



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS A BASE DE
UNA FUSIÓN DE PLANTAS AROMÁTICAS ACOMPAÑADO DE TROZOS DE
JENGIBRE Y PRESENTADO EN CONOS DE CEREALES EN EL CENTRO
NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en
Finanzas

Profesor guía:

Edison Fabián Suárez

Autor:

Carlos Zurita

Año:

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados a base de una fusión de plantas aromáticas acompañado de trozos de jengibre y presentado en conos de cereales en el centro norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Andrés Zurita Paredes, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Edison Fabián Suárez Chamorro

C.I. 0400713632

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados a base de una fusión de plantas aromáticas acompañado de trozos de jengibre y presentado en conos de cereales en el centro norte de Quito, de Carlos Andrés Zurita Paredes, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco Raúl Avilés Merino

C.I 1706784541

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Carlos Andrés Zurita Paredes

C.I. 1724080369

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, todo lo que tengo, todo lo que soy y todo lo que he podido lograr se lo debo a él.

A mis padres que siempre me han apoyado en cada uno de mis pasos, me han inspirado a superarme cada día para alcanzar mis sueños.

A mis docentes por compartir su conocimiento y experiencia durante toda mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho cariño a mis padres y a mis dos hermanos que siempre han estado conmigo y con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida. Este triunfo es por ustedes y para ustedes.

RESUMEN

El presente plan de negocios aborda la creación de Herbal Cream, una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados a base de una fusión de plantas aromáticas acompañado de trozos de jengibre y presentado en conos de cereales en el centro norte de Quito. El proyecto nace de la idea de ofrecer un postre apetecido como es el helado, pero con un sabor único y componentes nutricionales alineándose a la nueva tendencia de consumir productos alimenticios saludables.

Se realizó un análisis de entornos utilizando las herramientas PEST y Porter donde se determinaron los factores externos que afectan a Herbal Cream. La industria de elaboración de alimentos está creciendo y el gobierno ha lanzado programas, acuerdos y sistemas que fomentan la eficacia y eficiencia.

Adicionalmente, se llevó a cabo una investigación de mercados que tuvo como objetivos determinar las preferencias de consumo del cliente potencial y predecir su comportamiento de compra. Para la investigación cualitativa se realizó un grupo focal y dos entrevistas a expertos y para la investigación cuantitativa se realizaron cincuenta encuestas virtuales.

Así mismo, se desarrolló un plan de marketing, donde se estableció como estrategia general de marketing a la diferenciación de producto y como mercado objetivo a los hombres y mujeres de la ciudad de Quito mayores de veinte años de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.

Se establecieron la misión, visión y objetivos que componen la filosofía de la empresa. Por otro lado, se elaboró el plan de operaciones y la estructura organizacional para comprender el funcionamiento global de Herbal Cream.

Finalmente, se construyó un análisis financiero donde se obtuvo un VAN de \$9.317,17 y una TIR de 21,11% demostrándose la viabilidad del proyecto. La inversión inicial necesaria para empezar el negocio es de \$ 24.425,00 la cual será financiada 80% con capital propio y el 20% mediante una deuda con una entidad bancaria a cinco años plazo.

ABSTRACT

The present business plan addresses the creation of Herbal Cream, a company dedicated to the production and selling of ice cream based on a fusion of aromatic plants accompanied by pieces of ginger and presented in cereal cones in the north center of Quito. The project is conceived from the idea of offering a desired dessert such as ice cream but with a unique flavor and nutritional components aligning with the new trend of consuming healthy food products.

An environment analysis was performed using the PEST and Porter tools where the external factors that affect Herbal Cream were determined. The food processing industry is growing and the government has launched programs, agreements and systems that promote efficiency and effectiveness.

Additionally, a market research was carried out that had as objectives to determine the consumption preferences of the potential client and to predict their purchasing behavior. For the qualitative research, a focus group and two interviews with experts were carried out, and fifty virtual surveys were carried out for the quantitative research.

Furthermore, a marketing plan was developed, where the product differentiation was determined as the general marketing strategy and the target market for the men and women of the city of Quito over twenty years of medium, medium-high and high socioeconomic status.

The mission, vision and objectives that make up the company's philosophy were established. On the other hand, the operations plan and the organizational structure were elaborated to understand the global operation of Herbal Cream.

Finally, a financial analysis was constructed where a NPV of \$ 9,317.17 and an IRR of 21.11% were obtained, demonstrating the viability of the project. The initial investment needed to start the project is \$24,425.00, which will be financed 80% with investors own capital and 20% with a five-year banking debt.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo (PEST).....	3
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	8
2.1.3. Matriz EFE.....	12
2.1.4. Conclusiones Análisis PEST y Porter	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Análisis Cualitativo	15
3.1.1. Focus Group.....	15
3.1.2. Entrevista a expertos	16
3.2. Análisis Cuantitativo.....	20
3.3. Conclusiones Análisis del Cliente.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1. Estrategia general de marketing	26
5.1.1. Mercado Objetivo.....	26
5.1.2. Propuesta de valor.....	28
5.2. Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1. Producto	29
5.2.2. Precio	34
5.2.3. Plaza.....	36
5.2.4. Promoción.....	37

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1. Misión	39
6.1.2. Visión.....	40
6.1.3. Objetivos de la organización.....	40
6.2. Plan de Operaciones	40
6.2.1. Cadena de Valor.....	40
6.2.2. Mapa de procesos	42
6.2.3. Flujograma de procesos	42
6.2.4. Análisis de costos, tiempos y personas	45
6.2.5. Requerimiento de maquinaria, equipos, muebles e insumos	45
6.2.6. Capacidad de producción	46
6.2.7. Infraestructura física	46
6.3. Estructura Organizacional	46
6.3.1. Estructura legal.....	47
6.3.2. Análisis comparativo con empresas del sector	47
6.3.3. Diseño organizacional	48
6.3.4. Organigrama.....	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1. Fuentes y políticas financieras	49
7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.2.1. Proyección de ingresos	50
7.2.2. Proyección de costos.....	50
7.2.3. Proyección de gastos	51
7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	52
7.3.1. Inversión inicial	52
7.3.2. Capital de trabajo.....	52
7.3.3. Estructura de capital	52
7.4. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53

7.4.1. Estado de resultados	53
7.4.2. Estado de situación financiera	53
7.4.3. Estado de flujo de efectivo.....	54
7.5. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	54
7.5.1. Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista	54
7.5.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.5.3. Criterios de valoración	55
7.6. Índices Financieros	56
8. CONCLUSIONES GENERALES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El consumo de helado per cápita en el Ecuador ha venido creciendo en los últimos años, en el 2010 el consumo era de 1,8 litros para el año 2015 la cifra aumentó a 2,7 litros (El Universo, 2015). El mercado de helados ha cambiado constantemente en sabores, presentaciones y texturas; hoy en día se ofrecen helados que antes no existían como los helados fritos, de yogurt, de nitrógeno líquido, etc. El presente plan de negocios nació de la idea de ofrecer un postre habitual como es el helado, pero con un sabor único y propiedades saludables.

Desde tiempos ancestrales, las plantas aromáticas han sido utilizadas para tratar enfermedades y curar dolencias. En Ecuador están registradas 3.118 plantas que pertenecen a 206 familias con fines medicinales (Foros Ecuador, 2017). Las plantas aromáticas se utilizan comúnmente para preparar infusiones o té, pero no se han desarrollado nuevas formas de consumirlas por lo que resulta novedoso elaborar un helado con el aroma distintivo de las plantas aromáticas. Se ofrecerán tres sabores de helado: menta con hierba luisa, cedrón con manzanilla y menta con cedrón y hierba luisa.

El valor agregado que se le brinda al cliente es que el helado es ofrecido en un cono preparado con cinco cereales (amaranto, arroz integral, avena, maíz y quinua) y el helado será decorado con una mermelada con trozos de jengibre endulzados con panela.

El cometido del negocio consiste en entregar un producto de buen sabor, valor nutricional, saludable y novedoso que sirva como aliviador en la digestión dado que se utilizan trozos de jengibre en la decoración del helado y como aporte energético debido a que el cono es elaborado con cereales los cuales contienen fibra. Además, el helado es medio en azúcar y medio en grasa lo que permite entregar calidad y confianza a los consumidores.

Este negocio será implementado en el centro norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, debido a que este sector es bastante comercial y existe

afluencia de gente con un mayor poder adquisitivo comparado con otros sectores.

Se considera que existe una oportunidad de negocio dado que no existe formalmente una empresa que ofrezca este producto en el mercado de helados en Quito, además el producto se alinea a la tendencia de las personas por cuidarse más en su alimentación.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Desarrollar y evaluar la factibilidad financiera y técnica de un plan de negocios para la elaboración y comercialización de helados a base de una fusión de plantas aromáticas acompañado de trozos de jengibre y presentado en conos de cereales en el centro norte de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno y de la industria con el fin de identificar oportunidades y amenazas para el desarrollo del nuevo negocio.
- Determinar el perfil del cliente potencial del helado de plantas aromáticas en el centro norte de Quito mediante una investigación de mercados que incluya técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad de negocio sustentada por el análisis externo, el análisis del cliente y el tamaño de mercado potencial.
- Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar al helado de plantas aromáticas mediante el planteamiento de una estrategia y mezcla de marketing alineadas a los hallazgos del análisis del entorno y al análisis del cliente.
- Desarrollar un plan de operaciones que permita tener un panorama claro del funcionamiento global del negocio.
- Definir una estructura organizacional que permita cumplir con los procesos de producción, cadena de valor, capacidad instalada e infraestructura física del negocio.
- Elaborar un plan financiero que permita determinar si el proyecto es viable o no.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

El negocio para la elaboración y comercialización de helados a base de plantas aromáticas pertenece al siguiente CIIU:

Tabla No 1: CIIU de la industria

C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1050	Elaboración de productos lácteos
C1050.05	Elaboración de helados, sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo (PEST)

2.1.1.1. Político

El 9 de enero de 2018 la ex vicepresidenta del Ecuador María Alejandra Vicuña lanzó el programa “Renovación Energética Nacional y la Nueva Tarifa Eléctrica” donde las empresas del sector industrial, artesanal, economía popular y solidaria se beneficiarían con una reducción entre el 13% y 19% en las tarifas eléctricas nocturnas que va desde las 22h00 hasta las 8h00 (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2018). El programa beneficia en específico a las empresas que operen en un horario nocturno, como es el caso de Unilever, fabricante de helados Pingüino que tiene tres jornadas laborales diferentes incluyendo la nocturna (Unilever, 2018). Se considera al lanzamiento de este programa como una oportunidad para la industria de elaboración de productos alimenticios dado que las empresas podrán disminuir una parte de sus costes variables trabajando en la noche. Incluso en el proceso de elaboración de productos lácteos se necesita que varios insumos como la leche estén refrigerados todo el tiempo, por lo que los congeladores podrán estar conectados en la noche con la seguridad de que no subirá sustancialmente la planilla de luz.

El 07 de marzo de 2017 se publicó el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y

empaquetados el cual indica que obligatoriamente grandes, medianas, pequeñas y microempresas deben cumplir con nuevas disposiciones relativas al etiquetado de alimentos. El etiquetado consiste en un sistema gráfico de semáforo conformado por tres barras horizontales de colores según el nivel de concentración que tenga el producto en azúcar, sal y grasa: rojo que significa “alto en”, amarillo “medio en” y verde “bajo en” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia, 2017). Se considera a este reglamento como una amenaza para la industria dado que varios productos alimenticios como los lácteos emplean gran cantidad de endulzantes o son elaborados con crema por lo que en sus empaques tienen que indicar que son altos en azúcar y/o en grasa, y el semáforo rojo podría afectar el consumo de este tipo de productos en especial en aquellas personas que están más pendientes de su alimentación.

El 03 de abril de 2018 el presidente Lenín Moreno con el decreto 356 transformó al IEPI en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) dándole las responsabilidades de regular y controlar la aplicación del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación y de fomentar la creación, prevención y protección los derechos de propiedad intelectual reconocidos en la ley (SENADI, 2018). La ley de patentes se considera como una oportunidad para la industria dado que las empresas manufactureras de alimentos pueden patentar su marca con el fin de distinguirse ante los demás competidores. Además, existe la posibilidad de patentar una invención como lo es un producto nuevo o un proceso industrial, para tener la seguridad de que terceros no podrán fabricar o vender la invención sin su autorización.

El Reglamento para la aplicación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado fue promulgado por el ex presidente del Ecuador Rafael Correa el 23 de abril de 2012. Los objetivos de la ley consisten en: evitar los abusos de poder de mercado; generar mayores oportunidades a medianos y pequeños oferentes de productos y servicios; prevenir, corregir, sancionar y eliminar prácticas desleales del comercio (SENPLADES, 2018). Esta ley resulta

en una oportunidad para toda la industria de elaboración de alimentos ya que se sanciona y evita a que se generen monopolios, por ende, existe una competencia justa y una economía saludable en donde toda empresa tiene la oportunidad de destacarse, crecer y tomar una parte del mercado.

2.1.1.2. Económico

El riesgo país es el riesgo inherente de un país respecto a sus operaciones financieras internacionales que se suele medir a través de su prima de riesgo. Con este indicador se puede determinar si existe un escenario óptimo para invertir en un determinado país (González, 2018). En Enero de 2018 el riesgo país de Ecuador fue de 442 puntos, dicha cifra siguió subiendo durante todo el año llegando a 740 puntos en el mes de Diciembre (Banco Central de Ecuador, 2018). Este resultado refleja que en la actualidad es poco atractivo invertir en Ecuador, por lo que para la industria de elaboración de productos alimenticios resulta en una amenaza ya que se genera una reducción en la entrada de capitales por parte de empresas extranjeras.

El producto interno bruto PIB mide en términos monetarios los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo de tiempo determinado (Asobancaria, 2013). Desde el 2012 el aporte de la industria manufacturera al PIB ha estado aumentando, llegando a 13,97% en el 2017 (véase el Anexo 1) y se espera que para el 2018 el PIB de la industria manufacturera crezca a 14.749,5 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018). Una variable similar al PIB y que es importante de analizar es el valor agregado bruto VAB que mide el valor de los bienes y servicios producidos por una economía en un periodo de tiempo determinado, descontando los consumos intermedios y los impuestos indirectos (Banco Central del Ecuador, 2015). Quito es la ciudad con mayor aporte al valor agregado de la economía del Ecuador, en 2016 su aporte al VAB Nacional fue de 26,54% seguido por Guayaquil con 23,32% y Cuenca con 4,79% (Banco Central del Ecuador, 2016). Adicionalmente, el aporte de Quito al VAB Nacional ha estado creciendo desde el 2007 y se espera que esa tendencia continúe para los siguientes años (Véase Anexo 2). Se considera como una oportunidad

para la industria manufacturera que su aporte al PIB esté aumentando año a año.

La inflación se define como el aumento persistente y sustancial del nivel de los precios a través del tiempo (Banrep, 2015). Los niveles de inflación tienen un efecto directo sobre el costo y precio de los bienes y servicios, llegando a influenciar en el bienestar y poder adquisitivo de las personas. En el Anexo 3, se observa que en los últimos años la inflación en Ecuador no ha tenido un comportamiento uniforme, llegando a su punto más alto en 2008 con un 8,83% y al más bajo en 2017 con -0,20% la cual es la inflación más baja de toda la década (INEC, INEC, 2017). La inflación de Quito ha tenido un comportamiento similar a la inflación de Ecuador en los últimos años (Véase Anexo 4), sin embargo al compararla con Guayaquil (Véase Anexo 5), las tasas de inflación de Quito son ligeramente más altas (Distrito Metropolitano de Quito, 2018). Existe cierta variabilidad de los precios en Ecuador, la volatilidad de dicha variable ocasiona que cuando los precios suben, los insumos para la producción suban y por ende se encarezca el producto final en la industria de alimentos. De hecho, cuando la inflación es baja como en el año 2017, no es necesariamente una señal positiva para las empresas ya que los precios de sus productos han bajado debido a que no venden lo suficiente y deben buscar ofertas de precios para lograr aumentar la demanda del mercado. Es por el análisis anterior que la inflación se considera como una amenaza para la industria.

2.1.1.3. Social

El interés por consumir productos más saludables se ha hecho evidente en el Ecuador, empresas grandes como Coca-Cola tiene entre su línea de productos su bebida clásica endulzada ya no con azúcar sino con stevia. Otro ejemplo es Cervecería Nacional quien invirtió dos millones de dólares en maquinaria para extraer el alcohol a su cerveza tradicional y sacar al mercado la cerveza Pilsener Cero (El Telégrafo, 2017). Se considera a la tendencia de consumir productos más saludables como una oportunidad para la industria de elaboración de alimentos ya que se puede ampliar la oferta de productos para

llegar a un mayor público o las empresas pueden especializarse a atender a un nicho de mercado.

Según el Ministerio de Salud Pública seis de cada diez adultos ecuatorianos, padecen de sobrepeso y uno de cada cuatro sufre de obesidad. Estas estadísticas se ven reflejadas a nivel local, en la ciudad de Quito el 42% de los residentes sufren de sobrepeso y obesidad (El Telégrafo, 2018). En hora buena, estudios indican que se ha generado una mayor preocupación por contrarrestar estos problemas de salud a nivel latinoamericano por lo que los consumidores están buscando cada vez más alimentos frescos, sanos y orgánicos (Nielsen, 2017). La disposición de los consumidores de cambiar a una alimentación más sana resulta en una oportunidad para la industria.

Las condiciones de salud de los consumidores influyen en la creación de nuevos productos que se acoplen a sus organismos es así que la intolerancia a la lactosa activó a la creación de bebidas de origen vegetal. Éstas bebidas buscan ser similar en color, sabor y textura a la leche de origen de animal (Revista Líderes, 2017). Por ejemplo la empresa Vive Soy ofrece bebidas de soja, avena y almendras (Vive Soy, 2018). Se considera a la creación de estos nuevos productos sustitutos como una oportunidad para la industria de alimentos debido a que las empresas podrán ampliar su cartera de clientes ofreciendo productos que cumplan con las nuevas necesidades de consumo.

2.1.1.4. Tecnológico

En el año 2017 se firmó el Acuerdo de Producción Limpia el cual consiste en que el Centro Ecuatoriano de Eficiencia de Recursos (CEER) en conjunto con el Ministerio de Industrias y Producción brinde asesoría técnica a quince empresas de alimentos para que cuenten con un equipo responsable para la gestión de recursos, entrenamiento del personal, uso eficiente de la energía, del agua y mejor manejo de recursos sólidos. Se espera que el sector de alimentos reduzca de manera grupal al menos el 10% del consumo de energía y agua, así como trabajar en el tratamiento de residuos sólidos, generados en diferentes procesos productivos (Ministerio de Industrias y Productividad,

2017). Este tipo de iniciativa es una oportunidad para las industrias manufactureras de alimentos, como la industria de elaboración de productos lácteos ya que aprenden del know-how y conocimiento del CEER para tener un mejor manejo de sus recursos.

Desde el lunes 14 de agosto de 2017 los representantes de plantas procesadoras de alimentos pueden obtener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM de manera más rápida a través de un nuevo sistema automatizado de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública. El sistema además permite la eliminación del trámite de la obtención de la notificación sanitaria y cero costos para el permiso de funcionamiento (Ministerio de Salud Pública, 2017). Christian Wahli presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas Anfab menciona que antes cuando se presentaba un producto al ARCSA para su comercialización se tenía que esperar seis meses para que lo aprueben, pero con el mecanismo vía internet se podría ya comercializar al día siguiente. El nuevo sistema automatizado se considera como una oportunidad para la industria ya que los nuevos productos alimenticios que se saquen al mercado podrán tener el certificado de BPM de manera rápida, por lo que se ahorran costos y tiempo.

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

Variedad de productos sustitutos: Los clientes tienen muchas alternativas al momento de querer comprar un helado ya que pueden optar por snack, un postre o una bebida como los dulces, chocolates, pasteles, granizados, frutas, yogurt, etc.

Mayor información acerca de las empresas: El porcentaje de ecuatorianos que utilizan internet se ha incrementado en 50% entre 2012 y 2017 (INEC, INEC, 2017). En Quito el uso de internet alcanza el 72,6% de los ciudadanos (INEC, INEC, 2017). El mayor acceso a la televisión e internet ha permitido que los clientes de la industria estén cada vez más informados sobre precios,

ubicaciones, tendencias y productos; quedando las empresas del sector más propensas a comparaciones y opiniones.

Concentración de clientes: Las empresas están operando en un sector en donde la base de clientes es amplia ya que los helados van dirigido a toda persona sea niño, joven o adulto, entonces el costo de perder un cliente no resulta muy representativo. De hecho se espera que Quito sea el cantón más poblado de Ecuador con 2.781.641 habitantes (INEC, INEC, 2017).

Considerando todo lo descrito anteriormente el poder de negociación de los clientes es alto.

2.1.2.2. Rivalidad entre empresas

En el Ecuador existen 72735 empresas que pertenecen a la industria manufacturera de las cuales 19665 son de la provincia de Pichincha (INEC, INEC, 2016). Dentro de estas empresas manufactureras de alimentos se puede encontrar a las industrializadas como Tonicorp que posee grandes plantas de producción donde se elaboran los helados Topsy y los lácteos de la marca Toni (Tonicorp, 2018). También se encuentran aquellos productores que tienen un enfoque más artesanal y no cuentan con gran maquinaria o fábricas. A esto se le debe sumar aquellas empresas que compiten indirectamente con la industria de elaboración de alimentos y son las fuentes de soda, cafeterías, restaurantes, etc., como Crepes & Waffles que ofrece a sus clientes bebidas, postres y platos a la carta (Crepes & Waffles, 2018). En la ciudad de Quito existen 42 empresas dentro del CIU de elaboración de helados, sorbetes, bolos y granizados de las que se destacan Heladerías Cofrunat C.L., Helados-Rosalía S.A. y Ecuahelados S.A (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). La diversidad de empresas que venden helados es bastante variada por lo que la rivalidad entre competidores existentes es alta.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El análisis de la amenaza de nuevas entradas se lo hace en función de las barreras de entrada (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003), de las que se destacan las siguientes:

Requisitos de capital: El capital inicial dependerá del tamaño de la empresa. El capital para empezar una fábrica de elaboración helados como Unilever será mucho mayor que la de un productor artesanal; por ejemplo la Planta Antártida de Unilever Andina Ecuador cuenta con 8800 m² de infraestructura en donde existe diversos tipos de maquinaria para la pasteurización, maduración, envasado y empaque de los helados, tanques, tuberías, freezer, máquina para empacado automático, un cuarto frío, etc. (Ekos Negocios, 2013). En el caso de querer adquirir una franquicia como la de Heladerías Tutto Freddo se necesita de un capital de inversión inicial de \$55000 a \$75000 que incluye un análisis del local, planos, línea de proceso equipos, imagen, capacitación y transmisión del know-how (Tutto Freddo Heladerías, 2018). Sin embargo para empezar una pequeña fábrica de helados los requisitos de capital no son tan altos, dado que la inversión más fuerte es en la maquinaria; se puede empezar el área de producción con estos equipos: vitrina para exhibición, pasteurizador, congeladores, batidoras y utensilios diversos (Uribe, 2015). Los requisitos de capital serán entre medianos y altos dependiendo del enfoque que se le quiera dar al negocio resultando en una barrera de entrada media.

Acceso a insumos: Los ingredientes básicos que se necesitan para elaborar un helado Pingüino son leche, azúcar, leche en polvo, glucosa y crema de leche (Ekos Negocios, 2013). Para los helados Coqueiros los ingrediente principales son frutas naturales, leche y cremas pasteurizadas (Cofrunat, 2016). Los insumos que se detallaron anteriormente son de fácil acceso gracias al gran número de proveedores que los comercializan los cuáles se detallarán más adelante. Sin embargo el acceso a la maquinaria es más complicado ya que se necesita de maquinaria importada, por ejemplo en 2017 la empresa Tonicorp hizo una gran inversión tecnológica a comprar la máquina francesa Hydrolock que es capaz de producir 32000 unidades de leche saborizada por hora (Revista Líderes, 2017). Entonces existe una barrera de entrada media.

Es por el análisis anterior que la barrera de entrada es alta y por ende la entrada de nuevos competidores baja.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Existe una variedad de proveedores de cada uno de los insumos que se requiere en la industria de elaboración de helados, ninguno de los mercados está monopolizado por un solo proveedor. Tal es el caso de Tonicorp que tiene como proveedores a trescientos productores de leche (Revista Líderes, 2017). En la ciudad de Quito existen 96 empresas dedicadas a la venta al por mayor de frutas y hortalizas y 26 empresas dedicadas a la venta al por mayor de productos lácteos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Adicionalmente existe la alternativa de comprar la materia prima directamente en los mercados mayoristas buscando el mejor precio y calidad. Entonces como los precios de insumos y ofertas vendrían a ser similares, no existe mayor costo de cambiarse de proveedor y el poder de los mismos sería bajo.

2.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Producto sustituto es aquel producto que satisface una misma necesidad (Baena, Sánchez, & Suárez, 2003). En el caso de los helados, la necesidad que cubren es la de saciar la sed y satisfacer el gusto por comer un dulce.

Se tiene como productos sustitutos a las bebidas azucaradas, granizados, batidos, yogurt, galletas, frutas, postres donde entran los chocolates, pasteles, espumilla y la lista continúa. Es así que heladerías como Tutto Freddo ofrecen en su cartera variedad de productos: granizados, bebidas frías y calientes, pastelería (Tutto Freddo Heladerías, 2018). Una vez identificados los productos sustitutos se procede a revisar su rango de precio de venta. Los precios de las gaseosas individuales son bastante cómodos, pueden ir desde los 30 centavos hasta \$1,50 por una gaseosa de 1.75 litros. Respecto a los chocolates, de igual manera se pueden obtener barras de chocolates desde 75 centavos hasta algunos chocolates mayormente elaborados por \$7.50 (Farcomed S.A., 2018). Los pasteles, galletas y tortas son sólo un poco más caros que las gaseosas y chocolates, por ejemplo en pastelería Cassolette los postres están en un rango

de precio entre \$1,50 y \$4,50 para pasta individuales (Cassolette, 2018). Finalmente la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbano y Rurales realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el año 2012 tuvo como objetivo saber en qué gastan los ecuatorianos, la encuesta arrojó los siguientes resultados respecto al rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas (Ver Anexo 6): Los ecuatorianos gastan 10% en refrescos y jugos de frutas y tan solo un 3% en azúcar, mermelada, miel chocolates y dulces (INEC, 2012). Durante el año 2015 el ecuatoriano en promedio consumió 49.3 litros de gaseosas, 38.4 litros de agua embotellada, 17.67 litros de leche y 4.57 litros de yogur (Ramirez, 2016). Al observar los diferentes porcentajes de consumo de varios productos sustitutos se tiene que el cliente tiene una preferencia hacia las bebidas azucaradas en específico las gaseosas por lo que la amenaza es alta.

2.1.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información política, económica, social, tecnológica, cultural, demográfica, ambiental y competitiva (David, 2013).

Tabla No 2: Matriz de evaluación de los factores externos

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total
<i>Oportunidades</i>			
Reducción de las tarifas eléctricas nocturnas	0,08	3	0,24
El aporte al PIB de la industria ha estado creciendo desde el 2012	0,10	2	0,20
Mayor interés por consumir productos saludables	0,15	3	0,45
Gran número y variedad de proveedores	0,10	3	0,30
Ley de patentes e invenciones	0,05	4	0,20
El requisito de capital es menor comparado a las grandes empresas manufactureras	0,05	3	0,15
<i>Amenazas</i>			
Inestabilidad inflacionaria	0,07	2	0,14
Riesgo país sigue creciendo	0,05	2	0,10
Alta competencia en la industria	0,15	2	0,30
Gran número de productos sustitutos	0,15	3	0,45
Ingreso al mercado de pequeños competidores	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		2,48

El resultado obtenido de la matriz EFE es de 2,48 dicho puntaje se encuentra cercana al promedio, entonces la empresa del presente plan de negocios tendrá estrategias que le permitan responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas que existen en la industria de elaboración de productos lácteos.

2.1.4. Conclusiones Análisis PEST y Porter

- A pesar de que el riesgo país de Ecuador haya aumentado en el último año, los indicadores del PIB y de VAB proyectan un futuro alentador y atractivo para las empresas de la industria manufacturera de alimentos a nivel nacional y a nivel local en la ciudad de Quito.
- La variabilidad de la tasa de inflación de los últimos años genera un grado de incertidumbre sobre si subirán o bajarán los precios de los insumos que emplean las empresas manufactureras de alimentos. En hora buena, el gobierno ha llevado a cabo varias iniciativas que permiten reducir costos, estos son el Programa de Renovación Energética Nacional y la Nueva Tarifa Eléctrica y el nuevo sistema automatizado de ARCSA. Adicionalmente, el poder de negociación de los proveedores de la industria es bajo por lo que las empresas pueden optimizar sus recursos financieros al buscar proveedores que ofrezcan precios bajos.
- En Ecuador seis de cada diez adultos ecuatorianos padecen de sobrepeso y uno de cada cuatro sufre de obesidad. Con la implementación del semáforo nutricional, se ha creado una mayor conciencia sobre los hábitos alimenticios, por lo que la población muestra un creciente interés por consumir productos más saludables, orgánicos y frescos. Dicha tendencia se convierte en una oportunidad para que las empresas amplíen su oferta de productos para llegar a un mayor público.
- La rivalidad entre los competidores de la industria es bastante alta sin embargo existen leyes que permiten una competencia justa y sana entre las empresas del sector, específicamente con la ley de propiedad intelectual las empresas pueden proteger su marca, producto y procesos mediante una patente. Además, con la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de

Mercado se evitan los monopolios, para que así las oportunidades de éxito sean las mismas para todas las empresas que estén dispuestas a competir.

- El capital para iniciar una pequeña fábrica de helados es mucho menor al capital inicial de las grandes empresas industrializadas porque se requiere menor cantidad de maquinaria importada. Por ende, los pequeños competidores de la industria se benefician de no tener una inversión inicial alta, adicionalmente pueden aumentar su conocimiento y know-how de cómo realizar y mejorar procesos mediante el acuerdo de Producción Limpia propuesta propuesto por el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Actualmente la amenaza de los productos sustitutos en la industria de alimentos es bastante alta, pero esto podría cambiar en el futuro porque los clientes están buscando productos alimenticios que se acoplen a sus nuevas condiciones de salud. Tal es el caso de la creación de las bebidas de origen vegetal que se crearon para la gente intolerante a la lactosa. Esto significa que los productos con mayor grado de diferenciación, superaran a los simples commodities.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

El objetivo del presente análisis consiste en determinar las preferencias de consumo del cliente potencial de los helados de plantas aromáticas y predecir su comportamiento de compra mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa es una metodología de investigación exploratoria no estructurada que se basa en muestras pequeñas (Malhotra, 2016). Se realizó un focus group orientado a temas generales de los helados y al nuevo helado de plantas aromáticas. Además, se llevaron a cabo dos entrevistas a expertos con la finalidad de precisar aspectos sobre la industria de los helados y sobre las plantas aromáticas, los cereales y el jengibre.

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar datos y generalmente aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2016). Se realizaron cincuenta encuestas a hombres y mujeres mayores de dieciocho años que viven en la ciudad de Quito.

3.1. Análisis Cualitativo

3.1.1. Focus Group

El grupo focal se lo realizó con siete personas entre edades de 18 a 53 años, dado que se buscó obtener información desde varias perspectivas. Se incluyeron preguntas sobre las cuatro P del marketing: precio, plaza, promoción y producto. A continuación, se presentan los hallazgos más importantes:

PRODUCTO: Los tipos de helado más conocidos son los de crema, hielo, máquina, paila y fritos de los que se destacan los de hielo en especial los de frutas naturales. En general el consumo de helados es de cuatro a ocho veces al mes. Respecto a los factores que hacen destacar a un helado, los participantes consideran el sabor, los aderezos, el color, la decoración y presentación. Para profundizar el análisis se preparó un prototipo de un helado de menta, cono de cereales y el topping de trozos de jengibre endulzados con panela para que los participantes lo degustaran. Todos mencionaron que el sabor es bastante refrescante y que les gustaría probar otros sabores como hierba luisa, anís, canela, cedrón y manzanilla. La opinión sobre el cono de cereales fue positiva ya que todos al probarlo lo encontraron agradable. Sin embargo, hubo una cierta discrepancia respecto a la mermelada de trozos de jengibre porque dos personas dijeron que preferirían otro tipo de topping como frutos secos, pero al resto les gustó el jengibre porque el helado al ser frío neutraliza su picante.

PRECIO: Lo que usualmente gastan los participantes cuando van a comprar un helado está entre los \$2.25 a \$4.00, el precio depende mayoritariamente del lugar. Incluso como el helado no es un postre que cueste mucho, el precio no es un problema. Cabe recalcar que existen helados a precios muy bajos que se consiguen a 50 ctvs. como los que se venden en los buses o en las calles. La mayoría considera que un precio razonable para el nuevo helado de plantas aromáticas se encontraría entre \$1.50 y \$2.50 ya que si el helado quiere sobresalir necesita llamar la atención con un precio bajo. Sin duda la gente se dará cuenta de su calidad y estaría dispuesta a pagar mucho más.

PLAZA: Cuando se trata de ir a una heladería, todos los participantes prefieren ir acompañados por que se pueden compartir momentos y conversaciones. La mayoría de veces lo suelen hacer con la familia (esposos, hijos, hermanos, etc.) porque es un buen punto de encuentro para realizar reuniones que muchas veces son imprevistas. No existe una fidelidad hacia una heladería en particular ya que las personas van por la facilidad del momento, depende con quien se vayan a encontrar y si en ese momento existe la necesidad por comer un helado. Es muy importante que una heladería tenga registro sanitario y limpieza en el local para brindar confianza al cliente. La mayoría de los participantes consideran que la nueva heladería debería localizarse en un sector comercial con un sitio de estacionamiento. Adicionalmente, el local por dentro debería incluir colores vivos, música ambiental y algún fondo con temática de las plantas aromáticas, por ejemplo, anuncios donde se mencionen las propiedades saludables que tienen las plantas, el jengibre y los cereales.

PROMOCIÓN: Algunas de las promociones que han escuchado los participantes en las heladerías son que por un cierto número de helados que compren te regalan uno adicional, la gente busca promociones grandes ya que van con familias extensas. La publicidad que más han visto para los helados son los volantes que se entregan en las calles, vallas publicitarias, televisión, redes sociales y publicidad verbal en sitios de ventas como utilizar payasos o personajes que atraigan a los niños. Todos los participantes concuerdan que las redes sociales son el mejor medio para publicitar el helado de plantas aromáticas. Sugieren que se pueda ofrecer muestras gratis para que la gente se decida por probar este nuevo sabor de helado.

Finalmente, los participantes consideran que el nuevo helado es bastante saludable, novedoso e innovador, que sería bastante útil para gente de tercera edad o para aquellos que les guste cuidarse. Cuando una persona aumenta en edad quiere mantenerse sano, pero sin restringirse de las golosinas.

3.1.2. Entrevista a expertos

3.1.2.1. Entrevista a Sandra Paredes, propietaria de Heidi Heladería

El plan de negocios se trata sobre la creación de una microempresa, por lo que se consideró oportuno entrevistar a la propietaria de una heladería artesanal famosa en el sector de San Carlos con más de veinte años en el mercado. A continuación, se presentan los hallazgos más importantes de la entrevista.

Respecto al helado de plantas aromáticas el producto estaría dirigido para personas mayores a veinte años ya que los niños y adolescentes no se preocupan mucho por su alimentación y optan por sabores como chicle o chocolate. Sin embargo, es un helado que podría llegar a gustarle a todo el público ya que el hecho que sea natural, saludable y de buen sabor va a llamar la atención.

El helado de plantas aromáticas tendría que ser elaborado con leche descremada y crema de leche baja en grasa porque si se emplea crema de leche normal el helado sería alto en grasa y lo que se pretende es ser lo más saludable posible. De igual manera se debe manejar niveles bajos de azúcar, posiblemente emplear un edulcorante como la stevia. Para que el sabor de la planta aromática se concentre, se tiene que extraer su néctar para obtener un zumo el cual se lo debe congelar.

La nueva heladería debe tener un ambiente amplio, cómodo, seguro, llamativo, iluminado con mesas y sillas suficientes para que los clientes puedan sentarse. Se recomienda el uso de la gama de colores pasteles, vivos y claros. El local necesita estar ubicado en un sector estratégico porque si se encuentra en un lugar con avenidas amplias, afluencia de gente y acceso a parqueadero, las posibilidades de éxito son mayores. Por ejemplo, la Av. De los Shyris, la Av. Rio Coca o la Av. Gaspar de Villarroel.

Para promocionar el helado de plantas aromáticas ayudarían mucho las degustaciones mediante muestras pequeñas gratis, que llamen la atención del cliente. Además, aplicar promociones para que las personas compren una cierta cantidad de helados y se lleven uno gratis. Y publicitar el helado mediante redes sociales como Facebook debido a su popularidad y alcance.

El helado debería empezar con un precio módico para seguir subiendo paulatinamente hasta ganar clientela. Si la heladería se ubica en un sector céntrico de la ciudad, la gente suele tener un mayor poder adquisitivo y estarían dispuestos a pagar un poco más. El precio de venta sugerido para el helado considerando todos sus componentes estaría entre \$1.50 a \$2.00. Cabe mencionar que la venta de helados sufre de estacionalidad en varios meses, en temporada de lluvia las ventas bajan, pero en el verano suben considerablemente y es en esa época del año donde se debe trabajar más arduamente.

Finalmente, Sandra Paredes cree que la aceptación del nuevo helado será muy positiva dado que es un helado novedoso, saludable que en un principio le hará tener curiosidad al cliente para que lo pruebe y una vez que salga de la duda lo seguirá adquiriendo por sus beneficios.

3.1.2.2. Entrevista a Napoleón Ochoa, Asesor en nutrición y experto en herbolaria

La segunda entrevista se enfocó en obtener información acerca de los componentes saludables del helado propuesto los cuales son las plantas aromáticas, los cereales y el jengibre.

A inicios del año 2000 empieza la industria y la tendencia del bienestar en Ecuador, la cual tiene que ver con que la gente quiere verse y sentir saludable, busca cuidarse de los malos hábitos alimenticios y beber más agua.

Existe una gran variedad de plantas aromáticas en el Ecuador dado que la tierra es fértil y que para cultivarlas no se necesita de un conocimiento profesional, es así que una persona con un pequeño huerto en la casa puede hacerlo sin ningún problema. Se puede conseguir las plantas al por mayor en los mercados mayoristas de la ciudad, existen demasiados proveedores.

La mayoría de plantas aromáticas en el Ecuador tienen propiedades curativas y aportan nutrimentos. Son panaceas para el sistema digestivo, circulatorio, linfático y nervioso central. Las plantas más conocidas y preferidas son la

manzanilla, cedrón, menta y hierba luisa porque tienen propiedades en el sentido anímico, metabolizan ciertas comidas cuando uno ha comido en exceso. Las plantas tienen su respaldo científico demostrando que tienen un efecto positivo en el organismo; antes los problemas no crónicos eran solucionados con las plantas que ayudaban para los nervios, ansiedad, sistema digestivo, etc. La mejor manera de sacar provecho de las plantas aromáticas es mediante infusiones y agregándoles limón y si se les llegara a combinar con otros insumos como el azúcar sí se merma el valor nutricional por lo que se recomienda mezclarlas con insumo igual de naturales como la panela.

Los cereales son hidrosolubles, aportan un gran valor energético y calorías ideales para la digestión debido a la cantidad de fibra que poseen. Ayudan a eliminar ciertas grasas como el colesterol alto; a tener mejor digestión y la silueta va a estar mejor. Los cereales se deberían consumir según la actividad y calidad de vida por ejemplo los deportistas deberían consumir en su mayoría fibra. El consumo de cereales debe ser parte de la dieta de toda persona ya que son la base de la pirámide nutricional y se necesita de un consumo diario de 25 gramos y actualmente el consumo promedio por persona es deficiente siendo sólo de 5 gramos lo que ocasiona estreñimiento y problemas de colón.

El jengibre al igual que los cereales y las plantas aromáticas tiene varias propiedades curativas para el organismo: aumenta las defensas, es antioxidante, fuente en selenio, vitamina C, y ayuda al sistema digestivo. Adicionalmente si se combina con un dulce o algún almíbar sus propiedades no se pierden. Sin embargo, a diferencia de las plantas aromáticas, el jengibre no es tan fácil cultivarlo por cuenta propia por lo que es mejor buscar un proveedor del mismo en un mercado mayorista que lo venda en un estado natural.

Finalmente, el experto mencionó que la idea de negocio es bastante interesante e innovadora dado que actualmente no existen muchos productos elaborados con plantas aromáticas, a lo muchos existen bebidas como la horchata o los caramelos de jengibre. La aceptación del producto sería alta dado que la tendencia a consumir sanamente y el gusto por lo natural y artesanal se ha expandido hacia todas las clases sociales. Los jóvenes

buscarían menos este producto, pero la gente mayor a 23 años les gustaría sin duda menciona el experto.

3.2. Análisis Cuantitativo

La investigación cuantitativa se desarrolló en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se realizaron encuestas virtuales mediante Google Forms a cincuenta personas mayores de 18 años que viven en la ciudad de Quito. Para ver gráficamente los resultados más importantes de la encuesta revisar el Anexo 7.

- El 98% de los encuestados les gusta consumir helados mientras que tan solo el 2% no le gusta, lo que es una buena señal para el plan de negocios porque eso implica que se puede llegar a muchos clientes.
- El 58% de los encuestados frecuenta una heladería entre 1 a 3 veces al mes mientras que solo un 22% frecuenta una heladería más de 4 veces. Esto indicaría que existe la posibilidad de captar y fidelizar a los clientes.
- El 70.6% de los encuestados va generalmente a una heladería con su familia, seguido por un 15.7% que van con amigos y 13.7% que van con su pareja; nadie seleccionó la opción de ir solo. Esto refleja que una heladería es sinónimo de compartir momentos en familia.
- El factor más importante al momento de decidirse por una heladería es la limpieza del local, seguido por el sabor del helado, la atención del cliente, el precio del helado y por último la ubicación del local.
- Las cuatro plantas aromáticas preferidas por los encuestados son: menta, hierba luisa, cedrón y manzanilla en ese orden. Un 30% de los encuestados a pesar de tener una planta favorita, están indecisos por probar un helado de dicho sabor.
- El 66.7% de los encuestados sí estarían dispuestos a probar un nuevo sabor de helado de plantas aromáticas sin embargo existe un porcentaje significativo del 31.4% de personas que están indecisas en probar el nuevo sabor. En hora buena sólo el 1.9% de los encuestados no estaría dispuesto.

- Del 70% de encuestados que estarían dispuestos a probar la mermelada de trozos de jengibre con panela como topping del helado, el 40% están totalmente de acuerdo a que es un complemento saludable.
- De las quince personas que tal vez probarían el sabor de plantas aromáticas, trece de ellas sí estarían dispuestas a probar el cono de cereales y nueve personas a probar el topping de trozos de jengibre.

Análisis estadístico inferencial

Se realizó un análisis de correlación de Pearson entre las variables, donde los valores cercanos a 1 o -1 indican una relación lineal fuerte. Cuando el coeficiente de correlación es positivo, la relación entre las variables es directa, y si el valor es negativo, la relación entre las variables es inversa (Refiérase al Anexo 8). Por cada análisis de correlación se realizaron tablas de contingencia las cuales permiten interrelacionar porcentualmente las variables (Refiérase al Anexo 9).

Existe una correlación positiva de 0,21 entre el medio de publicidad del producto y de las personas que estarían dispuestas a comprar el producto. Del 98% de personas que adquirirían el producto, el 76% le gustaría recibir información del producto por medio de redes sociales y al 16% por radio y televisión.

El consumo de helados tiene una correlación de 0,54 con el cono de cereales. Del 98% de los encuestados que gustan de los helados, el 92% estaría dispuesto a probar un cono de cereales y de ellos el 60,8% están totalmente de acuerdo a que es un complemento saludable.

La frecuencia de visita a una heladería tiene una correlación de 0,34 con la edad de las personas. Del 61,86% de personas que frecuentan una heladería más de dos veces al mes, el 15,46% corresponde a las personas del rango de edad de 18 a 29 años.

El helado de plantas aromáticas como postre saludable está relacionado directamente con la disposición de compra, con una correlación de 0,48. Del

98% de los encuestados que están dispuestos a consumir el helado, el 92% lo considera como un postre saludable. Es decir que existe un 6% de personas que consideran que el helado no es saludable pero que igual lo comprarían.

Existe una relación directa entre la edad de la persona y con quien va acompañado. Del 77,32% de encuestados que frecuentan una heladería con su familia, el 22,68% corresponde al rango de edad de 30 a 39 años.

3.3. Conclusiones Análisis del Cliente

Después de haberse realizado las diferentes técnicas de investigación se tiene que el producto está dirigido para hombres y mujeres mayores a veinte años que cuidan su alimentación, que gusten de los helados y de las plantas aromáticas. Las plantas que se utilizarán para el sabor del helado son menta, hierba luisa, cedrón y manzanilla que son las preferidas por el cliente potencial. Sin embargo, se debe trabajar en quitar la incertidumbre de los consumidores que tal vez no están dispuestos en consumir el nuevo sabor de plantas aromáticas, el cono de cereales y el jengibre.

Se espera que los clientes frecuenten la heladería entre 2 a 3 veces al mes y que lo hagan con su familia y amigos, por lo que el local, las promociones y la experiencia se tendrían que enfocar en compartir momentos y conversaciones. El cliente buscará que la heladería sea amplia con sillas cómodas y suficientes mesas para familias numerosas, que la decoración sea llamativa, que exista lugar para parquear los vehículos y que sobre todo la limpieza del local y la atención del cliente sean de calidad dado que son factores muy valorados por el cliente.

Respecto a promociones, los clientes buscan que se incentive el consumo de las familias extensas y que se ofrezcan degustaciones gratis para conocer el producto. El medio de publicidad preferido por los clientes son las redes sociales.

El precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por el nuevo helado se encuentra en el rango de \$1.50 y \$2.50, este valor se lo calculará en detalle en

el capítulo 5 del presente plan de negocios. Sin embargo, para captar la atención del cliente se empezará con un precio módico. Finalmente, la aceptación del producto sería alta debido a que es considerado un postre saludable y novedoso por su sabor, presentación y decoración.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

El helado es un postre apetecido por los ecuatorianos que prácticamente todos lo consumen (el 98% de las personas encuestadas lo hacen). Existen helados de varios tipos, sabores, presentaciones y formas; sin embargo, muchos de éstos son altos en azúcar y contienen muchos colorantes. Considerando que existe hoy en día la tendencia de consumir sano, cada alimento debería tener su versión saludable; incluido los postres. Es por eso que este plan de negocios se trata de crear un helado 100% natural que se destaque en sabor, presentación y decoración, pero con un enfoque saludable. Específicamente el sabor del helado será de plantas aromáticas, se lo presentará en un cono de cereales y será decorado con trozos de jengibre. Se ha identificado una oportunidad de negocio al ingresar a un mercado que aún no ha sido explotado como el de los helados para personas que buscan alimentarse saludablemente. Esta oportunidad se sustenta en que se creará una empresa que se diferencia con sus valores agregados. Es importante resaltar, que el 100% de los encuestados no conocen de heladerías que ofrezcan un producto como el mencionado.

El aporte de la industria manufacturera al PIB del Ecuador ha estado creciendo desde el 2012 rondando el 14%. De igual manera el total de ingresos de la industria de elaboración de helados, sorbetes, bolos y granizados ha venido creciendo a una tasa promedio de 6,50% desde el 2007 (Ver Anexo 10). El consumo de helado per cápita ha aumentado, en el 2015 se ha llegado a los 2,7 litros de helado por persona. Además, cada vez es más habitual encontrar nuevos sabores de helado, que ya no sólo se limitan a los clásicos de chocolate o frutas naturales sino a novedosos como jazmín, té verde, jengibre,

entre otros. Por ejemplo, el restaurante Lúa ubicado en la Floresta en Quito ofrece un helado de pimiento morrón asado hasta un helado de sal prieta. La tendencia de experimentar y probar nuevos sabores helados no solo es ecuatoriana ya que en varios países se ve la innovación en sabores que incluso ya son salados como el gazpacho, berenjena, tomate asado, etc. (Zauzich, 2015). Finalmente, el consumo de infusiones de hierbas aromáticas ha venido creciendo según la nutricionista Susan Campoverde ya que existe un enfoque hacia lo ancestral, tienen un buen sabor y aportan varios beneficios como ayudar con el dolor de cabeza y cólicos (propiedades curativas). Es así que microempresarios han optado por deshidratar esta materia prima y comercializarla respondiendo a la tendencia de que los consumidores son más exigentes con lo que comen y solicitan productos orgánicos (Revista Líderes, 2013). La tendencia de la creación nuevos sabores de helados, sumada al constante consumo de infusiones aromáticas y que la gente es más exigente con lo que consume resulta atractivo que se cree un sabor del helado de una fusión de plantas aromáticas. Éste nuevo helado es una nueva experiencia de consumir un postre tradicional respondiendo al gusto por lo natural, artesanal y saludable.

Los insumos para elaborar el helado de plantas aromáticas, jengibre y cereales son de fácil acceso y existen muchos proveedores en el mercado. Lo especial de las plantas aromáticas es que se las puede conseguir a precios muy bajos e incluso hay la posibilidad de hacer una integración hacia atrás y cultivarlas por cuenta propia en un huerto.

Las plantas aromáticas aparte de su buen sabor tienen propiedades curativas para el sistema digestivo, circulatorio, linfático y nervioso central. Una adecuada preparación del helado permite que no se pierdan en su totalidad las propiedades curativas que éstas tienen. Los cereales son la base de la pirámide nutricional, aportan valor energético, calórico, fibra y ayudan a la digestión; actualmente existe una deficiencia en el consumo de fibra por parte de los ecuatorianos ya que sólo se consumen 5 gramos diarios de los 25

gramos recomendados. Finalmente, los trozos de jengibre endulzados con panela funcionan como antioxidante, fuente en selenio y vitamina C.

La inversión más fuerte que se tiene para la producción de helados es la maquinaria como las piscinas de congelamiento, congeladores, batidoras, etc. Sin embargo, existen ciertas iniciativas del gobierno que ayudan a sacar el mayor provecho de las máquinas, como lo es el programa de Renovación Energética Nacional y la Nueva Tarifa Eléctrica que reducirá las planillas de luz por el uso nocturno de electricidad, por lo que los congeladores podrán estar conectados toda la noche.

Según datos del análisis del cliente las heladerías se han convertido en lugares donde las familias y amigos se reúnen para conversar y pasar un tiempo agradable (ninguna de las personas encuestadas mencionó ir solo a una heladería); ya no sólo para comer un helado sino para compartir una experiencia. Cuando el ambiente es placentero las familias podrían seguir comprando más helados mientras siguen conversando. Cabe mencionar que la frecuencia de compra es dinámica por lo que, si a los clientes les gustó el producto, es probable que regresen, el 58% de los encuestados frecuentan una heladería entre 2 a 3 veces al mes. Una infraestructura adecuada puede alcanzar más mercado, es decir que a pesar de la competencia es posible sobresalir como empresa. Los clientes valoran un local limpio, una decoración llamativa, una buena atención y un producto de calidad. Actualmente el 72,6% de los quiteños utilizan internet a diario por lo que resulta oportuno dar a conocer el nuevo producto mediante redes sociales porque son el medio de publicidad favorito para el 78% de los encuestados.

El producto abarca un mercado objetivo bastante amplio ya que va desde jóvenes hasta personas adultas mayores, quienes pueden ser cautivadas por un helado innovador. Mediante una segmentación de mercado, que se explicará en detalle en el siguiente capítulo, se considera como mercado objetivo a hombres y mujeres mayores de veinte años que viven en la ciudad de Quito y que tengan una preferencia por comer sanamente, el número aproximado es de 133.209 personas (INEC, 2017). Al número anterior se lo

segmenta por el porcentaje de disposición de compra que tuvo el helado en las encuestas realizadas, el cual fue del 98% por lo que el tamaño del mercado potencial sería de 130.545 personas. El mercado objetivo encontrado constituye un mercado adecuado para la sostenibilidad del negocio en el tiempo, es decir que se espera que el número de clientes potenciales aumente en los siguientes años o al menos se mantenga de hecho se espera que para el 2020 Quito sea el cantón más poblado del país con 2.781.641 habitantes.

5. PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing analiza cada una de las 4 P's del Marketing para la elaboración y comercialización de un helado de plantas aromáticas, presentado en un cono de cereales y decorado con trozos de jengibre.

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará para el presente plan de negocios es la estrategia genérica de diferenciación de producto. Esta estrategia permite identificar al helado de plantas aromáticas como un postre saludable que le da un valor agregado al cliente. Cada uno de los elementos del helado aporta beneficios nutricionales al cuerpo, el sabor del helado es medio en azúcar y contiene crema de leche líquida mezclada con leche descremada por lo que es un helado medio en grasas, los cereales del cono aportan fibra y el jengibre ayuda a la digestión, a las afecciones de la garganta y es un antioxidante. Este helado está enfocado para aquellas personas que gusten de los helados y que cuidan de su alimentación, por lo que cuando el cliente lo consuma tendrá la seguridad de que no le hará daño y se acoplará a su dieta.

5.1.1. Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo del plan de negocios, se necesita estudiar un determinado perfil geográfico, demográfico y socioeconómico que se acople al helado de plantas aromáticas. Las características de los consumidores potenciales se desglosan de la siguiente manera:

Segmentación geográfica: El mercado objetivo al cuál se dirige el plan de negocios se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito.

Segmentación demográfica y socioeconómica: El helado es un postre que lo disfrutaban las personas de todas las edades sin embargo el helado de plantas aromáticas tendería a ser consumido mayormente por adultos ya que ellos piensan en cuidar más su alimentación. Además de la edad, los clientes potenciales tendrían un estrato social medio y alto, dado que al ser un helado con beneficios alimenticios el precio será un poco más caro que el de muchos competidores. Es por eso que el segmento consiste de hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto; sin hacer distinción de estado civil, ocupación o grado de educación entre las edades de 20 años en adelante. A continuación, se muestra una tabla con los datos estadísticos de cada tipo de segmentación:

Tabla No 3: Segmentación de mercado

Tipo de Segmentación	Características	Plaza	Habitantes
Segmentación geográfica	País	Ecuador	17.107.981,00
	Provincia	Pichincha	3.116.111,00
	Ciudad	Quito	1.911.966,00
Segmentación demográfica	Personas mayores a 20 años (64.69%)		1.236.850,81
Segmentación económica	Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)		444.029,44
Segmentación psicográfica	Personas que cuidan su alimentación (37,2%)		133.208,83

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018

Finalmente, para obtener el mercado objetivo se debe multiplicar a los 133.209 habitantes por el porcentaje de disposición de compra del helado de plantas aromáticas, dicho porcentaje se lo obtuvo en las encuestas realizadas anteriormente la cual indica una disposición de compra del 98%. Entonces se

tiene que el mercado potencial para los helados de plantas aromáticas, jengibre y cereales sería de aproximadamente 130.545 personas.

5.1.2. Propuesta de valor

Herbal Cream es una heladería que crea una nueva experiencia a sus clientes al momento de consumir un helado de buen sabor y que aporta beneficios al organismo. Su propuesta de valor se fundamenta en dos ejes:

- **Producto:** *Herbal Cream* brinda un helado 100% natural diferente a todos los demás del mercado; tiene un sabor único de una fusión de plantas aromáticas, un cono de cereales y un decorado con una mermelada de trozos de jengibre endulzados en panela.
- **Atención al cliente:** *Herbal Cream* considera al cliente como su principal motor del negocio por lo que el servicio y atención hacia los mismos será amigable y ágil por parte de cada uno de los colaboradores capacitados de la empresa. Se realizarán encuestas periódicas de satisfacción del cliente para saber sus opiniones y sugerencias sobre el producto, el local y el servicio brindado. También se crearán redes sociales de la empresa para que exista una interacción constante con el cliente en donde toda duda o comentario por el cliente será respondido. Finalmente, *Herbal Cream* no sólo se preocupa por la calidad de su producto sino de la calidad de la visita a la heladería por parte de sus clientes, es por eso que el local estará limpio en todo momento.

La propuesta de valor se alinea con la estrategia de diferenciación de producto dado que se pretende ofrecer un helado que no se encuentra en el mercado. A continuación, se presenta el modelo Canvas en donde se detalla la propuesta de valor de *Herbal Cream*.

Tabla No 4: Modelo Canvas

Aliados Clave Proveedores de los insumos para la elaboración de helados	Actividades Clave Abastecimiento de materia prima Proceso de producción artesanal de calidad Atención y servicio al cliente	Propuesta de Valor Ofrecer una nueva experiencia al momento de comer un helado que es de un sabor único y cuenta con componentes saludables. Además que se lo puede compartir con familia y amigos en un ambiente agradable con una atención al cliente personalizada y una limpieza del local a todo momento.	Relación con el cliente Personalizada: Atención en la heladería Comunidad: Redes sociales (Página web y redes sociales)	Segmentos de clientes Hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito de clase socioeconómica del segmento A, B y C+ mayores a 20 años que gusten cuidarse en su alimentación
	Recursos Clave Maquinaria para elaboración de helados Fórmula para el sabor del helado Infraestructura del local Colaboradores		Canales Canal directo: Punto de venta en la heladería ubicada en el sector Iñaquito	
Estructura de costos Maquinaria y utensilios Compra de insumos Marketing Mantenimiento del local Pago de sueldos Costo de arrendamiento		Estructura de ingresos Los ingresos de la empresa residirán en la venta del helado de plantas aromáticas El sistema de cobro será sólo en efectivo		

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto que se va a ofrecer es un helado de crema medio en grasa de plantas aromáticas, presentado en un cono de cereales y decorado con trozos de jengibre endulzados con panela.

Los sabores del helado consisten en una combinación de dos y de hasta tres plantas aromáticas, en concreto se ofrecerán tres: menta con hierba luisa, cedrón con manzanilla y menta con cedrón y hierba luisa. Para la elaboración del helado se utilizan los siguientes insumos: zumo de las plantas aromáticas, zumo de limón, stevia en polvo, maicena, crema de leche líquida baja en grasa y leche descremada. El zumo de la planta aromática contiene un aroma concentrado por lo que no existe la necesidad de emplear ningún saborizante. El zumo de limón en pequeñas cantidades ayuda a que las propiedades

curativas de las plantas no se pierdan en su totalidad. La stevia es un endulzante natural que no tiene calorías y endulza cuarenta veces más que la azúcar procesada (Group, 2016). La maicena y la crema de leche líquida son los ingredientes que le dan consistencia, textura, sabor y forma al helado. La leche descremada se emplea para bajar los niveles de grasa de la crema de leche líquida, con la combinación correcta es posible reducir en 70% la grasa de todo el helado. Cabe mencionar que la crema de leche aporta calcio, carbohidratos, proteínas, vitaminas A, B y D al cuerpo (Asoleche, 2016). Respecto a costos, el atado (racimo) de hierbas sea de menta, manzanilla, cedrón o hierba luisa tiene un costo de \$1.00 en los mercados mayoristas, una caja de veinticinco limones tiene un valor de \$3.00, el kilo de stevia procesada al por mayor tiene un valor de \$15.00, la libra de maicena tiene un costo de \$1.20, un litro de crema de leche líquida baja en grasa cuesta \$3.50 y finalmente el litro de leche descremada cuesta \$1.15. Para producir cien helados se necesita de tres racimos de planta aromática, media taza de zumo de limón, dieciséis onzas de stevia en polvo, libra y media de maicena, tres litros de crema de leche líquida y dos litros de leche descremada.

El cono contiene cinco cereales: amaranto, arroz integral, avena, maíz y quinoa; todos aportan una cantidad de fibra que ayudan al sistema digestivo y a tener una dieta balanceada. El cono se lo obtendrá mediante el proveedor Chocono, el costo aproximado por cada cono es de \$0.30. Se realizará un contrato de exclusividad con este proveedor para no produzca o distribuya el mismo cono o con características similares a otros clientes.

El topping del helado consiste en una mermelada de frutilla y mora que contiene trozos de jengibre endulzados panela, el jengibre es bueno para la garganta, el sistema linfático, y sistema digestivo; cuando al jengibre se lo acompaña con el helado se neutraliza su sabor picante. La libra y media de trozos de jengibre acaramelado con panela se los comprará al por mayor, tiene un costo de \$18.00 y alcanza para decorar cien helados. Mientras que se preparará la mermelada de frutilla, guayaba y mora, producir un litro de mermelada cuesta \$4.00 y alcanza para cien helados.

5.2.1.1. Atributos

El helado se distingue por que su proceso de elaboración será artesanal de principio a fin y se utilizarán insumos naturales. Los atributos que se destacan en el helado son los siguientes:

Zumo de plantas aromáticas	•Aporta un sabor y aroma único al helado
Stevia	•Es un endulzante más sano y que rinde más que la azúcar procesada
Zumo de limón	•Permite que no se pierdan todas las propiedades curativas de las plantas aromáticas
Maicena y crema de leche líquida	•Le da consistencia, textura y forma al helado. •Aporta calcio, proteínas, vitaminas A, B y D
Leche descremada	•Ayuda a disminuir la grasa de la crema de leche en un 70%
Cereales	•Aportan fibra que ayuda al sistema digestivo y a tener una dieta balanceada
Jengibre	•Ideal para combatir las afecciones garganta, el sistema linfático, y sistema digestivo

Figura No 1: Atributos del helado de plantas aromáticas

5.2.1.2. Branding

El nombre de la empresa es *Herbal Cream*, el cual proviene de combinar la palabra “herbal” que viene del latín “herba” y es utilizado tanto para plantas y los cereales (RAE, 2017); con la palabra “cream” que viene de la palabra “ice cream” que significa helado en inglés.



Figura No 2: Logo de la empresa

El slogan “Lo natural sabe mejor” refleja la propuesta de valor de la empresa, que es el de ofrecer un helado natural que sea de muy buen sabor y que aporte nutrimentos al cliente. Tanto el nombre de la empresa como su slogan son fáciles de recordar y pronunciar. El color verde bosque D5 282-7C del filo del logo simboliza a las plantas aromáticas, el sello distintivo es una hoja de menta colocada en el centro de color verde musgo D5 283-3C. El rojo gules E21313 con la magenta crayola F653A6 de las letras reflejan lo dulce que es su sabor. Finalmente, el color dorado latón AB9144 denota exclusividad dado que es un helado que aporta beneficios al organismo y destaca sobre la competencia.

De acuerdo con la información proporcionada por el licenciado en Diseño Gráfico e Industrial Francisco Pérez, el costo del diseño del logo es de \$150.00. Adicionalmente se registrará el nombre comercial, logo, slogan y fórmula del helado (sabor y cono) mediante el SENADI; la inscripción del derecho de marca tiene un valor de \$208.00 y tiene una duración de 10 años pudiendo ser renovada (SENADI, 2018). La inscripción para patentar una invención tiene un valor de \$550.00, una vez aprobada se paga un mantenimiento anual de \$104.00 y tiene una duración de 20 años (SENADI, 2018).

5.2.1.3. Empaque y etiquetado

El helado no tiene un empaque o etiqueta como tal dado que se lo sirve en un cono dentro del establecimiento, sin embargo, al cono se lo envolverá en una servilleta ecológica que contenga el logo de la empresa. Las servilletas serán de fibra de papel reciclado con tintas a base de agua. El costo de 2500 servilletas ecológicas con el logo de la empresa tiene un costo de \$20.00



Figura No 3: Prototipo del helado

5.2.1.4. Soporte

Herbal Cream utilizará su página web y redes sociales oficiales para dar soporte al cliente. En la página web el cliente encontrará un blog acerca de los beneficios de las plantas aromáticas y los cereales donde el cliente puede dejar su opinión. Las redes sociales se utilizarán como canal de comunicación con el cliente, ellos podrán dejar sus comentarios, preguntas y sugerencias las cuáles serán tomadas en cuenta por la empresa. Adicionalmente se planea conocer la satisfacción del cliente mediante encuestas periódicas con el fin de evaluar el producto y el servicio e identificar las oportunidades de mejora.

5.2.1.5. Costo variable unitario del producto

Tabla No 5: Costo variable unitario del producto

Insumo	Cantidad para cien helados	Costo de cien helados	Costo Unitario
Zumo de planta aromática	3 atados de hierbas	\$ 3,00	\$ 0,03
Zumo de limón	1/2 taza	\$ 1,50	\$ 0,02
Stevia en polvo	16 onzas	\$ 6,80	\$ 0,07
Maicena	1.5 libras	\$ 1,80	\$ 0,02
Crema de leche líquida	3 litros	\$ 10,50	\$ 0,11
Leche descremada	2 litros	\$ 2,30	\$ 0,02
Cono de cereales	100	\$ 30,00	\$ 0,30
Trozos de jengibre con panela	1.5 libras	\$ 18,00	\$ 0,18
Mermelada	1 litro	\$ 4,00	\$ 0,04
Servilleta ecológica	100 servilletas	\$ 0,80	\$ 0,01
Costo Total Unitario			\$ 0,79

5.2.1.6. Proyección del costo de productos vendidos

El costo de los productos vendidos se compone en tres rubros: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de manufactura. Para proyectar los costos se consideró un incremento anual según la tasa de inflación anual promedio del Ecuador de los últimos cinco años que es de 1,65%.

Tabla No 6: Costo de ventas unitario proyectado

Costo de los productos vendidos					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento (Inflación)	1,65%				
Materiales directos usados	\$ 27.120,11	\$ 30.711,59	\$ 37.241,71	\$ 46.488,07	\$ 64.150,82
Mano de obra directa	\$ 5.966,79	\$ 6.451,24	\$ 6.152,47	\$ 6.653,04	\$ 6.756,45
Costos indirectos de manufactura	\$ 1.072,01	\$ 1.110,38	\$ 1.178,95	\$ 1.275,44	\$ 1.458,39
Total Costo de los productos vendidos	\$ 34.158,91	\$ 38.273,21	\$ 44.573,14	\$ 54.416,56	\$ 72.365,66
Unidades producidas	34.814,00	39.378,00	47.752,00	59.609,00	82.259,00
Costo de venta unitario	\$ 0,98	\$ 0,97	\$ 0,93	\$ 0,91	\$ 0,88

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategias de fijación de precios

El precio del helado de plantas aromáticas se lo establecerá mediante dos estrategias. La primera es la estrategia basada en el valor percibido por el cliente mediante el “Price Sensitive Metter de Van Westendorp”, dicho modelo considera al consumidor como el elemento clave del proceso del pricing ya que él es quien va a pagar por el producto (Gómez, 2009). La segunda estrategia será comparando los precios de la competencia.

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios basado en el valor percibido

Esta estrategia permite establecer un precio adecuado que los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto. En las encuestas realizadas en el capítulo de Análisis del Cliente se incluyeron cuatro preguntas sobre qué precio consideran al helado de plantas aromáticas como muy barato, barato, caro y muy caro. Se realizó un gráfico de frecuencias acumuladas en Excel, refiérase al Anexo 11.

El punto en el que se cruza las curvas Barato y Caro es el precio de indiferencia, dicho punto indica el porcentaje de personas encuestadas que consideran ese precio como barato y como caro al mismo tiempo. El precio de indiferencia es de \$2.39. El punto donde se cruzan las curvas Muy Barato y Muy Caro es el precio óptimo, dicho punto indica el porcentaje de personas que rechazarían al producto por ser demasiado caro y al mismo tiempo el porcentaje de personas que rechazarían el producto por ser demasiado barato.

Este precio minimiza el porcentaje de personas que rechazarían el producto por ser o demasiado o demasiado barato. El precio óptimo es de \$2.15. El rango de precio recomendado para el producto se encuentra entre el precio óptimo y el de indiferencia.

5.2.2.3. Estrategia de fijación de precios basado en la competencia

La competencia directa de Herbal Cream vendría a ser aquellas heladerías que ofrezcan un helado en cono con características saludables. Sin embargo, no existen competidores en el mercado con tales características por lo que se consideró como competencia a las heladerías que ofrecen conos de helado y se ubiquen en el sector Iñaquito, refiérase al Anexo 12.

El precio promedio de un helado de cono simple es de \$1.93. Entonces Herbal Cream al ser una empresa nueva no puede arriesgarse a tener un precio más caro que la competencia entonces a pesar de que el método de Van Westendorp arrojó como precio óptimo \$2.15; el precio del helado será de \$1.90.

5.2.2.4. Estrategia de entrada

El precio de entrada es crucial para el éxito inicial de la empresa y para mantener el potencial de utilidades al largo plazo. La estrategia de entrada que se utilizará es la fijación de precios de penetración, la cual busca maximizar ventas, ganar clientes y capturar participación de mercado de manera rápida mediante un precio bajo. Se escogió esta estrategia porque la industria de helados es bastante competitiva en precios y en variedad, por lo que un precio bajo es un medio de supervivencia hasta que los clientes de Herbal Cream perciban el valor agregado que ofrecen estos helados con propiedades saludables. El precio que se fijará será de \$1.90, dicho precio es menor al promedio de la competencia. Para que la estrategia de penetración funcione, la empresa contará con una estructura de costos y economías de escala que permitan soportar márgenes de utilidad estrechos. Además, la empresa aspira alcanzar un volumen de ventas alto debido a que la frecuencia de compra en

una heladería puede llegar hasta tres veces en un mismo mes. Con un volumen de ventas razonable, el producto será financieramente viable.

5.2.2.5. Estrategia de ajuste

El precio de un producto puede llegar a decir mucho sobre su calidad. La estrategia de ajuste que se utilizará es la fijación psicológica de precios es decir que se aumentará el precio del helado de plantas aromáticas para persuadir al cliente que el producto que está comprando es de alta calidad y que vale la pena comprarlo por su elaboración natural y beneficios nutricionales. Después del primer año del lanzamiento del producto el precio irá aumentando en un 2,5% respecto al precio del año anterior hasta llegar al rango de precios óptimo según el modelo de Van Westendorp.

5.2.2.6. Proyección del precio de venta

Tabla No 7: Proyección del precio de venta

Proyección precio de venta					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento	2,50%				
Precio de venta unitario	\$ 1,90	\$ 1,95	\$ 2,00	\$ 2,05	\$ 2,10

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Punto de venta

Basándose en el análisis de cliente realizado, la heladería se ubicará estratégicamente en el sector de Ñaquito en la Av. De los Shyris debido a que es un sector comercial, céntrico y con mucha afluencia de gente. En sus alrededores se encuentran oficinas, edificios, centros comerciales muy populares como el Quicentro Shopping o el Centro Comercial Ñaquito, también se encuentra el parque La Carolina que es uno de los parques urbanos más grandes del Ecuador donde se reúnen familia y amigos y existen varios espacios de parqueo en toda la zona. El sector al ser popular y reconocido la gente ubicará con facilidad el local y al momento de referir a alguien más sobre la dirección no habrá mayor inconveniente. Se espera que el local sea de 170

metros cuadrados, esté sin amoblar y cuente con los servicios básicos. El arriendo del local será de \$950. Cabe mencionar que el local se lo utilizará para la fabricación y para la venta del helado.

5.2.3.2. Estrategia y canal de distribución

La venta del producto será de manera directa es decir que el cliente comprará y consumirá el producto en la heladería. Por lo que el canal de distribución que se utiliza es el canal directo en donde no existen intermediarios. El producto al ser nuevo necesita ser servido para dar una mayor confianza al cliente.

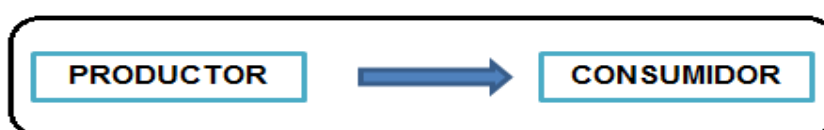


Figura No 4: Canal de distribución

Con el canal de distribución directo se tienen varias ventajas: un mayor control de lo que sucede en todo el proceso de la cadena de valor, el servicio y atención al cliente es personalizado y la empresa puede adaptarse rápidamente a cambios del entorno dado que la toma de decisiones dependerá netamente del criterio de la empresa.

5.2.3.3. Proyección de los gastos de plaza

Tabla No 8: Proyección de los gastos de plaza

Proyección de los gastos de plaza					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento (Inflación)	1,65%				
Gastos arriendo	\$ 11.400,00	\$ 11.588,10	\$ 11.779,30	\$ 11.973,66	\$ 12.171,23
Gastos servicios básicos	\$ 1.680,00	\$ 1.707,72	\$ 1.735,90	\$ 1.764,54	\$ 1.793,65
Total gasto	\$ 13.080,00	\$ 13.295,82	\$ 13.515,20	\$ 13.738,20	\$ 13.964,88

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Debido a que el canal de distribución del producto es directo, la estrategia de promoción que se utilizará es la estrategia de jalar (pull) que consiste en que la

empresa invierte dinero en promoción y publicidad dirigida al consumidor con el fin de inducirlo a comprar el producto (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.4.2. Publicidad

Para dar a conocer el producto se utilizará el marketing digital dado que es fácil de acceder, se puede llegar a un gran número de personas y es la preferida por el cliente potencial. Las herramientas que se utilizarán son:

Redes sociales: Se creará una página de oficial de Facebook e Instagram donde se publicará información sobre la dirección de la heladería, números de contacto, línea de productos, horarios de atención, promociones y lo más importante existirá una interacción con el cliente dado que se responderá a sus opiniones y sugerencias acerca del producto y del servicio. El costo mensual de estas dos redes sociales es de \$140 mensuales, resultando en \$1680 al año.

Página web: Se creará una página web de un formato sencillo, pero con un diseño formal donde el cliente encontrará información sobre la empresa, misión, visión, productos, contactos, dirección del establecimiento, horarios de atención y fotos de los productos, de los colaboradores y del proceso de producción. El costo de la creación de la página web es de \$500 adicional un mantenimiento anual de \$115.

Adicional al marketing digital se crearán y repartirán hojas volantes alrededor del sector de Ñaquito, las hojas volantes serán de un diseño llamativo y contendrán la dirección del local, horarios de atención, fotos y atributos del producto y números de contacto. El costo de mil volantes es de \$40 aproximadamente. Cada año se reducirá el gasto en 10% respecto al año anterior, se espera que la heladería ya se esté posicionando en el mercado

5.2.4.3. Promoción de ventas

Para alentar a la venta del producto, se aplicarán dos promociones: La primera consiste en que, por la compra de tres conos de helado, el cuarto es a mitad de precio. Esta estrategia se aplicará en los meses de menos demanda, que son

los meses de épocas de invierno. La segunda consiste en dar a conocer el producto mediante muestras gratis de helado que se ofrecerán afuera de la heladería durante los seis primeros meses del negocio. El costo por cada muestra es de 10 centavos aproximadamente

5.2.4.4. Relaciones públicas

La empresa buscará promocionarse participando en ferias que tengan temáticas de alimentos, salud, actividades deportivas y familiares en la ciudad de Quito. En dichos eventos se armará un stand para vender el producto, dar muestras gratis, entregar hojas volantes y proporcionar información de la empresa con el fin de captar nuevos clientes. Se invertirá \$800 por año para la participación en las ferias.

5.2.4.5. Proyección de gastos de promoción

Tabla No 9: Proyección de gastos de promoción

Proyección de los gastos de promoción					
Estrategia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	\$ 1.680,00	\$ 1.707,72	\$ 1.735,90	\$ 1.764,54	\$ 1.793,65
Creación Página Web	\$ 500,00				
Mantenimiento página web	\$ 115,00	\$ 116,90	\$ 118,83	\$ 120,79	\$ 122,78
Volantes	\$ 120,00	\$ 109,98	\$ 100,80	\$ 92,38	\$ 84,67
Promoción mitad de precio	\$ 906,91	\$ 921,87	\$ 937,08	\$ 952,54	\$ 968,26
Muestras gratis del producto	\$ 168,00				
Participación en ferias	\$ 800,00	\$ 813,20	\$ 826,62	\$ 840,26	\$ 854,12
TOTAL	\$ 4.289,91	\$ 3.669,67	\$ 3.719,22	\$ 3.770,51	\$ 3.823,48

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Herbal Cream es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de helados de plantas aromáticas que aportan beneficios al organismo. Nuestro producto va dirigido a aquellas personas que buscan cuidar su alimentación y a su vez gusten de lo dulce de un helado. Estamos comprometidos en ofrecer al cliente un servicio de alta calidad con un sentido

de amistad, amabilidad, honestidad y respeto en cada visita a nuestra heladería. Todo esto se logra gracias a nuestro personal capacitado que en cada una de sus actividades demuestran responsabilidad hacia el medio ambiente, la comunidad y la organización.

6.1.2. Visión

Dentro de cinco años nos posicionaremos como la marca líder de helados con propiedades saludable en la provincia de Pichincha gracias al trabajo arduo realizado día a día por ofrecer un postre delicioso y nutritivo acompañado de una atención al cliente de primera.

6.1.3. Objetivos de la organización

Tabla No 10: Objetivos de la organización

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiero	Incrementar los ingresos por ventas	-	15,00%	20,00%	25,00%	30,00%
	Incrementar el margen de utilidad neta anual	-	9,00%	10,00%	6,00%	8,00%
Cliente	Incrementar la participación de mercado	-	1,00%	2,00%	3,00%	5,00%
	Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente	-	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%
Procesos	Reducir el tiempo promedio de preparación de helados	188 min	183 min	178 min	173 min	168 min
	Incrementar el uso de la capacidad instalada de la fábrica	70,00%	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%
Aprendizaje	Incrementar el presupuesto de capacitación de los colaboradores	0,00%	1,00%	1,50%	2,00%	2,50%
	Mantener una satisfacción de los colaboradores	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En el Anexo 13 se muestra el detalle de los indicadores, fórmulas de cálculo y fuentes de información para cada objetivo planteado.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que “permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la clasificación de actividades primordiales que generan valor con el cliente potencial” (Keller, 2008). Este instrumento permite entender los procesos primarios y secundarios que lleva a cabo Herbal Cream.

- **Logística interna:** En esta actividad se adquiere la materia prima para la elaboración de helados. El operario de producción se encarga de contactarse con los proveedores. Una vez entregados los insumos, el

operario de producción revisa que se cumplan términos de calidad y cantidad. Posteriormente los insumos son almacenados apropiadamente y se realiza un control del inventario para próximos pedidos.

- **Operaciones:** En esta etapa el operario de producción elabora los helados mediante un proceso artesanal procurando que el producto final sea de buen sabor, medio en azúcar y medio en grasa. Posteriormente, en la heladería el vendedor se encarga de entregar al cliente su helado de plantas aromáticas, cono de cereales y decorado con trozos de jengibre. La etapa de operaciones es la que **genera mayor valor** para el negocio ya que el nivel de satisfacción del cliente radicará en la calidad del helado y en el servicio ofrecido en la heladería.
- **Logística externa:** La cadena de Herbal Cream no cuenta con logística externa debido a que el producto no se distribuye por ningún intermediario.
- **Marketing y ventas:** El Administrador se encargará de que las estrategias de marketing planteadas en el marketing mix se realicen correctamente para fomentar una mayor demanda del producto.
- **Servicio-post venta:** Esta actividad consiste en recibir los comentarios y sugerencias de los clientes mediante redes sociales y encuestas periódicas de satisfacción del producto y servicio; donde la retroalimentación será considerada por el Administrador para la toma de decisiones de la empresa.
- **Infraestructura:** El Administrador se encarga de la planificación estratégica de la empresa en sus tres áreas: ventas, producción y administrativa.
- **Gestión de recursos humanos:** El Administrador es el encargado de la selección, contratación, capacitación y administración del personal. Además, se encarga de motivar a la fuerza laboral mediante reconocimientos verbales y económicos.
- **Desarrollo de tecnología:** Esta actividad reside principalmente en la creación de nuevos sabores de helado mediante maquinaria de alta tecnología con mayor capacidad de producción.
- **Compras:** Para el abastecimiento de la materia prima el Administrador buscará a los proveedores que ofrezcan insumos de calidad a precios competitivos.



Figura No 5: Cadena de valor de Herbal Cream

6.2.2. Mapa de procesos

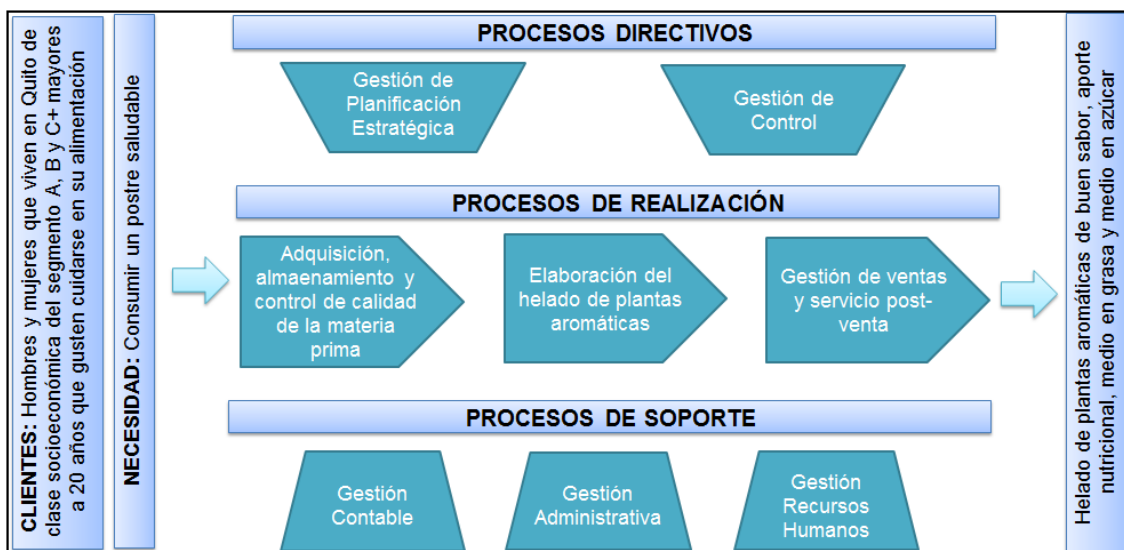


Figura No 6: Mapa de procesos de Herbal Cream

6.2.3. Flujograma de procesos

A continuación, se detalla el proceso de elaboración y comercialización del helado de plantas aromáticas desde el momento en que se recibe la materia prima hasta cuando el cliente recibe el producto. Cabe mencionar que el proceso es en base a la producción de cien helados.

1. Adquisición de materia prima: en esta etapa se adquieren todos los ingredientes necesarios para elaborar el helado los cuales son: atado de plantas aromáticas, limones, stevia en polvo, maicena, crema de leche líquida baja en grasa, leche descremada, cono de cereales, trozos de jengibre endulzados con panela y mora, guayaba y frutilla para la mermelada. La materia prima será provista por distintos proveedores todos los días lunes. Siempre que se reciba materia prima el Operario de Producción realizará una verificación de que la misma se encuentre en buenas condiciones y en la cantidad solicitada al proveedor. Además, el operario de producción almacena en repisas o en congeladores según corresponda, por ejemplo, los lácteos necesitan refrigeración inmediata. El tiempo necesario para verificar la materia prima, clasificarla y almacenarla es de 60 minutos.
2. Transformación de la materia prima: Existen seis subprocesos para llegar a elaborar el producto final. Dentro de este proceso interviene el operario de producción.
 - Lavar y desinfectar las plantas aromáticas, limones, mora, guayaba y frutilla. Se emplea un total de 15 minutos.
 - Batir con una batidora manual la crema de leche por 15 minutos hasta que se espese y gane volumen.
 - Elaborar el concentrado del helado: Cocinar por 10 minutos la maicena con la leche descremada hasta que de un primer hervor. Agregar las plantas aromáticas a la mezcla y hervir por 2 minutos. Enfriar por 30 minutos todo el concentrado y retirar todas las plantas aromáticas para que así vaya a un proceso de licuado. Licuar el concentrado con un litro de leche descremada por un minuto
 - Añadir a la crema de leche batida, el stevia en polvo y el concentrado y mecerlo con cuchara de palo hasta que se entreviera bien por un total de 10 minutos.
 - Agregar el helado en recipientes metálicos para ponerlo a congelar por 12 horas (720 minutos). Después de estar congelado se lo traslada al exhibidor de conos en la heladería.

- Realizar un concentrado de mora, guayaba y frutilla agregando stevia y hacerlo hervir por 40 minutos mientras se va meciendo. Dejar que se enfríe por 60 minutos la mermelada a temperatura ambiente y se la refrigera.
3. Entrega del producto: Una vez que el molde del helado este en el exhibidor de conos, está todo listo para la venta. El cajero primero cobra al cliente, después un vendedor se encarga de entregar el producto final. El tiempo total entre que el cliente hace el pedido en caja y recibe el producto es de 3 minutos en promedio.

El siguiente flujograma muestra el proceso del helado de plantas aromáticas de manera visual:

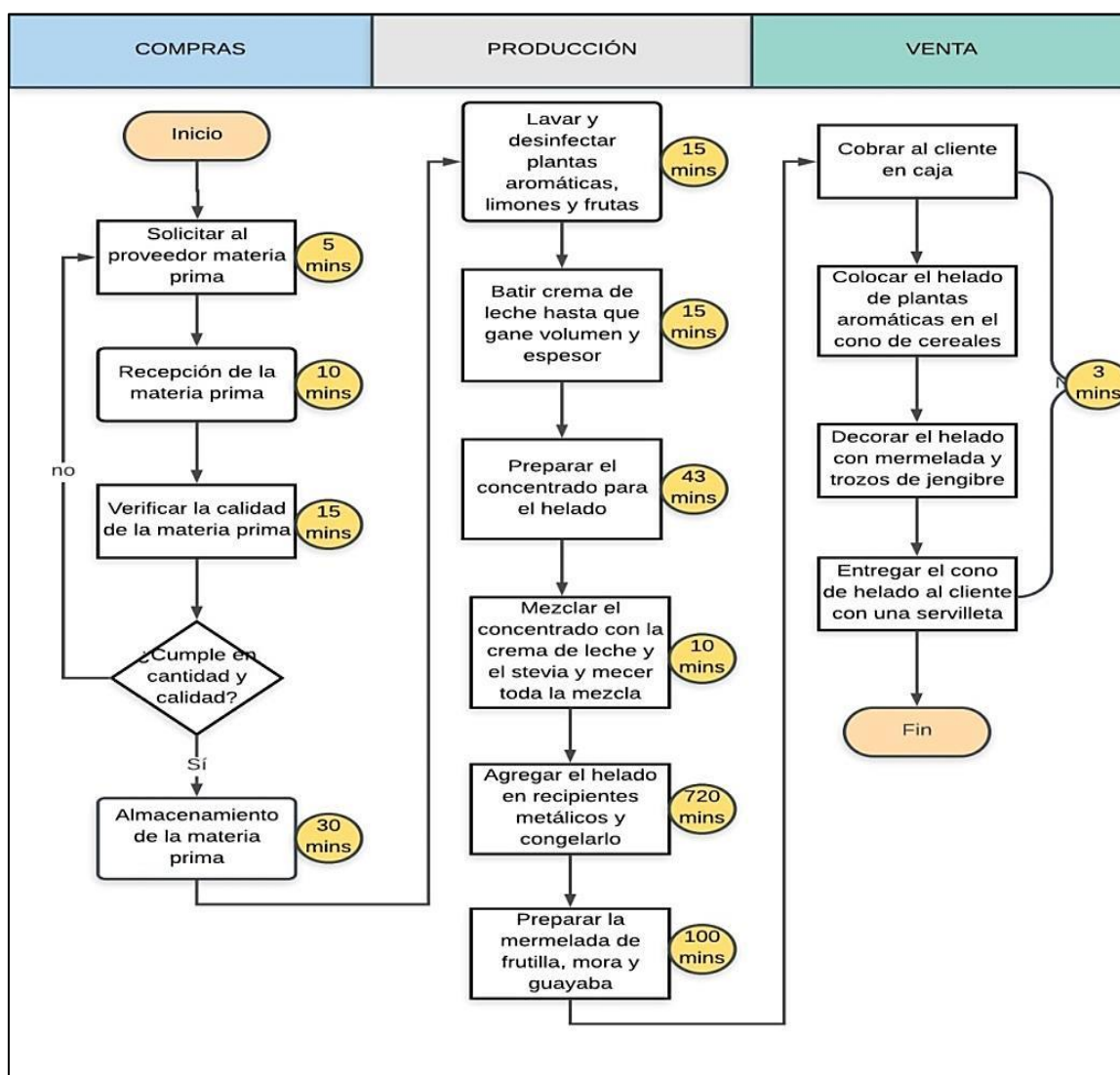


Figura No 7: Flujograma de procesos

6.2.4. Análisis de costos, tiempos y personas

Para entender con mayor exactitud los procesos mencionados en el apartado anterior, se presenta en la siguiente tabla los responsables, los tiempos y los costos de cada actividad. Para el cálculo del costo se consideró el sueldo por minuto de la persona encargada del proceso y se lo multiplica por el tiempo invertido.

Tabla No 11: Descripción de actividades, costos, tiempos y personas

Área	Actividad	Tiempo	Costo	Responsable
Abastecimiento	Solicitar materia prima	5 min	\$ 0,20	Operario de Producc.
	Recepción de materia prima	10 min	\$ 0,40	Operario de Producc.
	Verificación de la materia prima	15 min	\$ 0,60	Operario de Producc.
	Almacenamiento de materia prima	30 min	\$ 1,21	Operario de Producc.
	Pagar a proveedores	10 min	\$ 0,40	Cajero
Producción	Lavar y desinfectar insumos	15 min	\$ 0,60	Operario de Producc.
	Batir crema de leche	15 min	\$ 0,60	Operario de Producc.
	Preparar el concentrado del helado	43 min	\$ 1,73	Operario de Producc.
	Mezclar y mecer el concentrado	10 min	\$ 0,40	Operario de Producc.
	Agregar el helado en recipientes	5 min	\$ 0,20	Operario de Producc.
	Preparar la mermelada	100 min	\$ 4,02	Operario de Producc.
Venta	Cobrar al cliente	1 min	\$ 0,04	Cajero
	Emitir facturas de venta	2 min	\$ 0,08	Cajero
	Decorar y entregar el helado	3 min	\$ 0,12	Vendedor
TOTAL		264 min	\$ 10,62	

6.2.5. Requerimiento de maquinaria, equipos, muebles e insumos

En la siguiente tabla se muestra un resumen de la inversión en maquinaria, equipos, muebles e insumos necesarios para el funcionamiento de Herbal Cream en sus tres áreas: fábrica, heladería y oficina administrativa. Para ver el detalle de todos los costos refiérase a los Anexos 14, 15 y 16.

Tabla No 12: Inversión en propiedad planta y equipo

Descripción	Costo
Maquinaria	\$ 4.690,00
Muebles y enseres	\$ 4.060,00
Equipos de computación	\$ 1.075,00
TOTAL	\$ 9.825,00

6.2.6. Capacidad de producción

La capacidad instalada del proyecto es de 7392 helados de cono al mes en temporada alta y de 4224 helados de cono en temporada baja.

Tabla No 13: Capacidad instalada del proyecto

Línea de producción	Descripción	Cantidad
Congelador horizontal	Almacena hasta ocho cubetas de conos	64 litros de helado
Exhibidor de conos	Almacena hasta seis cubetas de conos	48 litros de helado
Licadora manual	Bate hasta diez litros de crema diarios	24 litros de helado
Capacidad máxima diaria	48 litros de helado (480 helados de cono)	
	Temporada baja	Temporada alta
Uso de capacidad instalada	40%	70%
Capacidad utilizada día	192 helados	336 helados
Capacidad utilizada mensual	4224 helados	7392 helados
Capacidad utilizada anual	60192 helados	

6.2.7. Infraestructura física

El local será de 170 metros cuadrados que se dividirá en tres espacios: área de producción, área de venta del producto y oficina administrativa. El área de producción será 60 metros cuadrados, la oficina administrativa de 10 metros cuadrados y la heladería de 100 metros cuadrados. En el Anexo 17 se presenta el diseño de la planta de producción, la oficina y la heladería

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal

Herbal Cream se constituirá legalmente como una Compañía de Responsabilidad Limitada. La empresa estará conformada por tres socios familiares, el capital propio que aporten será del 70% de la inversión inicial y el 30% restante será financiado mediante deuda. Para constituir la empresa se deben realizar los siguientes requerimientos legales:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC: Otorgado por el Servicio de Rentas Internas
- Solicitud de aprobación: Presentar a la Superintendencia de Compañías la escritura de la constitución conjuntamente con la solicitud suscrita por el abogado. Art 136 de la Ley de Compañías
- Capital: El capital mínimo de \$800 debe suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 25% del valor nominal de cada participación.
- Propiedad intelectual: Registrar la marca en el SENADI
- Permisos de funcionamiento: Licencia de funcionamiento (patente municipal, bomberos, turismo), Sayce, Permiso de medio ambiente y Permiso del ARCSA.

Los gastos de constitución incluyendo los permisos son de \$1500.

6.3.2. Análisis comparativo con empresas del sector

A continuación, se presenta un análisis de la estructura organizacional con dos empresas similares del sector con el fin de establecer un diseño organizacional apropiado para Herbal Cream:

- Corfú: Es una cafetería-heladería que se especializa en elaborar helados artesanales naturales, sin colorantes ni preservantes; actualmente cuenta con nueve locales en la ciudad de Quito. La empresa mantiene una política de permanente innovación para producir nuevos sabores de helado (Corfú, 2019). En base a visitas a sus establecimientos, se esperaría que su estructura organizacional esté compuesta por los departamentos de: ventas, finanzas, producción, gerencia, marketing e investigación y desarrollo (I+D).

- Heidi Heladería: El giro de negocio consiste en la producción artesanal de helados de frutas naturales en la ciudad de Quito. La experta de la entrevista Sandra Paredes menciona que la estructura organizacional se compone de cuatro departamentos: administrativo, producción, publicidad y ventas. No se maneja mucho personal en cada uno de los departamentos y todos los colaboradores se especializan en cumplir con sus funciones establecidas.

6.3.3. Diseño organizacional

La estructura organizacional de Herbal Cream será de tipo funcional. Es decir que cada área de la empresa se especializa en cumplir sus actividades para contribuir al funcionamiento global de la organización; en conjunto las áreas de ventas, administración y de producción son clave para alcanzar los objetivos planteados.

6.3.4. Organigrama

El organigrama de Herbal Cream es vertical, está estructurado de arriba hacia abajo indicando el esquema jerárquico de la empresa.

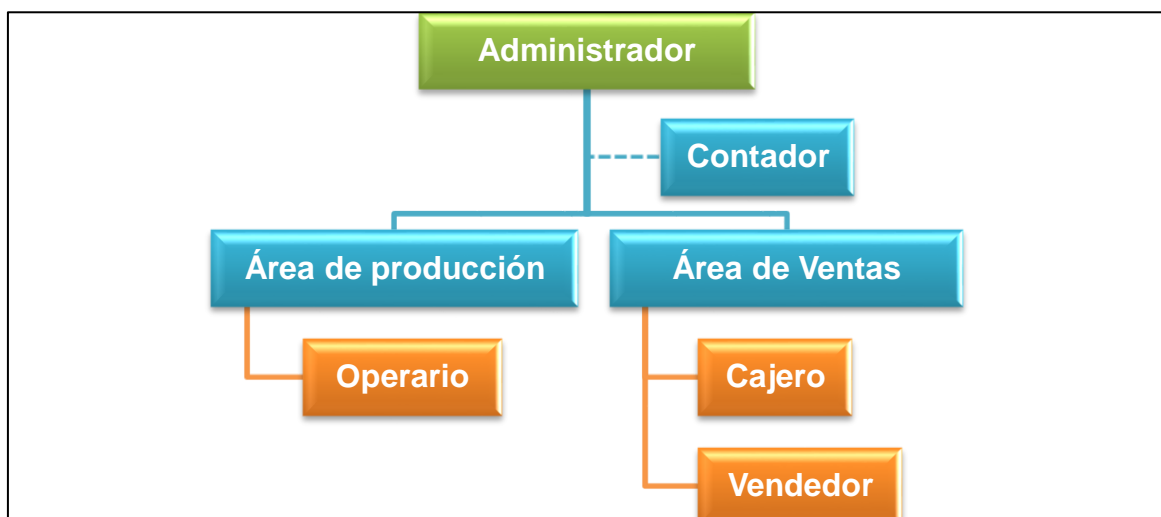


Figura No 8: Organigrama de Herbal Cream

6.3.4.1. Descripción de funciones del personal

Las funciones del personal de Herbal Cream se presentan en el Anexo 18. Cabe mencionar que la contabilidad se llevará a cabo por una empresa externa que se encargará de las operaciones contables y financieras, manejo de nómina y el pago de tributos. El valor mensual por este servicio es de \$200 al mes. Los gastos de los sueldos y salarios del personal se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No 14: Detalle de gastos sueldos y salarios

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Clasificación
Administrador	1	\$ 750,00	GASTO
Operario Producción	1	\$ 386,00	MOD
Cajero	1	\$ 386,00	GASTO
Vendedor	1	\$ 386,00	GASTO

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Fuentes y políticas financieras

Tabla No 15: Detalle de las fuentes y políticas financieras

Política	Detalle
Fuentes de ingresos	Venta directa de los helados en el establecimiento y en las ferias de relaciones públicas
Estructura de costos	Costos fijos: mano de obra directa Costos variables: costos de materia prima directa e indirecta
Gastos principales	Gasto sueldos Gastos generales (suministros, honorarios profesionales, arriendo, capacitaciones y publicidad) Gastos de depreciación
Política de cuentas por pagar	El 50% se pagará al contado y 50% a crédito a treinta días plazo
Política de cuentas por cobrar	El 100% de las ventas se cobran en efectivo y al contado
Inventario de productos terminados	El inventario de productos terminados es el 1,50% de las ventas del próximo mes
Inventario de productos en proceso	No existe inventario de productos en proceso
Inventario de materia prima	El inventario de materia es el 2,50% de la producción del próximo mes.

Inversión en activos no corrientes	Se invertirá en maquinaria, mobiliario y equipos de computación Durante los cinco años del proyecto no existirán reinversiones
------------------------------------	---

7.2. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1. Proyección de ingresos

En el plan de marketing se obtuvo que el mercado potencial para los helados de plantas aromáticas, jengibre y cereales en la ciudad de Quito es de 133.209 personas. Sin embargo, Herbal Cream no puede atender a todos los posibles compradores porque al ser un negocio nuevo no cuenta con el espacio, operarios y maquinaria suficiente para atender a un gran número de personas. La capacidad de producción de Herbal Cream en temporada baja es de 19,2 litros de helado al día que equivale a 192 helados de cono, en temporada alta es de 33,6 litros de helado diarios que equivale a 336 helados de cono. Considerando la capacidad instalada, la estacionalidad de las ventas y que la frecuencia de compra del cliente sería de 2 a 3 veces al mes se espera atender como mínimo al 2,0% del mercado potencial durante el primero año. La cantidad de helados vendidos aumentará paulatinamente hasta llegar a la tasa de crecimiento promedio de la industria de 6,43% en el año cinco. Respecto al precio, el cono de helado tiene un precio de venta de \$1,90 el cual irá aumentando en 2,5% cada año hasta llegar al precio de \$2,15 en el año cinco para así cumplir con la estrategia de ajuste planteada en el plan de marketing.

Tabla No 16: Proyección de ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 66.278,22	\$ 76.846,84	\$ 95.518,52	\$ 122.234,06	\$ 172.892,90

7.2.2. Proyección de costos

El costo de los productos vendidos se compone en tres rubros: materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de manufactura. El costo unitario de materia prima del cono de helado de plantas aromáticas (sea este de sabor menta con hierba luisa, cedrón con manzanilla o menta con cedrón y

hierba luisa) es de \$0.79; dicho costo ya incluye la servilleta ecológica que es el único costo indirecto de manufactura. Al costo de la materia prima se le suma el salario del operario de producción para obtener el costo de los productos vendidos. Para proyectar los costos se consideró un incremento anual según la tasa de inflación anual promedio del Ecuador de los últimos cinco años que es de 1,65%.

Tabla No 17: Proyección de costos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos productos vendidos	\$ 34.115,52	\$ 38.264,35	\$ 44.561,79	\$ 54.396,70	\$ 72.438,63

7.2.3. Proyección de gastos

Los gastos de Herbal Cream se dividen en tres grupos: gasto sueldos, gastos generales y gastos de depreciación. Para el gasto sueldos de los cuatro colaboradores de Herbal Cream se incluyó todos los beneficios de ley como fondos de reserva, décimo tercer y décimo cuarto sueldo. En gastos generales se contemplan los suministros, seguro y mantenimiento de maquinaria, honorarios profesionales, servicios básicos, arriendo, gastos de marketing, fondo para capacitaciones y los gastos de constitución. Para el gasto de depreciación se hicieron los cálculos en base a lo establecido por la ley; cabe mencionar que no existen gastos de amortización dado que no se emplea un software en el negocio. La proyección de los gastos durante la vida del proyecto es la siguiente:

Tabla No 18: Proyección de gastos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 23.163,08	\$ 25.073,27	\$ 25.069,03	\$ 25.868,99	\$ 26.276,72
Gastos generales	\$ 17.986,02	\$ 17.099,14	\$ 18.007,81	\$ 19.209,96	\$ 21.278,03
Gastos de depreciación	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10

7.3. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.3.1. Inversión inicial

La inversión inicial de Herbal Cream se compone de dos rubros: inversiones en propiedad, planta y equipo y en capital de trabajo. En propiedad, planta y equipo se encuentra la maquinaria como congeladores, cocina, exhibidor de conos; el mobiliario que incluye mesas, sillas, muebles, estanterías, etc. y los equipos de computación que incluye scanner, impresora y computadora de escritorio. El total de la inversión se muestra a continuación:

Tabla No 19: Inversión Inicial del proyecto

Inversiones PPE	\$ 9.825,00
Inversiones Intangibles	\$ 0,00
Capital de Trabajo	\$ 14.600,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 26.525,00

7.3.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo se establece en base a la necesidad de efectivo en los primeros meses de operación de la empresa. Debido a que el proyecto presenta pérdidas en varios meses durante los dos primeros años, se establece un capital de trabajo de \$14.600,00 que permite darle liquidez a la empresa para que opere con normalidad desde su apertura y pueda responder a sus obligaciones a corto plazo; a partir del tercer año no existe la necesidad de una inyección de efectivo adicional. La metodología para el cálculo del capital de trabajo consistió en sumar los saldos negativos del “Incremento neto en efectivo” durante los dos primeros años.

7.3.3. Estructura de capital

La estructura de capital de Herbal Cream consiste en 80% de capital propio y 20% de deuda, lo que resulta en una razón deuda capital del 25,00%.

Tabla No 20: Estructura de Capital

Propio	80%	\$ 19.540,00
Deuda L/P	20%	\$ 4.885,00
Razón Deuda Capital	25,00%	

Por lo tanto, el monto de \$4.885,00 se lo financiará mediante un préstamo bancario al Produbanco a cinco años plazo a una tasa de interés de 11,83%. La cuota mensual es de \$108,24.

7.4. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.4.1. Estado de resultados

Herbal Cream en sus dos primeros años de operación tiene pérdida, esto se debe a que las ventas no alcanzan a cubrir el gasto en sueldos y gasto generales, tan solo el costo de los productos vendidos. Pero a partir del tercer año debido a que las ventas aumentan, la utilidad neta se torna positiva llegando a \$4.173,36. De hecho el crecimiento constante de las ventas permite que se logre una utilidad neta de \$33.036,45 en el año cinco demostrándose que el éxito del negocio depende del volumen de helados que se vendan. A continuación, se presenta el estado de resultados:

Tabla No 21: Estado de Resultados Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 66.278,22	\$ 76.846,84	\$ 95.518,52	\$ 122.234,06	\$ 172.892,90
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 34.115,52	\$ 38.264,35	\$ 44.561,79	\$ 54.396,70	\$ 72.438,63
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 32.162,70	\$ 38.582,49	\$ 50.956,73	\$ 67.837,36	\$ 100.454,27
(-) Gastos sueldos	\$ 23.163,08	\$ 25.073,27	\$ 25.069,03	\$ 25.868,99	\$ 26.276,72
(-) Gastos generales	\$ 17.986,02	\$ 17.099,14	\$ 18.007,81	\$ 19.209,96	\$ 21.278,03
(-) Gastos de depreciación	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10
(-) Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (9.984,49)	\$ (4.588,01)	\$ 6.881,80	\$ 21.760,32	\$ 51.901,42
(-) Gastos de intereses	\$ 537,49	\$ 442,36	\$ 335,35	\$ 214,96	\$ 79,54
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (10.521,98)	\$ (5.030,37)	\$ 6.546,45	\$ 21.545,36	\$ 51.821,88
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 981,97	\$ 3.231,80	\$ 7.773,28
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (10.521,98)	\$ (5.030,37)	\$ 5.564,48	\$ 18.313,55	\$ 44.048,60
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 1.391,12	\$ 4.578,39	\$ 11.012,15
(=) UTILIDAD NETA	\$ (10.521,98)	\$ (5.030,37)	\$ 4.173,36	\$ 13.735,16	\$ 33.036,45

7.4.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de Herbal Cream refleja las políticas establecidas por los accionistas. Los activos corrientes disminuyen hasta el

segundo año debido a la salida del efectivo que se utiliza para cubrir las pérdidas; a partir del tercer año los activos corrientes empiezan a crecer. Los pasivos no corrientes van disminuyendo todos los años, indicando el pago de la deuda al banco. Finalmente, el patrimonio disminuye hasta el segundo año debido a las pérdidas sufridas, pero a partir del tercer año empieza a aumentar. El Estado de Situación Financiera Anual se encuentra en el Anexo 19.

7.4.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra la entrada y salida de efectivo en cada año del proyecto. Como se mencionó anteriormente la inyección de \$14.600,00 de capital de trabajo permite que el efectivo sea positivo en cada periodo. Respecto a actividades de operación, Herbal Cream empieza a generar flujos positivos desde el año tres debido a la utilidad neta positiva lo que le permite ser más autosuficiente para el pago de sus obligaciones. Respecto a las actividades de financiamiento, en el año cero se realiza la inversión de toda la maquinaria, mobiliario y equipos de computación. Finalmente, en las actividades de financiamiento se refleja la deuda contraída con Produbanco y el pago de la cuota y de los intereses anuales. El Estado de Flujo de Efectivo Anual se encuentra en el Anexo 20.

7.5. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.5.1. Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista

El flujo de caja del proyecto se obtiene de la suma del flujo de efectivo operativo neto, la variación de capital de trabajo neto y los gastos de capital. Desde el año 1 hasta el año 5 se presentan flujos de caja del proyecto positivos. El flujo de caja del inversionista parte del flujo de caja del proyecto, al cual se le suman los desembolsos de intereses y capital del préstamo bancario inicial a Produbanco. A continuación, se presentan ambos flujos:

Tabla No 22: Proyección de flujo de caja del proyecto e inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (24.399,42)	\$ 1.199,03	\$ 1.236,48	\$ 1.278,60	\$ 1.325,99	\$ 54.981,87
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (19.514,42)	\$ 194,84	\$ 160,35	\$ 121,56	\$ 77,92	\$ 53.711,76

7.5.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa para descontar los flujos de caja del proyecto se calculó mediante el costo promedio ponderado de capital WACC. Mientras que la tasa para descontar los flujos de caja del inversionista se calculó mediante el modelo de valoración de activos de capital CAPM. Se emplearon los siguientes datos para el cálculo de las tasas de descuento:

Tabla No 23: Datos para el cálculo de las tasas de descuento

Tasa libre de riesgo (Bonos tesoro americano - 5Y)	2,79%	} TASAS DE DESCUENTO
Rendimiento del Mercado (S&P 500)	8,71%	
Beta (Food Processing/Restaurant)	0,6	
Beta Apalancada	0,4781	
Riesgo País (Ecuador Diciembre 2018)	7,40%	
Tasa de Impuestos	25,00%	
Participación Trabajadores	15,00%	
Escudo Fiscal	36,25%	
Razón Deuda/Capital	25,00%	
Costo Deuda Actual	11,83%	
WACC		12,99%
CAPM		14,35%

7.5.3. Criterios de valoración

Los resultados de la valoración del proyecto son los siguientes:

Tabla No 24: Valoración del proyecto y del inversionista

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujo del inversionista	
VAN	\$ 9.317,17	VAN	\$ 8.371,56
IR	1,38	IR	1,43
PR	5,65	PR	5,65
TIR	21,11%	TIR	22,91%

Respecto a los flujos del proyecto, su Valor Actual Neto VAN es mayor a cero, lo que significa que el proyecto genera flujos de caja superiores a la inversión inicial. El índice de retorno IR de 1,38 muestra que por cada dólar de inversión

se recupera \$0,38. La tasa interna de retorno TIR de 21,11% es superior a la tasa mínima exigida (WACC) para el proyecto. Respecto a los flujos del inversionista, su VAN es mayor a cero, el IR muestra que por cada dólar invertido se recupera \$0,43; el inversionista recuperaría su inversión en el mediano plazo específicamente en quinto año del proyecto y finalmente la TIR de 22,91% es superior al costo de capital (CAPM) exigido por los inversionistas. Después de analizar estos indicadores, se tiene que el proyecto es financieramente viable y es justificable la ejecución del proyecto.

7.6. Índices Financieros

Los indicadores financieros de Herbal Cream se calcularon a partir de los estados financieros proyectados mediante promedio de los cinco años del proyecto. También se investigaron los ratios de la industria en la Superintendencia de Compañías de los últimos cinco años, a estos ratios históricos se los proyecto y se les realizó un promedio, con el fin de realizar un análisis comparativo con la empresa.

Tabla No 25: Índice Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	3,69	0,68	2,57	6,02	10,90	4,77	1,29
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	0,64	1,27	0,57	0,21	0,09	0,56	0,36
Razones de actividad							
Rotación de activos	7,51	9,82	13,98	20,96	35,76	17,61	1,47
Razones de rentabilidad							
Margen bruto	48,53%	50,21%	53,35%	55,50%	58,10%	53,14%	69,49%
Margen operacional	-15,06%	-5,97%	7,20%	17,80%	30,02%	6,80%	1,91%
Margen de utilidad	-15,88%	-6,55%	4,37%	11,24%	19,11%	2,46%	2,39%
ROA	-71,35%	-55,59%	32,66%	51,71%	55,07%	2,50%	3,64%
ROE	-116,68%	-126,15%	51,14%	62,73%	60,14%	-13,76%	11,06%

- La razón circulante indica que la empresa en tiene un excedente de 3,77 para cubrir sus pasivos a corto plazo, es decir que por cada dólar que la empresa debe tiene \$3,77 para pagarlo resultando ser más líquido que la industria. En el quinto año existe un excedente de 9,90 por lo que la

empresa puede aprovechar esa liquidez para reinvertir en maquinaria para aumentar la capacidad de producción.

- La razón de deuda capital de 0,56 indica que la deuda contraída no supera al patrimonio de la empresa. Sin embargo Herbal Cream se encuentra más endeuda en comparación con la industria por lo que se recomienda a la empresa que saque el préstamo con el Produbanco a diez años y no a cinco años.
- La rotación de activos fijos es bastante alta en Herbal Cream comparado con la industria, esto significa que la inversión en activos fijos que ha realizado la empresa ha tenido un efectivo positivo en sus ventas y que se la ha utilizado eficientemente. Para que aumente aún más la rotación de activos, se recomienda la reinversión en activos no corrientes, específicamente en maquinaria especializada como las batidoras industriales con las cuales se puede producir más helados en menos tiempo.
- El margen bruto de Herbal Cream es menor al promedio de la industria, por lo que se recomienda a la empresa buscar proveedores que ofrezcan insumos de igual calidad, pero a menor costo. O comprar la materia prima por cuenta propia en los mercados mayoristas. En hora buena la empresa muestra un margen operativo y un margen neto superior a la industria.
- El ROA de 2,5% muestra que Herbal Cream tiene menos capacidad que la industria para hacer que sus activos produzcan resultados operativos. El ROE negativo de Herbal Cream se debe a los dos años de pérdida causado por altos gastos en sueldos y en gastos operativos. Sin embargo, es entendible que esto suceda al tratarse de una empresa que recién está empezando. Para que la empresa mejore en estos dos ratios de rentabilidad es necesario que se generen mayores ingresos que cubran los gastos generales, por ejemplo, Herbal Cream podría ampliar su línea de negocio al vender sus helados en varias presentaciones y no sólo en cono, como paletas, tulipanes, tarrinas y vasos. Otra alternativa sería contratar al vendedor desde el tercer año con lo cual existe un ahorro significativo en el

gasto en sueldos para los dos primeros años; por lo que al inicio del proyecto el cajero cumpliría las funciones previstas para el vendedor.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan financiero demostró que el negocio es viable, el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa exigida lo que genera una rentabilidad para el proyecto y para los inversionistas quienes podrán recuperar su aporte de capital en el mediano plazo. Sin embargo, los inversionistas de Herbal Cream deben estar dispuestos a aportar una gran cantidad de capital inicial sin recibir ningún rédito económico durante los dos primeros años del proyecto. Adicionalmente, las cifras financieras del proyecto son bastante sensibles, por ejemplo, si se llegara a contratar un colaborador más, la empresa presentaría pérdidas hasta finales del tercer año. La empresa debe ser cautelosa con sus costos y gastos, pero sobre todo debe estar consciente de que el éxito del negocio depende del volumen de ventas. Se recomienda que la empresa ofrezca los helados de plantas aromáticas en varias presentaciones (conos, tulipanes, tarrinas, vasos, paletas) para que las ventas sean más altas en los dos primeros años y así evitar las pérdidas.
- El cliente potencial asistirá a la heladería al menos dos veces al mes acompañado de su familia y/o amigos por lo que existe la posibilidad de fidelizarlo y generar una base de clientes sólida que irá creciendo con el paso del tiempo. Adicionalmente el cliente potencial valora el servicio, la atención y la limpieza del establecimiento, Herbal Cream tiene la capacidad de cumplir con cada uno de estos factores para que así el cliente comparta momentos y experiencias en cada visita con su familia. La empresa debe comprender la gran importancia de trabajar en el lado emocional de los clientes para permanecer en el mercado.
- El entorno externo en el que se va a desarrollar el plan de negocios es sin duda desafiante, pero existen factores que favorecen al desarrollo del proyecto. Se han llevado a cabo iniciativas del gobierno que ayudarán a Herbal Cream a ser más eficiente y eficaz, por ejemplo, el programa de

Renovación Energética y la Nueva Tarifa Eléctrica que reducirá el costo de la tarifa eléctrica. Además, la tendencia de comer productos saludables está cada vez más presente, existe un mercado potencial con esta necesidad en la ciudad de Quito ya que la población está sufriendo de sobrepeso y obesidad. Y finalmente, a pesar de la gran cantidad de productos sustitutos y competidores, la Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de Mercado y la Ley de Propiedad Intelectual permite que exista una competencia sana donde la empresa con los mejores méritos prevalecerá en el mercado; y Herbal Cream cuenta con un producto diferenciador que le hará destacar ante una competencia que ofrece en su gran mayoría postres commodities.

- La imagen que proyecta Herbal Cream ante sus clientes es de exclusividad. Esto se logra gracias a los atributos diferenciadores que posee el helado de plantas aromáticas que le permite denominarse como un postre saludable. Además, el precio del producto tiene el cometido de influenciar psicológicamente al cliente para que sienta calidad en cada compra. Con el canal de distribución directo que emplea Herbal Cream se podrá tener un control en toda la cadena de valor asegurándose una atención y servicio de primera. Finalmente, lo que se busca es crear un vínculo con los clientes estando en un contacto frecuente con ellos mediante las redes sociales de la empresa.
- El plan de operaciones y estructura organizacional de Herbal Cream se convierten en fortalezas clave para cumplir con los objetivos estratégicos planteados. La empresa funciona en base a tres áreas fundamentales: administración, ventas y producción. Dentro de su cadena de valor, la actividad primaria a la que se pondrá mayor atención es la de Operaciones ya que genera mayor valor al cliente. Herbal Cream está diseñada de manera funcional para que cada área de la empresa se especialice en cumplir con su labor y así cada colaborador aporte en el éxito del negocio.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia. (7 de Marzo de 2017). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- Asobancaria. (2 de Octubre de 2013). *Asobancaria*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/>
- Asoleche. (2016). *Asoleche*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://asoleche.org/2017/07/24/la-crema-de-leche-y-sus-beneficios-nutricionales/>
- Baena, E., Sánchez, J., & Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Banco Central del Ecuador. (30 de Enero de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/740-el-banco-central-del-ecuador-presenta-los-resultados-de-las-cuentas-regionales>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales/>
- Banco Central de Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de 01 de 2019, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/Indices/m1991012018.htm>
- Banrep. (2015). *Banrep*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>
- Cassolette. (2018). *Cassolette*. Recuperado el 2 de Junio de 2018, de <https://www.cassolette.ec/postres/>
- Cofrunat. (2016). *Los Coqueiros*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de <http://loscoqueiros.com/nuestros-productos-2/>
- Corfú. (2019). *Corfú*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <https://corfuecuador.com/nosotros/>
- Crepes & Waffles. (2018). Recuperado el 10 de 10 de 2018, de Crepes & Waffles:
http://crepesywaffles.com.ec/menu/almuerzo_cena/m%C3%A1s%20delicias#
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Gobierno Abierto Quito*. Recuperado el 30 de 01 de 2019, de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>
- Ekos Negocios. (Julio de 2013). *Ekos*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2171>
- Ekos Negocios. (11 de Julio de 2017). *Ekos Negocios*. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9286>

- El Telégrafo. (27 de Julio de 2017). *El Telégrafo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- El Telégrafo. (23 de Noviembre de 2018). *El Telégrafo*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/residentes-sobrepeso-obesidad-quito>
- El Universo. (30 de Noviembre de 2015). *El Universo*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/30/nota/5271108/mas-competencia-mundo-helados>
- Farcomed S.A. (2018). *Fybeca*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/m/search-results.jsf?cat=654&s=0&pp=25>
- Foros Ecuador. (21 de Agosto de 2017). *Foros Ecuador*. Recuperado el 8 de Abril de 2018, de <http://www.forosecuador.ec/forum/aficiones/salud/117954-lista-de-plantas-medicinales-del-ecuador-y-para-que-sirven>
- Gómez, J. (2009). *Nelsonpricing*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf
- González, A. (13 de Agosto de 2018). *Perfil*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/que-es-el-riesgo-pais-y-cuales-son-las-razones-por-las-que-aumenta.phtml>
- Group, E. (28 de Abril de 2016). *Global Healing Center*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2018, de <https://www.globalhealingcenter.net/salud-natural/stevia-es-mejor-que-la-azucar-refinada.html>

- INEC. (2012). Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2016). *INEC*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2017). Recuperado el 24 de Junio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC. (Diciembre de 2017). *INEC*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reporte_inflacion_201712.pdf
- INEC. (2017). *INEC*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- INEC. (5 de Diciembre de 2017). *INEC*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (29 de Agosto de 2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/mipro-suscribira-primer-acuerdo-nacional-sobre-produccion-mas-limpia/>

- Ministerio de Salud Pública. (14 de Agosto de 2017). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.salud.gob.ec/ministerio-de-salud-publica-realiza-verificacion-y-certificacion-de-las-buenas-practicas-de-manufactura-de-alimentos/>
- Nielsen. (23 de Marzo de 2017). *Nielsen*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>
- RAE. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2018, de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=herbal>
- Ramirez, S. (6 de Junio de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <http://www.elcomercio.com/datos/ecuador-gaseosa-leche-data-impuestos.html>
- Revista Líderes. (2013). *Revista Líderes*. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/infusion-frutas-hierbas-cultiva-clientes.html>
- Revista Líderes. (3 de Julio de 2017). Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/flamante-planta-lacteos-helados-tonicorp.html>
- Revista Líderes. (17 de Enero de 2017). *Revista Líderes*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/chocho-frutas-base-bebida-emprendimiento.html>
- SENADI. (2018). *SENADI*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- SENADI. (5 de Junio de 2018). *SENADI*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2018, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

- SENADI. (5 de Junio de 2018). *SENADI*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-invencion/>
- SENPLADES. (2018). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/presidente-de-la-republica-promulgo-el-reglamento-para-la-aplicacion-de-la-ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado-2/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Tonicorp. (2018). *Tonicorp*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <http://www.tonicorp.com/toni.html>
- Tutto Freddo Heladerías. (2018). *Tutto Freddo Heladerías*. Recuperado el 1 de Junio de 2018, de <http://tuttofreddo.ec/franquicias/>
- Unilever. (17 de Enero de 2018). *Unilever*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.unilever-middleamericas.com/news/press-releases/2018/vicepresidenta-de-ecuador-visito-planta-de-helados-pinguino.html>
- Uribe, E. (10 de Noviembre de 2015). *Entrepreneur*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/269205>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (9 de Enero de 2018). *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/maria-alejandra-vicuna-encabeza-el-lanzamiento-del-programa-renovacion-energetica-nacional/>

Vive Soy. (2018). *Vive Soy*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <https://www.vivesoy.com/bebidas-vegetales/>

Zauzich, I. (17 de Agosto de 2015). *Mortero de Piedra*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de <http://morterodepiedra.com/nuevos-sabores-de-helados-en-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1: PIB de la Industria Manufacturera en miles de dólares

Año	Industria Manufactura	PIB del Ecuador	Aporte al PIB
2006	\$ 5.742.829,00	\$ 46.802.044,00	12,2705%
2007	\$ 6.077.119,00	\$ 51.007.777,00	11,9141%
2008	\$ 7.447.386,00	\$ 61.762.635,00	12,0581%
2009	\$ 7.699.188,00	\$ 62.519.686,00	12,3148%
2010	\$ 8.601.697,00	\$ 69.555.367,00	12,3667%
2011	\$ 9.670.447,00	\$ 79.276.664,00	12,1984%
2012	\$ 10.739.728,00	\$ 87.924.544,00	12,2147%
2013	\$ 11.796.755,00	\$ 94.776.170,00	12,4470%
2014	\$ 13.503.773,00	\$ 100.917.372,00	13,3810%
2015	\$ 13.667.661,00	\$ 100.871.770,00	13,5495%
2016	\$ 13.621.608,00	\$ 98.613.972,00	13,8131%
2017	\$ 14.043.739,48	\$ 100.472.205,43	13,9777%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2017

Anexo 2: Valor Agregado Bruto de Quito en miles de dólares

Año	VAB Quito	VAB Ecuador	Aporte al VAB Nacional
2007	\$ 10.602.645,34	\$ 48.510.903,00	21,8562%
2008	\$ 12.715.229,24	\$ 59.550.902,00	21,3519%
2009	\$ 12.937.775,25	\$ 59.013.275,00	21,9235%
2010	\$ 14.703.420,58	\$ 66.499.460,00	22,1106%
2011	\$ 16.511.524,16	\$ 76.536.215,00	21,5735%
2012	\$ 18.837.116,68	\$ 83.555.038,00	22,5446%
2013	\$ 20.940.259,71	\$ 90.533.862,00	23,1298%
2014	\$ 23.842.159,69	\$ 96.894.741,00	24,6062%
2015	\$ 23.228.352,03	\$ 92.042.505,00	25,2365%
2016	\$ 23.228.687,20	\$ 87.538.146,00	26,5355%
2017	\$ 30.369.849,76	\$ 104.308.030,27	29,1155%
2018	\$ 33.763.316,96	\$ 109.442.671,28	30,8502%

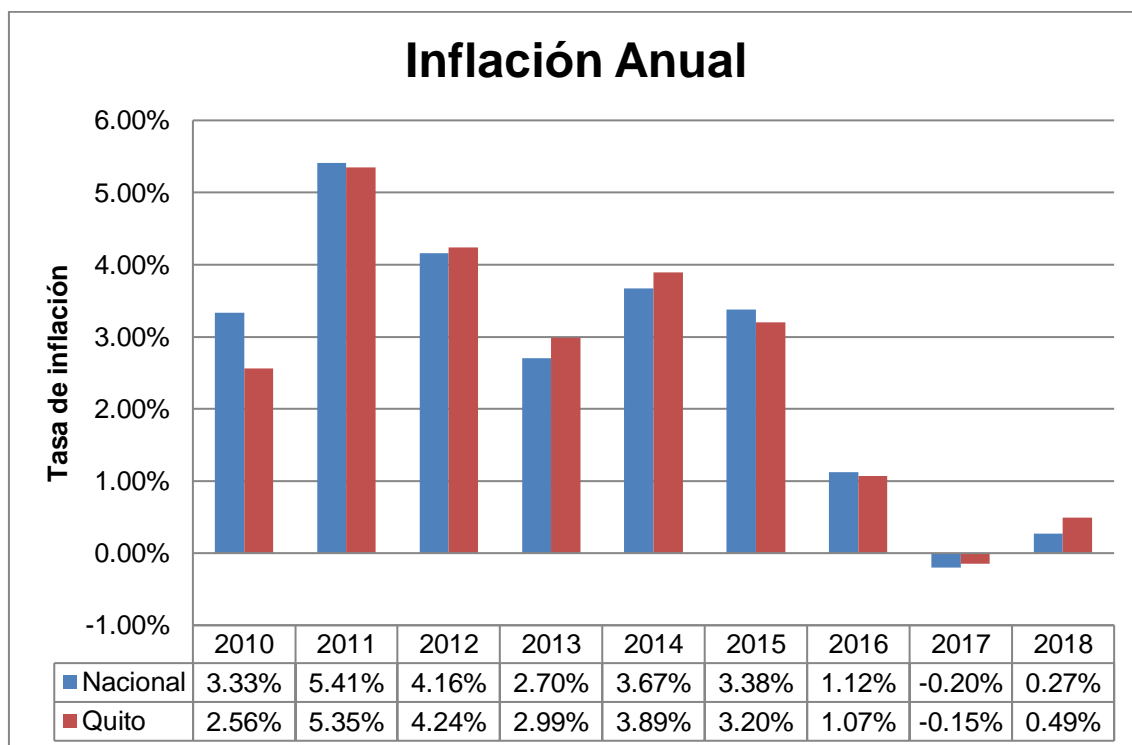
Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2016

Anexo 3: Nivel de inflación en el Ecuador

Año	Nivel de Inflación
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%

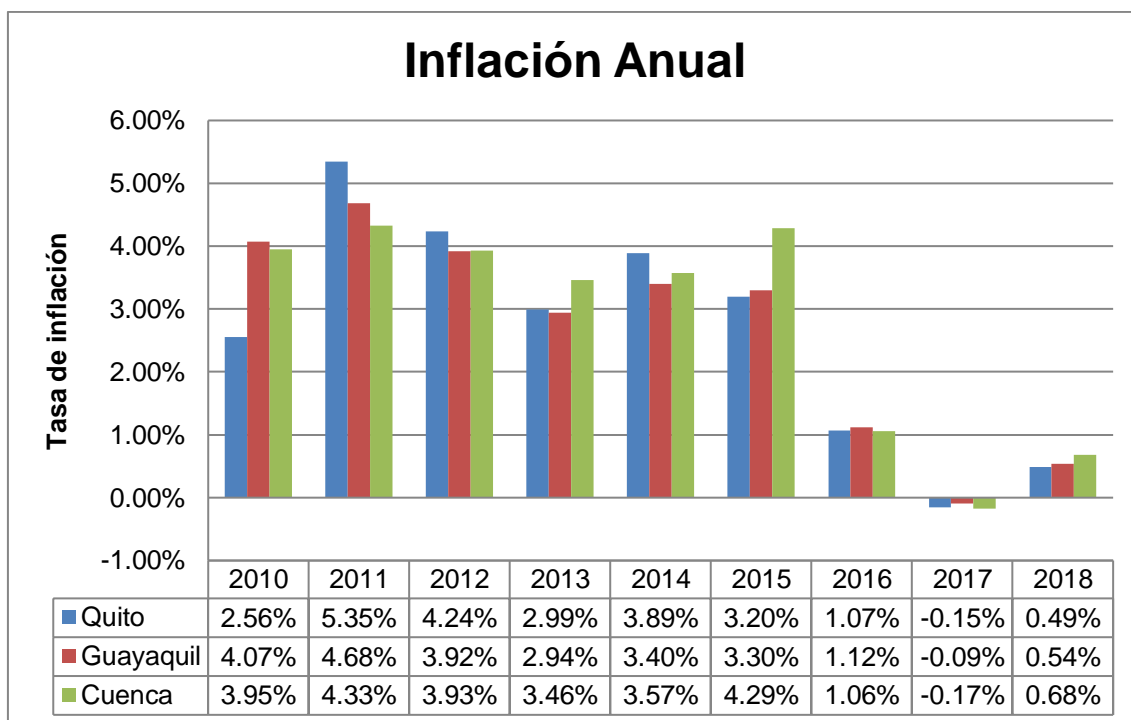
Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2017

Anexo 4: Inflación anual



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018

Anexo 5: Inflación anual de Quito, Guayaquil y Cuenca



Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018

Anexo 6: Porcentaje del gasto de los ecuatorianos en alimentos y bebidas

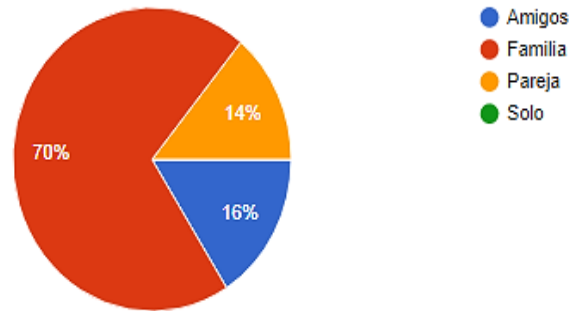
Porcentaje del gasto en alimentos y bebidas	
Carnes Congeladas	20%
Pan y Cereales	18%
Leche, yogurt, quesos y huevos	16%
Hortalizas, verduras, leguminosas y tubérculos	12%
Aguas, minerales, refrescos, jugos de frutas	10%
Frutas	10%
Pescados y mariscos frescos y procesados	5%
Azúcar, mermelada, miel, chocolates y dulces	3%
Aceites y grasas	3%
Productos alimenticios	2%
Café, té, cacao y hierbas aromáticas	1%
TOTAL	100%

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2012

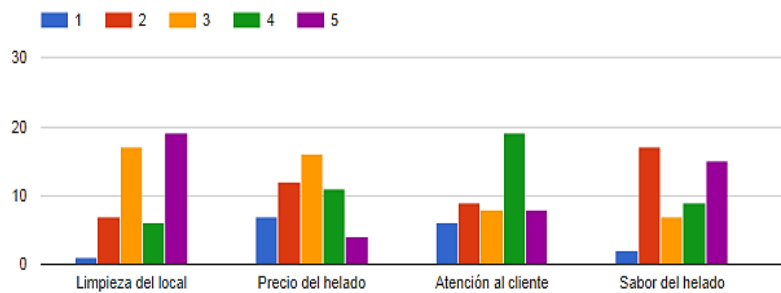
Anexo 7: Resultados de la encuesta

5. ¿Con quién generalmente va usted a una heladería?

50 respuestas

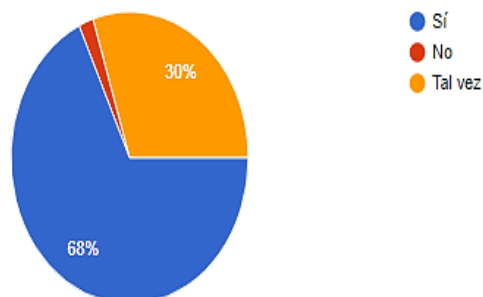


6. Enumere del 1 al 5 siendo 1 el factor menos importante y 5 el más importante. ¿Cuáles son los principales factores de decisión para comprar en una heladería en particular?



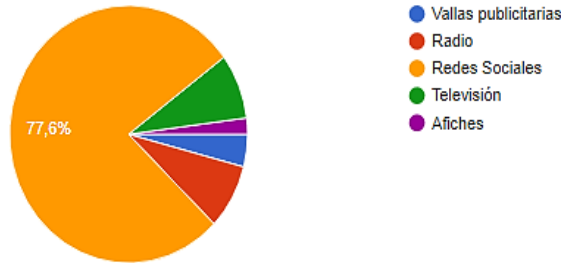
8. ¿Le gustaría que exista un nuevo sabor de helado a base de una fusión de plantas aromáticas?

50 respuestas



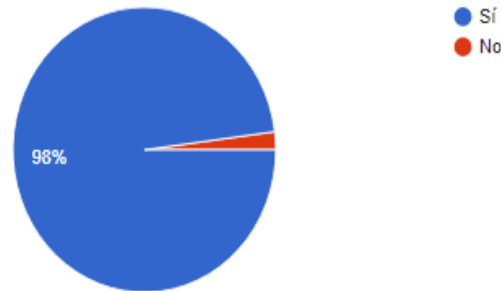
13. ¿A través de que medio le gustaría recibir información acerca del producto?

49 respuestas



20. ¿Estaría dispuesto a consumir este nuevo helado?

49 respuestas



Anexo 8: Matriz de correlación entre las variables de la encuesta

	Género	Edad	Consumo de helados	Frecuencia de consumo	Compañía	Limpieza del local	Precio del helado	Atención al cliente	Sabor del helado	Ubicación del local	Competencia directa	Sabor de plantas aromáticas	Planta aromática preferida	Cono de cereales	Trozos de jengibre	Cono de cereales saludable	Trozos de jengibre saludable	Publicidad	Ubicación de la heladería	Muy barato y no lo compraría	Barato y si compraría	Caro y si compraría	Caro y no compraría	Helado nuevo saludable	Dispuesto a consumir	
Género	1																									
Edad	0,18379	1																								
Consumo de helados	0,11832	-0,1191	1																							
Frecuencia de consumo	-0,06841	-0,0676	-0,2208	1																						
Compañía	-0,17729	-0,1384	0,2661	-0,072	1																					
Limpieza del local	-0,12788	0,0566	0,0331	0,0548	0,0841	1																				
Precio del helado	-0,14955	-0,0766	-0,2278	0,0018	0,0267	-0,017	1																			
Atención al cliente	-0,07104	0,1953	-0,1438	0,0456	-0,194	-0,055	-0,3118	1																		
Sabor del helado	0,11602	-0,0856	-0,0401	0,1779	-0,072	-0,57	-0,1177	-0,300	1																	
Ubicación del local	0,19339	-0,0835	0,3411	-0,268	0,157	-0,251	-0,4336	-0,328	-0,1	1																
Competencia directa	0,12948	0,1327	0,0354	-0,199	-0,009	0,155	-0,18	-0,012	-0,119	0,1471	1															
Sabor de plantas aromáticas	-0,14693	-0,1537	-0,0989	-0,154	0,1426	0,091	-0,0894	-0,086	0,076	0,0019	-0,005	1														
Planta aromática preferida	-0,15797	0,0496	0,1351	-0,054	0,0913	-0,029	-0,0541	-0,069	-0,116	0,2486	0,123	-0,181	1													
Cono de cereales	0,06661	-0,0927	0,5419	-0,278	0,3309	0,059	-0,2784	-0,008	-0,139	0,3263	0,072	0,066	0,095	1												
Trozos de jengibre	0,15191	-0,2079	0,0886	0,0446	0,094	0,193	-0,1114	-0,122	-0,056	0,0929	0,052	0,053	-0,213	0,379	1											
Cono de cereales saludable	0,07283	0,0333	0,1068	-0,006	-0,087	0,039	-0,1495	0,0933	-0,014	0,0216	-0,055	-0,274	-0,16	0,019	-0,011	1										
Trozos de jengibre saludable	-0,06591	0,1172	-0,1953	0,1268	-0,147	0,022	-0,1476	0,3726	-0,157	-0,0847	-0,073	-0,246	-0,01	-0,222	-0,086	0,778	1									
Publicidad	0,20697	-0,0637	0,0091	-0,04	-0,065	-0,095	-0,2959	0,0942	0,137	0,1073	0,251	-0,092	0,178	0,277	0,039	0,028	-0,058	1								
Ubicación de la heladería	-0,04658	0,1748	0,0140	-0,164	0,2397	0,092	0,202	-0,161	-0,244	0,1411	-0,093	-0,073	0,135	-0,005	-0,142	0,084	0,188	-0,161	1							
Muy barato y no lo compraría	0,10517	0,0275	0,1195	-0,057	-0,018	-0,201	-0,1879	0,0159	0,033	0,2784	0,093	-0,099	-0,056	-0,007	-0,2	0,228	0,134	0,253	0,11	1						
Barato y si compraría	0,14877	0,1105	0,1909	-0,069	0,0303	0,008	-0,1932	-0,204	-0,056	0,3967	0,247	-0,237	0,042	0,134	-0,054	0,013	-0,112	0,19	-0,046	0,354	1					
Caro y si compraría	0,16114	0,1204	0,1457	0,125	0,1855	0,024	-0,0439	0,2084	-0,138	-0,0391	-0,04	-0,047	0,081	0,186	-0,073	0,12	0,151	-0,01	0,111	0,064	0,375	1				
Caro y no compraría	0,01657	0,0820	0,0572	0,3254	0,1729	0,225	0,0074	0,2337	-0,203	-0,2107	-0,101	-0,212	0,096	0,115	0,1	0,071	0,058	-0,157	-0,049	-0,485	0,021	0,62	1			
Helado nuevo saludable	-0,06019	-0,1153	-0,0421	-0,013	0,1621	-0,003	-0,1456	0,1036	0,198	-0,1679	-0,236	0,114	-0,197	0,066	0,183	-0,191	-0,281	0,019	-0,272	-0,109	0,01	-0,017	0,118	1		
Dispuesto a consumir	0,11664	-0,1224	-0,0204	-0,103	0,0108	0,03	-0,1026	-0,037	0,177	-0,0813	0,036	0,208	-0,172	0,251	0,089	-0,121	-0,314	0,009	-0,335	-0,053	0,067	0,023	0,057	0,484	1	

Anexo 9: Tablas de contingencia

¿A través de que medio le gustaría recibir información acerca del producto? Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila	Vallas publicitarias	Radio	Redes Sociales	Televisión	Otra	Total general
Si	4,00%	8,00%	76,00%	8,00%	2,00%	98,00%
No	0,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Total general	4,00%	8,00%	78,00%	8,00%	2,00%	100,00%

Como parte de la presentación del helado ¿estaría dispuesto a probarlo en un cono hecho a base de cereales? Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Si	No	Tal vez	Total general
Si	92,00%	2,00%	4,00%	98,00%
No	0,00%	0,00%	2,00%	2,00%
Total general	92,00%	2,00%	6,00%	100,00%

Edad	Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Más de 60 años	Total general
1 vez cada dos mes	3,09%	10,31%	0,00%	0,00%	0,00%	13,40%
1 vez al mes	6,19%	6,19%	3,09%	4,12%	5,15%	24,74%
2 a 3 veces al mes	7,22%	10,31%	12,37%	12,37%	0,00%	42,27%
4 a 5 veces al mes	4,12%	4,12%	3,09%	4,12%	0,00%	15,46%
6 veces o más	4,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,12%
Total general	24,74%	30,93%	18,56%	20,62%	5,15%	100,00%

¿Estaría dispuesto a consumir este nuevo helado? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Si	No	Total general
Si	92,00%	0,00%	92,00%
No	6,00%	2,00%	8,00%
Total general	98,00%	2,00%	100,00%

Edad	Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	18 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 a 59 años	Más de 60 años	Total general
Amigos	4,12%	6,19%	0,00%	4,12%	0,00%	14,43%
Familia	14,43%	22,68%	18,56%	16,49%	5,15%	77,32%
Pareja	6,19%	2,06%	0,00%	0,00%	0,00%	8,25%
Total general	24,74%	30,93%	18,56%	20,62%	5,15%	100,00%

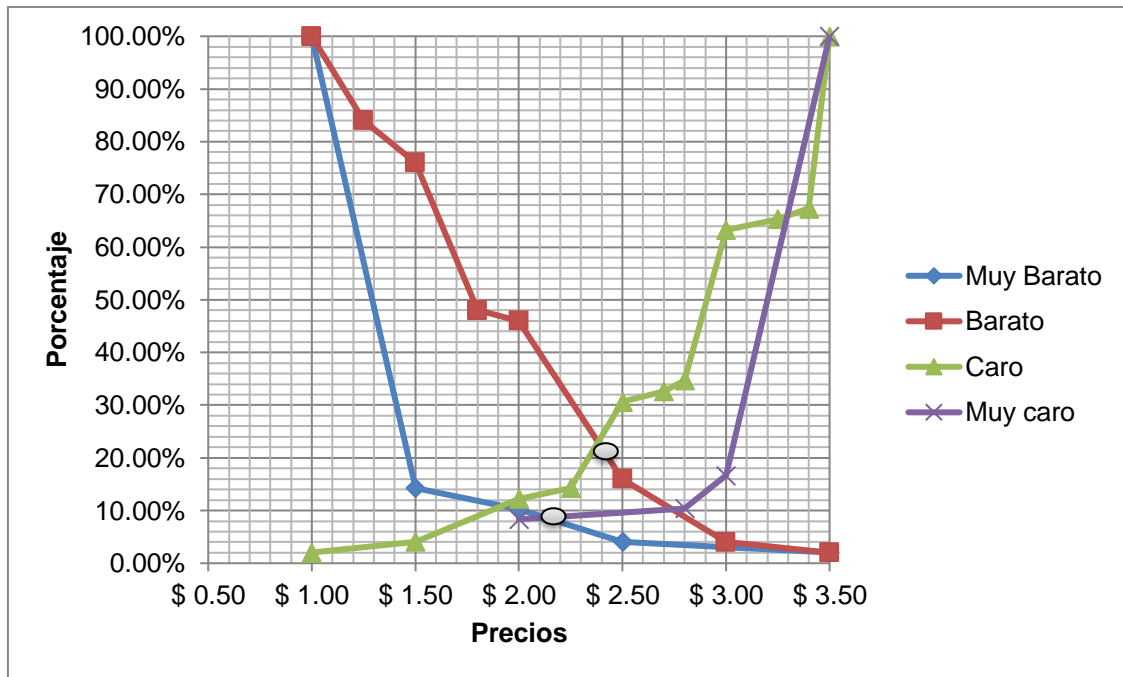
Anexo 10: Total de ingresos de la industria C1050.05 desde el año 2007

Actividad Económica	Año	Total de ingresos	Tasa de crecimiento	Tasa Crecimiento promedio
C1050.05 Elaboración de helados, sorbetes, bolos, granizados, etcétera.	2007	\$ 163.061.281,88		6,429%
	2008	\$ 201.787.491,74	23,75%	
	2009	\$ 229.582.513,77	13,77%	
	2010	\$ 248.698.866,87	8,33%	
	2011	\$ 280.005.353,12	12,59%	
	2012	\$ 300.355.705,13	7,27%	
	2013	\$ 324.469.824,87	8,03%	
	2014	\$ 338.554.753,51	4,34%	
	2015	\$ 335.012.674,07	-1,05%	
2016	\$ 301.599.059,82	-9,97%		

	2017	\$ 304.046.084,45	0,81%	
--	------	-------------------	-------	--

Adaptado de: SRI, 2018

Anexo 11: Gráfico de Van Westendorp



Anexo 12: Precios de conos simples de heladerías en Iñaquito

Empresa	Ubicación	Precio del cono simple
Corfú	Quicentro Shopping	\$ 1,80
Sorbetto	Av. Shyris y Coca	\$ 2,00
Baskin Robbins	Mall el Jardín	\$ 2,10
Crepes & Waffles	Quicentro Shopping	\$ 1,80
Precio promedio		\$ 1,93

Anexo 13: Detalle de los indicadores, fórmulas de cálculo y fuentes de información de cada objetivo estratégico

Perspectiva	Indicador	Fórmula de cálculo	Fuente de información
Financiero	Porcentaje de crecimiento de ventas	$\frac{Ventas_{t+1} - Ventas_t}{Ventas_t} \times 100$	Estado de Resultados
	Incremento del margen utilidad neta	$Margen\ neto_{t+1} - Margen\ neto_t$	Estado de Resultados
Cliente	Incremento de la participación de mercado	$\frac{Clientes\ atendidos_t}{Mercado\ objetivo\ total}$	Estado de Resultados
	Porcentaje de clientes satisfechos con el producto y servicio	$\frac{\sum de\ encuestas\ positivas}{total\ clientes\ encuestados} \times 100$	Encuestas de satisfacción
Procesos	Tiempo promedio de elaboración de helados	$\sum de\ horas\ invertidas\ preparación$	Flujograma de procesos
	Porcentaje de aumento de la capacidad instalada	$\frac{Capacidad_{t+1} - Capacidad_t}{Capacidad_t} \times 100$	Plan de Operaciones
Aprendizaje	Presupuesto para las capacitaciones	$\frac{Presupuesto\ para\ capacitaciones}{Utilidad\ neta\ del\ periodo\ anterior}$	Estado de Resultados/Reporte de Gastos Generales
	Porcentaje de colaboradores satisfechos con el ambiente laboral	$\frac{\sum de\ encuestas\ positivas}{colaboradores\ encuestados} \times 100$	Encuestas de satisfacción

Anexo 14: Detalle y costos de maquinaria y equipos

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fábrica			
Congelador	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Licuidora manual	2	\$ 80,00	\$ 160,00

Cocina de inducción	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Heladería			
Caja registradora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Exhibidor de conos	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Juego de parlantes	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Cámara de vigilancia	3	\$ 90,00	\$ 270,00
Oficina			
Computador de escritorio	1	\$ 1.000,00	\$ 800,00
Scanner	1	\$ 75,00	\$ 75,00
Impresora	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Equipo de sonido	1	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL:			\$ 5.765,00

Anexo 15: Detalle y costos de muebles y enseres

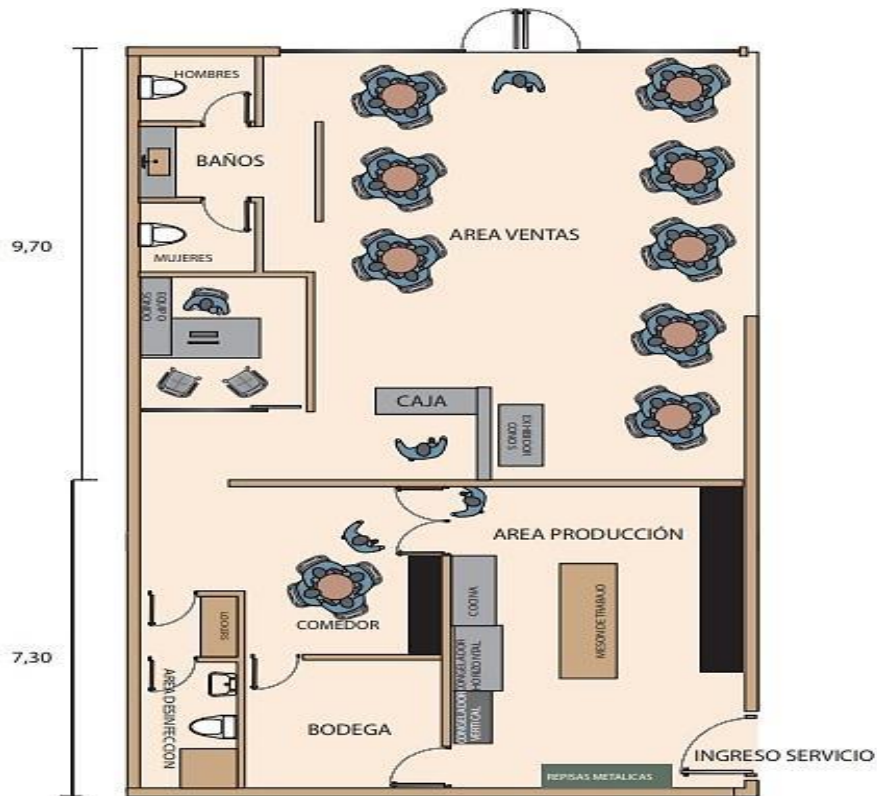
Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fábrica			
Mesa de trabajo metálica de acero	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Estanterías metálicas	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Lockers metálicos	1	\$ 270,00	\$ 270,00
Heladería			
Rótulo de publicidad exterior	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Mesas con juego de cuatro sillas	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Counter de cobro	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Asientos giratorios	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Oficina			
Mueble de oficina	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Silla de oficina	2	\$ 40,00	\$ 80,00
TOTAL:			\$ 4.060,00

Anexo 16: Detalle y costos de suministros

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Fábrica			
Cucharas de palo	4	\$ 3,50	\$ 14,00
Bandejas plásticas redondas	6	\$ 1,50	\$ 9,00
Bandejas plásticas para mecer	6	\$ 3,50	\$ 21,00
Cernideras grandes	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Litros plásticos	3	\$ 1,25	\$ 3,75
Recipientes metálicos para conos	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Ollas	2	\$ 4,50	\$ 9,00

Cuchillos	3	\$ 1,50	\$ 4,50
Par de botas antideslizantes	2	\$ 8,00	\$ 16,00
Guantes de limpieza	4	\$ 1,50	\$ 6,00
Gorros desechables (ocho unidades)	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Mascarillas desechables	4	\$ 0,80	\$ 3,20
Mandiles de trabajo	2	\$ 12,00	\$ 24,00
Basureros	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Manguera industrial por metros	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Utensilios de limpieza	1	\$ 45,00	\$ 40,00
Heladería			
Extintor	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Basureros	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Cucharetas de helado	2	\$ 18,00	\$ 36,00
Uniformes (camisa polo y gorra)	2	\$ 17,00	\$ 34,00
Productos de aseo para el baño	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Escoba	2	\$ 2,50	\$ 5,00
Pala	2	\$ 2,50	\$ 5,00
Oficina			
Útiles de oficina	1	\$ 30,00	\$ 30,00
TOTAL:			\$ 542,45

Anexo 17: Plano esquemático de la infraestructura de Herbal Cream



Anexo 18: Funciones del personal de Herbal Cream

Puesto	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Planear, organizar, dirigir y controlar todas áreas del negocio- Arqueos de caja- Gestionar todo lo referente a Recursos Humanos- Formular y ejecutar las estrategias del plan de marketing- Gestionar las redes sociales y la página web empresarial- Elaborar informes del estado de la empresa- Depositar el dinero en las cuentas bancarias de los trabajadores
Operario de producción	<ul style="list-style-type: none">- Solicitar, almacenar y controlar el inventario de la materia prima- Preparar el producto- Limpiar la fábrica de trabajo a diario- Una vez cada dos semanas realizar una limpieza de todas las áreas de la empresa.
Cajero	<ul style="list-style-type: none">- Recauda el dinero de la venta- Cuadre de caja diario- Seguridad del efectivo- Pago a proveedores- Emite facturas de venta
Vendedor	<ul style="list-style-type: none">- Entrega el producto- Realizar promoción y publicidad (entrega de muestras gratis, flyers, etc.)- Limpiar el local

Anexo 19: Estado de Situación Financiera Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 24.450,58	\$ 14.747,02	\$ 9.048,64	\$ 12.777,94	\$ 26.561,27	\$ 59.992,43
Corrientes	\$ 14.625,58	\$ 5.920,12	\$ 1.219,84	\$ 5.947,24	\$ 20.728,67	\$ 55.157,93
Efectivo	\$ 14.574,42	\$ 5.800,08	\$ 1.078,59	\$ 5.777,24	\$ 20.502,83	\$ 55.100,61
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 42,57	\$ 49,59	\$ 57,88	\$ 75,08	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 50,64	\$ 54,74	\$ 65,01	\$ 79,79	\$ 107,66	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 0,52	\$ 22,73	\$ 26,66	\$ 32,33	\$ 43,11	\$ 57,32
No Corrientes	\$ 9.825,00	\$ 8.826,90	\$ 7.828,80	\$ 6.830,70	\$ 5.832,60	\$ 4.834,50
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9.825,00	\$ 9.825,00	\$ 9.825,00	\$ 9.825,00	\$ 9.825,00	\$ 9.825,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 998,10	\$ 1.996,20	\$ 2.994,30	\$ 3.992,40	\$ 4.990,50
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS						
Corrientes	\$ 4.910,58	\$ 5.729,00	\$ 5.060,99	\$ 4.616,93	\$ 4.665,09	\$ 5.059,81
Cuentas por pagar proveedores	\$ 25,58	\$ 1.605,45	\$ 1.794,02	\$ 2.313,55	\$ 3.445,70	\$ 5.059,81
Sueldos por pagar	\$ 25,58	\$ 1.090,78	\$ 1.279,36	\$ 1.551,55	\$ 2.068,61	\$ 2.748,94
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 247,34	\$ 862,42	\$ 1.796,20
No Corrientes						
Deuda a largo plazo	\$ 4.885,00	\$ 4.123,55	\$ 3.266,97	\$ 2.303,37	\$ 1.219,40	\$ -
	\$ 4.885,00	\$ 4.123,55	\$ 3.266,97	\$ 2.303,37	\$ 1.219,40	\$ -
PATRIMONIO	\$ 19.540,00	\$ 9.018,02	\$ 3.987,65	\$ 8.161,01	\$ 21.896,18	\$ 54.932,62
Capital	\$ 19.540,00	\$ 19.540,00	\$ 19.540,00	\$ 19.540,00	\$ 19.540,00	\$ 19.540,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (10.521,98)	\$ (15.552,35)	\$ (11.378,99)	\$ 2.356,18	\$ 35.392,62
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 20: Estado de Flujo de Efectivo Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (25,58)	\$ (8.012,89)	\$ (3.864,91)	\$ 5.662,25	\$ 15.809,56	\$ 35.817,18
Utilidad Neta	\$ -	\$ (10.521,98)	\$ (5.030,37)	\$ 4.173,36	\$ 13.735,16	\$ 33.036,45
Depreciaciones y amortización	\$ -					
+ Depreciación	\$ -	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10	\$ 998,10
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (50,64)	\$ (42,57)	\$ (7,02)	\$ (8,29)	\$ (17,20)	\$ 75,08
- Δ Inventario MP	\$ (0,52)	\$ (4,11)	\$ (10,26)	\$ (14,78)	\$ (27,87)	\$ 107,66
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (22,21)	\$ (3,93)	\$ (5,67)	\$ (10,77)	\$ (14,21)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 25,58	\$ 1.065,20	\$ 188,58	\$ 272,19	\$ 517,06	\$ 680,33
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 247,34	\$ 615,08	\$ 933,78
	0					
Actividades de Inversión	\$ (9.825,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (9.825,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
Actividades de Financiamiento	\$ 24.425,00	\$ (761,45)	\$ (856,58)	\$ (963,59)	\$ (1.083,98)	\$ (1.219,40)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 4.885,00	\$ (761,45)	\$ (856,58)	\$ (963,59)	\$ (1.083,98)	\$ (1.219,40)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 19.540,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 14.574,42	\$ (8.774,35)	\$ (4.721,49)	\$ 4.698,65	\$ 14.725,59	\$ 34.597,79
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 14.574,42	\$ 5.800,08	\$ 1.078,59	\$ 5.777,24	\$ 20.502,83
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 14.574,42	\$ 5.800,08	\$ 1.078,59	\$ 5.777,24	\$ 20.502,83	\$ 55.100,61

