042,97	35.873,03
<i>Realizables</i>						
Inventarios MP	2.811,07	2.811,07	4.216,60	4.849,09	6.145,44	6.793,04
Inventario de Suministros de cocina	520,00	520,00	780,00	897,00	1.136,80	1.256,60
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.331,07</b>	<b>26.910,95</b>	<b>-20.250,80</b>	<b>-72.600,69</b>	<b>-100.439,48</b>	<b>-135.862,41</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>						
Terreno			52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Planta			78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Depreciacion Acumulada			-3.510,00	-7.020,00	-10.530,00	-14.040,00
Equipamiento	30.200,00	30.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00	50.200,00
Depreciacion Acumulada		-2.718,00	-7.236,00	-9.954,00	-12.672,00	-15.390,00
Vehículo	15.500,00	15.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00	45.500,00
Depreciacion Acumulada		-2.480,00	-9.760,00	-17.040,00	-24.320,00	-31.600,00
Equipo de Computación	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Depreciacion Acumulada		-1.050,00	-2.100,00	-3.150,00	-3.150,00	-3.150,00
<i>Activos Intangibles</i>						
Gastos de Constitución	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Amortización Acumulada		-820,00	-1.640,00	-2.460,00	-3.280,00	-4.100,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>53.300,00</b>	<b>46.232,00</b>	<b>209.054,00</b>	<b>193.676,00</b>	<b>179.348,00</b>	<b>165.020,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>66.631,07</b>	<b>73.142,95</b>	<b>188.803,20</b>	<b>121.075,31</b>	<b>78.908,52</b>	<b>29.157,59</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por Pagar		5.485,10	7.712,76	9.454,01	12.189,00	14.331,32
Impuesto a la Renta por pagar	-	192,01	-6.544,53	-8.941,50	-4.709,69	-4.113,75
15% Utilidades trabajadores por paga	-	154,02	-5.249,63	-7.172,33	-3.777,83	-3.299,80
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>5.831,12</b>	<b>-4.081,40</b>	<b>-6.659,82</b>	<b>3.701,49</b>	<b>6.917,77</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda por Pagar	-		148.776,12	115.328,33	79.498,23	41.116,14
Intereses por Pagar	-					
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>148.776,12</b>	<b>115.328,33</b>	<b>79.498,23</b>	<b>41.116,14</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>5.831,12</b>	<b>144.694,72</b>	<b>108.668,51</b>	<b>83.199,72</b>	<b>48.033,91</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Aporte a Futuras Capitalizaciones	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07	56.631,07
Utilidad del Ejercicio		680,76	-23.203,35	-31.701,68	-16.697,99	-14.585,12
Utilidad Acumulada			680,76	-22.522,59	-54.224,27	-70.922,26
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>67.311,83</b>	<b>44.108,48</b>	<b>12.406,80</b>	<b>-4.291,20</b>	<b>-18.876,31</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>66.631,07</b>	<b>73.142,95</b>	<b>188.803,20</b>	<b>121.075,31</b>	<b>78.908,52</b>	<b>29.157,59</b>

## 2.3.2 ESTADO DE RESULTADOS

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>INGRESOS</b>	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
Ingresos por Ventas		114.435,39	173.850,24	202.486,85	259.904,09	290.970,13
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>114.435,39</b>	<b>173.850,24</b>	<b>202.486,85</b>	<b>259.904,09</b>	<b>290.970,13</b>
<b>COSTOS</b>						
Costo de Ventas		66.735,34	93.838,55	115.023,76	148.299,56	174.364,35
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>66.735,34</b>	<b>93.838,55</b>	<b>115.023,76</b>	<b>148.299,56</b>	<b>174.364,35</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>47.700,05</b>	<b>80.011,69</b>	<b>87.463,09</b>	<b>111.604,53</b>	<b>116.605,78</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Servicios Profesionales				20.865,91	21.491,89	22.136,64
Suministros de oficina		572,18	869,25	1.012,43	1.299,52	1.454,85
Suministros de limpieza		343,31	521,55	607,46	779,71	872,91
Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
<b>Gastos Ventas</b>						
Sueldos y Salarios		18.324,60	40.516,33	41.731,82	42.983,77	44.273,28
Mantenimiento y Combustible vehículo		667,35	1.876,77	2.300,48	2.965,99	3.487,29
Publicidad		1.373,22	2.086,20	2.429,84	3.118,85	3.491,64
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses ganados por inversión						
Interés por financiamiento			11.444,76	9.220,85	6.838,54	4.286,55
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>46.673,26</b>	<b>115.009,19</b>	<b>135.278,60</b>	<b>136.790,04</b>	<b>138.604,45</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.026,79</b>	<b>-34.997,50</b>	<b>-47.815,51</b>	<b>-25.185,51</b>	<b>-21.998,67</b>
15% participacion empleados	0,15	154,02	-5.249,63	-7.172,33	-3.777,83	-3.299,80
22% Impuesto a la renta	0,22	192,01	-6.544,53	-8.941,50	-4.709,69	-4.113,75
<b>UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>680,76</b>	<b>-23.203,35</b>	<b>-31.701,68</b>	<b>-16.697,99</b>	<b>-14.585,12</b>

## 2.3.3 FLUJO DE CAJA

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo Operativo</b>	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
<b>Utilidad Neta</b>		680,76	-23.203,35	-31.701,68	-16.697,99	-14.585,12
(+) Depreciación		6.248,00	16.358,00	14.558,00	13.508,00	13.508,00
(+) Amortización		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
Variación Cuentas por Cobrar		-14.108,47	-7.325,12	-3.530,54	-7.078,84	-3.830,06
Variación Cuentas por Pagar		5.485,10	2.227,66	1.741,25	2.735,00	2.142,31
Variación Inventario		-	-1.665,53	-749,49	-1.536,15	-767,40
Variación Pasivos		346,03	-12.140,19	-4.319,67	7.626,31	1.073,97
<b>(=) Flujo Operativo</b>		-528,59	-24.928,52	-23.182,13	-623,67	-1.638,30
<b>Flujo de Inversión</b>						
Inversión Inicial	-66.631,07					
Incremento de Activos			180.000,00			
<b>(=) Flujo Inversión</b>	-66.631,07	-	-180.000,00			
<b>Flujo de Financiamiento</b>						
Amortización crédito		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
<b>(=) Flujo Financiamiento</b>		-	148.776,12	-33.447,79	-35.830,10	-38.382,09
	<b>t 0</b>	<b>t 1</b>	<b>t 2</b>	<b>t 3</b>	<b>t 4</b>	<b>t 5</b>
<b>(=) Flujo de Caja Libre</b>	-66.631,07	-528,59	-56.152,40	-56.629,92	-36.453,77	-40.020,39
Flujo Acumulado		-67.159,66	-123.312,06	-179.941,98	-216.395,75	-256.416,15

VAN	<b>-181.524,49</b>
-----	--------------------

TIR	
-----	--

Valor adicional sobre WACC	<b>-16,88%</b>
----------------------------	----------------

## 2.3.4 INDICES FINANCIEROS

Indicadores Financieros

**Empresa Mitad del Mundo**

Razón Rápida	4,04	6,19	11,76	-29,10	-20,80
Razón Efectivo	1,62	11,44	15,51	-37,76	-25,99
Razón Deuda Total	0,86	0,95	0,92	0,87	0,66
Total gastos / ventas	0,41	0,66	0,67	0,53	0,48
Razón Deuda a Capital	0,58	14,47	10,87	8,32	4,80
Multiplicador de Capital	1,09	4,28	9,76	-18,39	-1,54
Cobertura de Interés		6,991	9,485	16,320	27,203
Margen de Utilidad	0,01	-0,13	-0,16	-0,06	-0,05
Margen de Ebitda	0,01	-0,20	-0,24	-0,10	-0,08
Rendimiento sobre activos ROA	0,01	-0,12	-0,26	-0,21	-0,50
Rendimiento sobre capital ROE	0,01	-0,53	-2,56	3,89	0,77
Rotación de Inventario	20,03	18,78	20,02	20,36	21,66
Rotación de Activos Totales	1,56	0,92	1,67	3,29	9,98



## Anexo 14.- Análisis de Sensibilidad

		PENETRACIÓN DE MERCADO EN 1er AÑO					
		4,5%	5,0%	5,5%	6,0%	6,5%	7,0%
<b>VAN</b>	\$	-45.488,13	\$ -10.564,79	\$ 12.502,61	\$ 58.792,41	\$ 93.313,60	127.764,29
<b>VARIACIÓN</b>		-288%	-144%	-48%	143%	286%	428,4%

		PRECIO DE VENTA					
		0,80	0,85	0,90	0,99	1,05	1,09
<b>VAN</b>	\$	-77.112,88	\$ -31.636,21	\$ 13.633,89	\$ 94.851,76	\$ 148.892,36	184.891,76
<b>VARIACIÓN</b>		-419%	-231%	-44%	292%	516%	665%

		PRECIO DE MATERIA PRIMA HARINA					
		-30%	-20%	-10%	10%	20%	30%
	\$	0,034	0,039	0,044	0,054	0,059	0,063
<b>VAN</b>	\$	38.680,689	\$ 33.764,57	\$ 28.848,30	\$ 19.015,23	\$ 14.098,40	\$ 10.164,76
<b>VARIACIÓN</b>	\$	1.885,732	40%	19%	-21%	-42%	-58%

		TASA DE CRECIMIENTO AÑO 2					
		25%	50%	100%	125%	150%	175%
<b>VAN</b>	\$	-132.994,075	\$ -96.796,29	\$ -24.642,40	\$ 11.394,74	\$ 47.423,11	\$ 83.447,48
<b>VARIACIÓN</b>		-650%	-500%	-202%	-53%	96%	245%

## Anexo 15.- Depreciación de Activos

Las depreciaciones y amortizaciones han sido calculadas en base a la Ley de Régimen Tributario Interno Ecuatoriana, la cual en Reglamento de Aplicación, en su artículo 28 numeral 6 Depreciaciones de Activos Fijos determina la depreciación de acuerdo a la naturaleza de los activos y sus porcentajes máximos siendo (SRI, 2016):

- (I) Inmuebles (excepto terrenos) naves, aeronaves, barcasas 5% anual
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipos caminero móvil 20% anual
- (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual

Las amortizaciones, serán consideradas como activos en un plazo no menor de cinco años a partir del primer año en el que el contribuyente genere ingresos operaciones (SRI, 2016).

**Empresa Mitad del Mundo**  
**Cuadro Detalle de Depreciaciones**

<b>Año (t)</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>Vehículo</b>	<b>Equipo de Computo</b>	<b>Planta</b>	<b>Total Depreciación</b>
0					
1		\$ 2.480,00	\$ 1.050,00		\$ 6.248,00
2	\$ 4.518,00	\$ 7.280,00	\$ 1.050,00	\$ 3.510,00	\$ 16.358,00
3	\$ 11.754,00	\$ 7.280,00	\$ 1.050,00	\$ 3.510,00	\$ 14.558,00
4	\$ 16.272,00	\$ 7.280,00		\$ 3.510,00	\$ 13.508,00
5	\$ 20.790,00	\$ 7.280,00		\$ 3.510,00	\$ 13.508,00
6	\$ 25.308,00	\$ -		\$ 3.510,00	\$ 6.228,00
7	\$ 29.826,00			\$ 3.510,00	\$ 6.228,00
8	\$ 34.344,00				\$ 2.718,00
9	\$ 38.862,00				\$ 38.862,00
10	\$ 43.380,00				\$ 43.380,00

## Anexo 16.- Inversión Inicial

<b><i>Inversión Inicial para Mitad del Mundo</i></b>			
<b>Gastos de inicios de operación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Gastos de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Permiso de Funcionamiento	1	800,00	800,00
Patente	1	400,00	400,00
Licencia Ambiental	1	500,00	500,00
Permiso de bomberos	1	500,00	500,00
Otros trámites legales	1	400,00	400,00
<b>Total Gastos Constitución</b>			<b>4.100,00</b>
<b>Vehículo</b>			
Chevrolet N300	1	15.500,00	15.500,00
<b>Total Vehículo</b>			<b>15.500,00</b>
<b>Equipamiento</b>			
Horno + porta latas	1	10.800,00	10.800,00
Galletera	1	3.600,00	3.600,00
Amasadora	1	2.400,00	2.400,00
Bañadora	1	1.600,00	1.600,00
Mesas	2	650,00	1.300,00
Porta latas	1	300,00	300,00
Bandejas de acero	40	120,00	4.800,00
Bandejas de madera	40	50,00	2.000,00
Sopladora	1	200,00	200,00
Selladora manual	1	400,00	400,00
Selladora eléctrica	1	800,00	800,00
Etiquetadora	2	1.000,00	2.000,00
Suministros de cocina	1	320,00	320,00
Artículos de limpieza	1	200,00	200,00
<b>Total Equipamiento</b>			<b>30.720,00</b>
<b>Equipo de Computo</b>			
Equipo de cómputo y software	1	3.000,00	3.000,00
Impresora	1	500,00	500,00
<b>Total Equipamiento</b>			<b>3.500,00</b>

<b>Inventario Inicial</b>			
Caja de 6 u.			0,80
Cartones de 12 cajas			0,80
Fundas plásticas de 6 u.			0,02
Fundas individuales			0,03
Funda plástica de 12 u.			0,02
Etiqueta			0,00
Harina			390,00
Mantequilla			86,40
Huevos			41,60
Vainilla			8,00
Azúcar			91,20
Bicarbonato			5,00
Sal			3,00
Antimoho			5,00
chocolate blanco Nestle			104,00
Chocolate blanco Carat			758,40
Chocolate negro puratos			652,80
Chocolate negro Bios			120,00
Cocoa			64,00
Manjar			480,00
<b>Total Inventario Inicial</b>			<b>2.811,07</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			
Capital de trabajo inicial			10.000,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>			<b>10.000,00</b>
<b>Total Inversión Inicial:</b>			<b>66.631,07</b>

## Anexo 17.- Capital de Trabajo

### Capital de Trabajo para Mitad del Mundo

#### Realizables

Inventarios MP	2.811,07	2.811,07	6.574,23	7.560,36	9.581,54	10.591,24
Inventario de Suministros de cocina	520,00	520,00	1.216,12	1.398,54	1.772,42	1.959,20
<b>Total</b>	<b>3.331,07</b>	<b>3.331,07</b>	<b>7.790,35</b>	<b>8.958,90</b>	<b>11.353,96</b>	<b>12.550,44</b>
Cuentas por Pagar	-	6.033,61	13.227,72	16.214,03	20.904,67	24.578,83
Cuentas por cobrar	-	17.635,59	41.772,21	48.652,93	62.448,97	69.913,42
<b>Capital de Trabajo requerido:</b>	<b>3.331,07</b>	<b>-8.270,92</b>	<b>-20.754,14</b>	<b>-23.479,99</b>	<b>-30.190,33</b>	<b>-32.784,15</b>

## Anexo 18.- Detalle de Situación Laboral

La tasa de incremento para este rubro fue de 3% anual, valor determinado en referencia a la tendencia de incremento del salario básico unificado en el año 2016 y 2017.

### Empresa Mitad del Mundo

Cargo: **Operador**

Año	Sueldo	Aporte Patronal IESS	Beneficios por Ley				Total
			Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	
1	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 450,00	\$ 375,00	\$ 225,00		\$ 7.106,10
2	\$ 463,50	\$ 56,32	\$ 463,50	\$ 386,25	\$ 231,75	\$ 43,24	\$ 7.838,22
3	\$ 477,41	\$ 58,00	\$ 477,41	\$ 397,84	\$ 238,70	\$ 44,54	\$ 8.073,36
4	\$ 491,73	\$ 59,74	\$ 491,73	\$ 409,77	\$ 245,86	\$ 45,88	\$ 8.315,57
5	\$ 506,48	\$ 61,54	\$ 506,48	\$ 422,07	\$ 253,24	\$ 47,25	\$ 8.565,03

Cargo: **Jefe de Area**

Año	Sueldo	Aporte Patronal IESS	Beneficios por Ley				Total
			Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	
1	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 1.200,00	\$ 375,00	\$ 600,00		\$ 18.324,60
2	\$ 1.236,00	\$ 150,17	\$ 1.236,00	\$ 386,25	\$ 618,00	\$ 115,32	\$ 20.258,16
3	\$ 1.273,08	\$ 154,68	\$ 1.273,08	\$ 397,84	\$ 636,54	\$ 118,78	\$ 20.865,91
4	\$ 1.311,27	\$ 159,32	\$ 1.311,27	\$ 409,77	\$ 655,64	\$ 122,34	\$ 21.491,89
5	\$ 1.350,61	\$ 164,10	\$ 1.350,61	\$ 422,07	\$ 675,31	\$ 126,01	\$ 22.136,64

## Anexo 19.- Inventarios

**Empresa Mitad del Mundo****Equipamiento**

Horno + porta latas	1	5.400,00	5.400,00
Galletera	1	1.000,00	1.000,00
Amasadora	1	1.200,00	1.200,00
Bañadora	1	500,00	500,00
Mesas	2	325,00	650,00
Porta latas	1	150,00	150,00
Bandejas de acero	40	40,00	1.600,00
Bandejas de madera	40	30,00	1.200,00
Sopladora	1	100,00	100,00
Selladora manual	1	80,00	80,00
Selladora eléctrica	1	200,00	200,00
Etiquetadora	2	220,00	440,00
<b>Total Inventario de Equipamiento</b>			<b>12.520,00</b>

**Inventario de Suministros de Cocina**

Contenedores plásticos	3	20,00	60,00
Tinas plásticas	2	15,00	30,00
Pizarra líquida	1	50,00	50,00
Basurero grande	1	10,00	10,00
Basurero pequeño	2	5,00	10,00
<b>Total Inventario de Suministros de Cocina</b>			<b>160,00</b>

**Inventario Materia Prima**

Caja de 6 u.			0,80
Cartones de 12 cajas			0,80
Fundas plásticas de 6 u.			0,02
Fundas individuales			0,03
Funda plástica de 12 u.			0,02
Etiqueta			0,00
Harina			390,00
Mantequilla			86,40
Huevos			41,60
Vainilla			8,00
Azúcar			91,20
Bicarbonato			5,00
Sal			3,00
Antimoho			5,00
chocolate blanco Nestle			104,00
Chocolate blanco Carat			758,40
Chocolate negro puratos			652,80
Chocolate negro Bios			120,00
Cocoa			64,00
Manjar			480,00
<b>Total Inventario Materia Prima</b>			<b>2.811,07</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Agronegocios Ecuador. (2017). *RENASE, La medicina natural con más adeptos en el país*. Recuperado el 13 de julio de 2017, de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/renase-la-medicina-natural-con-mas-adeptos-en-el-pais>
- Ecuadoriano, C. d. (2012). Código de Trabajo.
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado el Noviembre de 2016, de Población y demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el Noviembre de 2016, de Encuesta estratificación nivel socioeconómico: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico)
- MAGAP. (2017). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Ross, S. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill.
- SRI. (2016). *Reglamento de Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno*.