



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO
“BE VEGAN”:
GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO**

Elaborado por:

JOSUÉ GUILLERMO ALARCÓN GUACÓN

Tutoría por: **GALO MONTENEGRO ALVAREZ**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

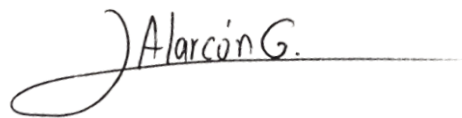
Guayaquil, Ecuador
DICIEMBRE, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **ALARCÓN GUACÓN JOSUE GUILLERMO** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo titulado “**Modelo de Negocio BE VEGAN: Gerencia de Estudio de Financiero**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Be Vegan**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes **Baidal Peña Victor Santiago, Espinosa Carrión Luis Enrique, Espinoza Torres Melissa Lorena, Morán Arámbulo Antonella Paulethe y Parrales León Ronald Stalin**

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



Alarcón Guacón Josue Guillermo

1250068523

Declaro que

Yo, Alarcón Guacón Josué Guillermo en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio BE VEGAN: Gerencia de Estudio de Financiero**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Alarcón Guacón Josue Guillermo

1250068523

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo analiza la viabilidad del proyecto de crear una empresa “Be Vegan “ la cual es capaz de certificar los establecimientos que ofrecen opciones veganas como son los restaurantes, cafeterías y empresas que elaboren productos a base de plantas, el desarrollo de este modelo de negocio se realizó a partir de una serie de etapas las cuales fueron testeadas en los establecimientos seleccionados.

El proceso del desarrollo de la idea comenzó con el Design Thinking el cual mostró que había una necesidad dentro de la industria de Alimentación Saludable. Mejorar e innovar la manera en que se preparan los alimentos veganos sugiere un gran reto pero es necesario llevar un control más estricto, el cual permita que la automatización de los procesos sea más eficiente. Este modelo busca generar grandes cambios capaz de solucionar la contaminación cruzada en esta industria.

La etapa del estudio de mercado permitió validar y testear el problema identificado así como la solución planteada, 153 establecimientos fueron identificados como empresas que venden productos veganos de los cuales se tomó en cuenta 6 establecimientos los mismos que fueron abordados para realizar una entrevista la cual permite encontrar aspectos de mejora en la solución, adicional se realizó un focus group para conocer los aspectos, inquietudes y modus operandi de la comunidad vegana. La realización de este testeo ayudó a conocer más de fondo los problemas que tenían los establecimientos veganos y la comunidad, dando como resultado una aceptación por parte de ambos por el servicio ofrecido con las mejoras sugeridas por parte de ellos.

El diseño del plan de marketing supuso la identificación de los canales por el cual la audiencia a las que nos dirigimos se siente más atraída, realizar la apertura de las redes oficiales de Be Vegan fue muy importante ya que es el medio por el cual se van a comunicar los eventos, tips, ferias, etc, que se van a realizar. Por otro lado el desarrollo de la página web también es de suma importancia debido a que uno de los canales de ventas

por el cual los clientes nos pueden mandar sus requerimientos, además de compartir información relevante del servicio que se ofrece que son las certificaciones veganas y sus beneficios.

La identificación de los puestos de trabajo y de los objetivos generales y específicos se realizaron en el estudio administrativo, el cual propone contar con un equipo de trabajo capacitado para llevar a cabo las funciones requeridas por la empresa, el diseño de la estructura jerárquica se hizo de acuerdo a las necesidades requeridas para la conformación de la empresa, así mismo el desarrollo los objetivos es la línea por la cual el equipo de trabajo se debe regir para alcanzar dichos objetivos a corto y largo plazo.

En la parte del análisis financiero se tomó en consideración todos los aspectos que suponen un inversión cada una de las etapas anteriores, por lo que se precisa una inversión inicial de \$7684,72 para llevar a cabo el plan de inversión, se realizó una proyección de ingresos por los próximos 5 años alineado al estudio de mercado, la realización de análisis da como resultado una tasa de interna de retorno (TIR) del 57,25% muy superior a la tasa mínima aceptable (TMAR) de 19,38% y valor actual neto (VAN) de \$16897,07, y la inversión inicial se recupera en 1,05 años.

Este documentos es el resultado de trabajo colaborativo de los estudiantes Josué Guillermo Alarcón Guacón, Luis Enrique Espinosa Carrión, Ronald Stalin PARRALES Leon, Antonella Paulette Morán Arámbulo, Melissa Lorena Espinoza Torres y Victor Santiago Baidal Peña y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Be Vegan”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que completan el trabajo genera, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

Palabras Clave

Vegano - Certificación - Contaminación cruzada - Activos fijos - Costos variables

Consideraciones Éticas

La idea planteada en este modelo de negocio surge de nuestro trabajo de investigación colaborativa que nos llevó a encontrar las necesidades insatisfechas de las personas que llevan una estilo de vida alimenticio vegano por elección propia o por razones de salud. Cada una de las ideas presentadas por las gerencias son originales y propias de cada autor, por lo que, dentro del desarrollo de este modelo de negocios prima la ética y el respeto a la propiedad intelectual ya que la teoría que se ha considerado relevante para el desarrollo del trabajo ha sido citada correctamente según la normativa para no cometer plagio

Índice	
Resumen Ejecutivo	4
Antecedentes y Justificación	8
Objetivo General y Específicos Del Proyecto	10
Objetivo general:	10
Objetivos específicos	10
Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo	10
Gerencia: Estudio Financiero	12
Presupuesto	12
Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento	12
Tabla 14: Plan de Inversiones: Activos Fijos	13
Tabla 14.1: Plan de Inversiones: Gastos Pre-operativos	13
Tabla 14.2: Plan de Inversiones: Capital de Trabajo	13
Tabla 14.3: Plan de Inversiones: Capital de Trabajo Operativo	14
Políticas de cobro, pago y días de inventario.	14
Tabla 15: Política de cobros, pagos y existencias	14
Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos	15
Tabla 16: Depreciación de activos fijos	15
Tabla 16.1: Depreciación acumulada de los activos fijos de manera anual	16
Programa de producción y ventas	16
Tabla 17: Demanda de Mercado	17
Tabla 17.1: Segmentación de restaurantes	17
Tabla 17.2: Proyección de unidades de restaurantes Apto Vegano + Unidades de renovación + Precio	17
Tabla 17.2.1: Proyección de unidades de restaurantes Vegan Friendly + Unidades de renovación + Precio	18
Tabla 17.2.2: Proyección de unidades de empresas Alimento a base de plantas + Unidades de renovación + Precio	18
Tabla 17.2.3: Proyección de unidades Asesoramiento + Precio	19
Tabla 18. Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Apto Vegano	19
Tabla 18.1: Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Vegan Friendly	20
Tabla 18.2: Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Alimentos a base de plantas	20
Tabla 18.3: Total de ingresos por asesoría + certificación + renovación	20
Detalle de costos de producción o generación de servicio	21
Tabla 19: Costos Variable Apto Vegano	21
Tabla 19.1: Costos Variable Vegan Friendly	21
Tabla 19.2: Costos Variable Alimento a base de plantas	22
Tabla 19.3: Total de Costos Variable	22
Tabla 20: Total Costos Fijos	23
Planeación Financiera	24

Tabla 21: Flujo de caja proyectado	24
Estado de Pérdidas y Ganancias	24
Tabla 22: Estado de Resultados	24
Punto de Equilibrio	25
Tabla 23: Punto de Equilibrio	25
Gráfica 7: Punto de Equilibrio	26
Viabilidad financiera	26
Tabla 24: Viabilidad Financiera	26
Análisis de Sensibilidad	27
Tabla 25: Escenario 1, Aumento del 1.5% pago a proveedor	27
Tabla 25.1 Viabilidad financiera escenario 1	27
Tabla 26: Escenario 2, Aumento del 2% en los costos fijos	28
Tabla 26.1 Viabilidad financiera escenario 2	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias Bibliográficas	32
Anexos	33
Anexo 14: Imprevisto de no renovación Apto Vegano	33
Anexo 15: Imprevisto de no renovación Vegan Friendly	33
Anexo 16: Imprevisto de no renovación A Base de Plantas	33

Antecedentes y Justificación

El problema que hemos identificado dentro del consumo saludable para veganos, es la poca confiabilidad que tienen los restaurantes que ofrecen menús con opciones veganas y a esto se le suma también la poca variedad, esto causa que las personas con este estilo de vida se sientan preocupados, de modo que cuando asisten a un restaurante en Guayaquil nadie le puede asegurar que su plato que solicitó cumplan todos los requisitos para que se considere vegano, de modo que se incurre a la contaminación cruzada. Para Real, Jeanneth (2019) en un artículo señala que “La contaminación cruzada es el proceso mediante el cual los alimentos entran en contacto con otros que están cocinados o no y que terminan por contaminarse como resultado del intercambio de sustancias ajenas”. Dicho esto hay que tener en cuenta que las personas que son veganas no consumen alimentos cárnicos y sus derivados, ni alimentos que provengan de los animales tales como: leche de vaca, huevos, queso, etc. Este hecho los establecimientos deben tener muy en cuenta a la hora de elaborar productos para las personas veganas.

Frente a esta problemática lo que se propone como solución es certificar los establecimientos veganos para que de esta forma puedan ofrecer seguridad alimentaria a las personas veganas, esto se logra siguiendo los estándares para la elaboración de estos productos, a través de una auditoría para conocer todo el proceso de elaboración del producto, desde la obtención de la materia prima hasta el producto terminado. con el servicio ofrecido, buscamos dar un de valor agregado a aquellos establecimientos que adquieran nuestros servicios, como por ejemplo una mayor visualización en redes sociales y auditorías constantes.

El testeo del producto mínimo viable (MVP) dejó grandes resultados dando como resultado un modelo de negocio viable y rentable, para este testeo se armó un pitch de venta el cual consistía en visitar a los establecimientos seleccionados y hacer una presentación del servicio que ofrecemos, detallar los tipos de certificación que ofrecemos:

Apto vegano: para establecimientos 100% veganos

Vegan friendly: para establecimientos que dentro su portafolio de productos tienen opciones veganas.

Alimentos a base de plantas: para empresas que elaboran productos veganos (snacks, bebidas, sustituto de la carne o proteína vegetal, etc).

Se visitó y se entrevistó a los siguientes restaurantes: Giorgios Mediterranean Grill, La Casa del Tomahawk, En Serio es Vegano, Buggy Garden, Nebafit y Kelao.

El testeo del MVP (Mínimo Producto Viable) nos dejó como resultado que uno de los restaurantes al que visitamos optara por una certificación Vegana, la cual la está manejando nuestro socio clave Internacional Vegan Certificate, hasta el momento de la redacción de este documento se puede decir que ya hubo 2 reuniones entre el socio clave y Buggy Garden. Este caso nos permitirá conocer más a fondo sobre los procesos para certificar a las empresas, ya que estamos trabajando en conjunto.

Objetivo General y Específicos Del Proyecto

Objetivo general:

Crear una empresa capaz de certificar a los establecimientos veganos dentro de la ciudad de guayaquil.

Objetivos específicos

1. Determinar el número de establecimientos que vendan productos veganos.
2. Crear una campaña en redes sociales para mostrar los servicios que se ofrecen.
3. Realizar un diagrama de proceso para la certificación.
4. Determinar y analizar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

Breve Descripción del Modelo de Negocio Completo

El modelo de negocio planteado está conformado por las siguientes gerencias: gerencia de design thinking, gerencia de estudio de mercado, gerencia de estudio de marketing, gerencia de estudio administrativo, gerencia de estudio técnico y gerencia del estudio financiero las cuales siguen una misma secuencia. La creación de este modelo empezó con el planteamiento del problema en la etapa de design thinking en la cual se lanzaron muchas ideas todas centradas en el tema de Alimentos Saludables, el primer acercamiento y prototipo de idea supuso que tenemos que cambiar el enfoque la solución frente al problema planteado. El mapa de empatía ayudó a encontrar los insight que tenía la idea prototipada, con lo que se procedió a realizar el modelo canvas del modelo de negocio, los 8 puntos que lo conforman muestra cómo funciona este modelo, conociendo así los canales de publicidad, socios claves, la propuesta de valor etc.

La parte del estudio de mercado es la más importante y un reto a la vez porque había que determinar la cantidad de establecimientos veganos en Guayaquil, dato que en ese momento era difícil de determinar, y que casualmente ese número nos servirá más adelante para determinar los ingresos por el servicio ofrecido. Las entrevistas realizadas en esta etapa se desarrollaron con el fin de testear la solución propuesta con los ajustes que se le realizaron después del primer testeo, adicional se realizó un grupo focal con personas veganas para conocer sus gustos, proceso de compra, y en general conocer un poco más sobre el veganismo a través de la experiencias de los entrevistados.

Conociendo un poco más sobre los clientes principales el siguiente paso fue diseñar un plan de marketing para dar a conocer aspectos de la empresa que se estaba formando, compartir información relevante en la cuenta de Instagram como eventos, ferias, nuevos establecimientos de comida etc. Adicional dentro del plan de marketing también contempla rubros como pautas publicitarias las mismas que serán divulgadas por la selección de medios escogido por el director de Marketing.

En la parte administrativa se encuentra el diseño de la estructura jerárquica la cual muestra los puestos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio, el diseño de cada puesto así como de sus funciones fueron diseñados en base a las necesidades de la empresa, al ser una empresa nueva en el mercado el tema de salario está por debajo de la media, pero no deja de ser atractivo, estos salarios están contemplados en los costos fijos que mantiene la empresa.

El diseño del diagrama de flujo supone los pasos que nuestro personal debe seguir para poder otorgar una certificación los clientes, desde que el cliente hace el primer contacto hasta el mantenimiento del servicio extendido que se ofrece, En la sección del estudio técnico se detalla cómo funcionan los diferentes tipos de certificaciones que se ofrece, cuales son los beneficios, los acuerdos de confidencialidad que se firma entre las partes involucradas, hasta detallar los pasos para realizar la auditoría que es la parte esencial a la hora de revisar los procesos en la elaboración de los productos veganos, ya que sin la aprobación del auditor no se puede entregar la respectiva certificación, y cómo en las demás etapas las inversiones en esta gerencia también están contempladas en el análisis financiero.

Y por último en el análisis financiero están contempladas todas las inversiones necesarias para poner en marcha el modelo de negocio, en la cual se detalla el valor de la inversión inicial, a cuánto asciende los costos fijos, con el número de establecimientos encontrados en el estudio de mercado se diseñó la proyección de ventas.

Gerencia: Estudio Financiero

Presupuesto

Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

En la Gerencia del Estudio Financiero se recopila toda la información previamente descrita en las gerencias anteriores, los siguientes gráficos muestran todas las inversiones necesarias para llevar a cabo el modelo de negocio. El plan de inversión para la empresa Be Vegan comience sus operaciones es de \$7.648,72 dólares.

Tabla 14: Plan de Inversiones: Activos Fijos

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	TOTAL
FRANQUICIA	-
OBRAS CIVILES	-
MUEBLES Y ENSERES	\$225,00
MAQUINARIAS	\$0,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.170,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$1.395,00

18,15%

Fuente: Elaboración propia

Activos Fijos: Los activos fijos con los que cuenta la empresa son: Muebles y Enseres por \$225 dólares y Equipos de Computación por \$1170 dólares, dando como resultado un total de \$1395 dólares en activos fijos, el cual representa el 18,75% del Plan de Inversión.

Tabla 14.1: Plan de Inversiones: Gastos Pre-operativos

GASTOS PREOPERATIVOS	TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$800,00
GASTO LEGALES DE CONTRATOS	\$200,00
REGISTRO DE MARCA	\$400,00
DESARROLLO PÁGINA WEB/APP	\$1.000,00
DEPÓSITO ALQUILER	\$300,00
MARKETING	\$1.200,00
PATENTES Y LICENCIAS	\$500,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$4.400,00

57,26%

Fuente: Elaboración propia

Gastos Pre-operativos: La inversión para los gastos preoperativos cuenta con los siguientes rubros: gasto de constitución de la empresa por \$800 dólares, gastos legales por

\$200 dólares, registro de la marca ante el SENADI por \$400 dólares, desarrollo web más dominio por \$1000 dólares, arriendo de alquiler de coworking por \$300 dólares, campaña de lanzamiento por \$1200 dólares, pagos por patentes y licencias municipales por \$500 dólares dando un total de \$4.400 dólares en gastos preoperativos, lo que representa el 57,26% de Plan de Inversión.

Tabla 14.2: Plan de Inversiones: Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
FACTOR CAJA	15 DIAS

Fuente: Elaboración propia

Factor caja: Muestra los días en los que tarda la empresa Be Vegan en generar ingresos, que en este caso son 15 días.

Tabla 14.3: Plan de Inversiones: Capital de Trabajo Operativo

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	TOTAL
MATERIALES DIRECTOS	\$17,50
GASTOS ADM	\$1.611,18
GASTOS DE VTAS	\$191,29
IMPREVISTOS (5%)	\$69,75
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$1.889,72 24,59%
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	\$7.684,72

Fuente: Elaboración propia

Capital de Trabajo: Para el capital de trabajo operativo la inversión cuenta con: materiales directos por \$17,50 dólares, gastos administrativos por \$1611,18 dólares, gastos de ventas por \$191,29 dólares, un imprevisto del 5% por \$69,75 dólares, lo que genera un total de \$1.889,72 dólares en Capital de Trabajo Operativo, lo que representa el 24,59% del Plan de Inversión.

La suma de todos los rubros dan un total de \$7684,72 dólares para el Plan de Inversión, este valor será aportado de manera igualitaria por cada uno de los integrantes que forman parte del proyecto, cómo el valor es considerado mínimo no es necesario hacer préstamos bancarios para cubrir inversión inicial.

Políticas de cobro, pago y días de inventario.

La revista empresarial COMPTAQI. (s. f.). define las política de cobro “como un conjunto de normas o procedimientos que especifican la manera de manejar a los créditos y el pago efectivo de los clientes.”

Tabla 15: Política de cobros, pagos y existencias

POLITICAS	
DIAS DE COBRO	30
DIAS DE PAGO	15
PERIODO PRE-OPERATIVO	2

Meses

Fuente: Elaboración propia

Política de cobro: Tiene como objetivo fijar los procedimientos que la empresa debe seguir para hacer un buen uso de las cuentas por cobrar, de modo que evitamos los riesgos de quedarnos sin flujo de dinero. Es por eso que se ha fijado la política de cobro en 30 días.

A continuación, se detalla la política de cobra para los clientes.

- Una vez que se firme el contrato entre Be Vegan y el Cliente, se procederá con cobrar un adelanto del 40% del total a cobrar y el otro 60% a 30 días plazo.
- Los clientes tienen la opción de cancelar el 60% de la deuda en 45 y 60 días, pasado de este tiempo se procede a suspender los beneficios que otorga la certificación.

Política de pago: La política de pago sugiere que la empresa debe cancelar a los proveedores 15 días después de haber realizado el trabajo. Los detalles de esta política son:

- Todo trabajo realizado debe estar respaldado por medio de una factura (física o electrónica), para proceder con el pago de la misma.
- El gerente financiero debe estar al tanto de los pagos de las facturas a los proveedores.

Política días de inventario: El modelo de negocio que se plantea no cuenta con inventario físico o cualquier otro tipo de inventario, por lo que no aplica tener una política de existencia.

Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

Tabla 16: Depreciación de activos fijos

DEPRECIACION	TOTAL	ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	\$225,00	\$45,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$1.170,00	\$390,00
TOTAL	\$1.395,00	\$435,00

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con activos fijos como equipo de computación y muebles y enseres, se estima por ley universal que la depreciación para los equipos de computación sea a 3 años y 5 años los muebles y enseres, quedando a final del año 5 un valor residual de 0. A continuación, se muestra cómo quedaría la tabla de depreciación anual de dichos activos.

Tabla 16.1: Depreciación acumulada de los activos fijos de manera anual

DEPRECIACIÓN ANUAL	1	2	3	4	5
MUEBLES Y ENSERES	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$390,00	\$390,00	\$390,00		
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$435,00	\$435,00	\$435,00	\$45,00	\$45,00

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente la depreciación acumulada de los activos fijos quedó de la siguiente forma:

- Para los primeros 3 años la depreciación será de \$435 dólares.
- Para el 4to y 5to año la depreciación será de \$45 dólares, quedando al final un valor residual de 0.

Programa de producción y ventas

La proyección de ingresos está determinada por la cantidad de restaurantes, cafeterías, y empresas productoras de productos veganos certificadas anualmente. Esto comprende ingresos por asesoramiento, certificación y renovación. El estudio de mercado demostró que en la ciudad de Guayaquil hay 159 restaurantes veganos incluyendo

cafeterías, y 25 empresas dedicadas a la elaboración de productos veganos. Se ha considerado certificar 26 restaurantes y 4 empresas en el primer año. Para el segundo año la proyección se duplica gracias a las renovaciones del primer año,

En este modelo de negocio las principales fuentes de ingreso son la certificación y la renovación, ya que conforme avanzan los años los restaurantes y empresas deben renovar su certificación. A continuación, se muestran los gráficos de los ingresos de asesoramiento, certificación y renovación por cada tipo de certificación.

Tabla 17: Demanda de Mercado

	RESTAURANTE	EMPRESA
DEMANDA	159	25
COMPETENCIA	1	1
PARTICIPACIÓN MERCADO	90%	80%
TOTAL EMPRESAS	143	20
TIPO DE CERTIFICACION	APTO VEGANO / VEGAN FRIENDLY	ALIMENTO A BASE DE PLANTAS

Fuente: Elaboración propia

La demanda de mercado está estipulada en 159 restaurantes y cafeterías, la empresa Be Vegan espera satisfacer el 90% de dicha demanda lo que da un total de 143 restaurantes y cafeterías, por otro lado hay 25 empresas y se espera obtener el 80% de la demanda lo que da un total de 20 empresas.

Tabla 17.1: Segmentación de restaurantes

RESTAURANTES	TOTAL
APTO VEGANO	36
VEGAN FRIENDLY	107

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que de los 143 restaurantes y cafeterías que hay en la ciudad de Guayaquil 36 son establecimientos que ofrecen menús 100% veganos y 107 establecimientos ofrecen menús con opciones veganas.

Tabla 17.2: Proyección de unidades de restaurantes Apto Vegano + Unidades de renovación + Precio

PROYECCIÓN DE UNIDADES DE VENTA RESTAURANTES APTO VEGANO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UNIDADES RESTURANTES	6	13	20	28	36
IMPREVISTO DE NO RENOVACION	0%	10%	10%	10%	10%
UNIDADES DE RENOVACION	-	12	18	24	30

RESTAURANTE APTO VEGANO	
PRECIO DE LA CERTIFICACION	\$900,00
RENOVACION	\$700,00
IMPREVISTO POR NO RENOVACION	10%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la proyección de unidades por año que se estima certificar, así mismo muestra las unidades de establecimientos que se estima renovar con un imprevisto de NO renovación del 10% a partir del segundo año.

También muestra el precio de la certificación Apto Vegano y el precio para la renovación del mismo sello.

Tabla 17.2.1: Proyección de unidades de restaurantes Vegan Friendly + Unidades de renovación + Precio

PROYECCIÓN DE UNIDADES DE VENTA RESTAURANTES VEGAN FRIENDLY	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UNIDADES RESTURANTES	20	41	62	84	107
IMPREVISTO DE NO RENOVACION	0%	10%	10%	10%	10%
UNIDADES DE RENOVACION	-	39	56	72	88

RESTAURANTE VEGAN FRIENDLY	
PRECIO DE LA CERTIFICACION	\$800,00
RENOVACION	\$600,00
IMPREVISTO POR NO RENOVACION	10%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la proyección de unidades por año que se estima certificar, así mismo muestra las unidades de establecimientos que se estima renovar con un imprevisto de NO renovación del 10% a partir del segundo año.

También muestra el precio de la certificación Vegan Friendly y el precio para la renovación del mismo sello.

Tabla 17.2.2: Proyección de unidades de empresas Alimento a base de plantas + Unidades de renovación + Precio

PROYECCIÓN DE UNIDADES DE VENTA EMPRESAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UNIDADES EMPRESAS	4	8	12	16	20
IMPREVISTO DE NO RENOVACION	0%	10%	10%	10%	10%
UNIDADES DE RENOVACION	-	8	11	14	16

EMPRESAS: ALIMENTO A BASE DE PLANTAS	
PRECIO DE LA CERTIFICACION	\$1.000,00
RENOVACION	\$750,00
IMPREVISTO POR NO RENOVACION	10%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la proyección de unidades por año que se estima certificar, así mismo muestra las unidades de establecimientos que se estima renovar con un imprevisto de NO renovación del 10% a partir del segundo año.

También muestra el precio de la certificación Alimento a base de plantas y el precio para la renovación del mismo sello.

Tabla 17.2.3: Proyección de unidades Asesoramiento + Precio

ASESORAMIENTO ANTES DE AUDITAR	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UNIDADES EMPRESAS	26	28	28	30	31
% DE ASESORAMIENTO	40%	40%	40%	40%	40%
TOTAL	10	11	11	12	12

EMPRESAS	
PRECIO DEL ASESORAMIENTO	\$350,00
INMPREVISTO	0%

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la proyección de unidades por año que se estima asesorar, la estimación es el 40% por año, valido para las empresas nuevas que se certifiquen ese año, también muestra el precio del asesoramiento.

Tabla 18. Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Apto Vegano

AÑOS	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR CERTIFICACION RESTAURANTES APTO VEGANO	\$ 5.400,00	\$ 6.300,00	\$ 6.300,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
INGRESOS POR RENOVACION DE CERTIFICACION RESTAURANTE	\$ -	\$ 3.780,00	\$ 7.812,00	\$ 11.440,80	\$ 15.336,72
TOTAL VENTAS RESTAURANTE (CERT. + RENOVACION)	\$ 5.400,00	\$ 10.080,00	\$ 14.112,00	\$ 18.640,80	\$ 22.536,72

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los ingresos de forma anual para los próximos 5 años por certificación y renovación a establecimientos Aptos veganos.

Tabla 18.1: Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Vegan

Friendly

AÑOS	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR CERTIFICACION RESTAURANTES APTO VEGANO	\$ 16.000,00	\$ 16.800,00	\$ 16.800,00	\$ 17.600,00	\$ 18.400,00
INGRESOS POR RENOVACION DE CERTIFICACION RESTAURANTE	\$ -	\$ 10.800,00	\$ 21.060,00	\$ 30.294,00	\$ 39.144,60
TOTAL VENTAS RESTAURANTE (CERT. + RENOVACION)	\$ 16.000,00	\$ 27.600,00	\$ 37.860,00	\$ 47.894,00	\$ 57.544,60

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los ingresos de forma anual para los próximos 5 años por certificación y renovación a establecimientos Vegan Friendly.

Tabla 18.2: Ingresos por certificación + renovación por establecimientos Alimentos a base de plantas

AÑOS	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR CERTIFICACION EMPRESAS	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
INGRESOS POR RENOVACION DE CERTIFICACION EMPRESAS	\$ -	\$ 2.700,00	\$ 5.130,00	\$ 7.317,00	\$ 7.851,22
TOTAL VENTAS EMPRESA (CERT. + RENOVACION)	\$ 4.000,00	\$ 6.700,00	\$ 9.130,00	\$ 11.317,00	\$ 11.851,22

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los ingresos de forma anual para los próximos 5 años por certificación y renovación a establecimientos de alimentos a base de plantas.

Tabla 18.3: Total de ingresos por asesoría + certificación + renovación

AÑOS	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS RESTAURANTES Y EMPRESAS (CERT. + RENOVACION + ASEROMAMIENTO)	\$ 29.040,00	\$ 48.300,00	\$ 65.022,00	\$ 82.051,80	\$ 96.272,54

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los ingresos totales por cada tipo de certificación, en el primer año la empresa Be Vegan va a generar ingresos por \$29.040 dólares y para el quinto año se espera generar ingresos por \$96,272,54 dólares.

Detalle de costos de producción o generación de servicio

Tabla 19: Costos Variable Apto Vegano

COSTO VARIABLE UNITARIO RESTAURANTE APTO VEGANO				
	AÑO 1		AÑO 2	
COSTO POR AUDITORIA	\$	70,00	\$	70,00
RENOVACION	\$	-	\$	20,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$	70,00	\$	90,00

DEMANDA	36		IMPREVISTO 10%	30	
AÑOS	1	2	3	4	5
GENERACION	6	13	20	28	36
RENOVACION	-	6	11	24	30
COSTO VARIABLE RENOVACION	\$0,00	\$126,00	\$223,20	\$486,88	\$598,19
COSTO TOTAL	\$420,00	\$1.036,00	\$1.623,20	\$2.446,88	\$3.118,19

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los costos variables para poder producir una certificación y renovación para establecimientos Aptos Vegano, por ejemplo en el primer año se estima certificar 6 establecimientos por lo que los costos totales para esos 6 establecimientos asciende a \$420 dólares.

Para el segundo año se le suma un valor de \$20 dólares a los costos variables del primer año por concepto de renovación.

Tabla 19.1: Costos Variable Vegan Friendly

COSTO VARIABLE UNITARIO RESTAURANTE VEGAN FRIENDLY				
	AÑO 1		AÑO 2	
COSTO POR AUDITORIA	\$	50,00	\$	50,00
RENOVACION	\$	-	\$	20,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$	50,00	\$	70,00

DEMANDA	107		IMPREVISTO 10%	88	
AÑOS	1	2	3	4	5
GENERACION	20	41	62	84	107
RENOVACION	-	39	56	72	88
COSTO VARIABLE RENOVACION	\$0,00	\$780,00	\$1.122,00	\$1.449,80	\$1.764,82
COSTO TOTAL	\$1.000,00	\$2.830,00	\$4.222,00	\$5.649,80	\$7.114,82

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los costos variables para poder producir una certificación y renovación para establecimientos Vegan Friendly. Por ejemplo en el primer año se estima

certificar 20 establecimientos por lo que los costos totales para esos 20 establecimientos asciende a \$1000 dólares.

Para el segundo año se le suma un valor de \$20 dólares a los costos variables del primer año por concepto de renovación.

Tabla 19.2: Costos Variable Alimento a base de plantas

COSTO VARIABLE UNITARIO EMPRESAS		
	AÑO 1	AÑO 2
COSTO POR AUDITORIA	\$ 90,00	\$ 90,00
RENOVACION	\$ -	\$ 30,00
TOTAL COSTO VARIABLE	\$ 90,00	\$ 120,00

DEMANDA	20		IMPREVISTO 10%	16	
AÑOS	1	2	3	4	5
GENERACION	4	4	4	4	4
RENOVACION	-	4	7	10	12
COSTO VARIABLE RENOVA	\$0,00	\$108,00	\$205,20	\$292,68	\$371,41
COSTO TOTAL	\$360,00	\$468,00	\$565,20	\$652,68	\$731,41

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los costos variables para poder producir una certificación y renovación para empresas de alimentos a base de plantas. Por ejemplo en el primer año se estima certificar 4 establecimientos por lo que los costos totales para esos 4 establecimientos asciende a \$360 dólares.

Para el segundo año se le suma un valor de \$30 dólares a los costos variables del primer año por concepto de renovación.

Tabla 19.3: Total de Costos Variable

AÑOS	1	2	3	4	5
GENERACION TOTAL CERT.	30	107	160	223	278
COSTO TOTAL	\$1.780,00	\$4.334,00	\$6.410,40	\$8.749,36	\$10.964,42

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra el total de costos variables por certificar y renovar los diferentes tipos de certificaciones con los que cuenta la empresa.

Tabla 20: Total Costos Fijos

COSTOS FIJOS MENSUALES	
ARRIENDO	\$300,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$100,00
SERVICIOS CONTABLES	\$100,00
SERVICIOS LEGALES	\$150,00
SUMINISTROS	\$50,00
PROGRAMA DE RSE	\$83,33
SOCIAL MEDIA	\$200,00
DEPRECIACION	\$36,25
TOTAL AMORTIZACIÓN	\$1.019,58

INFLACION	3,10%
------------------	--------------

COSTOS FIJOS ANUALES	1	2	3	4	5
SUELDO PERSONAL ADM	\$25.133,22	\$29.303,34	\$30.211,74	\$31.148,31	\$32.113,90
ARRIENDO	\$3.600,00	\$3.711,60	\$3.826,66	\$3.945,29	\$4.067,59
SERVICIOS BÁSICOS	\$1.200,00	\$1.237,20	\$1.275,55	\$1.315,10	\$1.355,86
SERVICIOS CONTABLES	\$1.200,00	\$1.237,20	\$1.275,55	\$1.315,10	\$1.355,86
SERVICIOS LEGALES	\$1.800,00	\$1.855,80	\$1.913,33	\$1.972,64	\$2.033,79
SUMINISTROS	\$600,00	\$618,60	\$637,78	\$657,55	\$677,93
PROGRAMA DE RSE	\$1.000,00	\$1.031,00	\$1.062,96	\$1.095,91	\$1.129,89
CURSO DE AUDITORIA	\$1.300,00	\$1.340,30	\$1.381,85	\$1.424,69	\$1.468,85
COMUNICACIONES	\$2.400,00	\$2.474,40	\$2.551,11	\$2.630,19	\$2.711,73
DEPRECIACION	\$435,00	\$435,00	\$435,00	\$435,00	\$435,00
TOTAL COSTO FIJO	\$38.668,22	\$43.244,44	\$44.571,53	\$45.939,76	\$47.350,41

Fuente: Elaboración propia

Para Pqs. (2022) “Los costos fijos son los rubros que obligatoriamente se debe cancelar independientemente si generas ingresos.”

El gráfico muestra de forma mensual y anual los rubros que la empresas Be Vegan debe cancelar, dentro de los costo fijos tenemos, arriendo de coworking, servicios básicos, contables y legales, suministros, programa de RSE, curso de auditoría, marketing y la depreciación de los activos fijos. La suma de todos los costos fijos es de \$1019,58 dólares mensuales y expresado de forma anual sería \$38.668,22 dólares.

La tabla también muestra el total de costos fijos para los años posteriores pero con un ligero aumento en dichos costos, esto se debe a la tasa de inflación que para el 2022 es del 3,10%.

Planeación Financiera

Tabla 21: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$29.040,00	\$48.300,00	\$65.022,00	\$82.051,80	\$96.272,54
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		\$1.780,00	\$4.334,00	\$6.410,40	\$8.749,36	\$10.964,42
MANO DE OBRA DIRECTA		-	-	-	-	-
MANO DE OBRA INDIRECTA		-	-	-	-	-
COSTOS FIJOS		\$38.668,22	\$43.244,44	\$44.571,53	\$45.939,76	\$47.350,41
PARTICIPACION DE EMPLEADOS				\$108,23	\$2.106,01	\$4.104,40
IMPUESTO A LA RENTA				\$153,33	\$2.983,51	\$5.814,57
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$40.448,22	\$47.578,44	\$51.243,50	\$59.778,65	\$68.233,81
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$11.408,22	\$721,56	\$13.778,50	\$22.273,15	\$28.038,73
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS						
APORTE DE CAPITAL	\$7.684,72	\$12.000,00				
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$7.684,72	\$12.000,00	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE APORTACION ADICIONAL				\$12.000,00		

Fuente: Elaboración propia

La gráfica del flujo de caja proyectado es el resumen de las gráficas anteriores, muestran el total de ingresos por asesoramiento, certificación y renovación de los diferente tipos de certificados, el pago al proveedor que este caso es el auditor, el total de costos fijos. La proyección muestra que el primer año la empresa cuenta con un saldo negativo por lo que se hará un aporte de capital extra, el cual será devuelto al 3er año en su totalidad, esto se lo realiza con el fin de no quedar en negativo el primer año.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Evaluación del Proyecto

Tabla 22: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑOS	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$29.040,00	\$48.300,00	\$65.022,00	\$82.051,80	\$96.272,54
COSTO VARIABLE	\$1.780,00	\$4.334,00	\$6.410,40	\$8.749,36	\$10.964,42
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$27.260,00	\$43.966,00	\$58.611,60	\$73.302,44	\$85.308,11
COSTOS FIJOS	\$38.668,22	\$43.244,44	\$44.571,53	\$45.939,76	\$47.350,41
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	-\$11.408,22	\$721,56	\$14.040,07	\$27.362,68	\$37.957,70
15% PARTICIPACIÓN	\$0,00	\$108,23	\$2.106,01	\$4.104,40	\$5.693,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$11.408,22	\$613,33	\$11.934,06	\$23.258,27	\$32.264,04
25% IMPUESTOS	\$0,00	\$153,33	\$2.983,51	\$5.814,57	\$8.066,01
UTILIDAD NETA	-\$11.408,22	\$459,99	\$8.950,54	\$17.443,71	\$24.198,03

ANÁLISIS PORCENTUAL					
1	2	3	4	5	
100%	100%	100%	100%	100%	100%
6,13%	8,97%	9,86%	10,66%	11,39%	
93,87%	91,03%	90,14%	89,34%	88,61%	
133,16%	89,53%	68,55%	55,99%	49,18%	
-39,28%	1,49%	21,59%	33,35%	39,43%	
0,00%	0,22%	3,24%	5,00%	5,91%	
-39,28%	1,27%	18,35%	28,35%	33,51%	
0,00%	0,32%	4,59%	7,09%	8,38%	
-39,28%	0,95%	13,77%	21,26%	25,13%	

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados proyectado muestra que el primer año la empresa tienen un saldo negativo de -\$11.408 dólares, lo cual da una utilidad de -39%, para el segundo año la empresa genera un utilidad neta del 0.95%, lo que da a entender que a partir de ese año la empresa genera los suficientes ingresos para generar utilidades.

Punto de Equilibrio

Flores, J. (2021) dice que “El punto de equilibrio es un término que sirve para definir cuando los ingresos y los egresos están al mismo nivel y, por lo tanto, no hay ganancias ni pérdidas”.

Tabla 23: Punto de Equilibrio

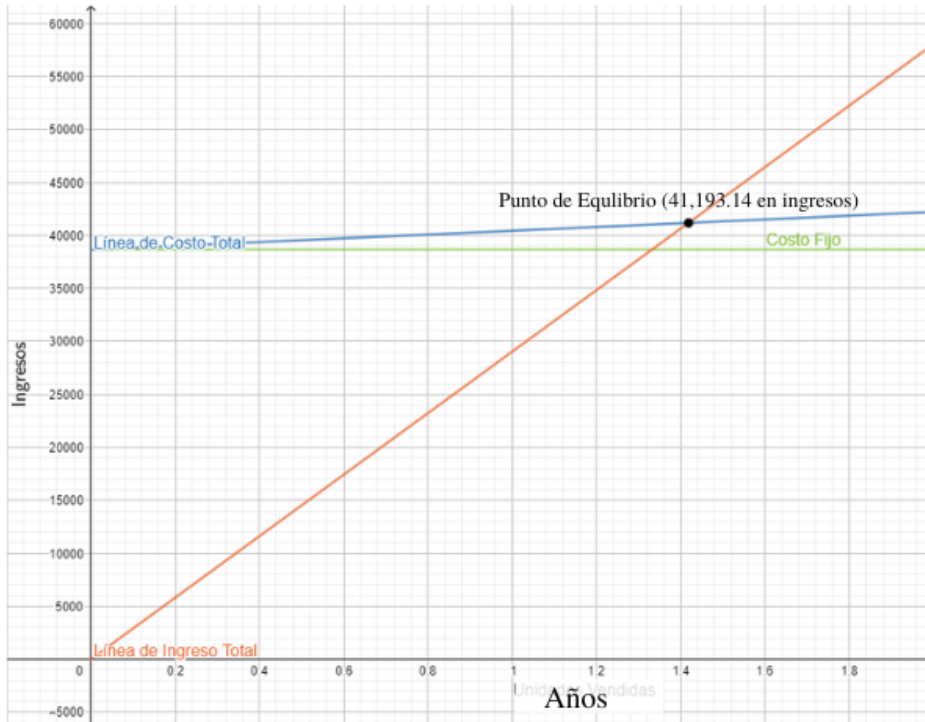
Punto de Equilibrio	
Costo Fijos	38668.22
Costo Variable Unitario	1176
Precio de Venta	29040

Formula	$P.E = CF / (PV - CV)$
---------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

Reemplazando en la siguiente fórmula: Punto de Equilibrio = $CF / (PVU - CVU)$, tenemos que la empresa debe generar ingresos por \$41,193.14 para estar a la par con los ingresos y egresos de la empresa.

Gráfica 7: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Viabilidad financiera

En su blog Carlos Quintana (2021), menciona que “ el análisis de viabilidad de un proyecto se encarga de determinar la probabilidad de que un determinado proyecto o plan se pueda realizar”

La viabilidad financiera se analiza mediante la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Mínima Atractiva (TMAR) y el Valor Actual Neto (VAN) si el proyecto se considera rentable. A continuación, se muestran dichos análisis del proyecto Be Vegan.

Tabla 24: Viabilidad Financiera

VIABILIDAD FINANCIERA		
TIR	57,25%	EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A TMAR
TMAR	19,38%	
VAN	16.897,07	VAN POSITIVO, EL NEGOCIO SE ACEPTA
PAYBACK	1,05 AÑOS	

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que la TIR es mayor que la TMAR por lo que la idea del modelo de negocio se acepta. Adicional se muestra que la inversión se recupera en 1.05 años.

Análisis de Sensibilidad

Para determinar el análisis de sensibilidad hay que definir los parámetros que pueden afectar el modelo de negocio, para esto se ha considerado un escenario donde el pago al proveedor aumenta un 1,5% y el segundo escenario donde los costos fijos aumentan 2%. El objetivo para realizar estos análisis es determinar qué tan susceptible es el modelo negocio frente a un aumento en pago y una disminución en ventas.

Tabla 25: Escenario 1, Aumento del 1.5% pago a proveedor

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$29.040,00	\$48.300,00	\$65.022,00	\$82.051,80	\$96.272,54
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		\$1.958,00	\$4.767,40	\$7.051,44	\$9.624,30	\$12.060,87
MANO DE OBRA DIRECTA		-	-	-	-	-
MANO DE OBRA INDIRECTA		-	-	-	-	-
COSTOS FIJOS		\$38.668,22	\$43.244,44	\$44.571,53	\$45.939,76	\$47.350,41
PARTICIPACION DE EMPLEADOS				\$108,23	\$2.106,01	\$4.104,40
IMPUESTO A LA RENTA				\$153,33	\$2.983,51	\$5.814,57
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$40.626,22	\$48.011,84	\$51.884,54	\$60.653,59	\$69.330,25
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$11.586,22	\$288,16	\$13.137,46	\$21.398,21	\$26.942,29
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS						
APORTE DE CAPITAL	\$7.684,72					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$7.684,72	\$0,00	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE APORTACION ADICIONAL						
FLUJO NETO GENERADO	-\$7.684,72	-\$11.586,22	\$288,16	\$13.137,46	\$21.398,21	\$26.942,29
FLUJO NETO ACUMULADO	-	-\$11.586,22	-\$11.298,06	\$1.839,40	\$23.237,62	\$50.179,90

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.1 Viabilidad financiera escenario 1

VIABILIDAD FINANCIERA		
TIR	38,86%	EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A TMAR
TMAR	19,38%	
VAN	12.185,60	VAN POSITIVO, EL NEGOCIO SE ACEPTA
PAYBACK	2,00 AÑOS	

Fuente: Elaboración propia

El escenario 1 muestra que si pago al proveedor aumenta en 1.5% el proyecto sigue siendo viable, con la única novedad que el nuevo pay back o retorno de la inversión es de 2 años.

Tabla 26: Escenario 2, Aumento del 2% en los costos fijos

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$29.040,00	\$48.300,00	\$65.022,00	\$82.051,80	\$96.272,54
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		\$1.780,00	\$4.334,00	\$6.410,40	\$8.749,36	\$10.964,42
MANO DE OBRA DIRECTA		-	-	-	-	-
MANO DE OBRA INDIRECTA		-	-	-	-	-
COSTOS FIJOS		\$39.441,58	\$44.109,33	\$45.462,96	\$46.858,56	\$48.297,42
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			-	\$108,23	\$2.106,01	\$4.104,40
IMPUESTO A LA RENTA			-	\$153,33	\$2.983,51	\$5.814,57
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$41.221,58	\$48.443,33	\$52.134,93	\$60.697,44	\$69.180,81
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$12.181,58	-\$143,33	\$12.887,07	\$21.354,36	\$27.091,72
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS						
APORTE DE CAPITAL	\$7.684,72					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$7.684,72	\$0,00	-	-	-	-
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE APORTACION ADICIONAL						
FLUJO NETO GENERADO	-\$7.684,72	-\$12.181,58	-\$143,33	\$12.887,07	\$21.354,36	\$27.091,72
FLUJO NETO ACUMULADO	-	-\$12.181,58	-\$12.324,91	\$562,16	\$21.916,51	\$49.008,23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.1 Viabilidad financiera escenario 2

VIABILIDAD FINANCIERA		
TIR	37,08%	EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A TMAR
TMAR	19,38%	
VAN	11.276,93	VAN POSITIVO, EL NEGOCIO SE ACEPTA
PAYBACK	2,06	AÑOS

Fuente: Elaboración propia

El escenario 2 muestra que si aumenta un 2% los costos fijos el proyecto sigue siendo viable, con la única novedad que el nuevo pay back o retorno de la inversión es de 2.06 años.

En conclusión, una vez hecho los ajustes pertinentes en base a las diferentes etapas de mentorías tenemos que el proyecto Be Vegan es rentable, aun si aumentan los costos fijos y aumentan el pago al proveedor.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La realización de este modelo negocio surgió a raíz de identificar un problemática poco marcada en la ciudad de Guayaquil, la cual se centra en torno a los establecimientos que ofrecen opciones veganas a su público, esta problemática fue el punto de partida para que la idea de crear una empresa capaz de certificar a los establecimientos con opciones veganas surja, aparte que en la ciudad de Guayaquil y en el Ecuador no hay una empresa que se dedique a certificar establecimientos.

En la etapa de Design Thinking se formó la idea y luego hasta dar con la idea del negocio actual, pero siempre nos mantuvimos en la categoría de Alimentos Saludables, en esta etapa se aprovechó al máximo porque iteramos las ideas hasta que surgió crear una empresa capaz de certificar a los establecimientos (restaurantes, cafeterías y empresas que elaboren productos veganos), con el fin de generar más confianza al consumidor final y que no se incurra en el tema de la contaminación cruzada. Teniendo esa idea en mente se procedió a realizar el Estudio de Mercado ya que de eso depende la factibilidad y rentabilidad del proyecto, dicho análisis demostró que en la ciudad de Guayaquil hay 1,893 establecimientos de los cuales 159 corresponden a establecimientos que ofrecen opciones veganas, y un total de 25 empresas y emprendimientos que venden productos a base de plantas, dentro del estudio de mercado se realizaron entrevistas a dueños de restaurantes y profesionales relacionados con la vida saludable, focus group para conocer como es el público indirecto, así como un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades y así como un análisis del micro y macro entorno de nuestro target.

En lo que corresponde a la comunicación notamos que los dueños de los establecimientos invierten mucho en tema de publicidad en distintos medios, y adaptamos este hecho a la idea principal, los establecimientos que decidan obtener un certificado se

les hará mención las redes oficiales de la empresa y en la página web, un beneficio que generará un mayor acercamiento con la comunidad vegana.

En la parte Administrativa las personas que forman parte del proyecto serán los principales artífices de la creación y dirección en todas las etapas del proyecto, esto se verá reflejado en el aporte que cada uno tendrá dentro del proyecto. Por ende en la parte Técnica del proyecto se dispuso la creación del flujograma de las actividades necesarias desde que llega un cliente hasta la etapa de ofrecer un servicio extendido. Adicional la explicación detallada de cada tipo de certificación que ofrecemos así como los planes de certificación que se ofrece, la designación del precio surgió a base del testeó que se realizó en la etapa del estudio de mercado, donde se visitó a los dueños de los establecimientos y se le explicó los planes de la certificación obteniendo buenos resultados.

Como resultado de cada una de las gerencias se obtuvo una idea de negocio rentable y sostenible en el tiempo y esto se ve reflejado en el Estudio Financiero el cual muestra viabilidad del proyecto, con un valor actual neto (VAN) positivo de \$16.897.07, con una tasa interna de retorno (TIR) del 57.25% el cual es superior a la tasa mínima atractiva (TMAR) del 19,38%.

Recomendaciones

El análisis financiero del proyecto está conformado por cada una de las gerencias descritas anteriormente, lo que da como resultado un modelo de negocio rentable y sostenible, este modelo ofrece calidad y seguridad lo cual forma parte de la propuesta de valor que como empresa ofrecemos a nuestros clientes, la proyección de ingresos para el primer año sugiere un aporte adicional para mitigar el impacto, dicho aporte será devuelto al tercer año de operaciones. Los costos fijos son un poco elevados y se espera que al pasar

los años estos se eleven con lentitud, a base de un buen manejo del flujo de caja establecido.

Cómo recomendación final se estipula que el periodo preoperativo estipulado en 2 meses se pueda obtener obtener una licencia de auditor con lo que podamos realizar en la etapa de inspección del establecimiento y con ello se obtenga el aval para para poder emitir la certificación. El valor por el curso de auditoría está contemplado dentro los costos así como la respectiva renovación anual.

Referencias Bibliográficas

COMPTAQI. (s. f.). *¿Cómo establecer políticas de cobranza?*. Obtenido de:
<https://www.contpaqi.com/publicaciones/gestion-empresarial/como-establecer-politicas-de-cobranza>

Flores, J. (2021, 15 mayo). *Punto de equilibrio en una empresa: qué es y cómo se calcula*. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/sales/punto-equilibrio-empresa>

Pqs. (2022). *Negocios: diferencias entre costos fijos y variables*. PQS. Obtenido de:
<https://pqs.pe/tu-negocio/diferencias-entre-costos-fijos-variables/>

Quintana, C. (2021). *Estudio de Viabilidad de un Proyecto*. Obtenido de:
<https://www.oberlo.es/blog/viabilidad-de-un-proyecto>

Real, J. del. (2019, 25 noviembre). *Vegano demanda a Burger King por hamburguesa*. ExpokNews. Obtenido de:
<https://www.expoknews.com/vegano-demanda-a-burger-king-por-hamburguesa/>

Anexos

Anexo 14: Imprevisto de no renovación Apto Vegano

RESTAURANTES APTO VEGANO					
TABLA DE IMPREVISTO 10% ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AÑO 1	6	7	7	8	8
AÑO 2	5	6	6	7	
AÑO 3	5	6	6		
AÑO 4	4	5			
AÑO 5	4				

Anexo 15: Imprevisto de no renovación Vegan Friendly

RESTAURANTES VEGAN FRIENDLY					
TABLA DE IMPREVISTO 10% ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AÑO 1	20	21	21	22	23
AÑO 2	18	19	19	20	
AÑO 3	16	17	17		
AÑO 4	15	15			
AÑO 5	13				

Anexo 16: Imprevisto de no renovación A Base de Plantas

EMPRESAS					
TABLA DE IMPREVISTO 10% ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AÑO 1	4	4	4	4	4
AÑO 2	4	4	4	4	
AÑO 3	3	3	3		
AÑO 4	3	3			
AÑO 5	3				

