

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## **TEMA**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HIELOS CON COLOR, SABOR Y FORMAS**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniería Comercial Mención Administración de Empresas

Profesor Guía: Ing. Rodrigo Gangotena

**Autoras:**                    **Andrea González González**  
   **Gina Haro Guerra**

**QUITO, 2005**

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecemos a Dios por darnos la fuerza necesaria para alcanzar nuestras metas y ser el motor principal que guía nuestras vidas. Agradecemos a nuestros padres por su paciencia, esfuerzo, amor y apoyo brindado durante la realización de este plan de negocios. Igualmente agradecemos al Ing. Rodrigo Gangotena por brindarnos sus conocimientos y experiencia que nos ayudaron a concluir el proyecto y a nuestro gran amigo el Lcdo. Fernando Andrade por su dedicación, cariño, confianza y apoyo incondicional manifestado a lo largo de nuestra carrera universitaria.*



## DEDICATORIA

*A mi madre que adoro  
por ser mi mayor tesoro;  
A mi padre que admiro  
por ser la luz de mi camino;  
A mis hermanos que quiero  
por ser mis eternos compañeros; y  
A mi abuelita que valoro  
por tener un corazón de oro.*

*Gina*

*A mi madre por su amor, dedicación,  
paciencia y por ayudarme a crecer para ser  
cada día mejor. A mi padre que también esta  
presente en mi corazón. A Marcia y Jorge por  
el cariño y confianza que han depositado en  
mí y por buscar siempre mi superación diaria,  
proporcionándome el valor de seguir adelante  
para cumplir con mis sueños. A mi hermana  
por ser mi amiga y darme la fuerza necesaria  
para alcanzar mis metas y a una persona  
especial que ha llegado a mi vida.*

*Andrea*

# Resumen Ejecutivo

**NICE**  **NICE**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo de titulación es realizar un plan de negocios para poner en marcha una nueva empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de hielos con color, sabor y formas para ser empleados como acompañamiento a las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, dándoles un sabor diferente y una presentación más sofisticada a las mismas.

En la actualidad, las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de hielo no han entregado al cliente una presentación innovadora de los mismos, es por esto que surge una importante oportunidad de negocio ya que el producto contará con características diferentes e innovadoras.

El negocio se encuentra en el Sector Alimenticio dentro de la Industria de Bebidas.

El plan de negocios consta de ocho capítulos, los mismos que han sido analizados detalladamente. Primero, se comenzó analizando el comportamiento del sector así como de la industria a la que el negocio pertenece. De igual manera se estudió los factores que en él influyen.

Se realizó un estudio de mercado en la ciudad de Quito y sus valles. El estudio fue realizado a dos segmentos: el primero que se efectuó mediante encuestas a hombres y mujeres pertenecientes al nivel socio económico medio-medio y alto. El segundo: a los encargados o administradores del área de alimentos y bebidas de los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas de categoría de lujo, primera y segunda.

Los resultados de la aceptación del producto para ambos segmentos fue positivo, ya que se pudo determinar que las personas se encuentran interesadas en adquirirlo; así como se pudo comprobar que las personas encuestadas no tienen preferencia hacia una marca específica.

El plan de negocios en mención contempla tres escenarios. El primero: es un escenario normal en el que la participación es del 5% en el primer año para personas naturales y 6% en el caso de los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas, llamadas personas jurídicas. El segundo: es un escenario pesimista en el que la participación es del 4,50% para personas naturales y un 5,40% para personas jurídicas. El tercero: es un escenario optimista en el que la participación es del 5,50% en personas naturales y 6,60% para personas jurídicas. El crecimiento de la participación de año a año en los tres escenarios planteados será de 10% sobre la participación inicial, para ambos nichos de mercado.

En el escenario optimista se obtuvo un valor actual neto de \$128.744 y un TIR 71%, en el normal un valor actual neto de \$116.400 y un TIR 69% y en el escenario pesimista un valor actual neto de \$100.684 y un TIR 64%, todos estos valores son con el proyecto sin apalancamiento, los valores del proyecto con apalancamiento son mayores.

Se puede concluir que el proyecto es viable y financieramente rentable, ya que con el desarrollo del mismo se llegaron a obtener resultados favorables. Una respuesta muy positiva fue el interés mostrado por parte de una de las cadenas de supermercados más grande del Ecuador, como son Los Supermercados La Favorita, el mismo que se comprometió a exhibir el producto en 3 Supermaxis de la ciudad; esto es una gran ventaja ya que la mayor parte de la distribución del producto se la realiza a través del mismo.

Es importante señalar que con el desarrollo de este plan de negocios, se pudo identificar que existen otros nichos de mercado a los cuales el negocio podría dirigir sus productos; así como también se tiene la posibilidad de ampliar la línea de productos que ofrece la empresa.



# INDICE

## PÁGINA

### 1. CAPÍTULO 1

1.1 Formación del Negocio	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2

### 2. CAPÍTULO 2

2.1 Composición Sector alimenticio	3
2.1.1 Situación del Sector	4
2.2 Análisis Industria	6
2.2.1 Sub industria de Hielo	9
2.3 El Negocio	10
2.3.1 Antecedentes	10
2.3.2 Definición del Negocio	11
2.4 Análisis del Macro Entorno	12
2.4.1 Factores Económicos	12
2.4.2 Factores Sociales	16
2.4.3 Factores Culturales	17
2.4.4 Factores Legales	19
2.4.5 Factores Tecnológicos	22
2.4.6 Factores Ambientales	24
2.4.7 Factores Políticos	25

2.5 Esquema de Distribución de la Industria	26
2.6 Producto	27
2.6.1 Materia Prima	28
2.6.2 Proveedores	28
2.6.3 Fabricantes	29
2.6.4 Canales de Distribución	29
2.6.5 Consumidor Final	30
2.7 Fuerzas Competitivas	30
2.7.1 Fuerzas Competitivas de Ingreso Potencial	33
2.7.2 Rivalidad entre los Competidores Existentes	34
2.7.3 Poder de Negociación de los Proveedores	35
2.7.4 Poder de Negociación de los Clientes	36
2.7.5 Productos Sustitutos	36

### **3. CAPÍTULO 3**

3.1 Introducción	38
3.2 Definición Objetivos	38
3.2.1 Objetivos de la Investigación	38
3.2.1.1 Objetivo General	39
3.2.1.2 Objetivos Específicos	39
3.3 Fuentes de Información	40
3.4 Herramientas de Mercado	40
3.5 Población Objetivo	41
3.6 Metodología	42
3.7 Limitaciones de la Investigación	43



<b>3.8 Investigación 1: Personas Naturales</b>	<b>43</b>
3.8.1 Informe de Encuestas	43
3.8.1.1 Introducción	43
3.8.1.2 Hipótesis	44
3.8.1.3 Planteamiento del problema	44
3.8.1.4 Objetivos Específicos	44
3.8.1.5 Muestra	45
3.8.2 Análisis de los Resultados	46
<b>3.9 Investigación 2: Personas Jurídicas</b>	<b>54</b>
3.9.1 Informe de Encuestas	54
3.9.1.1 Introducción	54
3.9.1.2 Hipótesis	54
3.9.1.3 Planteamiento del problema	55
3.9.1.4 Objetivo Específico	55
3.9.1.5 Muestra	56
3.9.2 Análisis de los Resultados	56
<b>3.10 Información Cruzada</b>	<b>68</b>
<b>3.11 Oportunidades del Negocio</b>	<b>70</b>
3.11.1 Oportunidad para ambos segmentos	70
3.11.2 Oportunidad Personas Naturales	71
3.11.3 Oportunidad Personas Jurídicas	72
<b>4. CAPÍTULO 4</b>	
4.1 Introducción	74
4.2 Visión	74

4.3 Misión	75
4.4 Valores	75
4.5 Objetivo Estratégico	77
4.6 Objetivos por Área de Negocio	77
4.6.1 Recursos Humanos	77
4.6.2 Marketing y Comercialización	78
4.6.3 Producción	80
4.6.4 Financieros	80
4.6.5 Investigación y Desarrollo	81
4.7 Estrategias	82
4.7.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?	82
4.7.2 ¿Qué productos ofrecemos?	82
4.7.3 ¿Cómo lo haremos?	83
4.7.3.1 Cadena de Valor	83
4.7.3.2 Logística de Entrada	85
4.7.3.2.1 Abastecimiento	85
4.7.3.2.2 Recepción y Verificación	85
4.7.3.2.3 Almacenamiento	85
4.7.3.3 Operaciones	86
4.7.3.3.1 Producción	86
4.7.3.3.2 Empaquetamiento	88
4.7.3.4 Logística de Salida y Distribución	88
4.7.3.4.1 Almacenamiento	88
4.7.3.4.2 Pedidos	88
4.7.3.4.3 Envío	89
4.7.3.4.4 Entrega	89

4.7.3.5 Marketing y Ventas	89
4.7.3.6 Servicio al Cliente	90
4.7.3.7 Actividades de Apoyo	90
4.7.3.7.1 Investigación y Desarrollo	90
4.7.3.7.2 Recursos Humanos	91
4.7.3.7.3 Administración General	92
4.8 Escala Estratégica	93
4.9 Ambiente Organizacional	96
4.9.1 Cultura de la Empresa	97
4.9.2 Estructura de la Empresa	98
4.9.3 Incentivos	100
4.9.4 Personal	102

## **5. CAPÍTULO 5**

5.1 Objetivos	105
5.2 Situación	106
5.3 Segmentación de Mercado	107
5.4 Consumidor	109
5.5 Mercado	110
5.6 Estrategias de Posicionamiento	112
5.7 Marketing Mix	114
5.7.1 Producto	114
5.7.2 Precio	115
5.7.2.1 Política de Descuentos	116
5.7.3 Distribución	117
5.7.3.1 Punto de Venta	118

5.7.4 Publicidad	118
5.7.5 Promoción	120
5.7.5.1 Costos Promocionales	122
5.7.6 Proyección de Ventas	122
5.7.6.1 Proyección del Escenario Normal	123
5.7.6.2 Proyección del Escenario Pesimista	124
5.7.6.3 Proyección del Escenario Optimista	126

## **6. CAPÍTULO 6**

6.1 Introducción	128
6.1.1 Quito	129
6.1.1.1 Categoría de los Establecimientos	129
6.1.1.2 Otras Empresas	129
6.1.1.3 Nivel Socio Económico	130
6.1.2 Guayaquil	131
6.1.2.1 Factores Determinantes	131
6.1.2.1.1 Clima	131
6.1.2.1.2 Población	132
6.1.2.1.3 Cultura	133
6.1.2.1.4 Competencia	134

## **7. CAPÍTULO 7**

7.1 Supuestos Financieros	135
7.2 Evaluación Financiera	138

## **8. CAPÍTULO 8**

8.1 Introducción	146
8.2 Posibles Riesgos	146
8.2.1 Conflictos Internos	146
8.2.2 Volúmen de Venta Inferior al Estimado	149
8.2.3 Ingreso de Nuevos Competidores	152
8.2.4 Otros Productos	153
8.2.5 Canales de Distribución	154

## **9. CONCLUSIONES**

## **10. RECOMENDACIONES**

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

# **INDICE DE CUADROS**

## **CAPÍTULO 2**

- Cuadro 2.1 Composición del Sector Alimenticio
- Cuadro 2.2 Demanda de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas
- Cuadro 2.3 Empresas de Bebidas Alcohólicas
- Cuadro 2.4 Empresas de Bebidas no Alcohólicas
- Cuadro 2.5 Marcas de Hielo
- Cuadro 2.6 Tasas de Interés
- Cuadro 2.7 Tasas de Desempleo

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A PERSONAS NATURALES**

- Cuadro 3.1 al Cuadro 3.3

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A PERSONAS JURÍDICAS**

- Cuadro 3.4 al Cuadro 3.5

## **CAPÍTULO 5**

- Cuadro 5.1 Mercado Potencial Personas Jurídicas
- Cuadro 5.2 Mercado Potencial Personas Naturales
- Cuadro 5.3 Precio
- Cuadro 5.4 Descuentos por volúmen de compra
- Cuadro 5.5 Costos Promocionales

### **ESCENARIO NORMAL**

- Cuadro 5.6 Participación de Mercado Personas Jurídicas
- Cuadro 5.7 Proyección de Ventas Personas Jurídicas
- Cuadro 5.8 Participación de Mercado Personas Naturales

Cuadro 5.9 Proyección de Ventas Personas Naturales

### **ESCENARIO PESIMISTA**

Cuadro 5.10 Participación de Mercado Personas Jurídicas

Cuadro 5.11 Proyección de Ventas Personas Jurídicas

Cuadro 5.12 Participación de Mercado Personas Naturales

Cuadro 5.13 Proyección de Ventas Personas Naturales

### **ESCENARIO OPTIMISTA**

Cuadro 5.14 Participación de Mercado Personas Jurídicas

Cuadro 5.15 Proyección de Ventas Personas Jurídicas

Cuadro 5.16 Participación de Mercado Personas Naturales

Cuadro 5.17 Proyección de Ventas Personas Naturales

## **CAPÍTULO 6**

Cuadro 6.1 Establecimientos de Cuarta Categoría

Cuadro 6.2 Empresas de Catering en Quito

Cuadro 6.3 Población de Guayaquil

Cuadro 6.4 Número de Hogares Guayaquileños

Cuadro 6.5 Empresas de Hielo en Guayaquil

## **CAPÍTULO 7**

Cuadro 7.1 Monto de Préstamo

Cuadro 7.2 Maquinaria Ocupada (%)

Cuadro 7.3 TIR y VAN por escenarios

### ***Proyecto sin apalancamiento***

Cuadro 7.4 Capital de Trabajo

Cuadro 7.5 Liquidez

Cuadro 7.6 Rendimiento sobre Patrimonio

Cuadro 7.7 Rendimiento sobre Activos



***Proyecto con apalancamiento***

**Cuadro 7.8 Capital de Trabajo**

**Cuadro 7.9 Liquidez**

**Cuadro 7.10 Razón de Endeudamiento**

**Cuadro 7.11 Punto de equilibrio en unidades**

**Cuadro 7.12 Punto de equilibrio en dólares**

# INDICE DE GRÁFICOS

## CAPÍTULO 2

- Gráfico 2.1 Crecimiento del Sector Alimenticio
- Gráfico 2.2 Industria de Bebidas
- Gráfico 2.3 Sector, Industria, Sub Industria y Negocio
- Gráfico 2.4 Tasa de Inflación
- Gráfico 2.5 Precio del m<sup>3</sup> de agua para el sector industrial
- Gráfico 2.6 Esquema de Distribución de la Industria
- Gráfico 2.7 Diagrama de Producto Genérico
- Gráfico 2.8 Fuerzas de Porter

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A PERSONAS NATURALES

- Gráfico 3.1 al Gráfico 3.9

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A PERSONAS JURÍDICAS

- Gráfico 3.10 al Gráfico 3.22

## CAPÍTULO 4

- Gráfico 4.1 Cadena de Valor
- Gráfico 4.2 Flujo de Procesos de Producción
- Gráfico 4.3 Escala Estratégica
- Gráfico 4.4 Organigrama
- Gráfico 4.5 Ambiente Organizacional

# INDICE DE ANEXOS

## CAPÍTULO 2

- Anexo A1      Requisitos para el Registro Sanitario
- Requisitos para el Permiso de Funcionamiento

## CAPÍTULO 3

- Diseño de la Encuesta a Personas Naturales
- Anexo B1      Tamaño de la muestra a Personas Naturales
- Tabulación de las Encuestas a Personas Naturales
- Anexo B2      Diseño de la Encuesta a Personas Jurídicas
- Tabulación de las Encuestas a Personas Jurídicas

## CAPÍTULO 4

- Anexo C1      Diseño de la Base de Datos

## CAPÍTULO 5

- Anexo D1      Producto
- Anexo D2      Frecuencia de visita a los establecimientos
- Anexo D3      Logotipo de NICE & ICE
- Anexo D4      Respaldo de Interés por parte de Supermaxi

## CAPÍTULO 7

	Estructura de Capital
Anexo E1	Inversión Inicial
	Capital de Trabajo
	Gastos Generales
	Presupuesto de Equipos y Maquinaria
Anexo E2	Presupuesto de Muebles y Equipo de Oficina
	Presupuesto de Equipos de Computación
	Cuadro de Depreciaciones
Anexo E3	Personal Requerido
	Costo de Nómina de Personal
	Costo Unitario
Anexo E4	Costos Anuales
	Capacidad de Producción de la Máquina
Anexo E5	Flujos de Efectivo sin apalancamiento por escenarios
	Flujos de Efectivo con apalancamiento por escenarios
	Estados de Resultados
Anexo E6	Índices Financieros sin Apalancamiento
	Índices Financieros con Apalancamiento
	Punto de Equilibrio
Anexo E7	Costo de Oportunidad

# **CAPITULO 1**

## **Aspectos Generales**

**NICE**  **NICE**

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

La experiencia vivida demuestra que para poder ofrecer bebidas originalmente decoradas, las personas deben acudir a expertos en el tema lo cual resulta costoso. El desarrollo de este plan de negocios nació del objetivo de entregar a las personas una forma creativa, original y diferente de preparar y servir sus bebidas preferidas elaborados por si mismos; sin que tengan que incurrir en un gasto adicional para lograrlo.

Este plan de negocios se llevó a cabo por los deseos de las autoras de constituir y establecer su propia empresa; con la finalidad de obtener una independencia económica y laboral; integrándose a la sociedad como valiosas empresarias generadoras de fuentes de trabajo, logrando así aportar al desarrollo económico y social del país.

Para poder implementar este proyecto es indispensable contar con una adecuada formación académica, espíritu emprendedor, perseverancia, ética y deseos de superación como apoyo, guía y motor para alcanzar las metas planteadas y así adquirir conocimiento, riqueza, poder, éxito y experiencia en el futuro.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de crear una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de hielos con color, sabor y formas para dar un toque de sabor y presentación diferente a las bebidas.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer qué segmentos de mercado son atractivos para el plan de negocios y al mismo tiempo determinar que características debe tener el mismo.
- Demostrar la presencia de un nicho de mercado potencial dispuesto a adquirir el producto.
- Determinar los procesos requeridos para la creación de la empresa.
- Identificar la viabilidad financiera así como la rentabilidad del negocio.



# **CAPITULO 2**

## **Análisis del Entorno**

**NICE**  **ICE**

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 COMPOSICIÓN DEL SECTOR ALIMENTICIO

La tendencia de este sector entre Septiembre 2003 a Agosto 2004 es prácticamente estable. El rubro de alimentos representa 12% del ingreso total, existiendo variaciones por estratos: para el alto es un 7%; para el medio, 19%; y para el bajo, 36%.<sup>1</sup>

A continuación se muestra un cuadro en el que especifica la composición del sector alimenticio.

#### COMPOSICIÓN DEL SECTOR ALIMENTICIO

SECTOR ALIMENTICIO
Producción, procesamiento y conservación de carne
Elaboración y conservación de camarón
Elaboración y conservación de pescado
Elaboración de aceites
Elaboración de productos lácteos
Elaboración de productos de molinería y panadería
Elaboración de azúcar
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
Elaboración de otros productos alimenticios

Elaborado por: las autoras

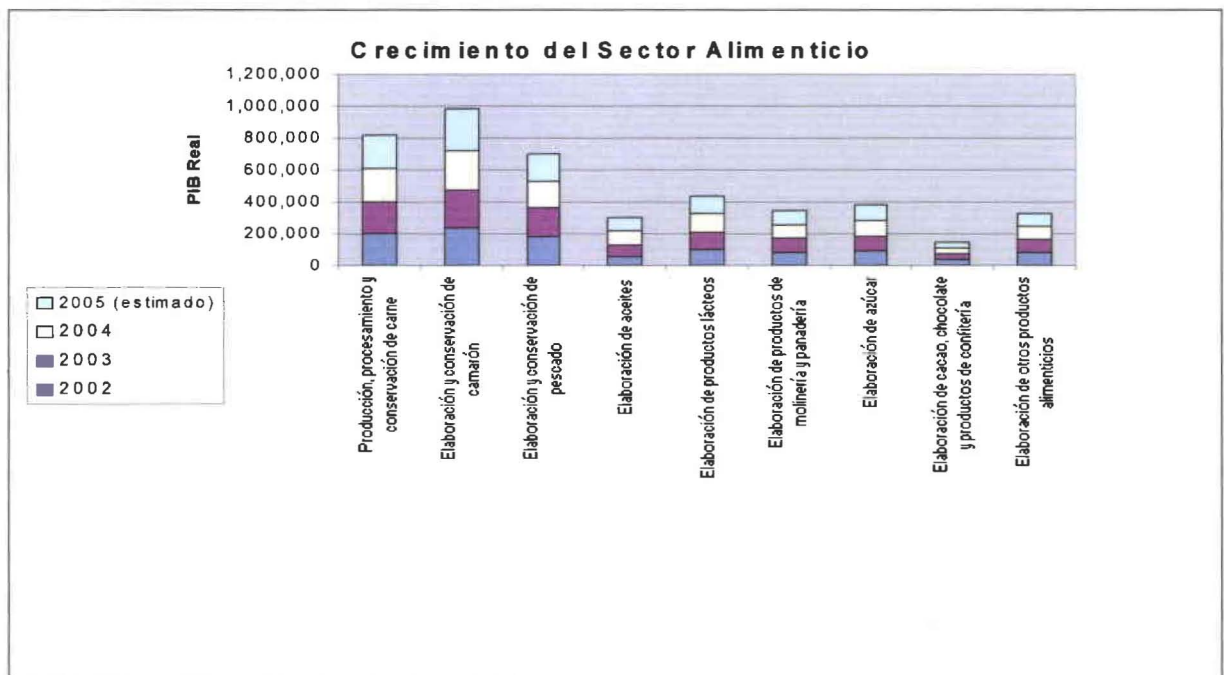
Cuadro No 2.1

<sup>1</sup> Revista Pulso Ecuador, Septiembre 2004, página 6, No. 12.

### 2.1.1 SITUACIÓN DEL SECTOR

En el gráfico 2.1 se puede apreciar que durante el año 2002 hasta el 2005 el sector alimenticio en sus diferentes categorías ha tenido un crecimiento positivo. La producción, procesamiento y conservación de camarón fue la que tuvo el crecimiento más significativo. La producción de cacao, chocolate y productos de confitería fue la que menos crecimiento mostró en comparación con las otras categorías.

#### SECTOR ALIMENTICIO



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 2.1

Debido al crecimiento de la población y por ende de la demanda, las empresas que se encuentran dentro del sector alimenticio han incrementado sus volúmenes

de producción ya que el mercado a satisfacer es mayor. En el cuadro 2.2 se puede observar información por regiones, en donde la región costa presenta una mayor demanda en la clase social alta \$65.693,9.

### **DEMANDA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

#### **MILES DE DOLARES**

**AGOSTO 2004**

REGION	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
<b>NACIONAL</b>	106.490,8	77.914,6	86.236,9	270.642,3
<b>COSTA</b>	65.693,9	38.785,7	52.458,8	156.938,5
GUAYAQUIL	36.278,2	20.149,7	19.687,8	76.115,7
<b>SIERRA</b>	38.829,8	35.168,2	32.006,4	106.004,5
QUITO Y VALLES	22.736,8	19.768,9	18.261,5	60.767,2
<b>AMAZONIA Y GALAPAGOS</b>	1.967	3.960,7	1.771,7	7.699,4

Fuente: Revistas Pulso Ecuador, Septiembre del 2004, N0. 12

**Cuadro No 2.2**

En los raking de demanda de estos productos se posicionan principalmente: aceites, mantecas, lácteos, bebidas gaseosas y no gaseosas, galletas, golosinas, snacks, azúcar, sal y condimentos, enlatados y conservas, cárnicos y embutidos.

Por otro lado, se ha determinado que el 54% de las familias urbanas del Ecuador consumen productos light, lo que ha incentivado a que las empresas oferten una amplia gama de productos light por ejemplo: embutidos, atún, carnes en lata, patés, mayonesas, cacao en polvo, mermeladas, caramelos, etc. Las razones por las que se consume este tipo de productos son la salud y el no engordar. La clase de ingresos altos es el mayor consumidor de productos light



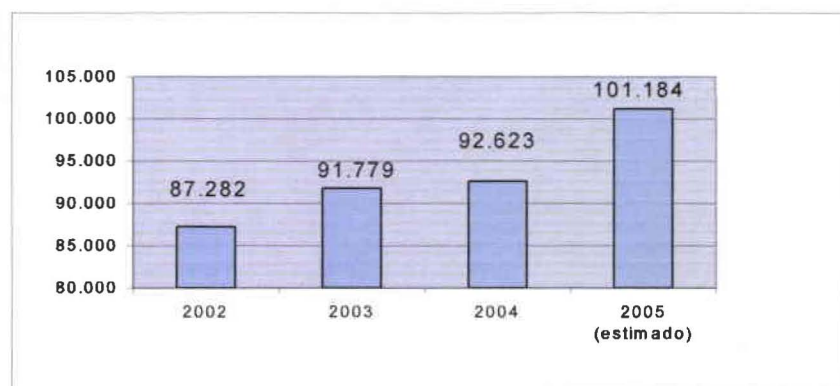
(47.5%), seguido por la media (34.1%) y la baja (18.4%).<sup>2</sup>

Estos factores han aportado al crecimiento de este sector, conjuntamente con la estabilidad en los precios, la apertura de nuevos mercados en el exterior, una adecuada administración por parte de las empresas, la estabilidad laboral y la cobertura del mercado interno.<sup>3</sup>

## 2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

En la actualidad se ofertan una gran gama de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas. Durante el 2002 hasta el 2005, esta industria ha presenta un crecimiento importante. A continuación se muestra un gráfico en el que se puede apreciar dicho crecimiento.

### **INDUSTRIA DE BEBIDAS TOTAL NACIONAL (MILES DE DÓLARES)**



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 2.2

<sup>2</sup> Revista Pulso Ecuador, Septiembre 2004, No 12, página 6.

<sup>3</sup> Programa de Encuestas de Conyuntura, año 2004, III trimestre, página 34, Banco Central del Ecuador.

Los factores que han ayudado a este crecimiento es una mayor demanda, un buen manejo estratégico en la administración de las empresas de bebidas, una adecuada políticas de precios, el incremento en las ventas y así mismo el aumento de la población lo cual implica que estas empresas deben satisfacer a un mayor número de personas.<sup>4</sup>

La bebida alcohólica de mayor consumo en todos los estratos económicos del Ecuador es la cerveza, la misma que recibió el nombre de "licor popular", razón por la cual no le fue incrementado el ICE en la última elevación como sí se aplicó a otras bebidas alcohólicas.<sup>5</sup>

Es por esto que la participación que este sector tiene en el mercado ecuatoriano es alta en comparación con otros, como se muestra en el siguiente cuadro.

### **EMPRESAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Participación Nacional</b>
Cía. Cervezas Nacionales C.A	161.051.724	61,16%
Cervecería Andina S.A	36.162.775	13,73%
Cervecería Suramericana S.A	12.106.468	4,60%
ILSA S.A	10.488.720	3,98%
Producargo S.A	10.008.499	3,80%

Fuente: Revista Ekos, Julio del 2004, página 40, No. 123

**Cuadro No 2.3**

<sup>4</sup> Programa de Encuestas de Conyuntura, año 2004, III trimestre, página 36, Banco Central del Ecuador.

De igual manera, el abanico de ofertas en bebidas no alcohólicas creció debido a que en la actualidad la salud es un tema que se lo trata muy a menudo y las personas buscan satisfacer sus necesidades con productos que no pongan en riesgo su vida.

Así mismo, es importante recalcar que la empresa que mayor participación de mercado tiene en la rama de bebidas no alcohólicas es Ecuador Bottling Company, la misma que tiene una trayectoria y un gran prestigio dentro del mercado, lo que ha aportado a que sea más difícil para la competencia el tratar de tomar ese segmento de mercado fidelizado por la marca.

#### **EMPRESAS DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Participación Nacional</b>
Ecuador Bottling Company Corp	170.668.857	79,10%
Tesalia Springs Company S.A	24.307.567,81	11,27%
Industrial Fruit del Ecuador C.A.	3.728.353	1,73%
Mucalsa S.A	2.936.138,97	1,36%
Refrescos sin gas S.A	2.578.867,16	1,20%

Fuente: Revista Ekos, Julio del 2004, página 40, No. 123

**Cuadro No 2.4**

<sup>5</sup> Revista Pulso Ecuador, Septiembre 2004, No 12, página 9.



### 2.2.1 SUB INDUSTRIA DE HIELO

Debido a que el producto que ofrece el proyecto se lo empleará para combinar una amplia variedad de bebidas, se ha visto necesario e importante evaluar el comportamiento de la industria de bebidas durante los últimos años, ya que el negocio depende en gran parte del desarrollo de la misma.

Asimismo, se ha analizado la situación de la sub industria de la elaboración de hielo, ya que el hielo tradicional es una competencia directa para el negocio; como en Quito no se logró obtener una amplia información sobre la demanda y oferta de hielo en kilos ni en dólares, se realizará un análisis general.

Fue posible determinar que el mercado es fragmentado, ya que existen varias empresas que fabrican hielo en Quito estas son: Bloques de Hielo San Roque, Equindeca Cia Ltda, Frigo Hielo en Cubitos y Puro Hielo. Así mismo existen empresas y personas que fabrican hielo sin marca; estos hielos en muchas de las ocasiones no cuentan con los requisitos sanitarios que la ley obliga y no son elaborados de manera apropiada. Los hielos sin marca se venden especialmente en tiendas de barrio.

A continuación se muestra un cuadro con las marcas que fue posible identificar que se distribuyen en los principales supermercados.

**MARCAS DE HIELO**

<b>Establecimiento</b>	<b>Marca</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio USD\$</b>
<b>Supermaxi</b>	Cubitos de hielo Supermaxi	3 Kg	0.70
<b>Santa María</b>	Surtymax	3 Kg	0.58
	Puro Hielo	3.64 Kg	0.65
<b>Mi Comisariato</b>	Hielo Diana	2.2 Kg	0.72

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No. 2.5**

Sin embargo existe otra marca que se comercializa en gasolineras, esta es la marca Glacial, en presentación de 5kg, a un precio entre \$1,00 y \$1,50, además hay que tomar en cuenta que este precio varía de acuerdo a la gasolinera que lo venda.

**2.3 EL NEGOCIO****2.3.1 ANTECEDENTES**

Debido a que tradicionalmente hasta ahora no se le ha dado ningún aspecto llamativo al hielo, el proyecto tiene como finalidad darle un aspecto diferente, novedoso y otros usos que el cliente le pueda dar.

Al estar creciendo la demanda de bebidas de manera significativa, el producto se lo puede dirigir a un mercado más amplio y que desconoce la existencia de un producto que puede hacer la combinación perfecta con su bebida preferida para así crear una satisfacción de una necesidad aún no conocida.

### 2.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio es la elaboración y comercialización de hielos de formas; pero estos hielos además de su forma tendrán colores y sabores para esto se utilizará colorantes y saborizantes naturales, logrando de esta manera entregar al consumidor un producto diferenciado y de buena calidad. El hielo está destinado a ser utilizado en las bebidas alcohólicas y no alcohólicas que produzcan una combinación agradable al paladar.

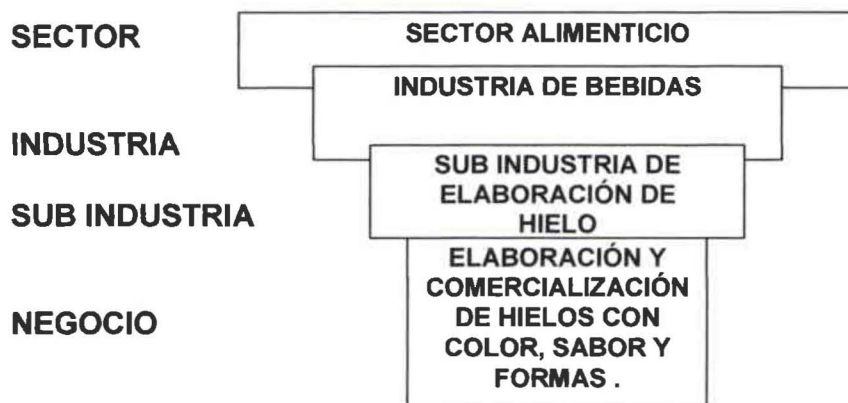


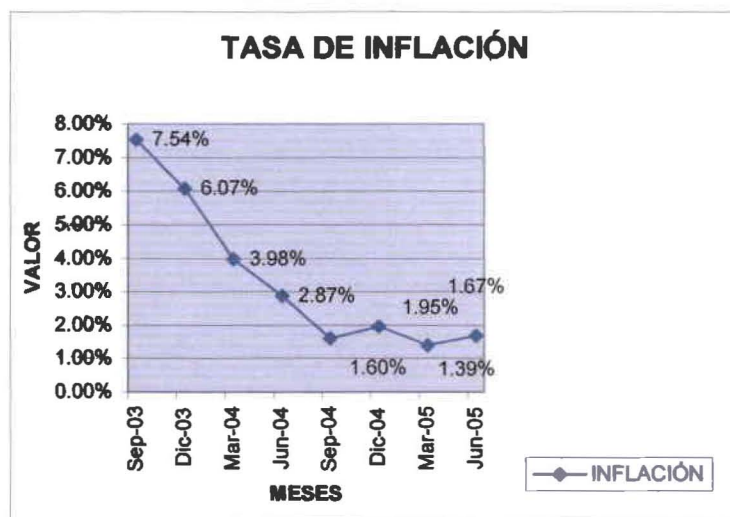
Gráfico No 2.3<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Dan Thomas: El Sentido de los Negocios, página 18 (gráfico tomado como referencia)

## 2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

La tasa de inflación del Ecuador ha ido disminuyendo en los últimos años, para finales del año 2003 fue del 6,07%, para el 2004 1,95% y para Junio del 2005 fue de 1,67%; como se puede apreciar en el Gráfico No. 2.4.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 2.4

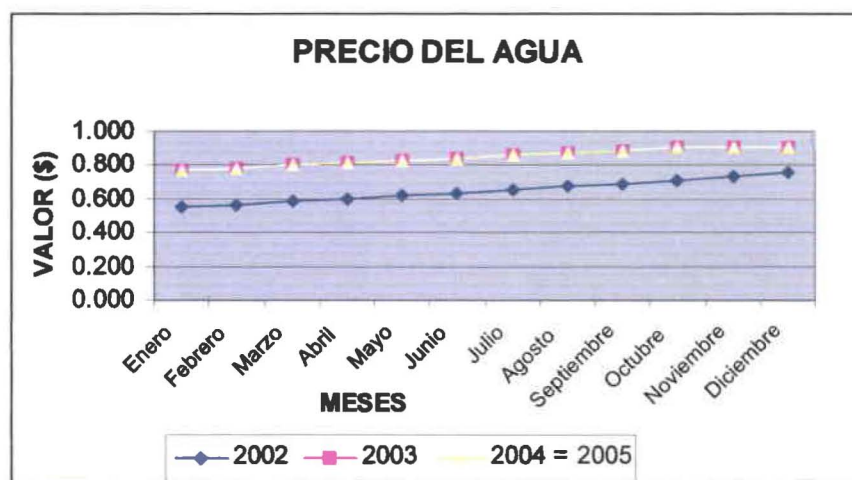
La inflación repercute en el negocio ya que si los saborizantes y colorantes naturales indispensables para la producción del hielo sufren un incremento sustancial en su precio, el producto se encarece y las ventas del mismo se podrían

ver afectadas y la demanda disminuye, provocando un impacto en las utilidades que genera el mismo.

Es importante resaltar que la especulación también afectaría ya que los insumos suben de precio y se hacen escasos.

Al ser el agua la materia prima principal para la producción del hielo, es indispensable analizar el comportamiento que ha tenido el precio del  $m^3$  en los tres últimos años.

### PRECIO DEL $m^3$ PARA EL SECTOR INDUSTRIAL



Elaborado por: las autoras

Fuente: Empresa de Agua Potable Quito (EMAP)

Gráfico No 2.5

Como se puede apreciar en el Gráfico No 2.5 el precio del agua para el sector industrial ha ido incrementando del año 2002 al 2003; desde enero del 2004 hasta junio del 2005 el precio ha permanecido estable de \$0,91 el  $m^3$ , lo que genera un

panorama positivo para el negocio ya que su principal materia prima para la elaboración del producto es el agua.

Las tasas de interés tanto la tasa activa como la tasa pasiva en los años 2003 y 2005 han ido disminuyendo, lo que provoca que las personas pidan préstamos para adquirir bienes y que no guarden el dinero.

### **TASAS DE INTERÉS**

<b>AÑO</b>	<b>TASA PASIVA</b>	<b>TASA ACTIVA</b>
2003	4.83%	11.73%
2004	3.97%	8.03%
*2005	3.96%	9.98%

Fuente: Boletines de la Cámara de Comercio de Quito

**Cuadro No 2.6**

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

\* Esta tasa rige hasta el 17 de Julio del 2005

Las altas tasas de interés afectarán el proyecto, ya que serían un obstáculo para acceder a un crédito para iniciar el negocio o para posteriores adecuaciones del mismo.

Por otro lado, las bajas tasas pasivas desmotivan las futuras inversiones, ya que sería mucho mejor reinvertir en la misma empresa puesto que se recibiría mayores márgenes de ganancia que si se los depositara en una institución financiera.



El desempleo ha ido aumentando en los últimos tres años lo cual se puede apreciar en el Cuadro No 2.7, este índice afecta al proyecto, debido a que las familias tienen menores ingresos y por ende su poder adquisitivo es menor; obligando a la empresa a producir menos ya que su demanda se encuentra en decrecimiento.

**TASAS DE DESEMPLEO**

ANO	PORCENTAJE
*2005	10.30%
2004	9.90%
2003	9.30%

Fuente: Boletines de la Cámara de Comercio de Quito

\* Dato estimado

**Cuadro No 2.7**

La migración es otro factor económico que afecta al país, en los últimos años se ha intensificado, esto se debe a la falta de ingresos necesarios para poder vivir y mantener una familia, esto afecta al negocio ya que la mano de obra es cada vez más escasa.

Las remesas ecuatorianas cada vez tienen mayor peso económico. En el primer trimestre del 2005 las remesas de los inmigrantes ecuatorianos crecieron un 8,1%, llegando a \$416,2 millones de dólares en comparación del 2004 los ecuatorianos residentes en el exterior enviaron \$385 millones de dólares, mientras que en el 2003 mandaron \$378,6 millones de dólares, lo que demuestra un crecimiento.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://ar.news.yahoo.com/050705/4/j08z.html>



Los envíos proceden en un 43% de Estados Unidos y un 39% de España, siendo los Estados Unidos el país al que mayor cantidad de ecuatorianos han emigrado, en tanto que en Europa, los países más atractivos para los ecuatorianos han sido España e Italia.<sup>8</sup>

El crecimiento en las remesas aporta positivamente en la industria, ya que al percibir las familias más dinero, puede extender su patrón de compra, puesto que después de adquirir los productos de primera necesidad tienen la posibilidad de comprar otros productos adicionales dentro de los cuales estaría el hielo.

## 2.4.2 FACTORES SOCIALES

Según las estadísticas del INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) en el Ecuador existe 12.5 millones de habitantes, de los cuales los 8.5 millones son pobres, es decir el 70% de la población total.<sup>9</sup>

Para el período febrero 2003 y enero del 2004, se establece que el 42% de la población urbana viven en condiciones de pobreza y el 8.5% en la indigencia y estos porcentajes se encuentran en aumento.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?idnoticia=1318877>

<sup>9</sup> El Universo, 13 de Octubre del 2004

La pobreza afecta negativamente al negocio, el porcentaje de pobreza de la población ecuatoriana en los últimos años está en incremento. Este factor influye al negocio, debido a que la población tendría pocos recursos económicos, por lo tanto dejarían de comprar otros productos que no son de primera necesidad.

Los movimientos sociales cuyo objetivo principal es realizar manifestaciones en contra del Gobierno<sup>11</sup> afectan al negocio negativamente, ya que la circulación tanto vehicular como peatonal se ven restringidas dentro de la ciudad, impidiendo así la entrega del producto.

### **2.4.3 FACTORES CULTURALES**

La cultura esta determinada por el estilo de vida, valores sociales, preferencias y creencias.

En la actualidad, se tiende a verse más delgado, saludable y con una expectativa de vida más alta, por lo cual consumen con gusto bebidas gaseosas, jugos naturales y cerveza "light", esta tendencia es evidente en las perchas de supermercados, en las vallas y en los comerciales publicitarios. El consumo de bebidas "light" esta en aumento, lo cual ha provocado cambios en el estilo de

---

<sup>10</sup> Diario Hoy, 1 de Junio del 2004

<sup>11</sup> <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/internacionales/338628.html>

vida.<sup>12</sup> Es importante conocer cuales son las nuevas inclinaciones de los consumidores en el Ecuador, ya que el negocio puede aprovechar esta preferencia de los consumidores fabricando hielos con productos naturales.

El comportamiento del consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas varían de acuerdo a las costumbres y eventos sociales como son: matrimonio, eventos futbolísticos, fiestas, reuniones sociales, etc., en donde la mayor parte de las personas que asisten a estos eventos consumen dichas bebidas.

En los últimos años, la Tierra ha sufrido un recalentamiento lo que ha provocado que el clima sea más cálido y los hábitos tanto de consumo como de vestimenta han variado significativamente. Este cambio se puede apreciar claramente en el ciudad de Quito, donde actualmente las personas utilizan ropa más ligera y consumen bebidas frías que les ayuden a refrescarse.

En la actualidad, el número de establecimientos que ofrecen el servicio de comida (restaurantes), así como los que ofrecen un espacio de diversión (discotecas y bares) se han incrementado, esto se debe a que las personas acuden con mayor continuidad a los mismos, por lo que los existentes no han sido suficientes para satisfacer una demanda en aparente crecimiento. Esto beneficia al negocio, ya que los lugares en los que se distribuiría el hielo en mayor cantidad, son los anteriormente mencionados.

---

<sup>12</sup> El Comercio, sección B, 6 de Agosto del 2004

Es importante señalar que las familias de un alto nivel socio económico destinan 4 de cada 100 dólares de gasto mensual a consumo en restaurantes, las de renta media cerca de cinco y las de menores ingresos 2,8 dólares.<sup>13</sup>

#### 2.4.4 FACTORES LEGALES

Para poner en funcionamiento el negocio se requiere el cumplimiento de algunos requerimientos:

- **Registro único de contribuyente (RUC):** El RUC constituye un documento necesario para efectuar transacciones comerciales en forma legal. La empresa esta en la obligación de cumplir con declaraciones del IVA como del Impuesto a la Renta. Los contribuyentes deben inscribirse el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades.<sup>14</sup>
- **Guía del Contribuyente:** Después de obtener la inscripción del Registro Único de Contribuyente se deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

<sup>13</sup> Revista Pulso Ecuador, Septiembre 2004, No. 12, página 16

<sup>14</sup> [http://www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_ruc/ruc.html](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_ruc/ruc.html)

- a) **Facturación:** Las empresas solicitarán a través del Sistema de Autorización, a una de las imprentas autorizadas por el S.R.I. la impresión de sus facturas, boletas de venta, notas de crédito, débito y liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios. En ambos documentos debe constar la razón social del contribuyente y los demás requisitos previstos en el reglamento de facturación.
- b) **Contabilidad:** Todas las compañías y empresas están obligadas a llevar contabilidad, sobre la cual se determinara las obligaciones tributarias.
- c) **Declaraciones:** Toda empresa que produce bienes, los comercializa y prestan servicios gravados con el impuesto valor agregado (IVA), deberá presentar la declaración y el pago mensual utilizando, para el efecto, el formulario 104 en las fechas previstas de acuerdo al noveno dígito del RUC.<sup>15</sup>

Otros permisos necesarios son de funcionamiento, registro sanitario y las patentes.

- **Registro sanitario:** El Ministerio de Salud pública por medio de la Dirección General de Salud emite este documento para que las empresas puedan funcionar. En el Anexo A1 se detalla los requisitos para obtener el



registro sanitario de alimentos.

- **Patente Municipal:** para obtener la Patente Municipal se necesita el número de RUC, el valor del avalúo comercial de los activos de la empresa, copia de la cédula, copia de la papeleta de votación y el formulario lleno.
- **Permiso de Funcionamiento:** El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de Salud y el Departamento de Control Sanitario de Pichincha, realizan una inspección en el lugar donde funcionará la empresa para certificar que todo se encuentra en óptimas condiciones y así poder emitir este permiso. Anexo A1

En el Ecuador es necesario registrar a las empresas en la Superintendencia de Compañías para posteriormente tener acceso a los respectivos permisos y registros necesarios para el funcionamiento legal de las compañías.

En el Ecuador, a pesar de que existen leyes sobre permisos y registro sanitarios, estos en muchas de las ocasiones no son respetados, debido a la falta de control que existe. De igual manera no todas las empresas que existen en nuestro país se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, lo cual representa un problema ya que se da lugar a las empresas fantasmas que crean y dejan rastros imborrables.

---

<sup>15</sup> [http://www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_del\\_contribuyente.html#f](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_del_contribuyente.html#f)

Al cumplir con todos los requerimientos legales para poner en funcionamiento la empresa, certificamos al cliente que se está cumpliendo con todas las normas de calidad e higiene necesarias.

### **2.4.5 FACTORES TECNOLOGICOS**

Ecuador es un país en vías de desarrollo; y la lentitud en los cambios tecnológicos se debe a los altos costos que tienen los mismos, por este motivo las empresas no están en capacidad de adquirir nuevas tecnologías.

Sin embargo el Ecuador está en proceso de adaptación a la nueva tecnología, esto se evidencia claramente en que la mayor parte de las instituciones tiene ya al servicio del público en general sus propias páginas web, en donde es más fácil acceder a información sobre el país.<sup>16</sup>

Al tener las empresas una página web facilita la comunicación, comercialización de bienes de una forma rápida para satisfacer las necesidades de los futuros clientes. También ayuda a captar una mayor cuota de mercado.



Tomando en cuenta que los primeros refrigeradores domésticos salieron al mercado poco después de la Primera Guerra Mundial, y los primeros congeladores de uso doméstico aparecieron en 1935<sup>17</sup> es evidente que la tecnología ha ido avanzado rápidamente hasta este nuevo siglo, el sinnúmero de máquinas existentes se han ido mejorando, por lo que la industria de bebidas se ha visto en la necesidad de automatizar los procesos de producción a través de la robotización, debido que para satisfacer una mayor demanda se requiere de velocidad y de mayor eficiencia y eficacia en la producción, para así, facilitar y adecuar a las exigencias y necesidades de los clientes.

Las compañías más grandes dentro de la industria de bebidas, utilizan tecnología de punta, ejemplos de estas son: Ecuador Bottling Company Corp, Tesalia Springs Company S.A y la Compañía Cervezas Nacionales C.A., ya que la demanda que estas deben satisfacer es bastante significativa.

De igual manera, con el aumento de la población ha sido necesario aumentar y mejorar los canales de distribución, ya que el crecimiento en las zonas tanto urbanas como rurales se ha intensificado por lo que ha sido necesario que los canales de distribución se amplíen para llegar a todos los clientes logrando satisfacer sus necesidades.

---

<sup>16</sup> Revista Líderes, 3 de Marzo del 2003

### 2.4.6 FACTORES AMBIENTALES

Aunque aún no hay leyes que obliguen a las empresas a no contaminar el medio ambiente en sus procesos de fabricación, cada vez se está enraizando más la conciencia social, y los consumidores prestan mucha atención a los daños que producen los productos que consumen.

El comportamiento que tiene el consumidor frente a los daños ambientales también son importantes resaltar, ya que es necesario fabricar y comercializar productos enmarcados en el cuidado ambiental, puesto que si no se lo hace se podría perder el mercado, ya que los consumidores no estarían dispuestos a comprar productos que van en contra del medio ambiente.

El descuido por parte de las empresas ha provocado impactos ambientales irreversibles, lo cual afecta a otros sectores productivos (agropecuarias) e incluso a la población en general.<sup>18</sup>

El incremento en la conciencia social y ambiental ha provocado que las empresas tengan que modificar sus procesos productivos para brindar al cliente productos poco dañinos al medio ambiente y a la salud, por lo que esto es muy necesario tener en cuenta al momento de comercializar y fabricar el producto, por lo que para congelar el hielo se utilizará un chiller el mismo que usa amoníaco. Sin embargo este contamina menos el ambiente en comparación con los freones.

---

<sup>17</sup> Enciclopedia Salvat de la técnica “Cómo funciona”, volumen 9, editorial Salvat, página 99

### 2.4.7 FACTORES POLÍTICOS

El derrocamiento del Gobierno anterior fue la causa de varias violaciones de orden jurídico que se concentró en la inconstitucional destitución y sustitución de los vocales de los tribunales constitucionales y Supremo Electoral y Corte Suprema de Justicia. Así mismo la posesión del nuevo Gobierno ha generado una gran incertidumbre sobre la estabilidad política que el país vive.<sup>19</sup> Las malas decisiones que están siendo tomadas por el actual Presidente de la República, han provocado discordias entre los partidos políticos y el Congreso Nacional. Todos estos acontecimientos han contribuido para que los habitantes del país se encuentren inseguros sobre el estado político del Ecuador.

La mala imagen que esta inestabilidad política da al país a nivel internacional, provoca que las inversiones extranjeras disminuyan, ya que invertir en un país con estas condiciones implica un alto riesgo.

---

<sup>18</sup> El Comercio, 20 de Agosto del 2003

### 2.5. ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

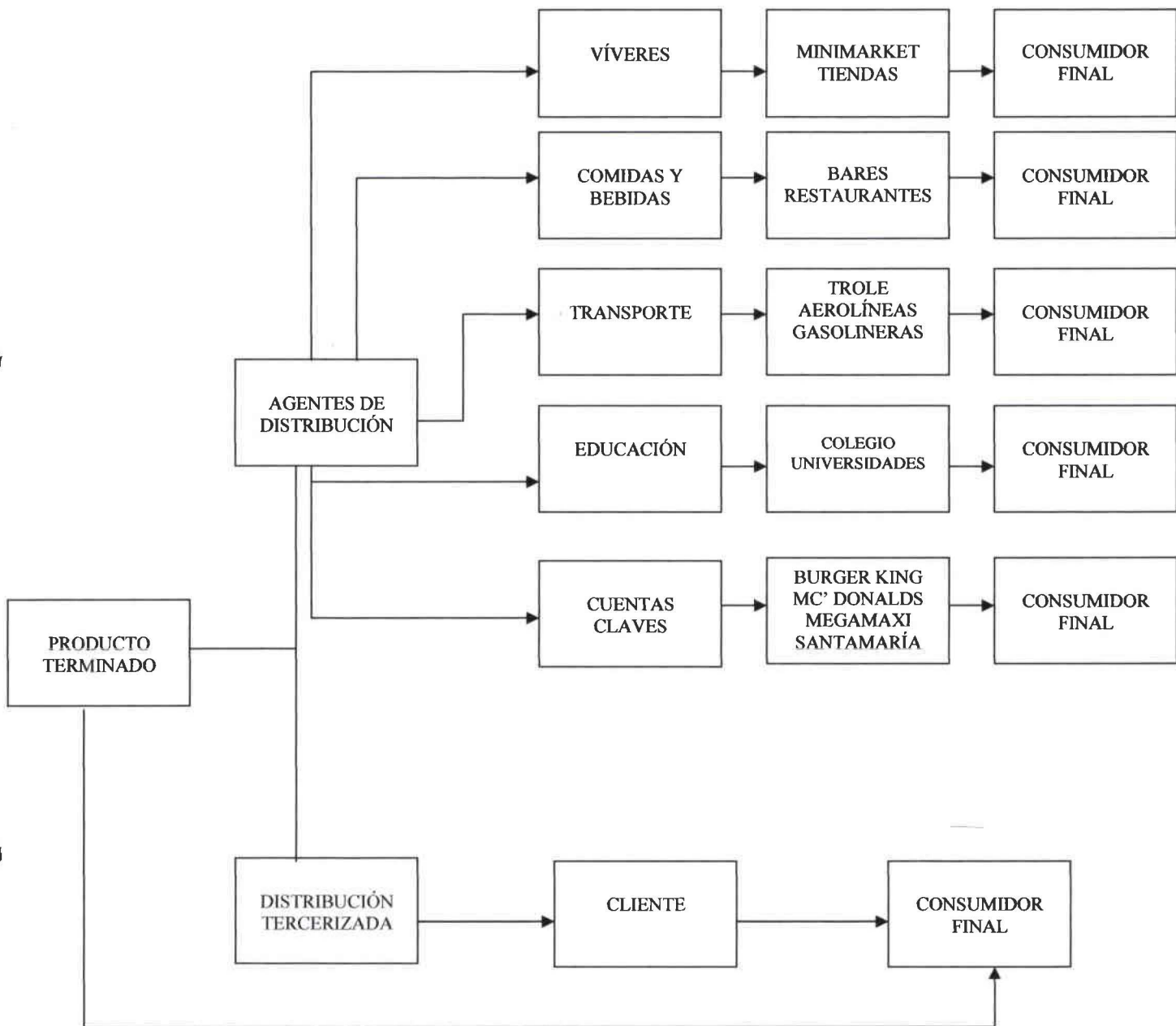


Gráfico No 2.6

<sup>19</sup> Revista Criterios, Mayo 2005, No 81, página 21

Como se muestra en el Gráfico No 2.6 el esquema de distribución de las empresas que se encuentran dentro de esta industria es bastante complejo, ya que los segmentos de mercado a satisfacer son diferentes por lo que es indispensable que sus canales de distribución sean eficientes para lograr cubrir su demanda de manera oportuna, evitando así que sus clientes opten por comprar productos de la competencia.

Los métodos empleados por las empresas de esta industria son directos o indirectos, en muchas ocasiones se emplean los dos de manera simultánea, esto depende de los objetivos empresariales que cada una de ellas desean alcanzar.

## 2.6. PRODUCTO

El negocio ofrecerá un producto nuevo, creativo, original y diferente en el mercado, el mismo que consiste en hielo con color, sabor y formas, que podrán ser utilizados para acompañar a las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, buscando que la combinación sea agradable al paladar.

### **DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO GENÉRICO**



**Gráfico No 2.7<sup>20</sup>**

<sup>20</sup> Dan Thomas: El Sentido de los Negocios, página 146

A continuación se detalla cada uno de los factores que intervienen en el diagrama de flujo del producto.

### **2.6.1 MATERIA PRIMA**

Para la elaboración del hielo se requerirá de agua la misma que será purificada puesto que el objetivo es brindarle al consumidor un producto que no perjudique su salud. Además del agua, los hielos requieren colorantes y saborizantes naturales con sabor a frutas con la finalidad de entregar al consumidor un producto con sabor natural.

### **2.6.2 PROVEEDORES**

El producto se lo elabora en base al agua, por lo que el proveedor principal de la misma será la Empresa de Agua Potable; y en casos de emergencia se emplearía la utilización de agua embotellada.

Por otro lado, entre los proveedores de colorantes y saborizantes naturales necesarios para la elaboración de hielo, se encuentran los siguientes: Flor Arom, Arom Colores, Gymagro Cia Ltda, Quimasoc, para lo cual al momento de escoger entre estos, se tomará en cuenta que la empresa cumpla con todas las exigencias tanto de calidad como de responsabilidad.



### 2.6.3 FABRICANTES

Dentro de la producción de hielo, no existen muchas empresas a nivel de Quito que fabriquen y comercialicen el mismo, pero ninguna de estas ha lanzado al mercado hielo con una presentación innovadora.

Es importante recalcar que existen mayor número de empresas que fabrican hielo en Guayaquil que en Quito, lo cual es ventajoso ya que la competencia la ciudad de Quito es mucho más pequeña.

### 2.6.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Las empresas que se dedican a la fabricación de hielo tienen sus propios vehículos para la distribución de sus productos, o utilizan una distribución tercerizada para disminuir costos.

Dependiendo de la demanda que deben satisfacer y la ubicación en donde se encuentran los mismos, algunas empresas optan por utilizar los dos métodos de distribución, es decir directos e indirectos.

### **2.6.5 CONSUMIDOR FINAL**

Se considera consumidor final a todas las personas que demanden bebidas, las mismas que pueden ser para calmar su sed, para acompañar sus comidas o para consumirlas en algún tipo de reunión, ya que estas personas son potenciales consumidores de hielo, pues los utilizarían para acompañar sus bebidas.

Asimismo se considera consumidor final a los establecimientos que compran bebidas, sean estas alcohólicas o no alcohólicas, las mismas que son ofrecidas al público como un acompañamiento a sus comidas o simplemente como un bajativo, las mismas que pueden ser acompañadas con hielo para mejorar su sabor y presentación.

### **2.7 FUERZAS COMPETITIVAS**

En toda industria es necesario medir la intensidad de la fuerza competitiva, las mismas que determinan la rentabilidad a largo plazo. Michael Porter indica cinco fuerzas competitivas estas son:

- 1) La rivalidad entre los competidores existentes que compiten en la industria.
- 2) Presiones competitivas de productos sustitutos.
- 3) Fuerza competitiva de ingreso potencial de nuevos competidores
- 4) Poder de negociación de los proveedores.

5) Poder de negociación de los compradores.<sup>21</sup>

En la siguiente figura se detalla las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en la industria.

---

<sup>21</sup> Thompson – Strickland: Administración Estratégica, Conceptos y Casos. Pagina 77

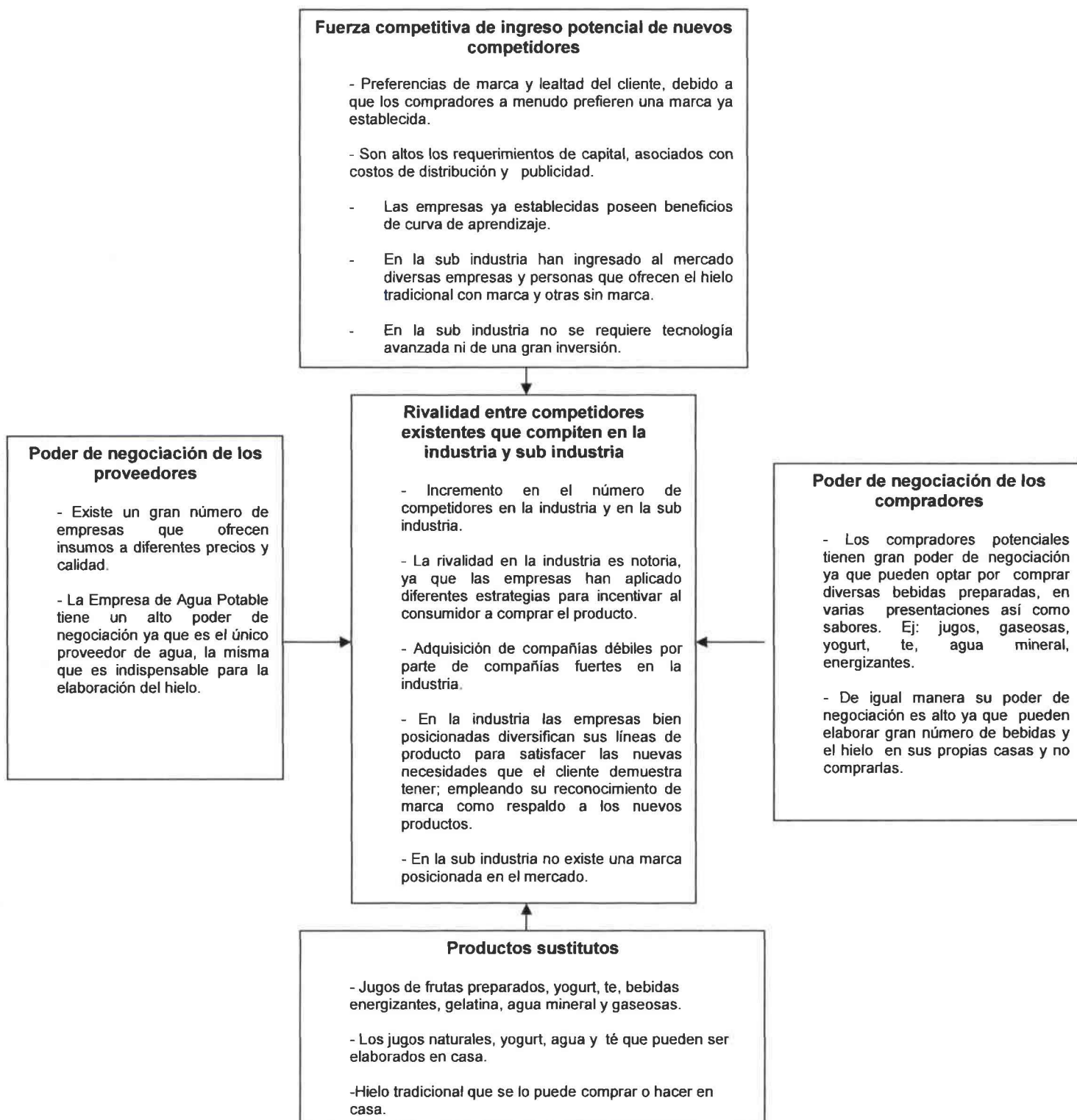


Gráfico No 2.8<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Thompson Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y casos, página 80

### 2.7.1 FUERZA COMPETITIVA DE INGRESO POTENCIAL

Debido al ingreso de nuevos competidores en esta industria, la rivalidad entre las distintas empresas se ha agudizado cada vez más centrándose en la competencia de precios, imagen de la marca, nuevas presentaciones del producto y calidad con la finalidad de mantener el mercado que cada una de ellas tiene.

Es importante resaltar que las barreras de entrada para ingresar en la industria de bebidas son altas ya que se requiere de una tecnología avanzada y la inversión es alta, es por esto que las empresas nuevas han optado por la estrategia de brindarle al cliente mayor cantidad de producto a un menor precio y con una gran gama de sabores, tratando así de motivar la compra y captar su propio mercado.

Es importante resaltar que otra de las estrategias ha sido informarle al cliente sobre las propiedades que tiene sus productos, enmarcándose en la salud, puesto que los consumidores ahora ya no solo buscan precio y calidad sino también productos que no pongan en riesgo sus vidas.

Así mismo en la sub industria han ingresado al mercado diversas empresas y personas que ofrecen el hielo tradicional con su respectiva marca y otros sin marca. El incremento en el número de estos últimos se debe a que las barreras de entrada en esta sub industria son bajas ya que no se requiere de una tecnología avanzada ni de una gran inversión, es por esto que actualmente se ofertan hielos

que no cumple con todos los controles sanitarios necesarios para ser vendidos.

### **2.7.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

En la industria de bebidas en los últimos años se ha incrementado la demanda tanto de bebidas alcohólicas como no alcohólicas.<sup>23</sup>

Durante los últimos meses, la rivalidad que tienen estas empresas ha sido notoria, ya que las constantes campañas publicitarias, competencia de precios, promociones, redes de distribución, adición de características visibles, llamativas y gran énfasis en la imagen de la marca no se han hecho esperar, con la finalidad de incentivar al consumidor a comprar tal o cual marca.

El ingreso de nuevas empresas a esta industria ha llevado a que la rivalidad entre las mismas sea alta puesto que todas enfocan sus esfuerzos en conseguir una parte del mercado y mantenerla; pero debido a que el consumidor tiene tantas opciones, su capacidad de elegir es mayor, razón por la cual las empresas tratan de motivar y llamar la atención de los clientes para que compren sus productos y posteriormente los tratan de fidelizar para no perder el mercado que han conseguido.



En la sub industria de elaboración de hielo no existe una marca dominante en el mercado, por lo que la rivalidad entre los competidores existentes es baja ya que ninguno tiene un mercado propio. Debido a que el cliente no tiene posicionada ninguna marca específica, al comprar el hielo lo hacen sin tomar en cuenta la marca de la misma.

### **2.7.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación que tienen los proveedores en esta industria es bajo, ya que existe un gran número de empresas que producen los insumos que son necesarios para la elaboración y empaquetamiento de los productos dando así a las empresas que se dedican a este negocio la opción de elegir entre varios proveedores, y además les evita el tener una relación de dependencia con los mismos.

Capítulo aparte, merece el principal insumo de la elaboración del hielo, esto es el agua, y el único proveedor de ésta es la Empresa de Agua Potable, por lo cual esta tiene un alto poder de negociación.

---

<sup>23</sup>Datos computarizados del Banco Central.

### **2.7.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes han salido muy aventajados por el incremento de empresas que se desenvuelven en esta industria y sub industria, puesto que al tener más productos de donde escoger, las empresas han tenido que adoptar nuevas estrategias para no perder sus mercados.

El poder de negociación de los clientes es alto puesto que estos pueden optar por comprar distintos productos, es decir en lugar de comprar jugos pueden comprar gaseosas o agua mineral; o simplemente no comprar ninguno de estos productos y elaborar los jugos con frutas naturales en sus propios hogares. De igual manera pueden optar por no comprar el hielo y elaborarlo ellos mismos ya que estos satisfacen sus necesidades.

### **2.7.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

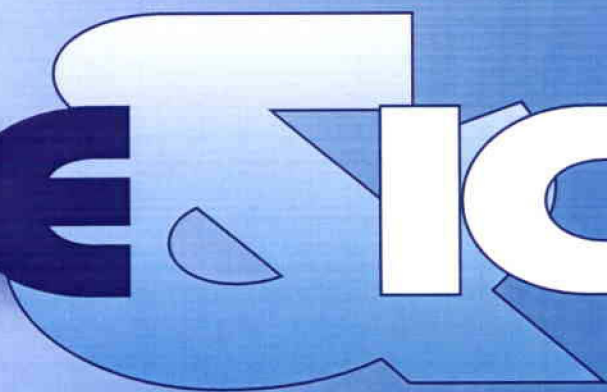
Los niños, jóvenes y adultos que desea calmar su sed con bebidas bien frías tienen diferentes opciones tales como: los bolos que son barras congeladas de jugo o agua con sabor entre estas marcas se encuentra: King Bolo, Tampico Cool, Pritty Ice y Bon Ice. Los bolos son productos populares cuyo costo van de 5 a 15 centavos de dólar, este precio esta al alcance de la economía de los niños y estos productos son distribuidos a tiendas y bares de colegio.

Asimismo, las gaseosas, jugos de frutas en cartón, agua mineral, yogurt, agua pura, gelatina, jugos en polvo instantáneos, energizantes y pulpas de frutas; son sustitutos unos de otros y su consumo depende de las necesidades del clientes así como de sus preferencias. La amenaza competitiva de estos productos sustitos es grande, debido a que el cliente puede encontrar fácilmente y algunos de estos productos tienen un precio atractivo.

Es importante resaltar que los jugos de frutas así como el hielo que el consumidor puede realizar en su propia casa incurriendo en menos gastos son también considerados productos sustitutos.

# CAPITULO 3

## Investigación de Mercado

**NICE**  **NICE**

## **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, encontrar si existe un nicho de mercado al que se pueda dirigir el producto.

También con este análisis se podrá determinar la factibilidad de la implementación de un negocio, dedicado a la producción y comercialización de hielos con formas sabor y color.

### **3.2 DEFINICION DE OBJETIVOS**

#### **3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar si es viable el proyecto de ofrecer hielos con color, sabor y formas como un elemento decorativo y de acompañamiento a las bebidas, en la ciudad de Quito.

### 3.2.1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la investigación es determinar el grado de aceptación así como el segmento de mercado al que estaría dirigido el producto en la ciudad de Quito.

### 3.2.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los lugares en donde los consumidores compran hielo
- Determinar la finalidad con la que los consumidores adquieren hielo.
- Determinar la intención de compra que tiene los consumidores hacia el producto.
- Analizar el precio al cual los consumidores demandan hielo.
- Analizar los diversos tamaños de empaques en los que se vende hielo.
- Identificar el estilo de vida social y familiar de los consumidores en cuanto a reuniones y/o eventos se refiere.
- Identificar las marcas más conocidas de hielos existentes en el mercado.
- Establecer las características más importantes que lleva al consumidor a comprar hielos de una marca específica.
- Identificar el o los segmentos que más aceptación tienen hacia el producto.



### 3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para poder alcanzar los objetivos anteriormente planteados, se utilizarán fuentes externas tanto secundarias como primarias.

**Fuentes secundarias:** se tomarán el INEC, empresas dedicadas a la fabricación y distribución del hielo, revistas y prensa.

**Fuentes primarias:** la realizaremos con el método de comunicación, a través de las encuestas personales las cuales se enfocarán a hombres y mujeres para el estudio de personas naturales, y a hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas para el estudio de personas jurídicas. Para ambos tipos de estudio se seleccionó tanto personas y establecimientos pertenecientes y/o dirigidos a un nivel socio económico medio-medio y alto.

### 3.4 HERRAMIENTA DEL MERCADO

Para la realización de esta investigación se utilizaron las encuestas personales, la cual es una técnica en donde se tiene una mayor comunicación e información del posible cliente.

La encuesta personal que se llevo a cabo por los siguientes motivos:

- Existe una mejor comunicación y se obtiene una mayor información con el encuestado.
- Permite intercambiar opiniones, comentarios y críticas constructivas que ayudan a tomar mejores decisiones.

### **3.5 POBLACIÓN OBJETIVO**

La población a la que va dirigida el producto contiene a las personas que habitan en la zona urbana de Quito, las mismas que deben contar con las siguientes características:

- Hombres y mujeres que realicen en su hogar reuniones sociales y/o familiares, pertenecientes a la clase media-media y alta , que sirvan en dichas reuniones bebidas y que deseen darle un toque diferente a las mismas.
- Hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas que dirijan sus actividades a un nivel socio-económico medio-medio y alto , puesto que por ser un producto que ofrece además de decoración, estilo; esta nueva

alternativa será una característica que los distinga de los demás establecimientos.

Debido a que el producto posee características nuevas y diferentes, el precio del mismo es de un valor mayor, por lo que la adquisición de éste es difícil para las personas que únicamente cuentan con ingresos que los destinan a productos de primera necesidad, razón por la cual los clientes potenciales son los que se encuentran en el nivel alto y medio - medio; puesto que estos si podrían destinar parte de su ingreso a la compra del producto en mención.

### **3.6 METODOLOGÍA**

Para realizar este estudio se utilizará el método descriptivo de corte transversal, para buscar oportunidades, como son de determinar un nicho de mercado, y tener un poco más de información sobre cliente como es: la frecuencia con la que compraría los hielos con sabor, color y formas, los lugares en donde les gustaría adquirir el producto y el precio que estaría dispuestos a pagar por adquirir dicho producto, para esto se emplearon las encuestas personales.

## **3.7 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización del estudio de mercado, se encontraron algunas limitaciones que son importantes mencionar:

- Tiempo limitado: el tiempo tuvo que ser repartido para poder realizar las encuestas y posteriormente analizar los resultados de las mismas.
- Presupuesto limitado
- Tamaño de la muestra

## **3.8 INVESTIGACIÓN 1: PERSONAS NATURALES**

### **3.8.1 INFORME DE ENCUESTAS**

#### **3.8.1.1 INTRODUCCIÓN**

Las encuestas fueron realizadas de manera personal a hombres y mujeres desde 18-70 años de edad, que pertenecen a un nivel socio-económico medio-medio y alto, residentes de la ciudad de Quito.

Con la investigación se obtendrá información específica, sobre cual es la frecuencia de compra y la aceptación que tiene el producto en los consumidores.

El diseño de la encuesta que se utilizó para personas naturales se muestra en el Anexo B1.

### 3.8.1.2 HIPOTESIS

Los clientes preferirán comprar el hielo con color, sabor y formas en lugar de elaborarlos por su propia cuenta ya que estos darían un toque y sabor diferente a sus bebidas.

### 3.8.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que el producto es nuevo en el mercado, el precio que se debe pagar podría ser mayor a comparación del hielo tradicional que se puede comprar o hacer, existiendo por este motivo una gran incertidumbre sobre su acogida en el mercado.

### 3.8.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS DE INVESTIGACION	INFORMACION NECESARIA
Determinar la costumbre de compra de hielo que tienen los consumidores	En dónde realizan su compra Saber si el hielo es un producto indispensable para sus eventos sociales Saber cuantos eventos sociales se han organizado Saber el volumen de compra de hielo
Determinar si los clientes potenciales están interesados en adquirir el producto	Preferencia hacia el hielo tradicional Preferencia a que una empresa ya establecida brinde el hielo tradicional a un menor precio.

Establecer la preferencia del consumo del hielo con las bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Que bebidas alcohólicas preferirían los consumidores acompañar con el hielo Que bebidas no alcohólicas preferirían los consumidores acompañar con el hielo.
Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto	Precio promedio de las fundas de hielo tradicional Tamaño de las fundas de hielo tradicional en función de su precio Identificar el límite de precio que el consumidor aceptaría por adquirir el producto
Determinar los lugares de su preferencia para adquirir el producto	En que lugares estratégicos el producto sería comprado acorde al segmento de mercado al que está dirigido el producto.

### 3.8.1.5 MUESTRA

Debido a que no se tienen datos exactos sobre el número de personas y/o familias que pertenezcan al nivel medio-medio y alto; se trabajó con un universo infinito.

Se realizaron 400 encuestas a personas (hombres y mujeres) pertenecientes a los niveles socio económicos anteriormente mencionados, que residan en la zona urbana de Quito. Es importante recalcar que estas personas son ejecutivos, ejecutivas, empresarios, amas de casa y estudiantes. Anexo B1



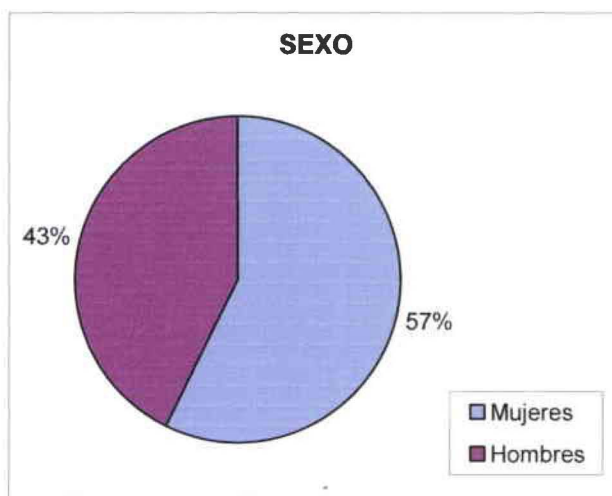
### 3.8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de realizado el respectivo estudio de mercado, se obtuvieron como resultados los siguientes datos. La tabulación de los mismos se encuentra en el Anexo B1. Se realizó una clasificación para determinar el porcentaje de hombres y mujeres que contestaron la encuesta.

Sexo	Nº personas
Mujeres	229
Hombres	171

Elaborado por: las autoras

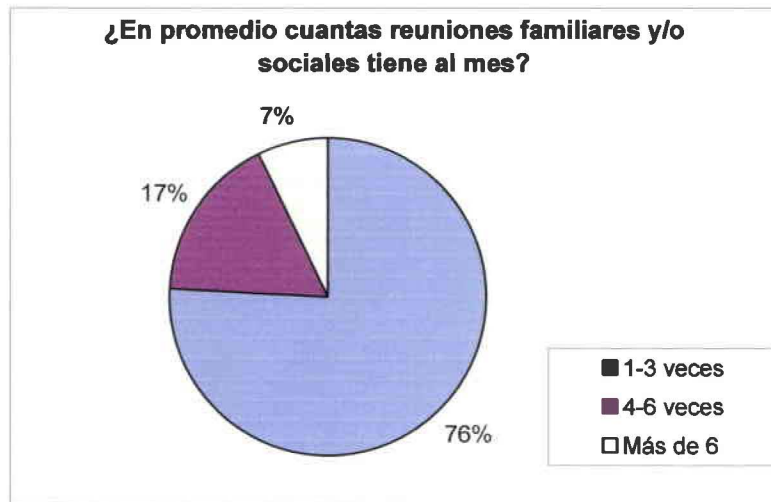
Cuadro No 3.1



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.1

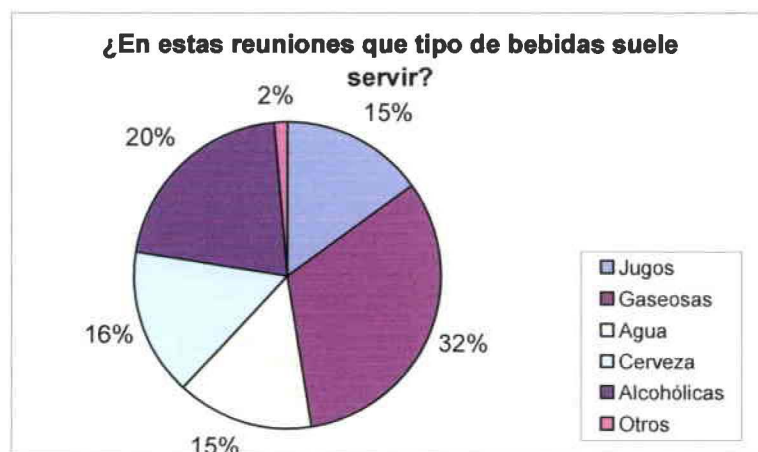
A continuación se muestran los resultados que se obtuvieron en cada una de las preguntas que se realizó a los encuestados.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.2

En el gráfico 3.2 el 76% de los encuestados tienen reuniones sociales y/o familiares en sus casas de 1-3 veces al mes, lo que indica que aún existe la costumbre de realizar reuniones en casas.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.3

En el gráfico 3.3 se puede observar que en la mayor parte de las reuniones lo que más se sirve son gaseosas en un 32%, seguido por las bebidas alcohólicas con un 20%. Es importante recalcar que en esta pregunta las personas encuestadas tenían libertad de elegir más de una opción.

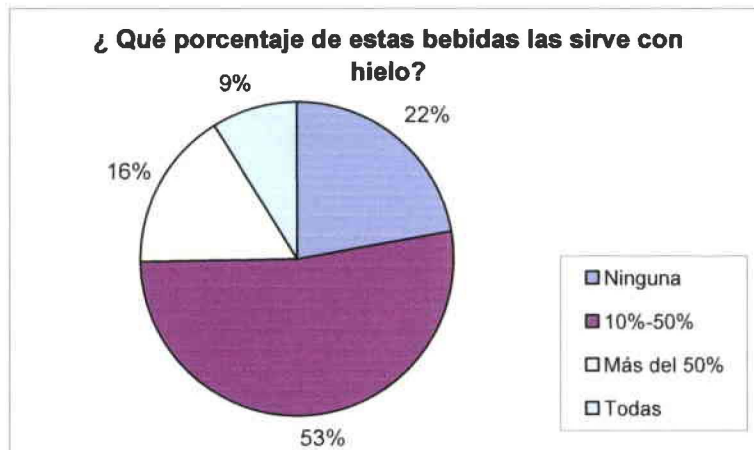
De igual manera, los encuestados tuvieron la opción de mencionar otro tipo de bebidas que suelen servir en sus reuniones, a continuación se muestra el cuadro 3.2 en el que se clasificó las respuestas que se obtuvieron.

<b>Nº de personas</b>	<b>Bebida mencionada</b>
7	Café
1	Yogurt
2	Te
2	Vino
1	Energizantes
1	Agua Tónica

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 3.2

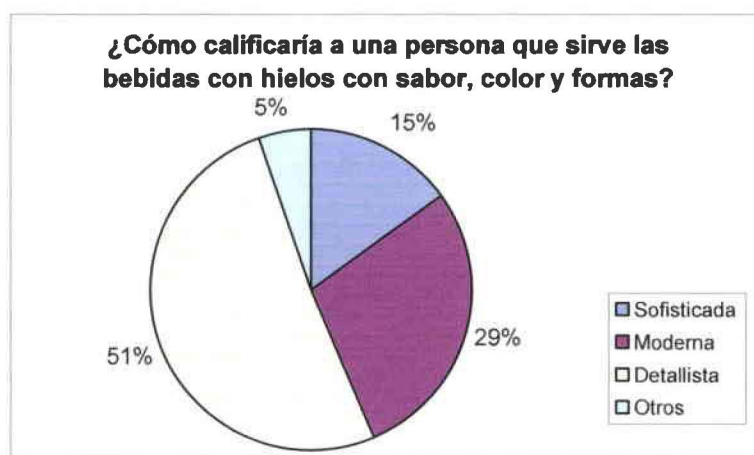
Como muestra el Cuadro 3.2, algunos de los encuestados sirven en sus reuniones café, lo que nos indica que el hábito de consumo del mismo está creciendo.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.4

En el gráfico 3.4 las personas encuestadas contestaron en un 53% que entre el 10%-50% de las bebidas que ofrecen en sus reuniones son servidas con hielo, lo cual demuestra que la mayor parte de las personas prefieren consumir sus bebidas acompañadas con hielo.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.5

En el gráfico 3.5 los encuestados en un 51% califican como detallista a la persona que sirve sus bebidas con hielos con sabor, color y formas de frutas, seguido en un 29% del calificativo de moderna. Estas respuestas nos demuestran que el producto no solo es para consumirlo sino que se lo aprecia como un toque decorativo.

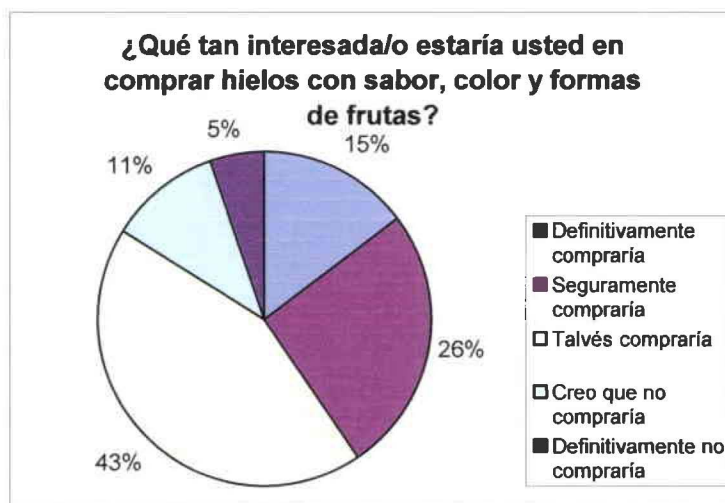
Es importante señalar que en esta pregunta, las personas encuestadas tuvieron la opción de dar el calificativo que cada uno creyó conveniente, por lo que a continuación en el cuadro 3.3 se muestra las respuestas más comunes:

Nº de personas	Característica
1	Especial
2	Irrelevante
2	Novelera
9	Original
1	Desconocimiento
1	Novedoso
1	Coordinada
1	Necesidad
1	Rara
1	Simpática
1	Innovadora

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 3.3

Como se puede apreciar, varias personas calificaron como original a aquellas personas que sirven las bebidas acompañadas con hielos con color, sabor y formas.

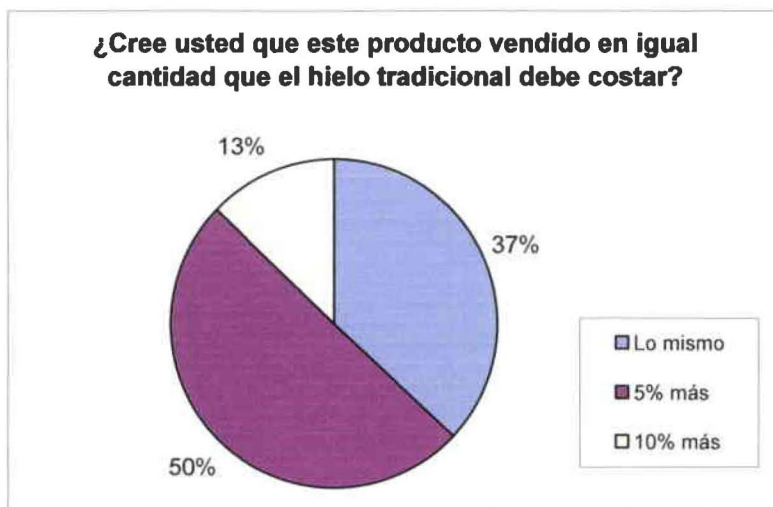


Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.6

Con respecto al gráfico 3.6 se puede resaltar que un 43% de los encuestados tal vez comprarían el producto, el 26% seguramente lo haría y el 15% definitivamente los compraría. Estas respuestas nos indican que algunas personas comprarían el producto sin ninguna duda; pero las personas que contestaron que tal vez lo harían, son también clientes potenciales ya que su indecisión se puede deber al miedo de comprar un producto no tradicional y que aún no ven, ni conocen.

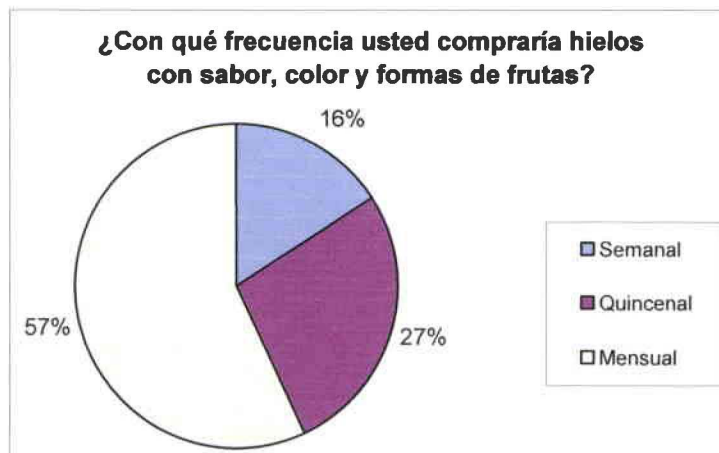




Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.7

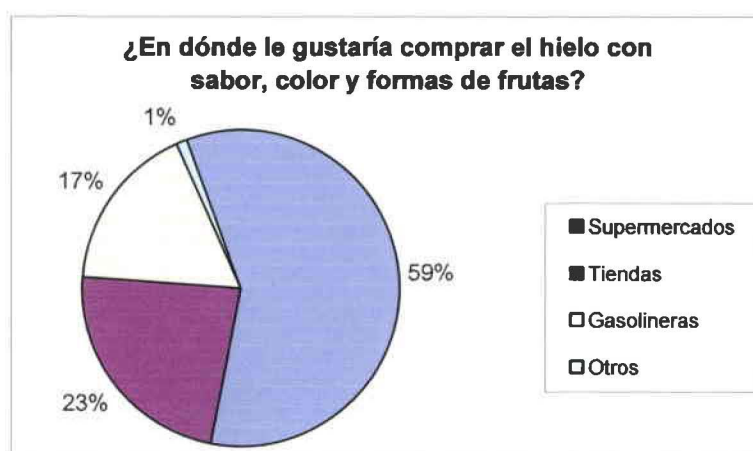
En el gráfico 3.7 la respuesta que obtuvo un 50% de aceptación es la que indica que el producto debe ser vendido con un precio mayor en un 5% al precio en que es vendido el hielo tradicional. Esta respuesta se puede deber a que por ser un producto con un valor agregado, las personas están concientes de que el precio del mismo debe ser mayor, ya que su elaboración será más compleja y se utilizará insumos naturales.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.8

En el gráfico 3.8 las personas encuestadas contestaron en un 57% que comprarían el producto mensualmente, seguido con un 27% de personas que lo harían de manera quincenal. Estas respuestas se deben a que no existe la costumbre de comprar hielo, puesto que no es considerado un producto de primera necesidad.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.9

En el gráfico 3.9 los encuestados en un 59% les gustaría poder adquirir este producto en los supermercados, y un 23% en las tiendas. Es importante resaltar que en esta pregunta las personas encuestadas podían elegir varias opciones.

Con estos resultados se ha podido establecer que es importante que el producto en cuestión sea fácil de adquirir, es por esto que el distribuirlo en supermercados y tiendas sería importante.

## **3.9 INVESTIGACIÓN 2: PERSONAS JURÍDICAS**

### **3.9.1 INFORME ENCUESTAS**

#### **3.9.1.1 INTRODUCCIÓN**

Para efectuar el estudio a personas jurídicas, se realizó encuestas personales a hoteles, bares, bar/ restaurantes, restaurantes y discotecas, pertenecientes al nivel socio – económico medio – medio y alto, para lo cual se seleccionaron 50 establecimientos ubicados en el norte, centro y valles de la ciudad de Quito.

Con la investigación se obtendrá información específica, sobre cuál es la frecuencia de compra y la aceptación que tiene el producto en los establecimientos.

El diseño de la encuesta que se utilizó para personas jurídicas se muestra en el Anexo B2.

### 3.9.1.2 HIPÓTESIS

Los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas comprarán el hielo con color, sabor y formas, ya que además de ser decorativos cumplen la misma función del hielo tradicional; pero entregan al cliente un valor agregado logrando así diferenciarse.

### 3.9.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que el producto tendrá color, sabor y formas su utilización se verá limitada para ciertas bebidas, puesto que su combinación podría ser poco agradable al paladar; y el atreverse a degustar una combinación nueva podría causar un problema.

### 3.9.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVOS DE INVESTIGACION	INFORMACION NECESARIA
Determinar cuantos hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas poseen máquina productora de hielo	Volumen de hielo que produce la máquina Demanda de hielo vs producción de la máquina.

Determinar el comportamiento de compra de hielo que tienen las personas jurídicas (hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas)	A qué empresas compran el hielo. El volumen de compra de hielo. La frecuencia de compra de hielo. Características más relevantes al momento de tomar la decisión de compra de hielo.
Determinar si los clientes potenciales están interesados en adquirir el producto	Preferencia hacia el hielo tradicional. Preferencia a que una empresa ya establecida brinde el hielo tradicional a un menor precio. Establecer el precio al que les gustaría adquirir el producto. Preferencia en el tamaño de empaque. Volumen de compra de hielos con color, sabor y formas.
Establecer la preferencia del consumo del hielo con las bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Que bebidas alcohólicas preferirían los consumidores acompañar con el hielo Que bebidas no alcohólicas preferirían los consumidores acompañar con el hielo.
Determinar los lugares en los que habitualmente compran hielo.	Volumen de compra Precio de compra Lugares de compra más frecuentes Marca de preferencia

### 3.9.1.5 MUESTRA

El estudio se realizó por cuotas ya que no se tiene datos exactos de los hoteles, bares, restaurantes y discotecas que se encuentren dirigidos al segmento de mercado escogido.

Se realizaron 50 encuestas en total, a los establecimientos más reconocidos, nombrados y de moda, ubicados en la zona urbana de Quito específicamente en el norte, centro y sus valles. Para obtener información efectiva, las encuestas se

realizaron a las personas encargadas de la administración del área de alimentos y bebidas de cada uno de estos locales.

### 3.9.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Después de realizar el respectivo estudio de mercado, se obtuvieron como resultados los siguientes datos. La tabulación de los mismos se encuentra en el Anexo B2. Se clasificaron las respuestas por hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas.

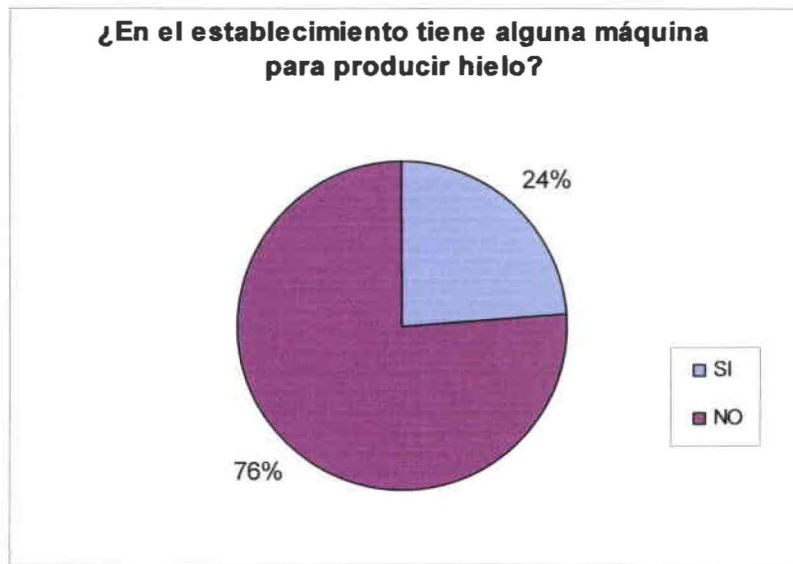
Nombre del Establecimiento	No. De establecimientos encuestados
Hoteles	10
Bares	9
Bar/Restaurantes	12
Restaurantes	12
Discotecas	7

Elaborado: por las autoras

Cuadro No 3.4

A continuación se muestra los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas a cada uno de los establecimientos del cuadro anterior.

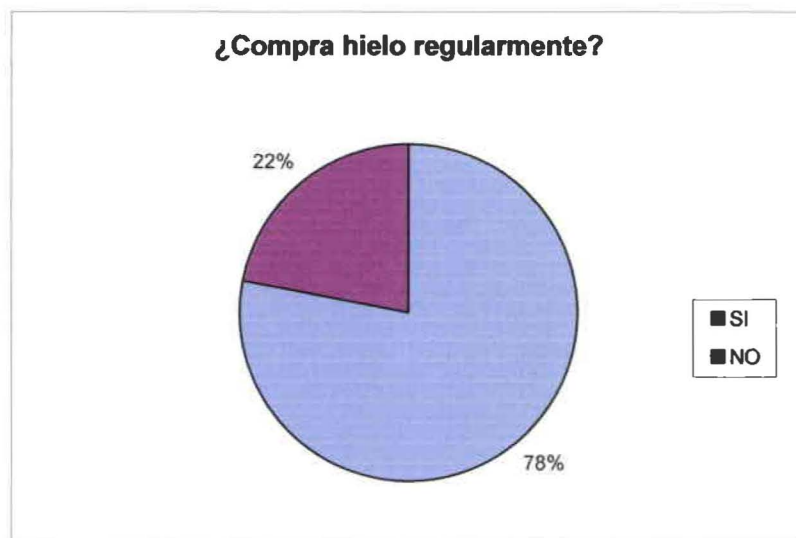




Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.10

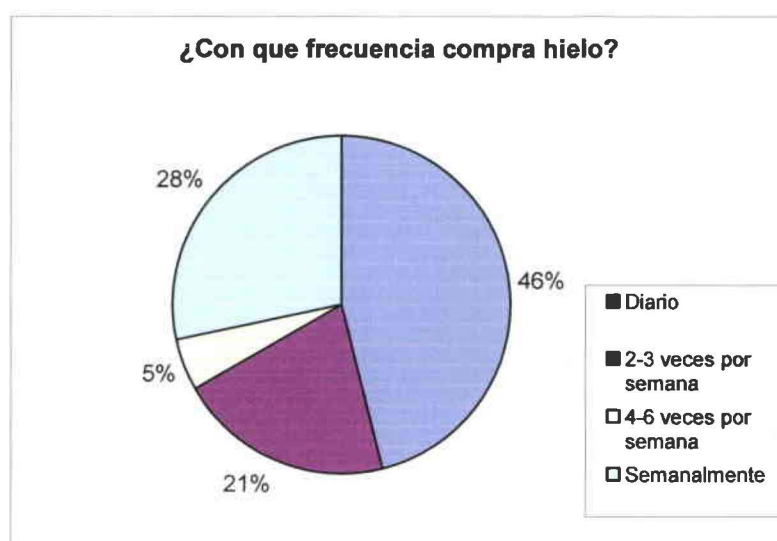
En el gráfico 3.10 se observa que el 76% de los establecimientos encuestados no tienen máquina para producir hielo y el 24% si poseen. A pesar de ser establecimientos grandes y de tener máquina para su fabricación, algunos hoteles, compran hielo para cubrir su demanda.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.11

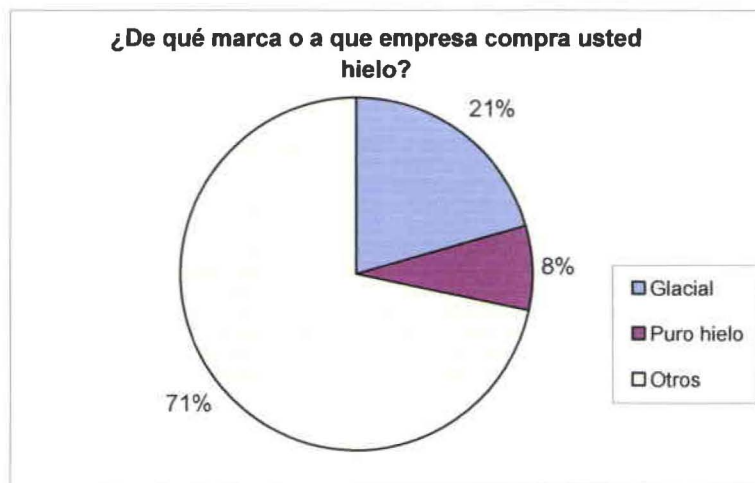
El gráfico 3.11 indica que los establecimientos regularmente compran hielo, alcanzando el 78%, el cual utilizan para diversos fines como son: para acompañar tanto a bebidas alcohólicas como no alcohólicas, para frape, etc. El 22% de los establecimientos no compran hielo debido a que algunos poseen máquinas para producirlos y estos satisfacen su demanda y otros no compran porque no lo consideran necesario.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.12

Para determinar la frecuencia de compra en el gráfico 3.12 se distingue claramente que los porcentajes más relevantes son la compra a diario con un 46% y la compra semanal con un 28%.



Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.13

En el gráfico 3.13 se observa que el 21% compran la marca Glacial, el 8% compran Puro hielo y el 71% compran de otras marcas.

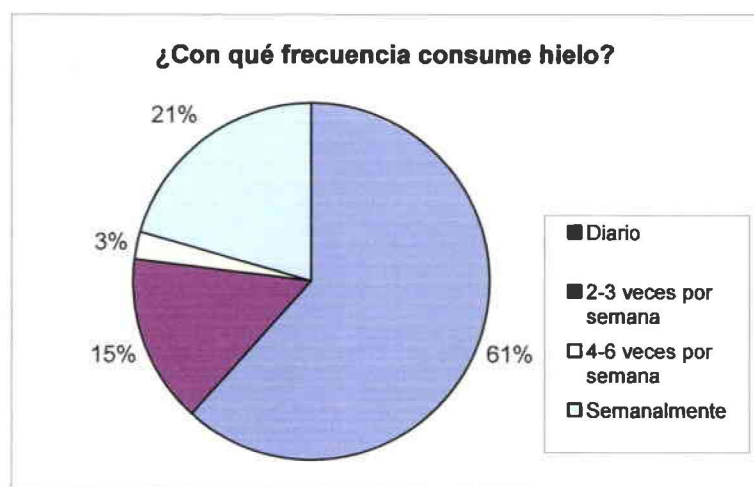
Los administradores de los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas tuvieron la opción de mencionar otros tipos de marcas de su preferencia. A continuación se detalla las respuestas más frecuentes.

Nº de personas	Porcentajes (%)	Marcas
13	46%	Sin marca
2	7%	Cubos de hielo Supermaxi
3	11%	Frigo hielo
1	4%	Helar
3	11%	Hielo agua Tesalia
3	11%	No respondieron
1	4%	Pure Water
1	4%	Sr. Hielo
1	4%	Andino

Elaborado: por las autoras

Cuadro No 3.5

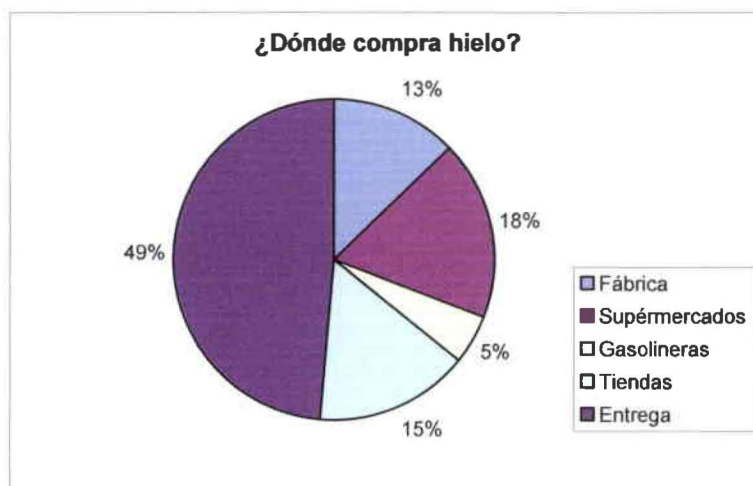
Como se muestra en el cuadro 3.5 la mayoría de personas encuestadas compran hielo sin marca, dichos establecimientos, no tienen una preferencia de marca específica al momento de decidir la compra.



Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.14

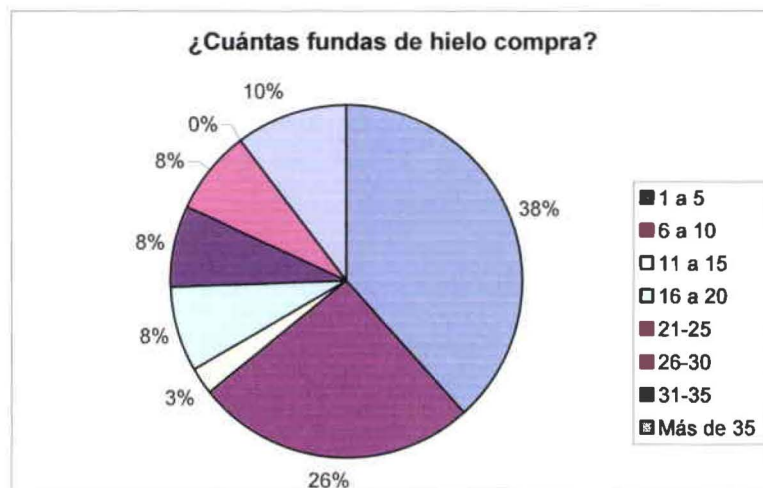
En la investigación se determinó que el 61% de los establecimientos consumen hielo a diario, el 21% semanalmente, 15% consumen 2-3 veces por semana y el 3% de 4-6 veces por semana, estos datos se pueden apreciar en el gráfico 3.14. Los establecimientos que consumen hielo entre 2 a 3 veces por semana se refieren a algunos establecimientos como discotecas y bares dirigidos al nivel socio-económico elegido, puesto que los mismos no abren todos los días de la semana, solo ciertos días que tienen mayor demanda.



Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.15

Los establecimientos prefieren comprar el hielo a través de entrega directa al local por la comodidad, debido a que se evitan el buscar el producto y/o una marca determinada. En el gráfico 3.15 se aprecia que el 49% de los establecimientos compran a través de entrega de acuerdo a su demanda. El 18% compran el hielo en los supermercados ya que estos ofrecen una gran gama de productos, brindando diferentes opciones de compra. El 15% compran en tiendas y el 5% en gasolineras.

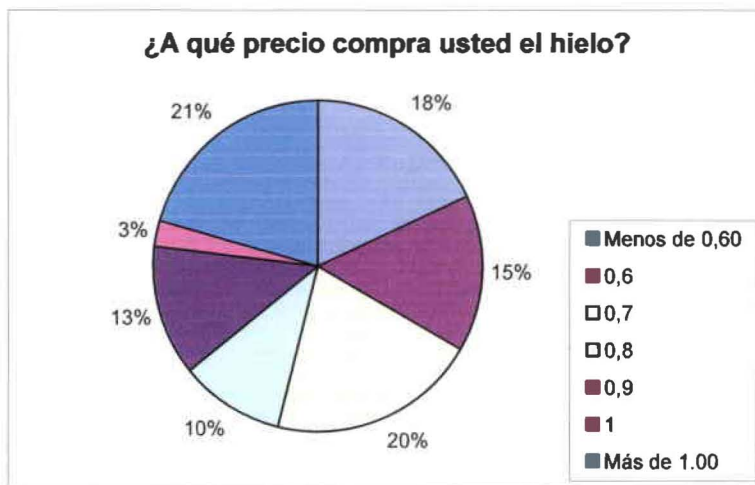


Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.16

Todos los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas necesitan de hielo para acompañar sus bebidas. En el gráfico 3.16 se observa que el 38% de dichos establecimientos compran entre 1-5 fundas y el 26% de 6-10 fundas. Es importante recalcar que cada uno de estos establecimientos compra de acuerdo a su demanda, pero en su gran mayoría lo hacen de manera diaria, es por esto que los porcentajes más elevados corresponden a las cantidades más pequeñas dentro de todas las opciones.

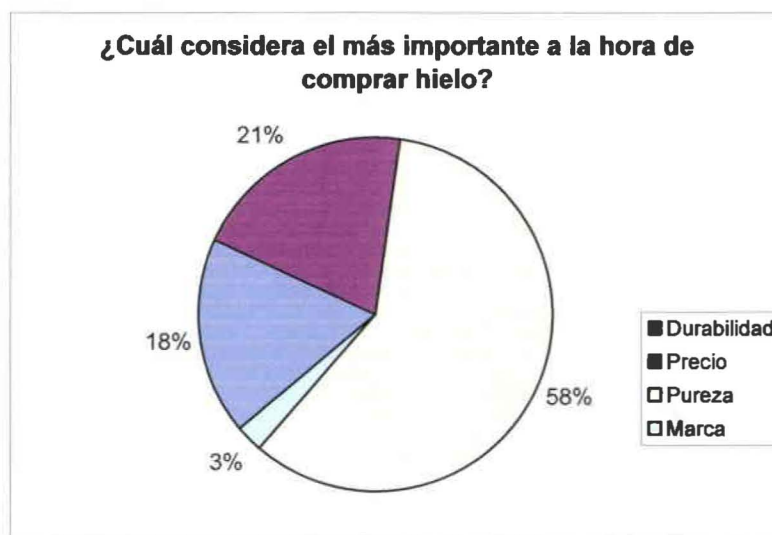




Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.17

En el gráfico 3.17 se observa que los establecimientos pagan más de un dólar al momento de adquirir las fundas de hielo, esto representa un 21%, además se observa que menos de \$0.60 y \$0.60 tienen un porcentaje similar. Es importante recalcar que las personas que pagan menos de \$0.60 compran hielo sin marca, es decir no tienen ninguna garantía del producto que utilizan.



Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.18

En el gráfico 3.18 el factor más importante que consideran los consumidores al momento de adquirir el hielo es la pureza, con un 58% y el otro factor relevante es el precio con un 21%.

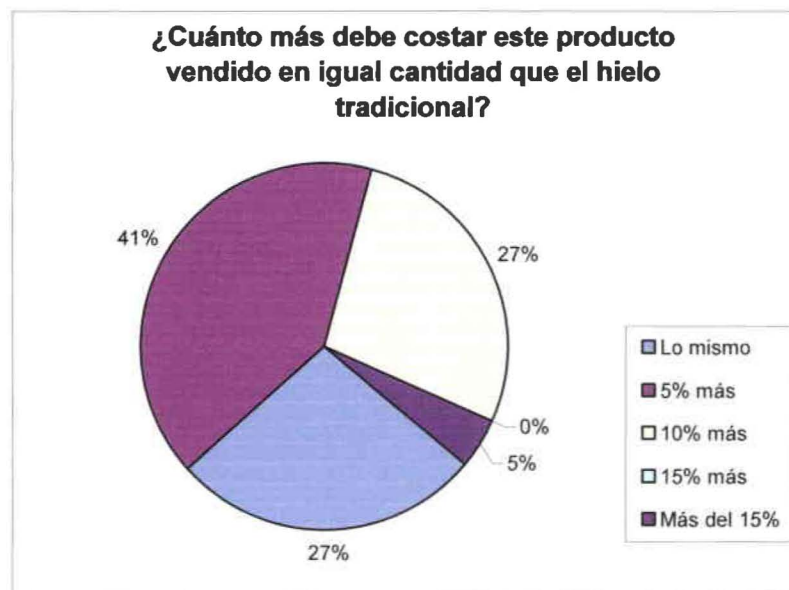


Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.19

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia que tiene aceptación en el mercado el producto que se está ofreciendo a los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas. En el gráfico 3.19 se muestra que el 14% de los encuestados definitivamente comprarían, seguramente comprarían alcanza el 34% y también se consideraría como clientes potenciales aquellos que contestaron tal vez compraría, el cual representa el 40% ya que no se están oponiendo en probar ni en comprar el producto a pesar de ser nuevo en el mercado. La idea les

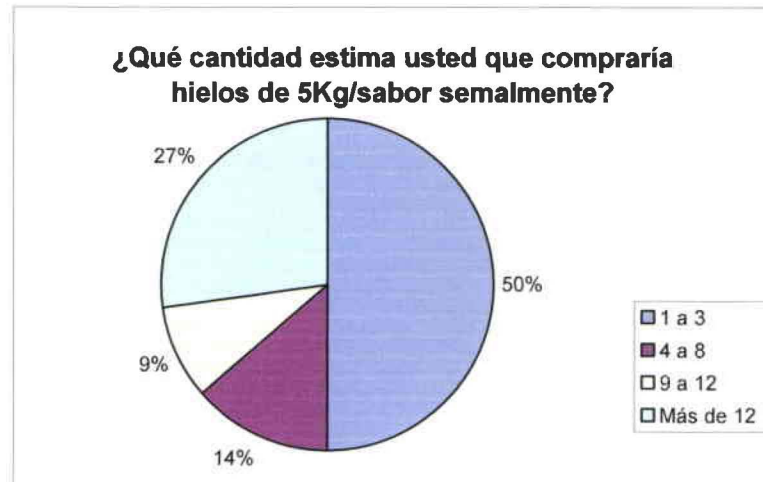
parece bastante interesante ya que estarían ofreciendo un valor agregado a sus clientes y un estilo de presentación de sus bebidas, diferente.



Elaborado: por las autoras

Gráfico No 3.20

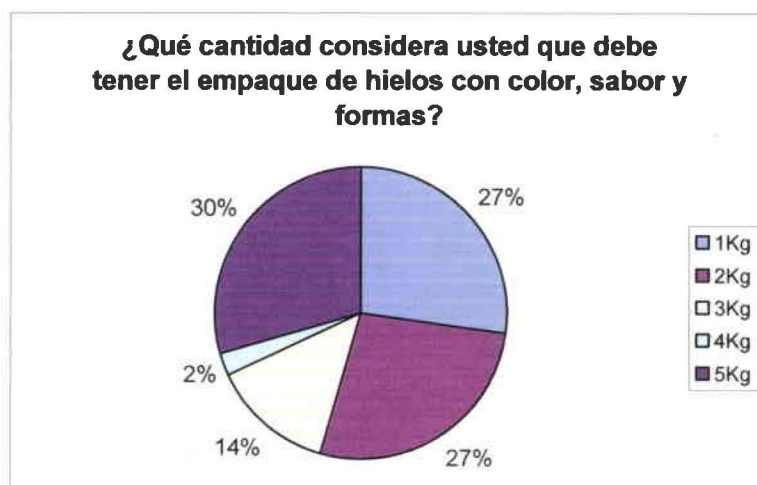
En el gráfico 3.20 el 41% corresponde a la respuesta de que el producto que se está ofreciendo debe costar un 5% más, esto se debe a que los encuestados están conscientes de los valores agregados que se les está entregando. El 27% corresponde a la respuesta de que el producto debe costar lo mismo y un 10% más; es importante mencionar que la mayoría de las personas que contestaron que el producto debe costar lo mismo, actualmente pagan un precio mayor a \$1 por funda de hielo.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.21

En el gráfico 3.21 la cantidad que los clientes potenciales estarían dispuestos a comprar es de 1-5 fundas representada por un 50%, y otros establecimientos comprarían más de 12 fundas en especial las discotecas que tienen una gran flujo de clientes que asisten a estos locales, el cual representa el 27%.



Elaborado por: las autoras

Gráfico No 3.22

El empaque de hielos con color, sabor y formas que a los clientes potenciales les gustaría adquirir es de 5Kg , el cual en el gráfico 3.22 alcanza el 30%, seguido de un 27% que corresponde a empaques de 1Kg y de 2Kg, ya que son más manejables y más fácil de almacenarlos evitando roturas.

### 3.10 INFORMACIÓN CRUZADA

A continuación se detalla los aspectos más importantes tanto de la investigación a personas naturales como a personas jurídicas.

- Como primer punto es importante acentuar que tanto las personas naturales como las personas jurídicas consumen hielo de manera muy frecuente, es decir un alto porcentaje de las bebidas sean estas alcohólicas o no alcohólicas son acompañadas de hielo.
  
- En las encuestas realizadas a las personas naturales, se obtuvo que el producto tiene aceptación igual que en las personas jurídicas, esto es positivo ya que varios de los establecimientos que fueron tomados en cuenta para la investigación atiende a personas naturales del segmento medio-medio y alto.

- Al realizar la encuesta personal se tuvo la oportunidad de dialogar y escuchar sugerencias valiosas sobre la presentación, precio y lugares preferenciales de compra, así como responder a inquietudes que las personas tenían sobre el producto.
- El lugar de preferencia para comprar tanto las personas naturales así como de algunos establecimientos (hoteles, bares, bar/restaurante y discotecas) son los supermercados, por la variedad y seguridad que los productos que ahí se venden tienen.
- Tanto en las personas naturales como en las jurídicas, se puede destacar que la mayor parte de estas no tienen posicionado una marca específica en su mente, lo cual indica que ninguna empresa tiene una participación de mercado dominante, es por esto que con un efectivo plan de mercado puede lograr que NICE & ICE sea recordada de manera instantánea.
- Con la investigación se pudo percibir que tanto las personas naturales como las jurídicas compran y consumen hielo, bien sea para eventos sociales y/o familiares o para utilizarlos como parte de su servicio respectivamente.
- Asimismo, tanto las personas naturales como las jurídicas coinciden en que el producto que se ofrece puede tener un precio mayor en comparación con



el hielo tradicional, sin embargo el precio debe estar dentro de un rango razonable.

### **3.11 OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

#### **3.11.1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA PERSONAS NATURALES Y PERSONAS JURÍDICAS**

Tanto el sector alimenticio como la industria de bebidas han tenido un crecimiento positivo en los últimos años, lo que genera una oportunidad de negocio tanto para las personas naturales como personas jurídicas, debido que los hielos que se ofrecerán podrán ser utilizados para acompañar gran variedad de bebidas dependiendo de las exigencias de los consumidores, por lo tanto genera mayor producción y las ventas aumentan, por el incremento en la demanda.

Según la investigación de mercado tanto para las personas jurídicas como para personas naturales se pudo determinar que son sensibles al precio, debido a que están dispuestos a pagar un 5% más que el hielo tradicional lo cual el negocio presenta una oportunidad ya que las personas valoran el producto por sus características y beneficios que presenta el mismo.

### 3.11.2 OPORTUNIDAD PERSONAS NATURALES

En el Ecuador no existe ninguna empresa que fabrique y comercialice hielos con color, sabor y formas, lo cual genera una oportunidad de negocio ya que a pesar de tener competencia, no se tendría competencia directa ya que el producto es totalmente nuevo. A pesar de ser un producto innovador, nuevo en el mercado en la investigación de mercado se identificó que existe interés por parte de las personas en probar y en comprar dicho producto; tanto para acompañar las bebidas que se sirven en una reunión, así como para bebidas que son de consumo diario en los hogares.

Así mismo factores del macro entorno generan oportunidades en el negocio como es el clima que actualmente presenta la ciudad de Quito, ya que ha provocado cambio en los hábitos de vestimenta así como de consumo; actualmente la mayor parte de los consumidores sirven tanto las bebidas alcohólicas como no alcohólicas acompañadas de hielo.

La inflación ha ido decreciendo año a año y las remesas enviadas por los ecuatorianos han ido aumentando, esta es una oportunidad para el negocio debido a que las personas pueden destinar parte de sus ingresos en adquirir el producto.

Con el estudio de mercado y el análisis de la industria se ha podido determinar que el negocio en mención se lo puede implementar.

### **3.11.3 OPORTUNIDAD PERSONAS JURÍDICAS**

El incremento en el número de ciertos establecimientos (restaurantes, discotecas y bares) genera una oportunidad de negocio, ya que es aquí donde se consume mayor cantidad de hielo tradicional. Se pudo determinar en la investigación realizada que establecimientos ubicados en el norte, centro y valles de la ciudad de Quito, que a pesar de que algunos locales poseen máquina especializada para elaborar hielo, la capacidad de la misma no es suficiente para cubrir la demanda que tienen estos lugares, por lo que se ven obligados a comprar un determinado volumen para poder satisfacer sus necesidades. Esto nos da un panorama positivo ya que el hielo tradicional podría ser reemplazado por los hielos con color, sabor y formas y estos podrían ser comprados por varios establecimientos independientemente de que éstos posean máquina o no, ya que además de cumplir la misma función del hielo tradicional ofrece valores agregados distintos e innovadores.

A estos establecimientos anteriormente mencionados asisten las personas del segmento de mercado que el proyecto se dirige, es decir la clase alta y media-media, las cuales distribuyen parte de sus ingresos para asistir a establecimientos de diversión (discotecas y bares) así como establecimientos de servicio de comida (restaurantes). Se considera una oportunidad el poder ofrecer el producto a estos locales debido a que en la investigación de mercado se pudo comprobar que a pesar de que las personas no han visto, ni han degustado el mismo, su disposición para adquirirlo es positiva.

En la actualidad se utiliza un proceso más robotizado para los procesos productivos, es por esto que contar con este tipo de tecnología ayudaría a producir y empacar el producto de una forma más rápida y eficiente, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que se lograría afrontar a la competencia y satisfacer a la demanda de una forma más rápida.

# **CAPITULO 4**

## **La Empresa**

**NICE**  **ICE**



## LA EMPRESA

### 4.1 INTRODUCCIÓN

El nombre escogido dentro de muchas alternativas es NICE & ICE, ya que esta palabra abarca las características que nuestro producto tiene como son: formas, sabor, sofisticado, novedoso, creativo y original.

### 4.2 VISIÓN

NICE & ICE será reconocida como una empresa que ofrece productos decorativos para las bebidas, dirigido a anfitriones detallistas que siempre los emplearán en sus reuniones sociales y/o familiares, para ofrecer a la vista y al paladar de sus invitados un producto que además de ser decorativo, logre dar un sabor diferente y sofisticación a las bebidas que aquí se sirven. Además será reconocida para el año 2006 como una empresa confiable en el servicio y líder en la elaboración de productos innovadores que busca ampliar y crear nuevas líneas de productos que se caractericen por su calidad y precio. Lo que nos distingue de la competencia será la iniciativa empresarial de promover el desarrollo del recurso humano fomentando el trabajo en equipo entregando al personal un adecuado ambiente organizacional.



### 4.3 MISIÓN

Estamos en el negocio de brindar aspectos decorativos a las bebidas, ofreciendo a los clientes un producto creativo y original que satisfaga las necesidades que no han sido cubiertas por otras empresas, ofreciendo un producto en el que se refleje su personalidad, dedicación y buen gusto para brindar a sus invitados bebidas diferentes, sofisticadas y agradables al paladar,

NICE & ICE es una empresa que se guía por las más altas normas éticas y legales tanto con proveedores, clientes y empleados, los cuales son un activo valioso para la empresa ya que son la razón de ser de la misma.

Además, la empresa cuenta con un personal capacitado y comprometido, quienes se esfuerzan por elaborar y crear productos con altos márgenes de calidad y diferenciación para satisfacer las exigencias del cliente.

### 4.4 VALORES

Los valores corporativos en los que se fundamenta el negocio, los cuales guían en todos los procesos tanto de producción como de comercialización son:

***Honestidad con el cliente:*** La empresa no se compromete más allá de lo que realmente puede cumplir para mantener la satisfacción y confianza del cliente. Una vez que se ha comprometido, la empresa se mantiene fiel a los

compromisos, a menos que la otra persona le exonere de ello. Los compromisos adquiridos hay que cumplirlos.

**Responsabilidad:** Al entregar al cliente productos que cumplan con todas las normas de calidad requeridas. Además la empresa es responsable ante los clientes, empleados, proveedores, gobierno y ciudadanos de reflejar en el desarrollo de todas sus actividades las altas normas éticas, legales y de calidad que profesa.

**Trabajo en equipo:** Todos los niveles de la organización trabajan hacia objetivos comunes, pensando siempre en todos los que conforman la empresa y no solo en una persona, reconociendo que solo se puede obtener éxito y eficiencia a través de la colaboración.

**Transparencia:** en su forma de llevar todas sus cuentas y estados financieros sin ocultar ningún tipo de información para los interesados en la misma.

**Integridad:** al desarrollar todas las actividades basándose en normas éticas y legales.

Estos valores corporativos establecidos alientan al desarrollo organizacional. Los valores de la empresa van a ser conocidos, respaldados y aceptados por todos los integrantes de la empresa. Al lograr este compromiso

la empresa lo que obtiene es un equipo de empleados que trabajan en un ambiente de amistad, solidaridad, confianza y justicia, con el fin de que se sientan realmente identificados y sean leales con la empresa para que su trabajo sea más eficiente y eficaz.

## 4.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO

- Lograr que NICE & ICE sea reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos y el interés que muestra hacia sus clientes.

## 4.6 OBJETIVOS POR AREA DE NEGOCIO

OBJETIVOS	AÑO	ESTRATEGIA
<b>4.6.1 RECURSOS HUMANOS</b>		
Contratar y mantener un personal estable y comprometido con la empresa.	2006-2010	* Identificar las fuentes más eficientes para realizar la captación, selección y contratación del personal con las características y experiencia necesaria para el desempeño del cargo.
		* Establecer una remuneración justa cumpliendo con todos los beneficios establecidos por la ley.
Crear una cultura organizacional basada en el mejoramiento continuo, para así lograr constituir una óptima relación entre empleados y clientes que aporte al rendimiento y obtención de una ventaja competitiva.	2006-2010	* Incentivar al personal por mejor desempeño.
		* Fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo y una comunicación abierta entre los miembros de la empresa, proveedores y clientes.

4.6.2 MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN		
<p>Ingresar al mercado con una marca propia y lograr posicionarla como la marca de hielos preferida por los clientes que quieren ser reconocidos como "los mejores anfitriones detallistas".</p>	2006-2010	* Estrategia de diferenciación del producto, dando a conocer sus características y beneficios.
		* Estrategia de diferenciación en servicio, estableciendo un seguimiento continuo a los clientes para atender sus dudas, sugerencias, necesidades y reclamos y así lograr fidelizarlos.
		* Estrategia de distribución, realizando una entrega directa para las personas jurídicas (hoteles, bares, bar/restaurante, restaurante y discotecas) evitando que el cliente tenga que desplazarse en busca del producto.
		* Estrategia de posicionamiento de marca, dando a conocer la misma con su respectivo logo, consiguiendo que los clientes asocien los dos elementos de manera simultánea y rápida para lograr así tener una ventaja competitiva.
		* Campaña publicitaria para dar a conocer el producto. *Degustaciones (Mi Comisariato y Santa María) para que el cliente perciba de cerca el producto y sus atributos.
<p>Alcanzar una participación de mercado del 6% basados en la demanda de los establecimientos de categoría de lujo, primera y segunda; y 5% para personas naturales correspondiente a la demanda de los hogares de las clases AB y C .</p>	2006	* Estrategia de diferenciación del producto entregando al cliente características y beneficios diferentes.
		* Contar con un precio competitivo en el mercado.
		* Crear y mantener alianzas estratégicas con los principales supermercados y establecimientos para dar a conocer el producto. * Campaña publicitaria persuasiva para dar a conocer e incentivar la compra del producto
<p>Incrementar las ventas en un 10% año a año.</p>	2007-2010	* Campañas publicitarias agresivas y persuasivas, para incentivar la compra del producto.
		* Realización de degustaciones todos los años, durante tres meses seguidos.

Incrementar la participación al 6,6% en las personas jurídicas y 5,5% en las personas naturales.	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estrategia de ampliación y/o creación de nuevas líneas de productos</li> <li>* Estrategia de diferenciación en servicio, estableciendo un seguimiento continuo a los clientes para atender sus dudas, sugerencias, necesidades y reclamos y así lograr fidelizarlos.</li> <li>* Fidelizar a los clientes entregándoles siempre un producto innovador, caracterizado siempre por su calidad</li> <li>* Campañas promocionales basadas en los descuentos que serán concedidos a los establecimientos por sus volúmenes de compra, buscando ofrecer a los clientes un producto a un precio razonable.</li> </ul>
Expansión a la ciudad de Guayaquil	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Determinar el comportamiento del mercado de Guayaquil, a través de una investigación de mercado.</li> <li>* Identificación del o los nichos de mercado a los que el producto será enfocado.</li> <li>* Adquirir maquinaria y equipos necesarios para la elaboración del producto.</li> <li>* Selección del personal más idóneo, mediante un proceso de selección exhaustivo.</li> <li>* Adquisición o alquiler de un vehículo refrigerado con la capacidad necesaria para trasladar el producto, evitando así tener espacio libre e incurrir en gastos innecesarios.</li> </ul>
Creación de nuevas líneas del producto, ofreciendo helados y artículos decorativos para las bebidas.	2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación de mercado para determinar las actuales necesidades del cliente.</li> <li>* Determinar el segmento o nicho de mercado al que se va a dirigir las nuevas líneas de productos</li> <li>* Estrategia de ampliación de la mezcla de productos. Incorporando productos nuevos pero complementarios entre sí.</li> </ul>



<b>4.6.3 PRODUCCIÓN</b>		
Mantener un control de calidad estricto en los procesos de producción, con la finalidad de evitar productos con fallas de fabricación y desperdicios, llegando a tener como máximo un 1%.	2006-2010	* Contar con personal adecuado para un proceso de producción eficiente y eficaz.
		* Tecnología adecuada para la elaboración del producto.
		* Dar mantenimiento a la maquinaria para lograr un óptimo funcionamiento de la misma.
Lograr que la máquina sea ocupada en un 100% en una jornada de 8 horas, evitando tener tiempo y personal ocioso, e incrementando la productividad de la planta.	2007	* Incremento de las ventas en un 10% año a año mediante estrategias de Marketing.
		* Incremento en la participación de mercado año a año, atendiendo mayor número de clientes potenciales que se encuentran en los nichos seleccionados por la empresa.
<b>4.6.4 FINANCIEROS</b>		
Contar con un valor de imprevistos del 10% proveniente de los costos totales para pagar a los proveedores de la materia prima en caso de pedidos no previstos.	2006	* Determinar un costo total lo más cercano a la realidad para verificar el porcentaje suficiente para cubrir un pedido imprevisto.
		* Contar con un sistema de pago a proveedores adecuado, para que nos permita cubrir el pedido imprevisto.
Tener la cuenta por cobrar clientes de un máximo del 20% de todas las ventas, con la finalidad de recuperar el dinero y mantenerlo en una constante circulación.	2006-2010	* Establecer políticas de cobro de pedidos, la mitad al ser realizado y la otra mitad al ser entregado.
		* Realizar el cobro de facturas a las personas jurídicas de manera quincenal.



Aumentar las utilidades netas anuales en un mínimo del 10%.	2007-2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar las ventas en 10% año a año, mediante estrategias de marketing.</li> <li>* Adquirir tecnología necesaria para la elaboración del producto y satisfacer la demanda.</li> <li>* Utilización óptima de los recursos con los que cuenta la empresa.</li> </ul>
Las utilidades serán retenidas en un 8% cada año a partir del segundo año, con la finalidad de responder a cualquier cambio o suceso no planificado.	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer políticas de la empresa en cuanto a retención y reparto de utilidades.</li> <li>* Generar un rendimiento sobre el patrimonio de los accionistas positivo, para que éstos sientan mayor seguridad y prefieran reinvertir una parte de sus ganancias en la misma empresa año a año.</li> </ul>
<b>4.6.5 INVESTIGACIÓN &amp; DESARROLLO</b>		
Desarrollar nuevas líneas de productos cumpliendo con las necesidades de los clientes.	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación de mercado para determinar las actuales necesidades de los clientes.</li> <li>* Definir claro y específicamente el mercado o segmento al cual se dirige las nuevas líneas de productos.</li> <li>* Satisfacer las necesidades a nuevos nichos de mercado.</li> <li>* Contar con el personal necesario para llevar a cabo las nuevas tareas.</li> <li>* Mejorar la tecnología con el fin de poder elaborar nuevos productos.</li> </ul>
Identificar qué productos complementarios requiere el actual segmento, y compararlas con las necesidades de otros segmentos para así lograr ampliar el mercado con el que cuenta la empresa actualmente.	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación de mercado para determinar las actuales necesidades de los clientes nuevos y existentes.</li> <li>* Contar con el personal necesario para llevar a cabo las nuevas tareas.</li> <li>* Mejorar la tecnología con el fin de poder elaborar nuevos productos.</li> <li>* Identificación de productos que sean homogéneos para el actual nicho de la empresa y para un nuevo nicho.</li> </ul>

## 4.7 ESTRATEGIAS

### 4.7.1 ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?

Los hogares que están conformados por jóvenes y adultos, hombres y mujeres del nivel socio económico medio – alto y alto de la ciudad de Quito que les guste realizar reuniones familiares y/o sociales por si mismos, y que buscan hacer de las mismas un momento inolvidable.

Amas de casa de nivel socio económico medio – medio y alto de la ciudad de Quito, que les agrada organizar reuniones por ellas mismas, y que gustan de brindar bebidas y aperitivos originales.

Los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas de categoría de lujo, primera y algunos de segunda de la ciudad de Quito y valles que deseen brindar a sus clientes un valor agregado a las bebidas tanto alcohólicas y no alcohólicas.

### 4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTOS OFRECEMOS?

El negocio ofrecerá el siguiente producto:

Hielos con sabor a limón y naranja dirigido a combinar las bebidas alcohólicas y no alcohólicas más usuales; dando así un sabor diferente y un detalle atractivo en la presentación de los mismos.

### **4.7.3 ¿CÓMO LO HAREMOS?**

El producto que se desea lanzar al mercado es completamente nuevo, por lo que se utilizará una maquinaria adecuada y nueva, que permita la elaboración del hielo de manera higiénica, eficiente, eficaz y de alta calidad.

#### **4.7.3.1 CADENA DE VALOR**

A continuación se presenta la cadena de valor con la que operará la empresa:

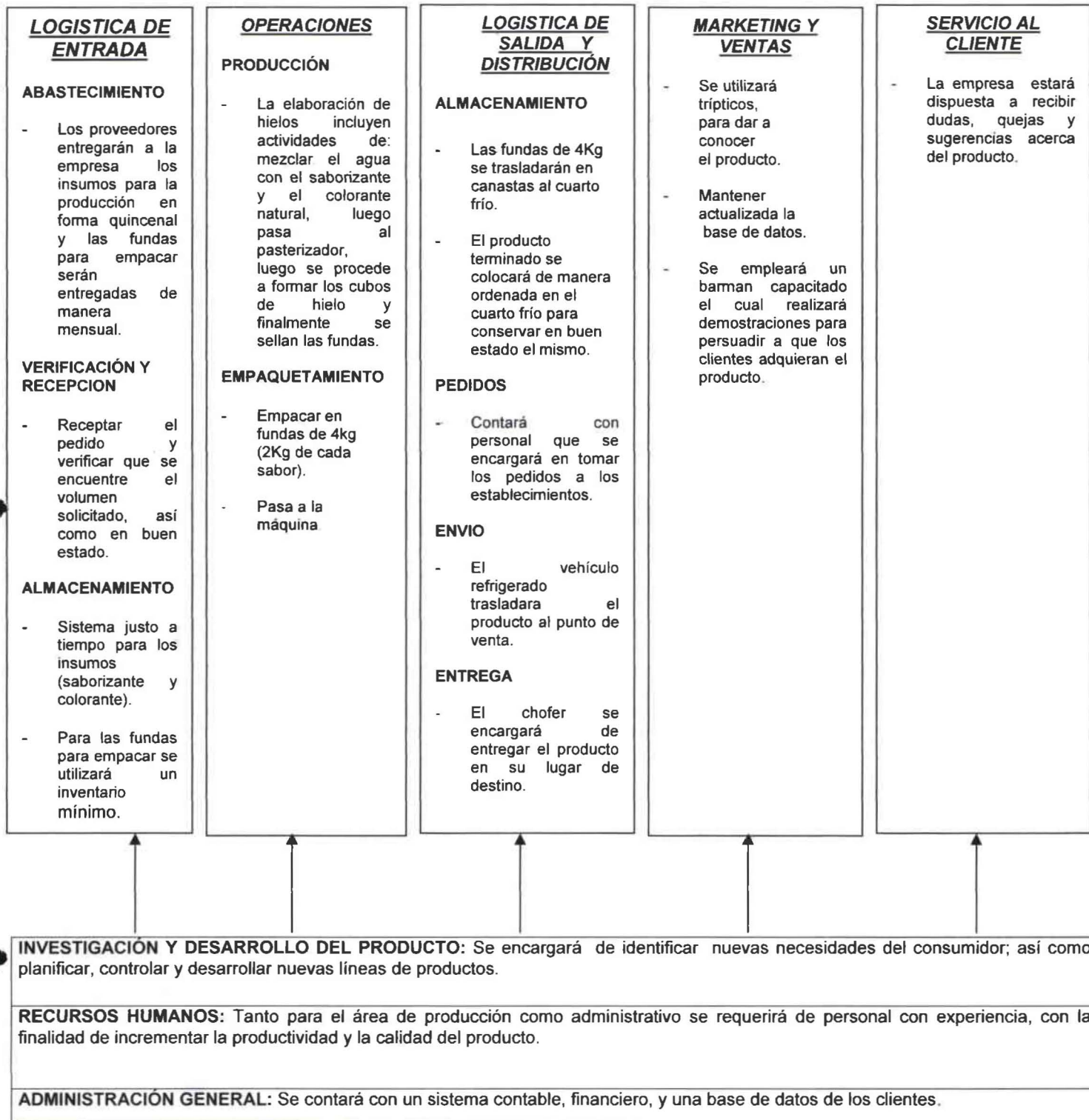


Gráfico No 4.1<sup>24</sup>

<sup>24</sup>Esquema de análisis tomado de: Thompson – Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y Casos, Página 124

### **4.7.3.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA**

#### **4.7.3.2.1 ABASTECIMIENTO**

- El proveedor entregará los insumos que se requiere para la elaboración del producto de manera quincenal.
- Los proveedores de las fundas apropiadas para alimentos las entregarán en la empresa de manera mensual, previo pedido que sea realizado.

#### **4.7.3.2.2 RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN**

- Al momento de recibir la materia prima para la elaboración del producto, se procederá a verificar que el pedido esté completo, de acuerdo a lo solicitado y que se encuentre en buen estado.

#### **4.7.3.2.3 ALMACENAMIENTO**

- La empresa contará con un sistema de inventario justo a tiempo para los insumos (saborizantes y colorantes) necesarios para la elaboración del producto.

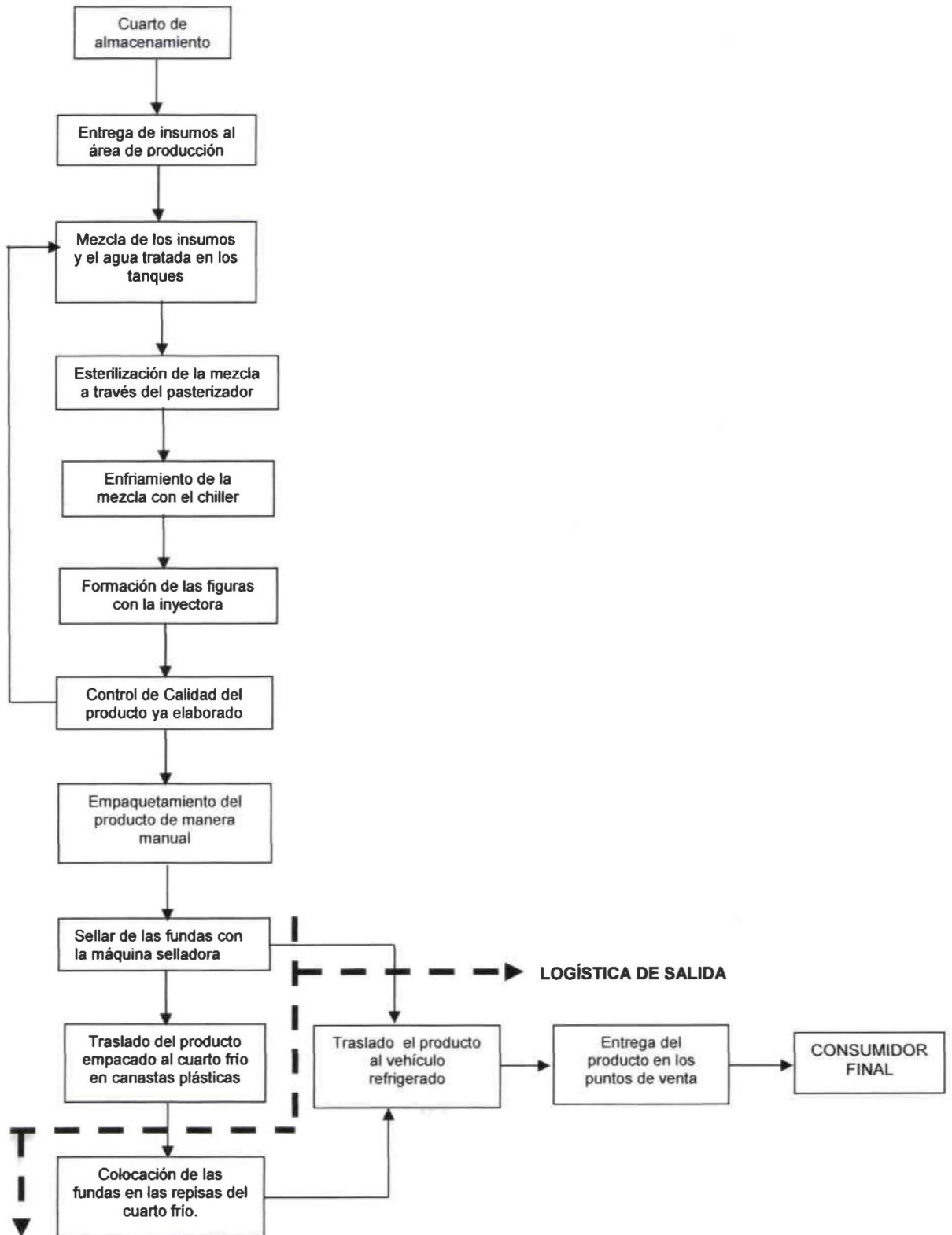
- Para el caso de las fundas para empacar el producto, la empresa utilizará un sistema de inventario mínimo, ya que los pedidos de las mismas se las hace en volúmenes considerables.

#### **4.7.3.3 OPERACIONES**

##### **4.7.3.3.1 PRODUCCIÓN**

Para la elaboración del producto se requerirá de los siguientes procesos:





Elaborado por: las autoras

Gráfico No. 4.2

#### **4.7.3.3.2 EMPAQUETAMIENTO**

- Los hielos desmoldados serán colocados en fundas de manera manual, las mismas que contendrán 2Kg de cada sabor empacadas individualmente (2 sabores: 4Kg).
- Las fundas serán selladas por medio de la máquina selladora.

#### **4.7.3.4 LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN**

##### **4.7.3.4.1 ALMACENAMIENTO**

- Las fundas de 4Kg se trasladarán en canastas al cuarto frío.
- En el cuarto frío, las fundas serán colocadas en repisas que se encuentran dentro del mismo. Las fundas serán colocadas de manera ordenada para evitar que los hielos se estropeen y se derritan.

##### **4.7.3.4.2 PEDIDOS**

- La empresa contará con personal que se encargará de tomar los pedidos de las empresas, sean estos supermercados, hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas.

#### 4.7.3.4.3 ENVÍO

- Para realizar el despacho de la mercadería se utilizará canastas en las que colocará el producto que será llevado desde el cuarto frío hasta el vehículo refrigerado para posteriormente ser repartido en los puntos de venta requeridos.

#### 4.7.3.4.4 ENTREGA

- La empresa contratará un vehículo refrigerado para la entrega del producto y será el chofer el encargado de entregar el mismo de manera rápida y con precaución para evitar daños. Asimismo, el chofer se encargará de la entrega y cobro de la factura correspondiente.

#### 4.7.3.5 MARKETING Y VENTAS

- Para despertar el interés en adquirir el producto se utilizarán trípticos, los cuales se distribuirán a hombres, mujeres, jóvenes y a los administradores de los supermercados y a los administradores o encargados del departamento de alimentos y bebidas de los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas.

- El Administrador será el encargado de mantener actualizada la base de datos de los clientes, para poder enviarles información nueva y relevante sobre el producto, ofertas y promociones.
- La empresa contará con un personal diferente para las ventas, empleará un barman capacitado en la preparación de cocteles, jugos, batidos, etc; que realizará demostraciones para persuadir a que los clientes adquieran el producto.

#### **4.7.3.6 SERVICIO AL CLIENTE**

- El administrador de la empresa se encargará de realizar llamadas telefónicas a los clientes, con la finalidad de acoger sus dudas, quejas y sugerencias acerca del producto, tratando así de mejorar y fidelizar al cliente.

#### **4.7.3.7 ACTIVIDADES DE APOYO**

##### **4.7.3.7.1 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- El departamento de investigación y desarrollo será el encargado de identificar las nuevas necesidades del consumidor; así como planificar, controlar y desarrollar nuevos productos para nichos de mercado nuevos o para el existente.

#### 4.7.3.7.2 RECURSOS HUMANOS

- Se requerirá de personal capacitado especialmente para el área de producción y el administrativo. Es por esto que este personal deberá tener mínimo 3 años de experiencia en especial el personal del área de producción debido a que deben tener conocimientos en el manejo de la máquina que se requiere para la elaboración del producto y el área de administración deberá tener conocimiento en el área afín ya que será el que ayude al buen desarrollo del negocio; este personal contará con capacitación constante con el fin de incrementar la productividad y mejorar constantemente la calidad.
- Para empezar, el área de producción de la empresa contará con trabajadores que desempeñen un turno de 8 horas, con un total de 3 trabajadores para el área de producción.
- El personal seleccionado e integrado a la empresa será aquel que cumpla con todos los requisitos necesarios para poder ocupar el cargo que se requiere.

#### 4.7.3.7.3 ADMINISTRACIÓN GENERAL

NICE & ICE contará con un sistema contable, financiero, sistema de inventarios y una base de datos de los clientes elaborado por la propia empresa.

**Sistema contable:** la contabilidad se la realizará una vez al mes, además se contratará con una empresa que brindará el servicio de asesoramiento contable al final de cada año, con lo que se busca mejorar deficiencias que durante el año se hayan presentado, así como detectar errores y soluciones a los mismos.

**Sistema de inventarios:** se contará con un sistema computarizado de inventario de insumos así como de producto terminado, en el que cada producto tendrá su propio código, con el fin de agilizar el trabajo y poder acceder a información cuantitativa relevante, de manera fácil y rápida.

**Base de datos:** para poder hacer un seguimiento a nuestros clientes potenciales se contará con una base de datos, realizada por el departamento de sistemas de la empresa, con la finalidad de tener información relevante de cada cliente para así brindarle una mejor atención al mismo. La base de datos contará con los siguientes campos: ver Anexo C1.



Entre las utilidades que brinda una correcta base de datos está el poder comunicar al cliente sobre nuevos productos y promociones que la empresa realiza en un momento determinado.

Asimismo, se puede hacer una selección de los clientes que son potenciales y de los que no lo son, para poder tener la oportunidad de fidelizar a aquellos que aportan a la empresa y no dejarlos ir.

## 4.8 ESCALA ESTRATÉGICA DE NICE & ICE

Para poder alcanzar los objetivos estratégicos de NICE & ICE, es necesario desarrollar una escala estratégica para poder conseguir ventajas competitivas, y determinar las capacidades que se requieren para lograrlo.

A continuación se presenta la escala estratégica de NICE & ICE reflejada en el **Gráfico 4.3**<sup>25</sup>, con la que se busca identificar las capacidades y activos estratégicos que la empresa debe adquirir.

---

<sup>25</sup> Esquema tomado de: Markides Constantinos , En la estrategia está el éxito, pg 142

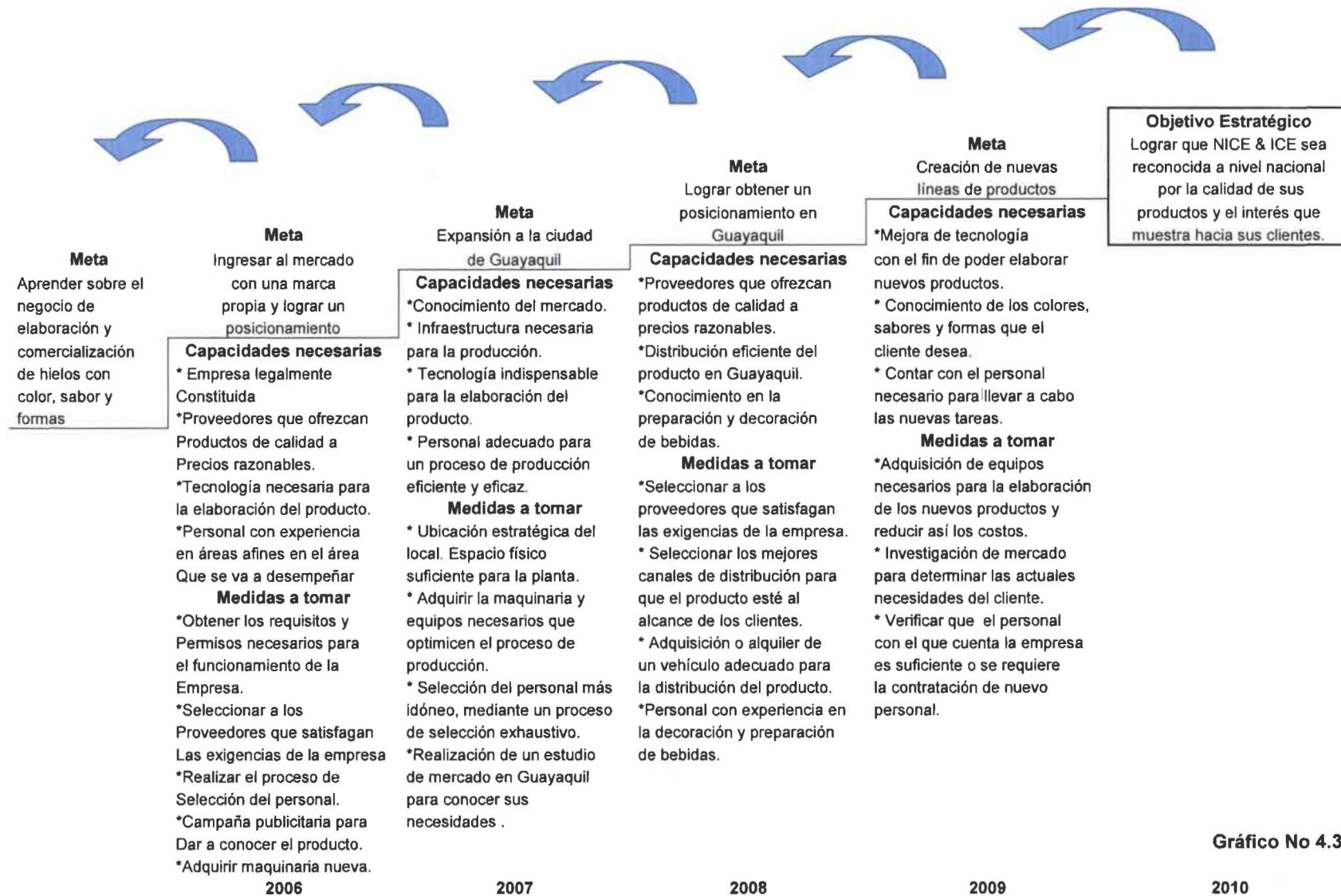


Gráfico No 4.3

Como se puede apreciar en la escala estratégica, NICE & ICE requiere de varias capacidades así como de medidas para logra alcanzar sus metas. Primeramente, es necesario que la empresa se encuentre legalmente constituida, para lo cual se necesita cumplir con todos aquellos requisitos y permisos necesarios para su funcionamiento; como son patente, RUC, permiso sanitario, permiso de funcionamiento, etc. También es necesario contar con proveedores que ofrezcan productos de calidad, para lo cual se seleccionará a aquel que tenga el perfil de proveedor que la empresa requiere. Es indispensable contar con la tecnología necesaria para la producción de los hielos con color, sabor y forma para lo cual se conseguirá la mejor maquinaria para este proceso. Finalmente, se necesitará contar con personal calificado, para lo cual en el proceso de selección del personal se contratará con los candidatos más idóneos.

Para lograr la expansión a la ciudad de Guayaquil, la empresa deberá contar con la infraestructura, tecnología y personal necesario para que el proceso de producción sea el más eficiente y eficaz. Es importante recalcar que antes es indispensable tener un conocimiento acerca del mercado de Guayaquil para saber como atenderlo; para lo cual se deberá realizar una investigación de mercado.

Si la empresa cuenta con lo anteriormente mencionado, se podrá enfocar en posicionarse en el mercado de Guayaquil, para lo cual mantendrá siempre la calidad de sus productos y contará con canales de distribución eficiente y eficaces y para lograrlo se seleccionará aquellos que mejores beneficios den al cliente.

NICE & ICE es una empresa que se caracteriza por ofrecer productos innovadores, por lo que está dentro de sus principales actividades la ampliación de sus líneas de productos, para lo cual es necesario conocer los nuevos gustos y preferencias de los clientes. Además es necesario determinar si la tecnología con la que cuenta la empresa es suficiente para esta ampliación y si no lo es, adquirir la maquinaria necesaria de manera rápida y oportuna.

Finalmente, una vez realizado todas las acciones anteriores, la empresa logrará ser reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos y el interés que muestra hacia sus clientes.

## **4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

El ambiente organizacional es un factor determinante en la conducta, compromiso y confort que los empleados desean tener para poder desempeñar sus funciones con agrado y de manera eficiente y eficaz.

El ambiente organizacional está conformado por cuatro elementos básico.<sup>26</sup>

- La cultura
- La estructura
- Los incentivos
- El personal

#### 4.9.1 CULTURA DE LA EMPRESA

En NICE & ICE la cultura organizacional se encuentra basada en los siguientes valores:

- El equipo de trabajo con el que está conformado la empresa, debe desempeñar sus funciones de manera responsable, honesta y transparente, con el fin de que refleje tanto interna como externamente que su compromiso con la empresa y con los clientes se ve plenamente identificado en las acciones que realiza.
- El trabajo en equipo será un ingrediente que se mantendrá en la empresa todo el tiempo, puesto que el mismo genera compañerismo, apoyo, interés, eficiencia, eficacia y sobre todo un ambiente agradable para trabajar.

---

<sup>26</sup> Markides Constatinos, “En la estrategia está el éxito”, páginas 162-164

- Certificar un trabajo de calidad con el fin de que los clientes se sientan satisfechos con el producto que adquieren.
- Los incentivos buscan que los empleados no caigan en la rutina, sino que cada día sea diferente, logrando así que eviten el cansancio mental y físico.
- Al brindar un ambiente organizacional agradable y confortable para los empleados, su actitud frente a los clientes es positiva, es decir son amables, amigables, eficientes, oportunos y serviciales, satisfaciendo las necesidades, exigencias, problemas o dudas de los clientes.
- El personal podrá dar sugerencias sobre cambios que deseen que la empresa realice, con esto se busca que no se sienta aislado sino que sienta que son un elemento fundamental dentro de la empresa, de esta manera no se deberá dar órdenes sino que las funciones o decisiones tomadas sobre cualquier tema relacionado con la empresa sean aceptados rápidamente y los comprometan más con la empresa y el cliente.

#### **4.9.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La empresa constará de una estructura organizacional horizontal compuesta por los siguientes niveles:



- a. En el primer nivel se encuentran los propietarios de NICE & ICE, quienes elegirán a uno de ellos para que se encargue de la Administración de la empresa.
  
- b. El segundo nivel está conformado por: el área de producción y el área de comercialización y servicio.

#### **Área de Producción:**

La recepción de los insumos y su respectiva verificación estará a cargo de un trabajador perteneciente al área de producción, y posteriormente los almacenará en el cuarto seco.

NICE & ICE cuenta con personal suficiente y óptimo que tendrá a su cargo la elaboración y empaquetamiento del producto para posteriormente distribuirlo en los puntos de venta. Para este proceso contará con el personal necesario, el mismo que se describe en el punto de personal.

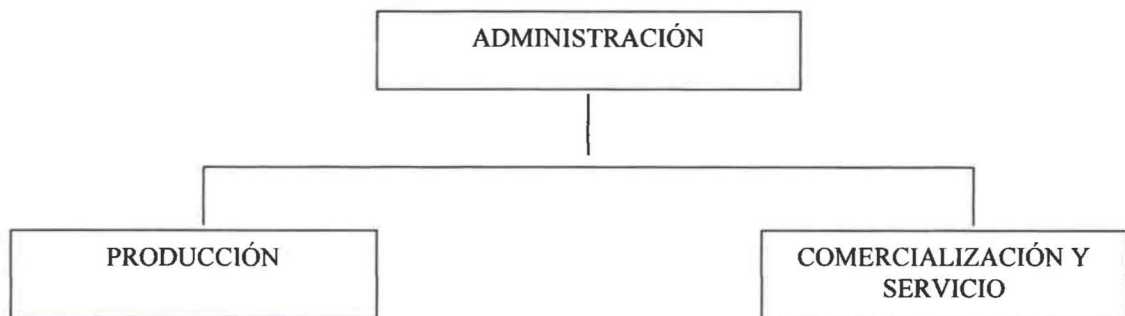
#### **Área de Comercialización y Servicio**

La distribución de NICE & ICE se lo realizará a través de un vehículo refrigerado arrendando, el cual se encargará de llevar el producto en óptimas condiciones a los distintos puntos de venta.

El servicio al cliente será realizado por el personal del área de ventas así como por el administrador, los mismos que estarán debidamente capacitados para acoger y solucionar problemas que el cliente pudiera tener.

El servicio post venta también será realizado por el personal de ventas y el administrador, ya que estos son los más idóneos para hacerlo.

A continuación se muestra el organigrama de NICE & ICE:



Elaborado por: las autoras

Gráfico No. 4.4

### 4.9.3 INCENTIVOS

El programa de incentivos que NICE & ICE implementará para motivar a los empleados ofreciéndoles un ambiente de trabajo agradable, para esto la empresa celebrará fechas importantes como cumpleaños, navidad, año nuevo, etc, para que compartan un momento agradable todas las personas que conforman la organización.

Asimismo se preocupa en difundir una comunicación eficaz de los altos directivos con el todos los miembros de la organización, en donde los trabajadores tendrán la libertad en expresar sus sugerencias, comentarios e inquietudes, para que se sientan parte de la empresa.

Además la empresa empleará incentivos grupales de tipo monetario y no monetario, para satisfacer las distintas necesidades de todos los que conforman la empresa y evitando que exista rivalidad entre empleados.

- Entre los incentivos monetarios para los empleados se entregará comisiones basadas en el cumplimiento de objetivos de la empresa, lo cual se aplicará tanto individual como en conjunto para incentivar el trabajen en equipo.
- Los trabajadores percibirán una remuneración basada en la Ley.
- Entre los incentivos no monetarios la empresa entregará fundas del producto a los empleados que se destaque en su trabajo tanto en el área de producción como el administrativo.
- De igual manera, la empresa dará un precio especial a los empleados para que adquieran el producto en caso de que lo necesiten.

#### 4.9.4. PERSONAL

El personal de NICE & ICE está constituido por dos grupos: Personal de producción y personal administrativo. El personal de producción es seleccionado en base a las actividades que tengan que cumplir. Por lo general, la mano de obra que se utiliza en la producción se requiere que sea capacitada y con experiencia.

El personal administrativo es seleccionado en base a sus conocimientos, destrezas, experiencia y capacidades en el área que deben desempeñar.

Para la selección, captación, contratación e integración del personal se llevará acabo los siguientes pasos:

1. *Determinar el número de personas que se requieren:*

Para el área de producción se necesitan de tres personas, los mismos que tendrán experiencia en el manejo de las máquinas que se utilizará para elaborar el producto.

La maquinaria que se utilizará para el proceso de producción del hielo, no requiere de mucha mano de obra ya que es automática; es por esto que la empresa tendrá únicamente tres personas, ya que son las necesarias para poder llevar a cabo el proceso y control de producción.

2. *Establecer las características requeridas para cada puesto:*

El personal de producción debe tener conocimientos tanto en el manejo de las maquinarias como de normas de calidad. Además tanto el personal de producción como administrativo deberá tener mínimo tres años de experiencia para que de esta manera pueda desenvolverse de mejor manera en su área respectiva.

El personal deberá ser responsable, puntual, emprendedor en ambas áreas, para que la empresa logre la eficiencia y eficacia.

3. *Identificar las fuentes:*

Para captar al personal tanto de producción como administrativo, se publicará un anuncio en el periódico, en donde se solicitarán personas con características idóneas al puesto.

4. *Seleccionar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos solicitados*

5. *Contratar al personal*

6. *Integrar al personal en la empresa:*

Para lograr la integración del personal se debe compartir y explicar cuales son los valores, objetivos, misión y visión, para que sientan identificados y que forman parte de la empresa.

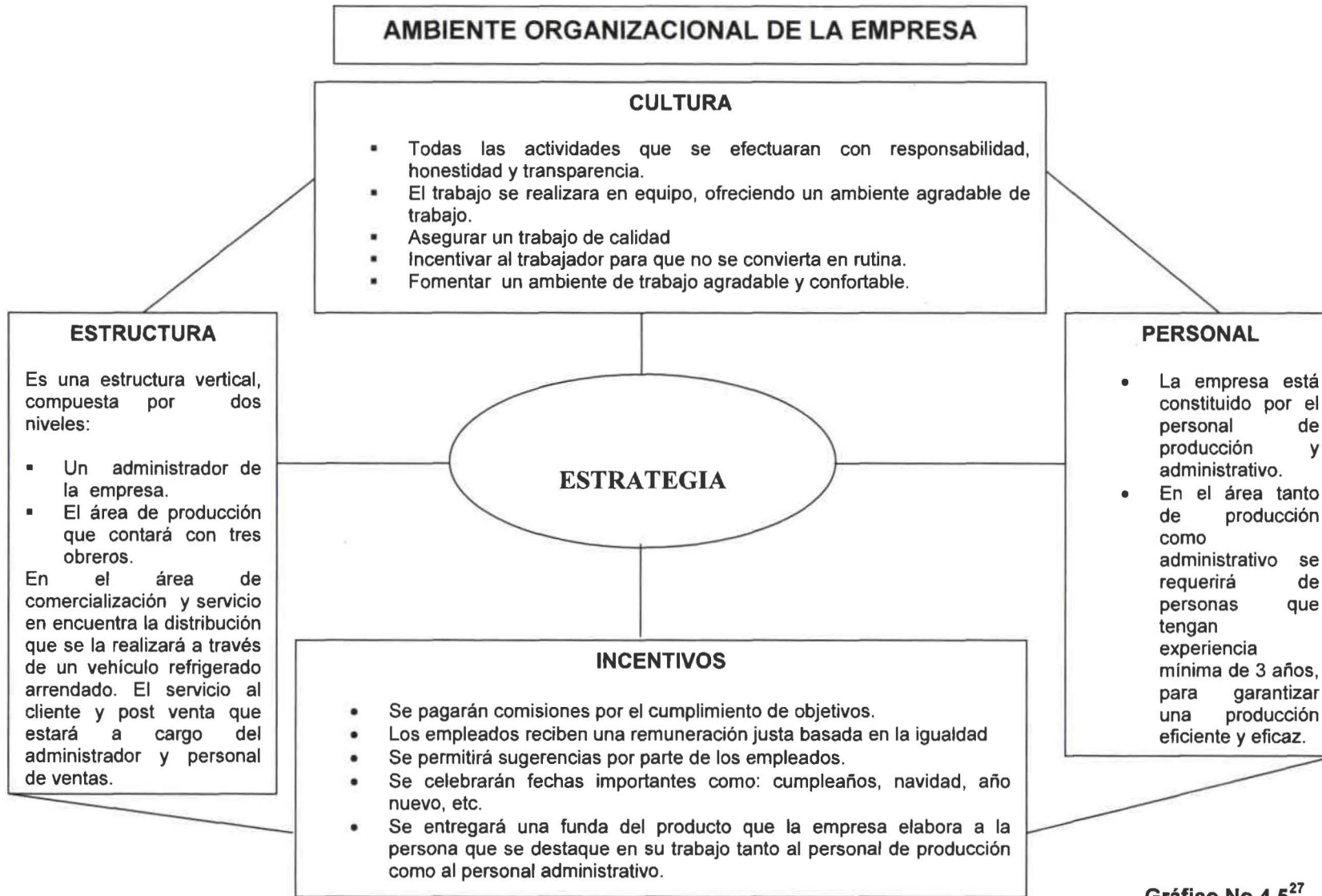


Gráfico No 4.5<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Esquema tomado de: Markides Constantinos, En la Estrategia está el éxito, pag, 165



# **CAPITULO 5**

## **Plan de Mercadeo**

**NICE & ICE**

## PLAN DE MERCADEO

### 5.1 OBJETIVOS

- Lograr posicionar la marca de los hielos a los clientes que quieren ser reconocidos como “los mejores anfitriones detallista”.
- Alcanzar y mantener una participación de mercado del 6% en el primer año en lo que tiene que ver con personas jurídicas; esta participación está basada solamente en la demanda del mercado potencial conformado por los establecimientos de categorías de lujo, primera y segunda.
- Asimismo alcanzar y mantener una participación de mercado del 5% en el primer año en lo que tiene que ver la demanda del mercado de las familias que pertenecen al nivel socio-económico medio-medio y alto.
- Incrementar las ventas, a partir del año 2007 en un 10% de año a año hasta el 2010.
- Creación de nuevas líneas de productos para el año 2009, ofreciendo helados y artículos decorativos para las bebidas.

## 5.2 SITUACIÓN

NICE & ICE por ser una empresa totalmente nueva, no goza de las ventajas de las empresas que se dedican a la fabricación de hielo, ya que éstas ya son conocidas en el mercado y tienen más experiencia ya que llevan varios años en el mercado.

El producto se ofrecerá en dos sabores: limón ya que este puede ser utilizado para combinar mayor cantidad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; y naranja ya que este de igual manera es mucho más combinable y utilizable.

Después de realizada la investigación de mercado, NICE & ICE determinó que inicialmente ofrecerá dos sabores de frutas que anteriormente se mencionó; sin embargo no deja de lado la opción de ofrecer nuevos sabores dependiendo de las necesidades reales de los clientes. NICE & ICE es una empresa nueva, por lo que sus productos son igualmente nuevos y su acogida en el mercado es de suma importancia para la empresa, ya que son los únicos productos que ésta ofrece.

NICE & ICE quiere ser una empresa que brinde productos innovadores, que se caractericen por su calidad, para estar siempre presentes en reuniones sociales y/o familiares, a precios razonables, para ofrecer a la vista y al paladar

de los clientes un producto que además de ser decorativo, logre dar un toque sofisticado a las bebidas de sus preferencias.

NICE & ICE ofrecerá a sus clientes un producto en el que se refleje su personalidad, dedicación y buen gusto para brindar a sus invitados bebidas diferentes, sofisticadas y agradables al paladar.

### **5.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Debido a que el producto está dirigido a dos nichos de mercado distintos, se segmentará cada uno de ellos por separado.

El producto que ofrece NICE & ICE está orientado a personas que realicen reuniones sociales y/o familiares en sus hogares y que ellos mismos las organicen, que pertenezcan a un nivel socio-económico medio-medio y alto, ya que por ser un producto que ofrece valores agregados, su precio es superior al del hielo tradicional.

A partir de la investigación realizada a este segmento de mercado, se ha determinado que sus miembros poseen las siguientes características:

**GEOGRÁFICAS**

- ✓ CIUDAD: Quito y Valles
- ✓ ZONA: Urbana de la ciudad de Quito
- ✓ NIVEL SOCIO-ECONÓMICO: medio-medio y alto.

**DEMOGRÁFICAS**

- ✓ EDAD: Personas entre 25-35 años
- ✓ SEXO: Masculino y Femenino
- ✓ OCUPACIÓN: amas de casa, ejecutivos/as, empresarios/as y estudiantes

**PSICOGRÁFICAS**

- ✓ ESTILO DE VIDA: para los anfitriones detallistas, que realicen reuniones sociales y/o familiares en sus hogares.

El otro segmento de mercado son los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas que dirijan sus actividades hacia la satisfacción de las necesidades de personas que pertenecen a un nivel socio-económico medio-medio y alto.

De la investigación de mercado realizada a este segmento, se puede reconocer las características que dichos establecimientos deben tener:

### **GEOGRÁFICAS**

- ✓ CIUDAD: Quito y Valles
- ✓ ZONA: Urbana de la ciudad de Quito

### **SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS**

- ✓ TIPO DE CLIENTE: establecimientos de lujo, primera y segunda.

## **5.4 CONSUMIDOR**

El producto está destinado a dos segmentos de mercado. El primero consta de hombres y mujeres de nivel socio-económico medio-medio y alto. A este segmento se lo ha subdividido en dos: el primero consta de hombres y mujeres del nivel socio-económico anteriormente mencionado que organicen reuniones familiares y/o sociales en sus hogares y les guste hacer de estas un momento inolvidable. El segundo consta de amas de casa que les guste organizar reuniones por si mismas y que les guste que estas sean diferentes.



A pesar del variable clima que tiene la ciudad de Quito, con la investigación de mercado realizada, se pudo constatar que la gente tiene la costumbre de consumir hielo, ya sea solo o acompañado de bebidas sean alcohólicas o no alcohólicas. El consumo de hielo es más elevado en eventos sociales y/o familiares en el caso de las personas naturales. En el caso de las personas jurídicas el hielo es utilizado de manera diaria.

Debido a que la ciudad de Quito goza de dos estaciones, es en verano cuando el consumo de hielo es más elevado; pero de igual manera, durante el invierno el hielo es consumido aunque en un menor porcentaje.

## **5.5 MERCADO**

El proyecto consta de dos nichos de mercado diferentes. El primero que está formado por hombres y mujeres entre 25-35 años, pertenecientes al nivel socio económico medio-medio y alto residentes en la ciudad de Quito, denominados las personas naturales. El segundo consta de hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas de categoría de lujo, primera y segunda, que dirigen sus actividades al nivel socio económico alto y medio-medio, los mismos que son denominados el mercado de las personas jurídicas.

La empresa se dirigirá a dos nichos de mercados, a continuación se analiza el primero que se refiere a las personas jurídicas.

### MERCADO POTENCIAL PERSONAS JURÍDICAS

Establecimientos	Número de locales (Mercado Total)	Cantidad de fundas demandadas por local	Demanda Total Mensual (fundas)
Hoteles	101	57	5.751
Bares	51	33	1.683
Restaurantes	486	45	21.870
Discotecas	72	124	8.928
<b>TOTAL</b>			<b>38.232</b>

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.1

El mercado potencial de NICE & ICE está constituido por establecimientos de categoría de lujo, primera y segunda, ubicados en la ciudad de Quito. Se seleccionó únicamente estas categorías ya que a estas está dirigido el producto. De este mercado, la empresa tendrá una participación de mercado del 6% en el primer año.

El nicho de mercado de las personas naturales, así como el mercado potencial de las mismas, se detalla a continuación.

### MERCADO POTENCIAL PERSONAS NATURALES

Número de hogares en Quito	Hogares de la clase AB	Hogares de la clase C	Demanda mensual de la clase AB (fundas)	Demanda mensual de la clase C (fundas)	Demanda mensual clase AB y C (fundas)
411.701	29.231	109.101	58.991	220.176	279.167

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.2

El mercado potencial de las personas naturales, como se muestra en el Cuadro No 5.2, está constituido por los hogares de las clases AB y C, ya que a este mercado está dirigido el producto. De este mercado la empresa tendrá una participación del 5% en el primer año.

Las proyecciones que tiene NICE & ICE para el 2007 es expandirse a Guayaquil y posteriormente a las principales ciudades del país para lo cual se realizará un estudio de mercado en cada una de estas ciudades, para conocer cuales son sus necesidades y a su vez utilizar publicidad para comunicarles a los clientes sobre el producto, sus beneficios y sugerencias de la combinación de los hielos con las bebidas más usuales, persuadiendo a que lo adquieran.

## 5.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento se designa a la imagen y la forma que percibe el consumidor el producto, en relación con productos que directamente compiten con NICE & ICE<sup>28</sup>.

Las estrategias de posicionamiento de NICE & ICE se basan en crear una diferenciación tanto del producto como del servicio en la mente del consumidor.

---

<sup>28</sup> William Stanton, Mc Graw Hill, décima edición, pag,301

NICE & ICE quiere que sus clientes perciban la ventaja diferenciadora tanto del producto como del servicio que se ofrece, por este motivo brindará a sus clientes tanto internos como externos un ambiente agradable, un producto de calidad y un servicio eficaz y eficiente.

- **Estrategias de diferenciación en producto**

La estrategia de diferenciación está centrada en dar a conocer las diversas características así como los beneficios que tienen los hielos con color, sabor y formas en comparación con el hielo tradicional, ya que se está entregando una nueva idea de decoración y a su vez brindándoles un agradable sabor al acompañar sus bebidas preferidas.

- **Estrategia de diferenciación en Servicio**

La empresa realiza la entrega de manera directa a los hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas evitando que los clientes se desplacen de un lugar a otro en busca del producto y a su vez se tiene la ventaja de poder establecer una buena comunicación y seguimiento a los mismos, en vista de que tienen la oportunidad de escuchar sugerencias, necesidades y reclamos de manera directa, lo que le permite mejorar su servicio en beneficio tanto de sus clientes como de si misma.

- **Estrategia de posicionamiento de Marca**

Esta estrategia está centrada en dar a conocer la marca y el logo para lograr tener una ventaja competitiva en comparación con la competencia. Debido a que la investigación de mercado dio como resultado que los consumidores no tienen posicionada una marca determinada del hielo tradicional en sus mentes, al lograr posicionar la marca NICE & ICE se lograría que Supermaxi y Megamaxi, Santa María y Mi Comisariato demanden el producto porque el cliente lo pide.

## **5.7 MARKETING MIX**

### **5.7.1 PRODUCTO**

El producto que se está ofreciendo son hielos con color, sabor y formas; para iniciar se elaborarán de limón y naranja, ya que estos sabores son los más usuales en la hora de combinar bebidas sean alcohólicas o no alcohólicas. El producto busca dar un detalle distinto en el momento de decorar las bebidas.

Los hielos están elaborados con saborizantes naturales de limón o naranja según sea el caso, colorantes naturales de acuerdo al color original de la fruta y agua tratada. Anexo D1



El producto será vendido en paquetes transparentes de 4kg, con el respectivo logotipo, marca y además una etiqueta en la que se sugerirá diversas alternativas de combinación que pueden hacer con los hielos y las bebidas más usuales, para facilitar al consumidor su uso. Este paquete contendrá 2kg de cada sabor, en este caso de limón y naranja empacados individualmente, con el fin de evitar deterioro del producto en su forma y mezclas de sabores.

### 5.7.2 PRECIO

Con el estudio de mercado realizado, se pudo determinar que las personas están conscientes de que el producto que ofrece NICE & ICE debería tener un precio superior al hielo tradicional, ya que su proceso de elaboración así como las características y beneficios que este ofrece son diferentes, lo que hace que sea un producto que tiene valor agregado.

Sin embargo es importante recalcar que con el estudio se pudo determinar que algunos hoteles, bares, bar/restaurante, restaurantes y discotecas compran la funda de 5kg de hielo en un precio superior al \$1.50; es por esto que NICE & ICE ha determinado que la funda de 4kg de hielos de limón y naranja será vendida a \$0.85, y su entrega será directamente al local.

Un caso diferente son los supermercados ya que no es posible determinar con exactitud el P.V.P. sin embargo la empresa entregará el producto a dichos



establecimiento a \$0.85. A continuación se muestra un cuadro en el que se sugiere el P.V.P. en estos lugares.

**PRECIO**

<b>Establecimientos</b>	<b>Precio de venta Supermercado</b>	<b>P.V.P sugerido</b>
Supermaxi y Megamaxi	\$0,85	\$0,98
Mi Comisariato	\$0,85	\$0,98
Santa María	\$0,85	\$0,98

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.3**

### 5.7.2.1 POLÍTICA DE DESCUENTOS

NICE & ICE ha fijado el mismo precio para ambos segmentos de mercado; pero ha creído conveniente establecer descuentos a aquellos establecimientos que compren grandes volúmenes de fundas, en este caso los descuentos son para los supermercados.

A continuación se muestra una tabla en la que se puede observar tanto los volúmenes como los descuentos que a cada uno de ellos pertenece. Es importante indicar que tanto los volúmenes de fundas como los descuentos se los realiza de manera mensual.

**DESCUENTOS POR VOLUMEN DE COMPRA**

<b>Volumen de compra fundas mes</b>	<b>Descuento</b>
2000-2999	4%
3000-3999	5%
4000-4999	6%
5000-5999	7%
6000-6999	8%
7000-8000	9%
Más de 8000	10%

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.4**

NICE & ICE busca con estos descuentos no solo beneficiar a estos establecimientos sino también a sus clientes, ya que al recibir estos descuentos el P.V.P. podría ser menor de aquel que se sugirió anteriormente.

**5.7.3 DISTRIBUCIÓN**

El transporte que se requiere es un vehículo refrigerado, para garantizar que lleguen en buen estado al lugar de destino, evitando que estos se derritan. NICE & ICE contará con una cadena de frío desde el punto de fabricación hasta el cliente.

La empresa realizará la distribución para los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas mediante un vehículo refrigerado arrendado que contará con un chofer el mismo que se encargará de entregar el producto en el lugar de destino, asegurándose de que el mismo se encuentre en óptimas condiciones. Esta repartición se la hará de acuerdo a la frecuencia de compra de cada uno de estos establecimientos. Anexo D2

Para abastecer al Supermaxi y Megamaxi, Mi Comisariato y Santa María NICE & ICE repartirá a estos lugares una vez por semana conforme lo indican sus políticas de recepción de pedidos.

#### **5.7.3.1 PUNTO DE VENTA**

En la investigación de mercado se pudo detectar que existe una mayor preferencia en realizar las compras en los supermercados, por su gran variedad de productos, tanto alimenticios como de limpieza. Es por este motivo que NICE & ICE distribuirá sus productos al Supermaxi y Megamaxi, Mi Comisariato y Santa María ya que estos establecimientos serían lo más adecuados para que los clientes adquieran el producto.

El producto será colocado en la sección de congelados de cada establecimiento, dentro de un exhibidor que cuente con las características necesarias para que el producto se mantenga en óptimas condiciones, y que se exhiba de una forma visible y atractiva, logrando así obtener la atención de los clientes para que adquieran de una manera cómoda y rápida el producto.

#### **5.7.4 PUBLICIDAD**

Por el mismo hecho de ser un producto totalmente nuevo en el mercado, la publicidad que se realizará será agresiva, ya que lo que se busca con esto es que el cliente tenga la facilidad de ver el producto y posteriormente poder

asociar de manera rápida y casi impulsiva el producto con el nombre del mismo.

Como medio de publicidad para comunicar los beneficios, atributos, los lugares en donde podrán adquirir el producto y despertar el interés de los clientes para que lo adquieran, se utilizarán trípticos, los cuales se distribuirán a hombres y mujeres entre 20 y 29 años, a los administradores de los supermercados y a los encargados o administradores del área de alimentos y bebidas de los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas que pertenezcan al segmento de mercado al que NICE & ICE se enfoca.

Los trípticos contendrán:

- El logotipo de la empresa. Anexo D3
- El mensaje adecuado que atraiga y retenga la atención del cliente hacia el producto.
- Descripción del producto.
- Imágenes del producto.
- Precio
- Información de la empresa: dirección, número de teléfono, fax y dirección de correo electrónico.

### 5.7.5 PROMOCIÓN

Es importante que NICE & ICE informe la existencia del producto, y persuada adecuadamente a los clientes para que estos procedan a adquirirlo.

Para poder dar a conocer el producto se establecieron los siguientes métodos promocionales:

- Degustaciones
- Venta personal

Las degustaciones se aplicará en lugares estratégicos como son: Mi Comisariato y Santa María, para lo cual la empresa contará con ocho impulsadoras cada una con su propio stand de degustación, las mismas que realizarán las degustaciones los días en que dichos establecimientos realicen promociones.

Es importante señalar que en Supermaxi y Megamaxi no es permitido realizar degustaciones de productos nuevos, es por esto que este proceso de promoción no se lo puede llevar a cabo en estos establecimientos. Sin embargo, se realizó una cita con el Gerente encargado de compras de productos congelados, el mismo que se encuentra interesado en adquirir el producto, y para determinar el volumen de compra mensual que realizarían,

planteó la opción de que se puede exhibir el producto en dos Supermaxis de la ciudad de Quito, para según la acogida que este tenga, realizar posteriores compras. Anexo D4.

El proceso de degustación consta de dos fases: la primera en la que las impulsadoras entregarán un vaso plástico transparente en el cual se encontrará impreso el respectivo logo y los datos pertinentes de la empresa con la bebida no alcohólica (agua, gaseosa y jugo de frutilla). La segunda en la que se entregará al cliente la misma bebida pero acompañada con los hielos con color, sabor y formas.

Las impulsadoras realizarán una rotación de establecimientos de semana a semana, con la finalidad de dar a conocer el producto en todos los locales que dichos establecimientos tienen en la ciudad de Quito.

Para entrar en el mercado de los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas, se utilizará como método promocional, la venta personal para informar sobre los beneficios que ofrece el producto. Para esto, la empresa contará con un barman capacitado el realizará una demostración sobre la utilización de los hielos con color, sabor y formas. De igual manera le ayudará y le sugerirá al barman del hotel, bar, bar/restaurante, restaurantes y discotecas sobre posibles combinaciones de bebidas con este producto.



### 5.7.5.1 COSTOS PROMOCIONALES

A continuación se muestra un cuadro en el que se detalle los costos promocionales.

#### COSTOS PROMOCIONALES

MATERIAL	Cantidad	Precio Unitario	Total Anual
Trípticos en papel couche 150gramos a full color tamaño A4.	1000	0.15	150
Degustaciones	-	-	701
Stand de degustación	8	35	280
Nómina Barman	1	-	3890

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.5

### 5.7.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se tomó en base a tres escenarios:

1. Escenario Normal
2. Escenario Pesimista
3. Escenario Optimista

Los supuestos comunes para los tres escenarios son los siguientes:

- Para la proyección de ventas se tomó en cuenta a las personas naturales como a las personas jurídicas por separado, pero en ambos caso se las determinó respecto al mercado del 2005.

- El precio del paquete de cuatro kilos de los hielos con color, sabor y formas será de \$0.85 tanto para las personas naturales como jurídicas durante los cinco años del proyecto, ya que no se tomo en cuenta la inflación.
- Para determinar la demanda de las personas jurídicas se tomó en consideración los hoteles, bares, restaurantes y discotecas de categoría de lujo, primera y segunda.
- Para determinar la demanda de las personas naturales se consideró los hogares de la zona Metropolitana de Quito y Valles de la clase socio económica alta y media–media.

#### 5.7.6.1 PROYECCIÓN DEL ESCENARIO NORMAL

- Para este escenario se consideró una participación de mercado del 6% en las personas jurídicas y un 5% en las personas naturales, las mismas que se presentará a continuación, junto con sus respectivas proyecciones de venta.

#### ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS JURÍDICAS***

<b>Participación de mercado en el segmento</b>		
<b>% participación</b>	<b>Cantidad fundas mensuales</b>	<b>Cantidad de fundas anuales</b>
6,00%	2.296	27.553

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.6**

**PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS JURÍDICAS**

Años	Proyección de ventas (respecto mercado 2005)	Cantidad fundas mes	Cantidad fundas año	Precio	Valor total USD al año
2006	6,0%	2.296	27.553	0,85	23.420
2007	6,6%	2.526	30.308	0,85	25.762
2008	7,3%	2.778	33.339	0,85	28.338
2009	8,0%	3.056	36.673	0,85	31.172
2010	8,8%	3.362	40.340	0,85	34.289

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.7

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS NATURALES**

Participación de mercado en el segmento		
% participación	Cantidad fundas mensuales	Cantidad fundas anuales
5%	13.958	167.500

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.8

**PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS NATURALES**

Años	Proyección de ventas (respecto mercado 2005)	Cantidad fundas mes	Cantidad fundas año	Precio	Valor anual USD
2006	5,0%	13.958	167.500	0,85	142.375
2007	5,5%	15.354	184.250	0,85	156.613
2008	6,1%	16.890	202.675	0,85	172.274
2009	6,7%	18.579	222.943	0,85	189.501
2010	7,3%	20.436	245.237	0,85	208.451

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.9

**5.7.6.2 PROYECCIÓN DEL ESCENARIO PESIMISTA**

- Del porcentaje de participación de mercado de personas jurídicas del 6%, y de personas naturales del 5%, se restó 10% que refleja la respuesta de seguramente comprarían el producto obtenidos de la

investigación de mercado. A continuación se detalla la participación para cada uno de ellos y sus respectivas proyecciones de venta.

### ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS JURÍDICAS***

<b>Participación de mercado en el segmento</b>		
<b>% participación</b>	<b>Cantidad fundas mensuales</b>	<b>Cantidad de fundas anuales</b>
5,40%	2.066	24.798

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.10**

### ***PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS JURÍDICAS***

<b>Años</b>	<b>Proyección de ventas (respecto mercado 2005)</b>	<b>Cantidad fundas mes</b>	<b>Cantidad fundas año</b>	<b>Precio</b>	<b>Valor total USD al año</b>
2006	5,4%	2.066	24.798	0,85	21.078
2007	5,9%	2.273	27.277	0,85	23.186
2008	6,5%	2.500	30.005	0,85	25.504
2009	7,2%	2.750	33.006	0,85	28.055
2010	7,9%	3.026	36.306	0,85	30.860

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.11**

### ***PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS NATURALES***

<b>Participación de mercado en el segmento</b>		
<b>% participación</b>	<b>Cantidad fundas mensuales</b>	<b>Cantidad fundas anuales</b>
4,50%	12.563	150.750

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 5.12**

**PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS NATURALES**

Años	Proyección de ventas (respecto mercado 2005)	Cantidad fundas mes	Cantidad fundas año	Precio	Valor anual USD
2006	4,5%	12.563	150.750	0,85	128.138
2007	5,0%	13.819	165.825	0,85	140.951
2008	5,4%	15.201	182.408	0,85	155.046
2009	6,0%	16.721	200.648	0,85	170.551
2010	6,6%	18.393	220.713	0,85	187.606

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.13

**5.7.6.3 PROYECCIÓN DEL ESCENARIO OPTIMISTA**

- Contrario al escenario pesimista, en este escenario se sumó el 10% que refleja la respuesta de seguramente comprarían el producto obtenidos de la investigación de mercado a la participación del 6% y 5% respectivamente. A continuación se detalla la participación para cada uno de ellos y sus respectivas proyecciones de venta.

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS JURÍDICAS**

Participación de mercado en el segmento		
% participación	Cantidad fundas mensuales	Cantidad de fundas anuales
6,6%	2.526	30.308

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.14

**PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS JURÍDICAS**

Años	Proyección de ventas (respecto mercado 2005)	Cantidad fundas mes	Cantidad fundas año	Precio	Valor total USD al año
2006	6,6%	2.526	30.308	0,85	25.762
2007	7,3%	2.778	33.339	0,85	28.338
2008	8,0%	3.056	36.673	0,85	31.172
2009	8,8%	3.362	40.340	0,85	34.289
2010	9,7%	3.698	44.374	0,85	37.718

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.15



**PARTICIPACIÓN DE MERCADO PERSONAS NATURALES**

<b>Participación de mercado en el segmento</b>		
<b>% participación</b>	<b>Cantidad fundas mensuales</b>	<b>Cantidad fundas anuales</b>
5,5%	15.354	184.250

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.16

**PROYECCIÓN DE VENTAS PERSONAS NATURALES**

<b>Años</b>	<b>Proyección de ventas (respecto mercado 2005)</b>	<b>Cantidad fundas mes</b>	<b>Cantidad fundas año</b>	<b>Precio</b>	<b>Valor anual USD</b>
2006	5,5%	15.354	184.250	0,85	156.613
2007	6,1%	16.890	202.675	0,85	172.274
2008	6,7%	18.579	222.943	0,85	189.501
2009	7,3%	20.436	245.237	0,85	208.451
2010	8,1%	22.480	269.761	0,85	229.297

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 5.17



# CAPITULO 6

## Potencialidad del Negocio

**NICE**  **NICE**

## POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo del presente plan de negocios, surgieron otras alternativas no contempladas en el desarrollo del mismo. Primeramente, surgió la idea de ampliar el mercado existente, es decir incluir a todos los establecimientos de segunda y tercera categoría, ya que el objetivo de NICE & ICE es ampliar su mercado y que los hielos con color, sabor y formas se encuentren en el mayor número de establecimientos posibles. Asimismo, NICE & ICE considera importante ampliar su mercado a empresas de Catering debido que estos son los encargados de organizar eventos sociales y/o familiares en donde los hielos se utilizan para acompañar las bebidas que en estas se sirven.

Por otro lado, se considera un mercado muy atractivo la ciudad de Guayaquil; es por esto que las autoras han creído conveniente realizar una investigación de mercado ya que se podría identificar los mejores canales de distribución, así como el precio que el producto debería tener en esta ciudad.

## 6.1.1 QUITO

### 6.1.1.1 CATEGORÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Para el presente plan de negocios los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas fueron seleccionados de acuerdo a su categoría, es por esto que se consideró solo aquellos de lujo, primera y segunda; sin embargo con el desarrollo del mismo, se llegó a la conclusión de que se podría considerar como clientes potenciales a todos los establecimientos de tercera categoría, debido a que son más numerosos y dirigen sus actividades a personas del nivel socio económico medio-medio en su mayoría. A continuación se muestra un cuadro en el que se detallan los establecimientos de cuarta categoría.

#### ESTABLECIMIENTOS DE CUARTA CATEGORÍA

Establecimientos	Tamaño de mercado	Demanda de mercado fundas mensuales	Fundas anuales
Hoteles	18	1.026	12.312
Bares	55	1.815	21.780
Restaurantes	731	32.895	394.740
	<b>804</b>	<b>35.736</b>	<b>428.832</b>

Elaborado por: las autoras

Cuadro No. 6.1

### 6.1.1.2 OTRAS EMPRESAS

Las empresas de Catering de igual forma conforman un mercado potencial, ya que su función principal es de organizar eventos y sugerir al cliente las mejores

# **CAPITULO 7**

## **Análisis Financiero**

**NICE & ICE**

## ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

El proyecto consta de tres escenarios: el primero que es un escenario normal, el segundo un escenario pesimista y el tercero un escenario optimista.

- El estudio se realizó con un horizonte de cinco años, debido a la inestabilidad política, económica, social y laboral que ha vivido el Ecuador durante los últimos años. Asimismo, por la competencia que existe y nueva que puede ingresar al mercado ofreciendo hielos con color, sabor y formas. Esta inestabilidad genera una gran incertidumbre por lo que es difícil realizar un estudio con un horizonte a un plazo mayor.
- El análisis financiero del proyecto contempla dos alternativas la una que utiliza el apalancamiento y la otra que no usa apalancamiento.
- Se consideró un 5% de desperdicios de producción, debido a problemas de fabricación, por roturas de inventarios, por descuido de los empleados, etc. Es importante aclarar que este porcentaje fue decidido ya que a comparación de otros productos, el hielo con color, sabor y formas debe siempre estar en cuartos o aparatos congeladores, ya que sino se



derrite y el producto no es óptimo para ser vendido ni para ser consumido. Anexo E4

- Los precios de venta del producto fueron realizados en base a los precios promedio de mercado.
- El pago de las remuneraciones se estableció basándose en las reglas y normas que constan en el Código de trabajo. Se consideró un incremento del 3% en los salarios a partir del segundo. Anexo E3
- Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos se empleó el método de línea recta, de acuerdo a lo establecido por la ley. Anexo E2
- El cálculo de los flujos apalancados para todos los escenarios suponen la realización de préstamos pagaderos a 5 años. El monto de dichos préstamos dependen del escenario que se considere. Es importante resaltar que estos montos varían ya que la estructura de capital para los tres escenarios está compuesta por un valor de aporte por parte de los accionistas que representa cerca de un 35%-37%, y otro valor conseguido a través de un préstamo que representa un 63%-65% del total de capital. Anexo E1

	<b>Monto del Préstamo</b>
<b>Escenario Optimista</b>	50.000,00
<b>Escenario Normal</b>	48.000,00
<b>Escenario Pesimista</b>	45.000,00

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.1**



- Se considera un incremento del 3% en los gastos a partir del segundo año en todos los escenarios, debido a que el mercado a satisfacer es mayor y por ende los implementos necesarios para lograrlo serán más numerosos. Anexo E2
- El desempeño de la maquinaria va de acuerdo al tipo de escenario. Es importante aclarar que en todos los escenarios la ocupación de la máquina está en función de una jornada de 8 horas; pero en el año 2010 del escenario optimista es necesario trabajar una jornada de 9 horas para poder satisfacer la demanda. Anexo E4.

#### MAQUINARIA OCUPADA (%)

	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
2006	75%	68%	61%
2007	82%	75%	67%
2008	91%	82%	74%
2009	100%	91%	82%
2010	97%	100%	90%

Elaborado por: las autoras

Cuadro No 7.2

- El valor de capital de trabajo se fundamentó en los costos fijos y variables que tiene la empresa; dos meses para personas naturales y un mes para personas jurídicas. Se incluyó un valor de imprevistos del 10% sobre los costos totales, para satisfacer pedidos inesperados. Anexo E1.

- El presupuesto de muebles y equipos de oficina así como de equipos de computación son iguales en los escenarios normal y pesimista. En el optimista estos varían ya que se contrata un supervisor. Anexo E2.
- El costo de oportunidad es del 16%. Anexo E7.
- No se tomó en cuenta la inflación ni el crecimiento de la población.
- El modelo de la dolarización continúa para toda la vida del proyecto.

## 7.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los supuestos anteriormente mencionados, se realizaron flujos de caja de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los flujos de caja de los tres escenarios muestran valores favorables.

	<i>Escenario Optimista</i>		<i>Escenario Normal</i>		<i>Escenario Pesimista</i>	
	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>
NO APALANCADO	71%	128.744	69%	116.400	64%	100.684
APALANCADO	151%	136.398	147%	123.747	131%	107.573

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.3**

Como se puede apreciar en el Cuadro No 7.3 tanto el TIR como el VAN muestran valores positivos en todos los escenarios, lo que indica que el negocio es rentable.

El TIR es mayor al 16% en todos los escenarios, por lo tanto resulta atractivo ejecutar el negocio, además le da a NICE & ICE la oportunidad de tomar medidas coyunturales como es invertir en publicidad para dar a conocer el producto, disminuir el precio, etc.

Se ha determinado los índices financieros más relevantes para el proyecto en todos los escenarios. Anexo E6.

A continuación se explican los índices obtenidos en el proyecto sin apalancamiento.

El capital de trabajo se considera importante en este proyecto debido a que permite determinar lo que le quedaría a la empresa en dinero o en otros activos corrientes después de pagar sus pasivos corrientes.

Años	Capital de Trabajo		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	76.592	70.168	62.599
2007	93.196	78.348	70.779
2008	115.143	89.258	81.689
2009	150.275	100.934	93.365
2010	179.618	116.317	108.748

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.4**

Como se puede apreciar en el Cuadro No 7.4, en los tres escenarios planteados y en todos los años el capital de trabajo es positivo y con una tendencia creciente por lo que se podría concluir que la empresa cuenta con

disponibilidad de recursos año tras año luego de pagar sus obligaciones corrientes.

Años	Liquidez		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	4,57	4,02	3,55
2007	4,80	4,23	3,73
2008	5,04	4,75	3,92
2009	5,28	4,96	4,11
2010	5,54	5,18	4,32

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.5**

En el Cuadro No 7.5, se presentan los índices de liquidez que genera la empresa en los tres escenarios, los mismos que se los puede considerar como buenos; en razón a que en los tres escenarios los activos corrientes son superiores a los pasivos corrientes en más de tres veces en el primer año, llegando a ser más de cinco veces mayor en el último año; lo que permite a la empresa, entre otros, el pago de los dividendos a los accionistas. Debido a que este negocio requiere un alto índice de liquidez ya que los insumos y la materia prima que se debe emplear para la elaboración del producto se los debe pagar al contado, y al ser estos índices altos, concluimos que el proyecto es viable.

Años	Rendimiento sobre el Patrimonio		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	38%	35%	31%
2007	40%	37%	32%
2008	42%	39%	33%
2009	44%	40%	35%
2010	46%	42%	37%

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.6**

En el Cuadro No 7.6 se muestra el rendimiento sobre el patrimonio. En el escenario optimista fluctúa entre el 31% y el 37%, en el escenario normal entre el 35% y el 42% y en el escenario pesimista entre 30% y 33%, lo que hace que el proyecto sea atractivo, ya que representa el rendimiento obtenido sobre la inversión de los propietarios. Es decir, por cada dólar invertido por el propietario este recibe entre \$0,30 y \$0,42 centavos más, de acuerdo al escenario en el que se lo analice, lo cual es positivo pues demuestra que la empresa está generando beneficios monetarios importantes a los accionistas ya que los recursos con los que ésta cuenta están siendo bien empleados.

Años	Rendimiento sobre activos		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	32%	29%	20%
2007	34%	30%	22%
2008	35%	32%	24%
2009	37%	34%	27%
2010	39%	35%	31%

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.7**

En el Cuadro No 7.7 se muestra el rendimiento sobre activos, en el escenario normal varía entre 29% y 35%, en el pesimista entre el 20% y 31% y en el optimista está entre 32% y 39%, lo que indica la utilidad obtenida en los períodos analizados en relación con los activos totales, independientemente de cómo éstos hayan sido financiados.

A continuación se detallan los índices obtenidos en el proyecto con apalancamiento.



Años	Capital de Trabajo		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	111.682	106.783	96.925
2007	119.862	114.963	108.631
2008	130.772	125.873	120.003
2009	142.445	137.549	129.817
2010	157.828	152.932	135.276

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.8**

El Cuadro No 7.8 muestra el capital de trabajo; en el escenario pesimista alcanza los \$111.682 en el primer año, llegando a \$157.828 en el último año, demostrando que en el período analizado tiene una tendencia creciente. En el caso del escenario normal el capital de trabajo también presenta una tendencia creciente ya que de \$106.783, en el primer año, llega a \$152.932 en el último año analizado. En el escenario optimista en el primer año de \$96.925, pasa a \$135.276 en el último año, con una tendencia creciente. Estos valores son positivos y alentadores ya que se puede determinar que la empresa tiene mayor disponibilidad de recursos para solventar las operaciones del negocio y la capacidad de pago de los pasivos corrientes.

Años	Liquidez		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	6,34	5,84	5,42
2007	6,67	6,13	5,69
2008	6,99	6,44	5,97
2009	7,34	6,76	6,27
2010	7,70	7,01	6,58

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.9**

El índice de liquidez se presenta en el Cuadro No 7.9; y en los tres escenarios tiene una tendencia creciente y así en el escenario pesimista de 5,42 en el primer año llega a 6,58 en el último año. En el caso del escenario



normal, en el primer año alcanza el 5,84 llegando a 7,01 en el año cinco y en el escenario optimista en el primer año alcanza 6,34 llegando a 7,70 en el último año. Este índice se lo puede considerar bueno debido a que en todos los años su relación es superior a cinco, y eso se debe porque el activo corriente es mayor en cinco veces al pasivo corriente, es decir que la empresa tiene mayor disponibilidad de efectivo luego de pagar sus obligaciones corrientes. Se podría indicar que el índice de liquidez que tiene la empresa es muy bueno, demostrando la viabilidad de poner en marcha este negocio. Además este índice puede demostrar, entre otras cosas, que los insumos y la materia prima que se debe comprar para el negocio, se lo puede pagar al contado.

Años	Razón de Endeudamiento		
	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
2006	38%	36%	36%
2007	34%	32%	30%
2008	30%	27%	27%
2009	27%	23%	22%
2010	22%	18%	19%

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.10**

La razón de endeudamiento se presenta en el Cuadro No 7.10; este índice tiene una tendencia decreciente en los tres escenarios analizados, así en el escenario pesimista del 36% en el primer año, llega al 17% en el último año, en el caso del escenario normal, en el primer año del 36%, llega al año cinco a ser el 18%, y en el escenario optimista de 38% en el primer año, llega al 22% en el último año, lo que nos demuestra una menor dependencia de la empresa con sus acreedores, sean estas instituciones financieras, IESS, SRI y otros, en razón de los pagos que año a año lo va realizando.

Si bien el préstamo bancario se lo pagará dentro del período analizado, el índice no es cero debido a los otros acreedores. Adicionalmente se debe indicar que para este negocio, sería recomendable que el índice tenga una tendencia creciente a fin de mantener el escudo fiscal, pero también se debe considerar que un excesivo endeudamiento es malo por lo que sería recomendable que se mantenga una relación de 1 a 2, es decir que por cada dólar propio hay la participación de dos dólares ajenos.

Se determinó los puntos de equilibrio tanto en unidades como en dólares para los tres escenarios planteados que a continuación se muestra en el cuadro.

**PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES**

	<b>Optimista</b>	<b>Normal</b>	<b>Pesimista</b>
2006	70.697	61.989	55.395
2007	79.720	70.695	64.142
2008	82.599	73.275	66.487
2009	85.473	75.837	68.804
2010	88.581	78.512	71.224

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.11**

**PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES**

	<b>Optimista</b>	<b>Normal</b>	<b>Pesimista</b>
2006	60.092	52.690	47.085
2007	67.762	60.091	54.521
2008	70.209	62.284	56.514
2009	72.652	64.461	58.484
2010	75.294	66.735	60.540

Elaborado por: las autoras

**Cuadro No 7.12**

Si bien en el cuadro de punto de equilibrio en unidades este tiene una tendencia creciente año a año pero dentro del mismo escenario, sin embargo como se puede observar las unidades del escenario optimista son mayores que la de los otros dos escenarios. Es por esto que el punto de equilibrio en dólares tiene la misma relación, son mayores en el escenario optimista en comparación con los otros dos escenarios. Es importante resaltar que la empresa vende un 32% de unidades más de las que determinan en el punto de equilibrio como mínimas, este valor es tomado del escenario pesimista, lo que indica que la empresa siempre produce más de lo que requiere como mínimo.

- Finalmente con todos los datos calculados se determinó el punto de equilibrio, donde se pudo establecer el nivel de producción mínimo que puede tener la empresa en todos los escenarios. Anexo E6.
- Los flujos de caja para los tres escenarios claramente muestran mejores resultados cuando se emplea la opción de apalancamiento.
- El manejo de la opción de apalancamiento resulta más atractiva que la del no apalancamiento, como se pudo observar en los cuadros respectivos.
- Finalmente, el proyecto es rentable en los tres escenarios en los que se lo planteó.

alternativas, para hacer de ese día un momento inolvidable. Este tipo de empresas sería importante para NICE & ICE ya que su consumo de hielo en los eventos que estos organizan es considerable. A continuación se muestra un cuadro en el que se detalla las empresas de Catering.

### **EMPRESAS DE CATERING EN QUITO**

<b>Nombre de la Empresa</b>
Azafrán División Catering
Banquetes Lafayette
Caterexpress
Catering Andrews G & V
Catering Deli High Service
Seramin Consorcio de empresas Catering Service
Fielquimec
Mishan Services S.A
Seoselva Cía Ltda.
Servicio de Catering
Swing Meson Cultural

Fuente: Guía Telefónica 2004, pag 70

Cuadro No 6.2

A pesar de que no se ha realizado una investigación se pudo determinar que en promedio el consumo de hielo de estas empresas es bastante significativo. Un estudio de mercado ayudaría a determinar con aproximación el promedio de consumo de hielo en fundas y en frecuencia.

#### **6.1.1.3 NIVEL SOCIO ECONÓMICO**

El presente plan de negocios consideró como su mercado objetivo a los hogares del nivel socio económico alto y una pequeña proporción del medio-medio; pero conforme se avanzó con el proyecto, se determinó que se debería

considerar a todos los hogares que pertenecen al nivel socio económico anteriormente mencionado, ya que estos hogares podrían destinar parte de sus ingresos a la adquisición del producto ya que su precio es accesible.

Al mismo tiempo es importante resaltar que el nivel socio económico medio-medio tiene una cantidad de hogares considerablemente mayor a la clase alta y los miembros de estos hogares también tienden a demandar aquellos productos que le representen cierto valor agregado y satisfacen sus necesidades de una manera distinta, sin tener que pagar un precio mayor para ello.

## **6.1.2 GUAYAQUIL**

### **6.1.2.1 FACTORES DETERMINANTES**

#### **6.1.2.1.1 CLIMA**

En esta ciudad se goza de un clima tropical por lo que el consumo de bebidas sean alcohólicas o no alcohólicas se lo hace con preferencia con hielos para lograr tener una bebida refrescante. Este factor es positivo ya que el consumo de hielo se estima podría ser superior al que se tiene en la ciudad de Quito.



## 6.1.2.1.2 POBLACIÓN

Guayaquil se considera la ciudad más importante en términos poblacionales a nivel nacional. El número de hogares se muestra creciente aunque los miembros promedios por hogar estén disminuyendo<sup>29</sup>. A continuación se muestra un cuadro en el que se puede distinguir la población por rangos de edad:

**POBLACIÓN DE GUAYAQUIL**

POBLACION URBANA DE GUAYAQUIL	AÑOS					
	2003		2004		2005	
RANGO DE EDAD	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES
0 a 11 años	270.903	279.981	272.133	282.127	273.697	284.639
12 a 17 años	130.099	132.811	130.284	133.815	130.619	134.994
18 a 29 años	226.861	223.680	227.842	228.399	229.102	233.486
30 a 44 años	204.294	199.570	207.142	204.446	210.295	209.666
45 a 69 años	169.893	164.388	174.721	168.936	179.859	173.781
70 y más	46.476	41.083	44.549	38.735	42.628	36.375

Fuente: Fuente: Revista Pulso Ecuador, Enero 2005, página 8, N<sup>o</sup>13

Cuadro No. 6.3

Como es posible identificar en el cuadro, el número de personas que se encuentran en el rango al que va dirigido NICE & ICE es bastante significativo. A continuación se muestra un cuadro con el número de hogares urbanos:

<sup>29</sup> Revista Pulso Ecuador, No 13, Enero 2005, pag 8



**NÚMERO DE HOGARES GUAYAQUILEÑOS**

NUMERO DE HOGARES	AÑOS		
	2003	2004	2005
Total	489.997	497.200	505.017

Fuente: Fuente: Revista Pulso Ecuador, Enero 2005, página 8, N<sub>o</sub>13 **Cuadro No. 6.4**

Como se puede apreciar en el cuadro, el número de hogares urbanos se encuentra en constante crecimiento. Con una investigación de mercado se podría determinar la frecuencia de consumo y el volumen de compra; y como el número de hogares es considerablemente mayor a los de Quito, el mercado potencial se presume podría ser muy atractivo para la empresa.

**6.1.2.1.3 CULTURA**

El comportamiento de los guayaquileños frente a productos nuevos y originales es bastante importante, ya que son personas que tienen una gran curiosidad y novelería. Por la cultura que tienen las personas que viven en esta ciudad crean cierta posibilidad de que el producto tenga aceptación, ya que es nuevo, innovador, original, creativo y diferente; es decir cumple con lo necesario para que las personas se atrevan a probarlo.

#### 6.1.2.1.4 COMPETENCIA

En Guayaquil existe un número mayor de empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de hielos en comparación con Quito. Esto se debe a que el clima caluroso insita a las personas a refrescarse con bebidas bien frías y para ello la utilización del hielo es indispensable.

Por el hecho de que existen varias empresas que ofertan hielos el mercado y la competencia que tendría NICE & ICE sería mucho mayor. A continuación se muestra un cuadro en el que se detallan las empresas que fabrican hielo en Guayaquil.

#### **EMPRESAS DE HIELO EN GUAYAQUIL**

Fábrica de Hielo Durán Cía Ltda
Fábrica de Hielo Inducarla
Fábrica de Hielo El Nevado
Calamante S.A.
Dehelo S.A.
Fábrica de Hielo Brener
Hielos Diana

Fuente:Guía Telefónica de Guayaquil

Cuadro No 6.5

# **CAPITULO 8**

## **Posibles Riesgos del Negocio y sus Soluciones**

**NICE**  **ICE**

## POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

### 8.1 INTRODUCCIÓN

En el momento de poner en práctica un proyecto es indispensable desarrollar un plan de contingencia, con el objetivo de poder contrarrestar posibles factores internos o externos que afectarían el óptimo desenvolvimiento del mismo.

### 8.2 POSIBLES RIESGO

#### 8.2.1 CONFLICTOS INTERNOS

##### FACTORES:

A continuación se presentan los posibles conflictos internos que podrían suscitarse en la empresa:

- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos que rigen en la empresa (administrador - personal de producción y comercialización).

- Pérdida del verdadero sentido de la misión y la visión por parte de los empleados de la empresa.
- Personal no comprometido con los valores que tiene la empresa.
- El personal olvide que es indispensable el trabajo en equipo para lograr que se realice un trabajo exitoso en todas las áreas.
- Problemas entre los propietarios de la empresa.

#### PLAN DE CONTINGENCIA

- Para el primer caso, el Administrador debe invertir tiempo en conversar y acatar posibles quejas, sugerencias y comentarios por parte del personal del área de producción y comercialización, con el fin de no perder la objetividad que el negocio requiere. Para lograrlo, se llevará a cabo reuniones entre los empleados y el administrador de modo que todos y cada uno de ellos tenga la oportunidad de expresar sus ideas y llegar a un consenso, para así poder tomar una decisión que sea en beneficio de la organización.
- Para el segundo caso, es importante que los empleados se sientan identificados con la misión y la visión de la empresa, y esto se lo puede lograr a través de rótulos ubicados en todos los lugares visibles de la empresa.



Adicionalmente los directivos deben hacer un recordatorio de la misión y la visión de la empresa en todas las reuniones, para lograr que los empleados lo recuerden y sean conocidas a profundidad tanto por el personal administrativo como el de producción y comercialización ya que todos ellos deben desarrollar sus actividades orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, evitando así tomar acciones o decisiones que se alejen de estos parámetros.

- Para el tercer caso, es importante que los valores corporativos establecidos por NICE & ICE aliente el desarrollo organizacional, por lo que la empresa esta comprometida con todo el personal de administración, producción y comercialización, para que sean conocidos, respaldados y aceptados. Al lograr este compromiso la empresa lo que obtiene es un equipo de trabajadores realmente identificados y leales con la empresa que cumplan con los valores organizacionales con la finalidad de que trabajen de manera más eficaz y eficiente.

- Para el cuarto caso, se fomentará el trabajo en equipo ya que tanto la responsabilidad como los incentivos será para todo el equipo que realizó un trabajo sobresaliente. De esta manera, se evitará el individualismo y las competencias internas.



- Para el quinto caso, la empresa será de responsabilidad limitada y las participaciones del capital en un futuro inmediato serían de la siguiente manera: 49% para las dos propietarias mayoristas y el 2% restante para un socio el cual deberá ser una persona ecuatoriana, escogida por las socias mayoritarias para que con su voto hacer mayoría en el caso de que las socias no lleguen a estar de acuerdo sobre una decisión a ser tomada y que deba someterse a votación en junta general de socios.

## 8.2.2 VOLUMEN DE VENTA INFERIOR AL ESTIMADO

### FACTORES:

Si la empresa genera ventas inferiores a las estimadas en la proyección de ventas, se producirían los siguientes resultados:

- Disminución en el ingreso, con el peligro de no poder cubrir los costos totales, lo que llevaría a la empresa a obtener pérdida.
- Mano de obra y maquinaria ociosa.
- Gastos innecesarios como: servicios básicos y arriendo del local en donde se encuentra previsto la fabricación del producto.

- El los flujos de efectivo daría como resultado un TIR menor a los previsto en el escenario normal, lo cual no permitiría que la empresa pueda tomar medidas coyunturales como puede ser bajar el precio del producto o aumentar los gastos en publicidad, etc.

### PLAN DE CONTINGENCIA

Para poder analizar lo que generó que las ventas sean inferiores a las estimadas, se deberá realizar una investigación sobre el verdadero problema que dio lugar a este suceso. Entre los posibles factores están:

- Falta de información a los clientes potenciales acerca de las características y beneficios que ofrece el producto.
- Precio superior al de la competencia.
- Percepción errónea sobre la calidad del producto.
- Cantidad no adecuada ya que no satisface las necesidades de los clientes.

Para contrarrestar estos factores la empresa podría realizar planes de acción inmediatos como son:

- Bajar el precio del producto, ya que el proyecto goza de un TIR favorable que el permite poder tomar medidas coyunturales acerca del mismo.
- Ofrecer el producto en mayor cantidad al mismo precio o incluso a un precio menor si es financieramente posible.
- La empresa podría realizar un acuerdo con empresas que elaboren bebidas, con el fin de promocionar el hielo como un complemento de las mismas.

Mientras estos planes de acción inmediatos son puestos en práctica, la empresa podría reforzar su campaña publicitaria, con la finalidad de transmitir al cliente un claro mensaje sobre las características y beneficios que ofrece el producto, utilizando los medios más idóneos para lograrlo. Esta campaña publicitaria ofrecería resultados a mediano plazo y ayudaría a reforzar el posicionamiento de la marca y del producto.

Con el propósito de evitar que se presenten los factores anteriormente mencionados, la empresa se mantendrá al tanto del precio vigente en el mercado del hielo tradicional para evitar que este sea menor al de los hielos con color, sabor y formas. Igualmente, la empresa se informará continuamente acerca de

cómo está satisfaciendo el producto las necesidades de los clientes. Finalmente, si el caso lo amerita los gastos serán reconsiderados y reducidos para evitar el desembolso innecesario de dinero.

### **8.2.3 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

#### FACTORES:

Al poner en marcha cualquier tipo de negocio, se corre el riesgo de que ingresen a la industria nuevos competidores o que las empresas ya establecidas ofrezcan un producto similar al que NICE & ICE oferta. El riesgo es mucho mayor cuando las empresas ya tienen experiencia, ya que pueden ofrecer un precio mucho más atractivo.

#### PLAN DE CONTINGENCIA:

La constante innovación y diversificación de sus líneas de productos como son: nuevos colores, formas y sabores se daría al cliente una gama más amplia de productos para su elección y satisfacción de sus necesidades. Así mismo se puede crear otras líneas de productos como adornos que sirvan para decorar las bebidas ya que esa es la función principal del negocio.

Para poder lograr que el producto esté presente en todas las ocasiones y fechas importantes, la empresa puede diferenciarse de sus competidores ofreciéndole al cliente hielos que vayan acorde con la ocasión, es decir se elaborarían hielos en formas de corazón, rosas, ositos, etc para San Valentín; árboles de navidad, campanas, vendados, papá noel, etc para Navidad, anillos, novios, etc para matrimonios y otras figuras que vayan acorde con la ocasión.

Es igualmente importante que NICE & ICE se centre en mejorar de la calidad tanto del producto como del servicio para lograr ofrecer un valor agregado a los clientes, obteniendo así una ventaja competitiva.

Ampliar el nicho de mercado de los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas dirigiéndose a todos los segunda y tercera categoría. En cambio para personas naturales se puede enfocar en otras edades, otros niveles socio económicos; con la finalidad de buscar constantemente nuevos clientes a los cuales NICE & ICE pueda satisfacer.

#### **8.2.4 OTROS PRODUCTOS**

##### FACTORES:

Debido a que es un producto nuevo en el mercado, los consumidores pueden encontrar obstáculos en lo que tienen que ver con la combinación de estos

con sus bebidas favoritas, puesto que las combinaciones no serían las más apropiadas. Esto traería como consecuencia que el producto deje de ser demandado.

#### PLAN DE CONTIGENCIA:

Ya que la maquinaria que se utilizará en la elaboración de este producto puede ser utilizada para la elaboración de helados, la empresa tendría la posibilidad de elaborar los mismos, logrando así diversificar su línea de producto, lo cual le ayudaría a contrarrestar estos problemas.

Asimismo, se podría elaborar bolos con las formas de los personajes de caricaturas que se encuentren de moda en ese momento para dirigirlos a los niños.

### **8.2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

#### FACTORES:

- Al ser Supermaxi un fabricante de hielo tradicional, podría desistir de adquirir el producto ya que sería una competencia directa al suyo y su nicho de mercado se podría verse afectado.



- Debido a que Supermaxi cuenta con una marca bien posicionada, al darse cuenta que el producto tiene buena acogida en el mercado podría elaborar por sí mismo un producto semejante con su marca, con el fin de persuadir a los consumidores a preferir su producto en lugar del que ofrece NICE & ICE.

#### PLAN DE CONTINGENCIA:

- La empresa establecería estrategias de posicionamiento de marca, pues al ser un producto innovador y por ser primero en el mercado, esto se podría lograr con mayor facilidad, a través de campañas publicitarias agresivas y dando a conocer las características y beneficios del producto, así como con un precio relativamente menor al del hielo tradicional.
- La empresa podría reconsiderar otros canales de distribución como son: las gasolineras, mini market, licorerías y alianzas con empresas que produzcan bebidas que puedan ser acompañadas por los productos que ofrece NICE & ICE.

# Conclusiones

**NICE & ICE**

## CONCLUSIONES

- A pesar de que existen varias empresas que elaboran y comercializan hielo en la ciudad de Quito, es importante recalcar que ninguna de ellas se encuentra bien posicionada en el mercado.
- El mercado que ha sido tomado en consideración para la elaboración del capítulo financiero de este proyecto no es el único al que NICE & ICE puede dirigir sus actividades. Existen otros mercados como son: empresas de catering, Guayaquil, ampliar la categoría de los establecimientos y ampliar los niveles socio-económicos de los hogares.
- A pesar de que Quito no cuenta con un clima tropical, se pudo determinar a lo largo del desarrollo de este proyecto que el consumo de hielo se encuentra en incremento. Es por esto que los hielos con color, sabor y formas tienen la posibilidad de convertirse en un producto con un importante grado de consumo.
- Cerca del 80% de la distribución de este producto depende de Supermaxi, y al determinar que este se encuentra interesado en la adquisición del mismo, se concluye que el negocio tiene grandes posibilidades de ingresar al mercado y llegar a varios consumidores.

- Debido a que Supermaxi es el principal canal de distribución, un desacuerdo o desinterés por parte de ellos, podría ocasionar que el producto no pueda llegar al mercado objetivo y la producción sea excesiva para lo que realmente se puede distribuir de manera directa.
- La empresa podría diversificar e incluir nuevas líneas de productos para poder llegar a un mercado más amplio, y maximizar los beneficios de la maquinaria.
- Para el análisis financiero de este plan de negocios, se plantearon tres escenarios, un normal, un pesimista y un optimista; los tres escenarios fueron proyectados a 5 años. A pesar de que se planteó un escenario pesimista en este se obtuvo un Valor Actual Neto \$107.573 y un TIR 131% utilizando apalancamiento, y un Valor Actual Neto \$100.684 y un TIR 64% sin apalancamiento, y los dos escenarios restantes tienen valores mayores a los de este escenario, por lo que se concluye que en cualquier escenario que se analice, el proyecto es rentable.
- De acuerdo a los análisis realizados a lo largo del desarrollo de este plan de negocios, se puede concluir que el proyecto es atractivo y financieramente rentable.



# Recomendaciones

**NICE**  **NICE**

## RECOMENDACIONES

- No se debe disminuir la calidad del producto así como se debe mejorar cada vez más el servicio, con la finalidad de evitar que el cliente pierda el interés en el producto.
- Mantener siempre una actitud cordial y respetuosa hacia los clientes.
- Realizar investigaciones para determinar las nuevas necesidades de los clientes y así ampliar las líneas de productos.
- Identificar nuevos canales de distribución para que el producto esté al alcance de los clientes de manera más rápida.
- Establecer buenas relaciones con los proveedores de la materia prima, con la finalidad de mantener una buena calidad del producto y ofrecer al cliente un excelente producto.
- Crear relaciones fuertes y duraderas con los hoteles, bares, bar/restaurantes, restaurantes y discotecas para fidelizarlos y ser los primeros en satisfacer sus necesidades.



- En el capítulo 6 se contemplaron algunas alternativas para ampliar el mercado al que NICE & ICE se pueda dirigir, por lo que se recomienda un estudio previo para determinar cual de estas opciones es la más rentable.
- Debido a que el proyecto contempla una maquinaria que puede ser empleada para la elaboración de helados, se puede ampliar la línea de productos que la empresa puede ofrecer de manera simultánea.
- Crear alianzas estratégicas con las empresas que elaboren bebidas que puedan ser fácilmente combinadas con el producto, para intentar habituar al cliente a consumir su bebida favorita con el producto que ofrece NICE & ICE.
- Realizar una investigación de mercado en Guayaquil, ya que por los factores expuestos en el capítulo 6 se puede identificar claramente que es un mercado objetivo muy importante.
- Se debe llevar a la práctica el proyecto, por todos los resultados obtenidos durante la realización del mismo, así como aprovechar el interés demostrado por parte de Supermaxi en adquirir el producto.

# **Bibliografía**

**NICE & ICE**

## BIBLIOGRAFÍA

- Thomas, Arthur A y A.J. Strickland III. Administración Estratégica, Conceptos. México Mc Graw – Hill, 2000.
- Orozco, Artur. Investigación de Mercados, Concepto y Práctica. Colombia: Editorial Norma, 1999.
- Markides, Constantinos En la Estrategia está el éxito. Barcelona: Editorial Norma, 2000.
- Thompson, Strickland Administración Estratégica Conceptos y Casos: Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing. México Mc. Graw – Hill, 1996.
- Fotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall, 1998, México.
- David, Fred R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta edición, Editorial, Prentice-Hall, 1997, México.
- Robert J. Dolan, La esencia del Marketing, Editorial Norma, 1995.
- Meigs, Williams, Haka, Bettner Contabilidad La base para decisiones gerenciales: Mc Graw Hill, 11 Edición, Colombia.
- L.Gayle Rayburn, Contabilidad y Administración de Costos: Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- Romero, Diccionario de Sinónimos, Antónimos e Ideas Afines, Editorial Brasa S.A.1987. Perú.
- Sapag Chain, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial, Mc Graw Hill , 2000, Chile.
- Ross A,. Stephen, Finanzas Corporativas, Quinta edición, Mc Graw Hill, 2000, México.

- Programa de Encuestas de Conyuntura, año 2004, III trimestre, Banco Central del Ecuador.
- Samuelson, Paul A. Economía, Decimoquinta edición, Editorial, Mc Graw Hill, 1996, España.
- Thomas, Dan, El Sentido de los negocios, Primera edición, Edictorial, Continental, 1995, México.
- Enciclopedia Salvat de la técnica " Cómo funciona", volumen 9, editorial Salvat , página 99.
- Stanton, William J., Ventas, Conceptos, Planificación y Estrategias, Novena edición, Mc Graw Hill, 1997, Colombia.

### **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- <http://ar.news.yahoo.com/050705/4/j08z.html>
- <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?idnoticia=1318877>
- [http://www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_ruc/ruc.html](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_ruc/ruc.html)
- [http://www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_del\\_contribuyente.html#f](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_del_contribuyente.html#f)

### **PUBLICACIONES**

- Revista Pulso Ecuador, Septiembre 2004, página 6, No. 12.
- Revista Ekos, Julio del 2004, página 40, No. 123.
- Revista Pulso Ecuador, Enero 2005, página 8, No. 13
- El Universo, 13 de Octubre del 2004.
- Diario Hoy, 1 de Junio del 2004.
- El Comercio, 6 de Agosto del 2004.



**ANEXOS**

**NICE & ICE**

**ANEXOS A1**



## **REQUISITOS PARA EL REGISTRO SANITARIO**

1. Solicitud dirigida al Director general de Salud.
2. Permiso de funcionamiento, el cual es analizado y otorgado por la Autoridad de Salud.
3. Certificación otorgada por la autoridad de salud competente, donde consta que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto.
4. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.
5. Formula cuali – cuantitativa, este incluye aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas.
6. Certificado de análisis de control de calidad del producto, este documento debe constar con la firma del técnico responsable obtenido de cualquier Laboratorio

7. de control de Alimentos, incluido del Laboratorio de Control de Calidad del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

8. Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase.

9. Proyecto del rótulo o etiqueta a utilizar.

10. Interpretación del código de lote.

- **Lote:** Una cantidad determinada de un alimento producida en iguales condiciones.
- **Código de lote:** Símbolos ( letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar el lote.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.consuladoecuadornj.com/registro%20sanitario%20de%20alimentos.htm>

## **REQUISITOS PARA EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL AÑO 2005**

### ***LINEA DE FÁBRICA***

**PRIMERO:** comprar el formulario de línea de fábrica, llenar a nombre del dueño del predio (dueño de la casa si Ud. arrienda el local).

***ADJUNTAR.-*** copia del pago del impuesto predial del dueño del local, si arrienda copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que realiza el trámite.

Ingresar en la ventanilla No. 10 de documentación, duración de la línea de fábrica dos años. Cuando a usted le entreguen la línea de fábrica tiene que solicitar el uso de suelo.

### ***USO DE SUELO***

**DOS:** tiene que hacer un escrito en hoja simple dirigido al Arq. Gustavo Fierro Administrador de la Zona Norte, solicitando el uso de suelo para su establecimiento detallando actividad, nombre y dirección.

***ADJUNTAR.-*** copia de la línea de fábrica, copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que realice el trámite.

***INGRESAR.-*** en la ventanilla No. 7 de documentación, el uso del suelo que se obtiene anualmente. Cuando ya ha obtenido el informe de compatibilidad de uso de suelo puede sacar el permiso de funcionamiento.

## **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO**

**TRES:** cuando usted ya ha obtenido el paso uno y dos realiza un escrito dirigido a la Dra. Luisa Gómez Jefe del Departamento de Control Sanitario, solicitándole el permiso de funcionamiento para su negocio.

**ADJUNTAR.-** copia de cédula, copia de papeleta de votación (del propietario del negocio), informe de compatibilidad de uso de suelo, comprobante de pago de la patente y permiso de funcionamiento del año actual, permiso de funcionamiento del año anterior (para los locales ya existentes), certificado de salud (en áreas de alimentos, salas de bellezas y peluquerías para todo el personal), para personas extranjeras visa de residencia en el país actualizada, copia de RUC para locales nuevos.

Plazo máximo para obtener el permiso de funcionamiento es el 30 de junio de cada año. Caso contrario se someterá a las sanciones establecidas en el Código de Salud.

**ANEXOS B1**

## TAMAÑO DE LA MUESTRA

### **Metodología**

#### **Tipo de investigación.**

El método que se utilizó fue descriptivo a través de encuestas personales. De esta forma se pudo obtener el grado de intención de compra que tendrían en el producto.

#### **Muestreo**

Se trabajo con un universo infinito, debido a que no se tienen datos exactos sobre el número de personas y/o familias que pertenecen al nivel medio-medio y alto. Así mismo se utilizó dicha fórmula infinita ya que no hay estudios previos o investigaciones anteriores con un nivel de confianza del 95%.

Se realizó una entrevista personal a hombres y mujeres entre 18 y 70 años pertenecientes al nivel socioeconómico anteriormente mencionado que residan en la zona urbana de Quito.



$$n = \frac{4 * P * Q}{(e^2)}$$

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1}{0.0025}$$

$$n = 400$$

**n** = Tamaño de la muestra

**P** = Probabilidad

**E** = Error

# CUESTIONARIO PERSONAS NATURALES

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación para mi tesis de grado. Le solicito tres minutos de su tiempo para contestar una encuesta corta.

1.- ¿En promedio cuántas reuniones familiares y/o sociales tiene al mes en su casa?

- 1 - 3 veces
- 4 - 6 veces
- Más de 6


2.- ¿En estas reuniones qué tipo de bebidas suele servir?

- Jugos
- Gaseosas
- Agua
- Cerveza
- Alcohólicas
- Otros


¿Cuál/es? \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué porcentaje de estas bebidas las sirve con hielo?

- Ninguna
- 10% - 50%
- Más del 50%
- Todas


4.- ¿Cómo calificaría usted a una persona que sirve las bebidas con hielos con sabor, color y formas?

- Sofisticada
- Moderna
- Detallista
- Otros


¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tan interesada/o estaría usted en comprar helos con sabor, color y formas?

- Definitivamente compraría
- Seguramente compraría
- Talvez compraría
- Creo que no compraría
- Definitivamente no compraría


6.- ¿Cree usted que este producto vendido en igual cantidad que el hielo tradicional debe costar?

- Lo mismo
- 5% más
- 10% más


7.- ¿Con que frecuencia usted compraría helos con sabor, color y formas?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual


8.- ¿En dónde le gustaría comprar el hielo con sabor, color y formas?

- Supermercados
- Tiendas
- Gasolineras
- Otros


¿Cuál? \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

## TABULACION ENCUESTAS PERSONAS NATURALES

1.- ¿En promedio cuántas reuniones familiares y/o sociales tiene al mes en su casa?

	1-3 veces	3-6 veces	Más de 6
	76%	17%	7%
18-23	51%	64%	69%
24-29	22%	21%	17%
30-35	8%	7%	3%
36-41	6%	3%	7%
Más de 41	13%	4%	3%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

2.- ¿En estas reuniones qué tipo de bebidas suele servir?

	Jugos	Gaseosas	Agua	Cerveza	Alcohólicas	Otros
	15%	33%	15%	16%	21%	2%
18-23	52%	55%	47%	49%	53%	50%
24-29	22%	22%	23%	22%	22%	29%
30-35	5%	7%	7%	10%	5%	0%
36-41	5%	6%	8%	8%	7%	7%
Más de 41	16%	10%	15%	10%	13%	14%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

3.- ¿Qué porcentaje de estas bebidas las sirve con hielo?

	Ninguna	10% - 15%	Más 50%	Todas
	22%	53%	16%	9%
18-23	47%	60%	52%	47%
24-29	24%	20%	25%	19%
30-35	6%	12%	3%	14%
36-41	8%	5%	5%	6%
Más de 41	16%	3%	15%	14%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

4.- ¿Cómo calificaría usted a una persona que sirve las bebidas con hielos con sabor, color y formas?

	Sofisticada	Moderna	Detallista	Otros
	15%	28%	51%	7%
18-23	47%	63%	52%	50%
24-29	25%	16%	23%	27%
30-35	14%	4%	7%	8%
36-41	7%	4%	6%	4%
Más de 41	7%	12%	12%	12%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

5.- ¿Qué tan interesada/o estaría usted en comprar hielos con sabor, color y formas?

	Definitivamente compraría	Seguramente compraría	Talvez compraría	Creo que no compraría	Definitivamente no compraría
	15%	26%	43%	11%	5%
18-23	54%	57%	61%	27%	43%
24-29	22%	22%	18%	36%	14%
30-35	7%	7%	8%	11%	0%
36-41	7%	2%	6%	11%	5%
Más de 41	10%	12%	8%	14%	38%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

18-23	15%	27%	49%	6%	4%	100%
24-29	15%	27%	36%	19%	3%	100%
30-35	14%	24%	45%	17%	0%	100%
36-41	18%	9%	45%	23%	5%	100%
Más de 41	13%	27%	29%	13%	18%	100%

6.- ¿Cree usted que este producto vendido en igual cantidad que el hielo tradicional debe costar?

	Lo mismo	5% más	10% más
	36%	52%	12%
18-23	60%	61%	43%
24-29	22%	19%	18%
30-35	7%	7%	8%
36-41	3%	5%	8%
Más de 41	7%	7%	25%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

7.- ¿Con que frecuencia usted compraría helos con sabor, color y formas?

	Semanal	Quincenal	Mensual
	18%	29%	54%
18-23	53%	59%	61%
24-29	22%	22%	18%
30-35	7%	9%	6%
36-41	5%	2%	6%
Más de 41	14%	7%	9%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

18-23	16%	29%	56%	100%
24-29	19%	31%	49%	100%
30-35	17%	38%	46%	100%
36-41	19%	13%	69%	100%
Más de 41	27%	23%	50%	100%

8.- ¿En dónde le gustaría comprar el hielo con sabor, color y formas?

	Supermercados	Tiendas	Gasolineras	Otros
	57%	24%	18%	1%
18-23	54%	68%	52%	17%
24-29	23%	17%	27%	33%
30-35	6%	9%	7%	33%
36-41	6%	3%	5%	0%
Más de 41	11%	3%	10%	17%
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**ANEXOS B2**



## CUESTIONARIO PERSONAS JURÍDICAS

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando una investigación para mi tesis de grado. Le solicito tres minutos de su tiempo para contestar una encuesta corta.

1.- ¿En el establecimiento tiene alguna máquina para producir hielo?

Si  No

¿Cuál es la capacidad de la máquina de producción por día? ( Si pase pregunta 11)

---

2.- ¿Compra hielo regularmente?

Si  No

3.- ¿Con qué frecuencia compra hielo?

Diario	<input type="checkbox"/>
2 a 3 veces por semana	<input type="checkbox"/>
4 a 6 veces por semana	<input type="checkbox"/>
Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Quincenalmente	<input type="checkbox"/>

4.- ¿De qué marca o que empresa compra usted hielo?

Glacial	<input type="checkbox"/>
Pruro hielo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.- ¿Con que frecuencia consume hielo?

Diario	<input type="checkbox"/>
2 a 3 veces por semana	<input type="checkbox"/>
4 a 6 veces por semana	<input type="checkbox"/>
Semanalmente	<input type="checkbox"/>
Quincenalmente	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Dónde compra hielo?

Fábrica	<input type="checkbox"/>
Supermercados	<input type="checkbox"/>
Gasolineras	<input type="checkbox"/>
Tiendas	<input type="checkbox"/>
Entrega	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Cuántas fundas de hielo compra usted?

1 - 5 fundas	<input type="checkbox"/>
6 - 10 fundas	<input type="checkbox"/>
11 -15 fundas	<input type="checkbox"/>
16 -20 fundas	<input type="checkbox"/>

21 - 25 fundas	<input type="checkbox"/>
26 - 30 fundas	<input type="checkbox"/>
31 - 35 fundas	<input type="checkbox"/>
Más de 35 fundas	<input type="checkbox"/>

8.- ¿ A qué precio compra usted el hielo?

\$0.60  
\$0.70  
\$0.80


\$0.90  
\$1.00  
Más de \$1.00


9.- ¿De estos cuál considera usted el más importante a la hora de comprar hielo?

Durabilidad  
Precio  
Calidad  
Pureza  
Marca


10.- ¿ Que tan interesada/ o estaría usted en comprar hielos con sabor, color y formas?

Definitivamente compraría  
Seguramente compraría  
Talvez compraría  
Creo que no compraría  
Definitivamente no compraría


11.- ¿Cánto más debe costar este producto vedido en igual cantidad que el hielo tradicional?

5% más  
10% más  
15% más  
Más del 15%


12.- ¿Qué cantidad estima usted que compraría hielos en paquetes de 5Kg/ sabor semanalmente?

1 - 3 fundas  
4 - 8 fundas  
9 - 12 fundas  
Más de 12 fundas


13.- ¿Qué tamaño le gustaría adquirir de hielos con color, sabor y formas?

1Kg  
2Kg  
3Kg  
4Kg  
5Kg


Nombre del entrevistado:

---

Nombre de la empresa

---

Hotel  
Bar  
Bar / Restaurante  
Restaurante  
Discoteca




**ANEXOS C1**

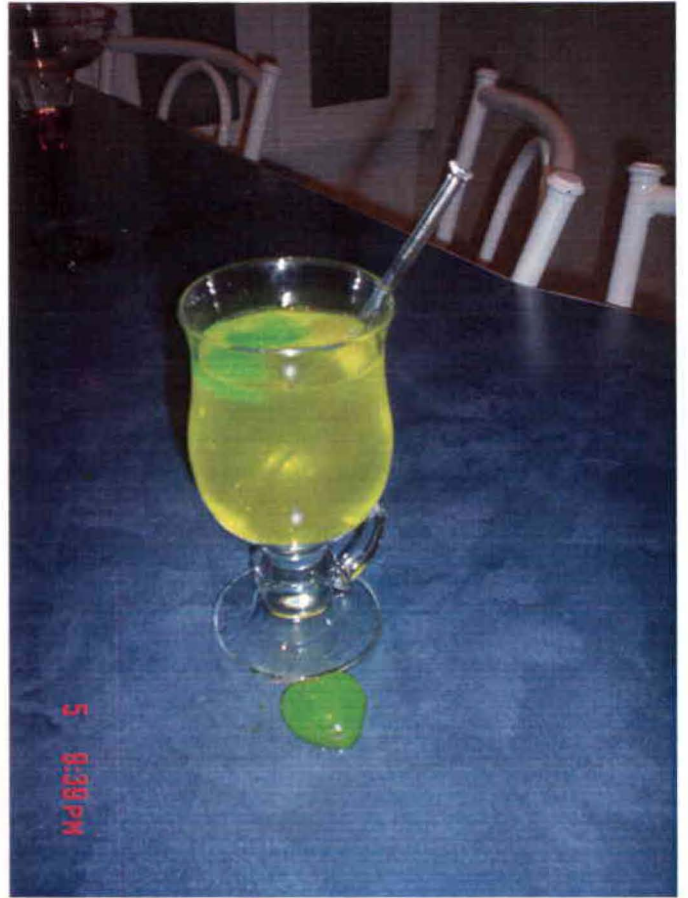
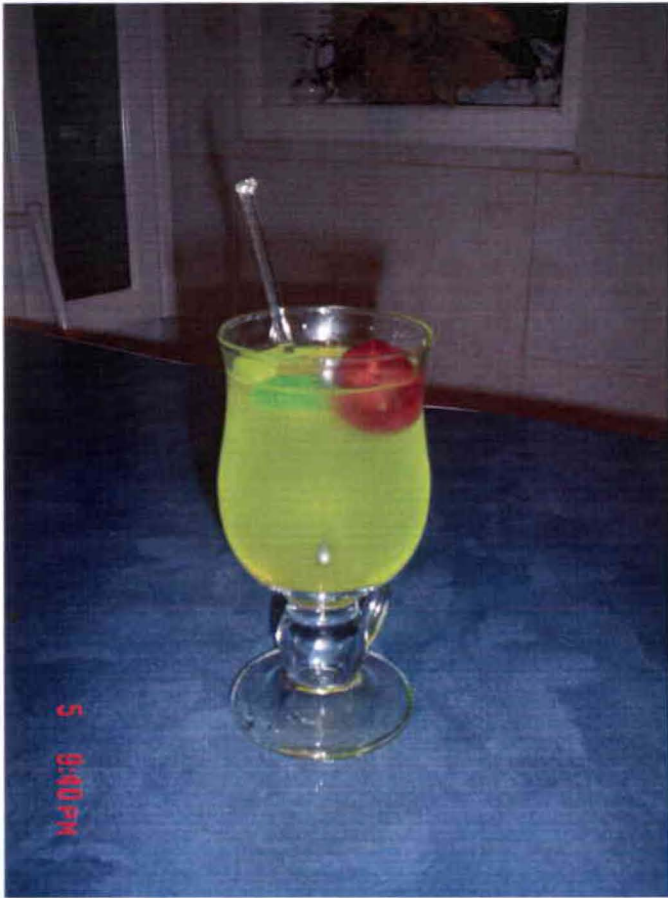
## BASE DE DATOS

La base de datos contará con los siguientes campos:

- Nombre del cliente
- Apellido del cliente
- Dirección de su domicilio
- Dirección electrónica
- Teléfonos y Fax
- Lugar de trabajo
- Bebidas preferidas tanto alcohólicas como no alcohólicas
- Volumen de compra
- Forma de pago
- Última fecha de compra y su finalidad de compra
- Fechas importantes para el cliente (cumpleaños, aniversario, graduación, etc)
- Número de reuniones sociales y/o familiares organiza.

# ANEXOS D1





**ANEXOS D2**

## FRECUENCIA DE VISITA A LOS ESTABLECIMIENTOS

Frecuencia de compra	% hoteles	% bares	% restaurantes	% discotecas
Diario	40%	44%	63%	43%
2-3 veces por semana	20%	33%	0%	29%
4-6 veces por semana	0%	0%	0%	0%
Semanalmente	40%	22%	38%	29%
Quincenal	0%	0%	0%	0%

Frecuencia de compra	FQ semanal	FQ hoteles	FQ bares	FQ restaurantes	FQ discotecas
Diario	7,0	2,8	3,1	4,4	3,0
2-3 veces por semana	2,5	0,5	0,8	0,0	0,7
4-6 veces por semana	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Semanalmente	1,0	0,4	0,2	0,4	0,3
Quincenal	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>FQ compra</b>	<b>3,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,8</b>	<b>4,0</b>

Cantidad	Promedio de fundas	% hoteles	% bares	% restaurantes
1-5 fundas	3	40%	33%	50%
6-10 fundas	8	20%	44%	25%
11-15 fundas	13	0%	11%	0%
16-20 fundas	18	0%	11%	13%
21-25 fundas	23	20%	0%	0%
26-30 fundas	28	0%	0%	13%
31-35 fundas	33	0%	0%	0%
Más de 35 fundas	40	20%	0%	0%

% discotecas	Consumo prom. hoteles	Consumo prom. Bares	Consumo prom. Restaurante	Consumo prom. Discotecas
0%	1,2	1,0	1,5	0,0
0%	1,6	3,5	2,0	0,0
0%	0,0	1,4	0,0	0,0
14%	0,0	2,0	2,3	2,5
14%	4,6	0,0	0,0	3,2
29%	0,0	0,0	3,6	8,1
0%	0,0	0,0	0,0	0,0
43%	8,0	0,0	0,0	17,2
<b>Promedio</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>31</b>

**ANEXOS D3**

2000  
EUC  
EUC

**ANEXOS DA**



# Reporte de Visita

Nº 582

Fecha: 25 DE MAYO 2005

Cliente: SUPERMAXI

Dirección

• Teléfonos:

Ciudad: QUITO

Persona (s) Entrevistada (s): SR. JORGE HERNANDEZ

Tema (s) Tratado (s): INFORMACIÓN SOBRE HIELOS CON COLOR, SABOR Y FORMAS

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

BEBIDAS ESPECÍFICAS PARA COMBINAR EL PRODUCTO

**Acción Demandada:**

LE GUSTA LA IDEA, podemos hacer una prueba en

1 o 2 Supermercados y depende de esto lo longeamos

a todo la cadena.

Fecha Recomendada Nueva Visita:

Firma

# ANEXOS E1

## ESTRUCTURA DE CAPITAL

### PROYECTO CON APALANCAMIENTO

#### ESCENARIO OPTIMISTA

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	28.181	36%
CREDITO	50.000	64%
<b>TOTAL</b>	<b>78.181</b>	<b>100%</b>

#### ESCENARIO NORMAL

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	26.432	35%
CREDITO	48.000	65%
<b>TOTAL</b>	<b>74.432</b>	<b>100%</b>

#### ESCENARIO PESISMISTA

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	26.311	37%
CREDITO	45.000	63%
<b>TOTAL</b>	<b>71.311</b>	<b>100%</b>

### PROYECTO CON APALANCAMIENTO

#### ESCENARIO OPTIMISTA

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	78.181	100%
CREDITO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>78.181</b>	<b>100%</b>

#### ESCENARIO NORMAL

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	74.432	100%
CREDITO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>74.432</b>	<b>100%</b>

#### ESCENARIO PESISMISTA

FUENTE	VALOR USD	%
CAPITAL PROPIO	71.311	100%
CREDITO	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>71.311</b>	<b>100%</b>

## INVERSIÓN INICIAL

### PROYECTO APALANCADO Y SIN APALANCAR

#### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	Valor USD
MAQUINARIA Y EQUIPOS	46.963
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.110
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	516
GASTOS DE CONSTITUCION	2.200
CAPITAL DE TRABAJO	26.392
<b>TOTAL</b>	<b>78.181</b>

#### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	Valor USD
MAQUINARIA Y EQUIPOS	46.963
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.055
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	363
GASTOS DE CONSTITUCION	2.200
CAPITAL DE TRABAJO	23.851
<b>TOTAL</b>	<b>74.432</b>

#### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	Valor USD
MAQUINARIA Y EQUIPOS	46.563
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.055
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	380
GASTOS DE CONSTITUCION	2.200
CAPITAL DE TRABAJO	21.114
<b>TOTAL</b>	<b>71.311</b>

## CAPITAL DE TRABAJO

ESCENARIO	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
RUBRO	VALOR USD	VALOR USD	VALOR USD
Costos fijos	3.447	2.994	2.710
Costos variables	4.801	4.460	3.888
<b>Costos Totales</b>	<b>8.247</b>	<b>7.453</b>	<b>6.598</b>
Supermercados (2 meses)	16.495	14.907	13.196
Imprevistos	1.649	1.491	1.320
Personas jurídicas (1 mes)	8.247	7.453	6.598
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>26.392</b>	<b>23.851</b>	<b>21.114</b>

# ANEXOS E2



## **GASTOS GENERALES**

### **ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>GASTOS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Gastos Administrativos	23.380	25.286	26.256	27.275	28.374
Gastos de Ventas	10.798	13.491	13.970	14.389	14.820
Gastos de Constitución	2.200	-	-	-	-
Otros Gastos	300	-	-	-	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>36.677</b>	<b>38.777</b>	<b>40.225</b>	<b>41.664</b>	<b>43.194</b>

### **ESCENARIO NORMAL**

<b>GASTOS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Gastos Administrativos	17.973	19.648	20.429	21.252	22.121
Gastos de Ventas	10.768	13.460	13.938	14.356	14.787
Gastos de Constitución	2.200	-	-	-	-
Otros Gastos	300	-	-	-	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>31.241</b>	<b>33.108</b>	<b>34.367</b>	<b>35.608</b>	<b>36.908</b>

### **ESCENARIO PESIMISTA**

<b>GASTOS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Gastos Administrativos	17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
Gastos de Ventas	10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
Gastos de Constitución	2.200	-	-	-	-
Otros Gastos	300	-	-	-	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>30.235</b>	<b>32.418</b>	<b>33.638</b>	<b>34.836</b>	<b>36.090</b>

## **PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA**

### **ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>VALOR USD.</b>
Pasterizador	1	1.800	1.800
Chiller	1	12.000	12.000
Caldero 40BHP	1	17.000	17.000
Tanques de mezcla 600 litros	2	1.100	2.200
Grupo electrógeno	1	4.000	4.000
Selladora	2	400	800
Cuarto frío	1	9.163	9.163
<b>TOTAL</b>			<b>46.963</b>

### **ESCENARIO NORMAL**

<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>VALOR USD.</b>
Pasterizador	1	1.800	1.800
Chiller	1	12.000	12.000
Caldero 40BHP	1	17.000	17.000
Tanques de mezcla 600 litros	2	1.100	2.200
Grupo electrógeno	1	4.000	4.000
Selladora	1	400	800
Cuarto frío	1	9.163	9.163
<b>TOTAL</b>			<b>46.963</b>

### **ESCENARIO PESIMISTA**

<b>ESPECIFICACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>VALOR USD.</b>
Pasterizador	1	1.800	1.800
Chiller	1	12.000	12.000
Caldero 40BHP	1	17.000	17.000
Tanques de mezcla 600 litros	2	1.100	2.200
Grupo electrógeno	1	4.000	4.000
Selladora	1	400	400
Cuarto frío	1	9.163	9.163
<b>TOTAL</b>			<b>46.563</b>

## PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA

### ESCENARIO OPTIMISTA

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR USD.
Teléfono	2	30	60
Archivadores	2	40	80
Escritorio	2	36	72
Sillón de espera	1	130	130
Silla sin elevador	2	17	34
Calculadora Cacio elect. HR-150TE	2	70	140
<b>TOTAL</b>			<b>516</b>

### ESCENARIO NORMAL

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR USD.
Teléfono	1	30	30
Archivadores	2	40	80
Escritorio	1	36	36
Sillón de espera	1	130	130
Silla sin elevador	1	17	17
Calculadora Cacio elect. HR-150TE	1	70	70
<b>TOTAL</b>			<b>363</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR USD.
Teléfono	1	30	30
Archivadores	2	40	80
Escritorio	1	36	36
Sillón de espera	1	130	130
Silla sin elevador	2	17	34
Calculadora Cacio elect. HR-150TE	1	70	70
<b>TOTAL</b>			<b>380</b>

## PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

### ESCENARIO OPTIMISTA

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR USD.
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	CU	2	945	1.890
Adecuación internet	CU	2	95	190
Regulador de voltaje	CU	2	15	30
<b>TOTAL</b>				<b>2.110</b>

### ESCENARIO NORMAL

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR USD.
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	CU	1	945	945
Adecuación internet	CU	1	95	95
Regulador de voltaje	CU	1	15	15
<b>TOTAL</b>				<b>1.055</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR USD.
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	CU	1	945	945
Adecuación internet	CU	1	95	195
Regulador de voltaje	CU	1	15	15
<b>TOTAL</b>				<b>1.055</b>

## CUADRO DE DEPRECIACIONES

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	Tiempo en años	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Equipos y maquinaria de producción</b>						
Pasterizador	10	180	180	180	180	180
Chiller	10	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Caldero 40BHP	10	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Tanques de mezcla 600 litros c/u	10	220	220	220	220	220
Grupo electrógeno	10	400	400	400	400	400
Selladora	10	80	80	80	80	80
Cuarto frío	10	916	916	916	916	916
<b>Total depreciación maquinaria y equipos</b>		<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>
<b>Equipo de computación</b>						
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	3	630	630	630	-	-
Regulador de voltaje	3	10	10	10	-	-
<b>Total depreciación equipos de computación</b>		<b>640</b>	<b>640</b>	<b>640</b>	-	-
<b>Muebles de oficina</b>						
Teléfono	10	6	6	6	6	6
Archivadores	10	8	8	8	8	8
Escritorio	10	7	7	7	7	7
Sillón de espera	10	13	13	13	13	13
Silla sin elevador	10	3	3	3	3	3
Calculadora	10	14	14	14	14	14
<b>Total depreciación muebles de oficina</b>		<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>5.388</b>	<b>5.388</b>	<b>5.388</b>	<b>4.748</b>	<b>4.748</b>



## CUADRO DE DEPRECIACIONES

### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	Tiempo en años	2006	2007	2008	2009	2010
<b><i>Equipos y maquinaria de producción</i></b>						
Pasterizador	10	180	180	180	180	180
Chiller	10	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Caldero 40BHP	10	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Tanques de mezcla 600 litros c/u	10	220	220	220	220	220
Grupo eléctrico	10	400	400	400	400	400
Selladora	10	80	80	80	80	80
Cuarto frío	10	916	916	916	916	916
<b><i>Total depreciación maquinaria y equipos</i></b>		<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>	<b>4.696</b>
<b><i>Equipo de computación</i></b>						
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	3	315	315	315	-	-
Regulador de voltaje	3	5	5	5	-	-
<b><i>Total depreciación equipos de computación</i></b>		<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	-	-
<b><i>Muebles de oficina</i></b>						
Teléfono	10	3	3	3	3	3
Archivadores	10	8	8	8	8	8
Escritorio	10	4	4	4	4	4
Sillón de espera	10	13	13	13	13	13
Silla sin elevador	10	2	2	2	2	2
Calculadora	10	7	7	7	7	7
<b><i>Total depreciación muebles de oficina</i></b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>5.054</b>	<b>5.054</b>	<b>5.054</b>	<b>4.734</b>	<b>4.734</b>



## CUADRO DE DEPRECIACIONES

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	Tiempo en años	2006	2007	2008	2009	2010
<b><i>Equipos y maquinaria de producción</i></b>						
Pasterizador	10	180	180	180	180	180
Chiller	10	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Caldero 40BHP	10	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Tanques de mezcla 600 litros c/u	10	220	220	220	220	220
Grupo electrógeno	10	400	400	400	400	400
Selladora	10	40	40	40	40	40
Cuarto frío	10	916	916	916	916	916
<b><i>Total depreciación maquinaria y equipos</i></b>		<b>4.656</b>	<b>4.656</b>	<b>4.656</b>	<b>4.656</b>	<b>4.656</b>
<b><i>Equipo de computación</i></b>						
Computadora Pentium 4, 3000MHZ	3	315	315	315	-	-
Regulador de voltaje	3	5	5	5	-	-
<b><i>Total depreciación equipos de computación</i></b>		<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	-	-
<b><i>Muebles de oficina</i></b>						
Teléfono	10	3	3	3	3	3
Archivadores	10	8	8	8	8	8
Escritorio	10	4	4	4	4	4
Sillón de espera	10	13	13	13	13	13
Silla sin elevador	10	3	2	2	2	2
Calculadora	10	7	7	7	7	7
<b><i>Total depreciación muebles de oficina</i></b>		<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>5.014</b>	<b>5.014</b>	<b>5.014</b>	<b>4.694</b>	<b>4.694</b>

**ANEXOS E3**

## PERSONAL REQUERIDO

### ESCENARIO OPTIMISTA

Cargo	Cantidad	C.U.	C. Total
Administrador	1	600.00	600.00
Obreros	3	150.00	450.00
Barman	1	250.00	250.00
Supervisor	1	300.00	300.00
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1,300.00</b>	<b>1,600.00</b>

### ESCENARIO NORMAL

Cargo	Cantidad	C.U.	C. Total
Administrador	1	600,00	600,00
Obreros	3	150,00	450,00
Barman	1	250,00	250,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.300,00</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

Cargo	Cantidad	C.U.	C. Total
Administrador	1	600,00	600,00
Obreros	3	150,00	300,00
Barman	1	250,00	250,00
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.150,00</b>

## COSTO DE NOMINA DE PERSONAL

### ESCENARIO OPTIMISTA

#### COSTO NOMINA 2006

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	600,00	444,53	25,00	50,00	12,50	72,90	1.204,93	14.459,15
Obreros	3	150,00		6,25	12,50	12,50	18,23	598,43	7.181,10
Barman	1	250,00		10,42	20,83	12,50	30,38	324,13	3.889,50
Supervisor	1	300,00		12,50	25,00	12,50	36,45	386,45	4.637,40
<b>TOTAL</b>		<b>1.300,00</b>						<b>2.525</b>	<b>30.167</b>

#### COSTO NOMINA 2007

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	800,00	237,82	33,33	66,67	66,67	12,88	97,20	1.314,57	15.774,84
Obreros	3	154,50		6,44	12,88	12,88	12,88	18,77	655,02	7.860,21
Barman	1	257,50		10,73	21,46	21,46	12,88	31,29	355,31	4.263,75
Supervisor	1	309,00		12,88	25,75	25,75	12,88	37,54	423,80	5.085,58
<b>TOTAL</b>		<b>1.521,00</b>							<b>2.748,70</b>	<b>32.984,38</b>

**COSTO NOMINA 2008**

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	824,00	254,47	34,33	68,67	68,7	13,27	100,12	1.363,52	16.362,28
Obreros	3	159,14		6,63	13,26	13,3	13,27	19,33	674,68	8.096,15
Barman	1	265,23		11,05	22,10	22,1	13,27	32,22	365,98	4.391,70
Supervisor	1	318,27		13,26	26,52	26,5	13,27	38,67	436,52	5.238,19
<b>TOTAL</b>		<b>1.566,63</b>							<b>2.840,69</b>	<b>34.088,33</b>

**COSTO NOMINA 2009**

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	848,72	272,28	35,36	70,73	70,73	13,67	103,12	1.414,61	16.975,32
Obreros	3	163,91		6,83	13,66	13,66	13,67	19,91	694,93	8.339,10
Barman	1	273,18		11,38	22,77	22,77	13,67	33,19	376,96	4.523,47
Supervisor	1	327,82		13,66	27,32	27,32	13,67	39,83	449,61	5.395,36
<b>TOTAL</b>		<b>1.613,63</b>							<b>2.936,10</b>	<b>35.233,26</b>

**COSTO NOMINA 2010**

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Horas extras	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	874,18	291,34	36,42	72,85	72,8	14,08		106,21	1.467,94	17.615,28
Obreros	3	168,83		7,03	14,07	14,1	14,08	1,06	20,51	718,94	8.627,26
Barman	1	281,38		11,72	23,45	23,4	14,08		34,19	388,26	4.659,18
Supervisor	1	337,65		14,07	28,14	28,1	14,08	2,11	41,02	465,21	5.582,54
<b>TOTAL</b>		<b>1.662,04</b>								<b>3.040,35</b>	<b>36.484,25</b>

## COSTO DE NOMINA DE PERSONAL

### ESCENARIO NORMAL

#### COSTO NOMINA 2006

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	600,00	392,23	25,00	50,00	12,50	72,90	1152,63	13.831,57
Obreros	3	150,00		6,25	12,50	12,50	18,23	598,43	7.181,10
Barman	1	250,00		10,42	20,83	12,50	30,38	324,13	3.889,50
<b>TOTAL</b>		<b>1.000,00</b>						<b>2.075</b>	<b>24.902</b>

#### COSTO NOMINA 2007

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	800,00	209,84	33,33	66,67	66,67	12,88	97,20	1.286,59	15.439,08
Obreros	3	154,50		6,44	12,88	12,88	12,88	18,77	655,02	7.860,21
Barman	1	257,50		10,73	21,46	21,46	12,88	31,29	355,31	4.263,75
<b>TOTAL</b>		<b>1.212,00</b>							<b>2.296,92</b>	<b>27.563,04</b>



**COSTO NOMINA 2008**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	824,00	224,53	34,33	68,67	68,7	13,27	100,12	1.333,59	16.003,02
Obreros	3	159,14		6,63	13,26	13,3	13,27	19,33	674,68	8.096,15
Barman	1	265,23		11,05	22,10	22,1	13,27	32,22	365,98	4.391,70
<b>TOTAL</b>		<b>1.248,36</b>							<b>2.374,24</b>	<b>28.490,87</b>

**COSTO NOMINA 2009**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	848,72	240,25	35,36	70,73	70,73	13,67	106,21	1.382,58	16.590,91
Obreros	3	163,91		6,83	13,66	13,66	13,67	20,51	694,93	8.339,10
Barman	1	273,18		11,38	22,77	22,77	13,67	34,19	376,96	4.523,47
<b>TOTAL</b>		<b>1.285,81</b>							<b>2.454,46</b>	<b>29.453,49</b>

**COSTO NOMINA 2010**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	874,18	257,07	36,42	72,85	72,8	14,08	106,21	1.433,66	17.203,96
Obreros	3	168,83		7,03	14,07	14,1	14,08	20,51	715,77	8.589,27
Barman	1	281,38		11,72	23,45	23,4	14,08	34,19	388,26	4.659,18
<b>TOTAL</b>		<b>1.324,39</b>							<b>2.537,70</b>	<b>30.452,41</b>

## COSTO DE NOMINA DE PERSONAL

### ESCENARIO PESIMISTA

#### COSTO NOMINA 2006

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	600,00	333,92	25,00	50,00	12,50	72,90	1.255,39	13.131,79
Obreros	3	150,00		6,25	12,50	12,50	18,23	655,02	7.181,10
Barman	1	250,00		10,42	20,83	12,50	30,38	355,31	3.889,50
<b>TOTAL</b>		<b>1.000,00</b>						<b>2265,72</b>	<b>24.202</b>

#### COSTO NOMINA 2007

Cargo	Cantidad	Salario Unificado	Comisión de ventas	Vacaciones	F. de Reserva	13er sueldo	14to sueldo	Aporte Patronal	Total mes	Total nómina año
Administrador	1	800,00	178,64	33,33	66,67	66,67	12,88	97,20	1.255,39	15.383,02
Obreros	3	154,50		6,44	12,88	12,88	12,88	18,77	655,02	5.240,14
Barman	1	257,50		10,73	21,46	21,46	12,88	31,29	355,31	4.263,75
<b>TOTAL</b>		<b>1.212,00</b>							<b>2.265,72</b>	<b>27.188,66</b>

**COSTO NOMINA 2008**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	824,00	191,15	34,33	68,67	68,7	13,27	100,12	1.300,20	15.602,43
Obreros	3	159,14		6,63	13,26	13,3	13,27	19,33	674,68	8.096,15
Barman	1	265,23		11,05	22,10	22,1	13,27	32,22	365,98	4.391,70
<b>TOTAL</b>		<b>1.248,36</b>							<b>2.340,86</b>	<b>28.090,28</b>

**COSTO NOMINA 2009**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	848,72	848,72	204,53	35,36	70,73	70,73	13,67	1.346,86	16.162,28
Obreros	3	163,91	163,91		6,83	13,66	13,66	13,67	694,93	8.339,10
Barman	1	273,18	273,18		11,38	22,77	22,77	13,67	376,96	4523,47
<b>TOTAL</b>		<b>1.285,81</b>	<b>1.285,81</b>						<b>2.418,74</b>	<b>29.024,86</b>

**COSTO NOMINA 2010**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Unificado</b>	<b>Comisión de ventas</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. de Reserva</b>	<b>13er sueldo</b>	<b>14to sueldo</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total nómina año</b>
Administrador	1	874,18	218,85	36,42	72,85	72,8	14,08	106,21	1.395,44	16.745,32
Obreros	3	168,83		7,03	14,07	14,1	14,08	20,51	715,77	8.589,27
Barman	1	281,38		11,72	23,45	23,4	14,08	34,19	388,26	4659,18
<b>TOTAL</b>		<b>1.324,39</b>							<b>2.499,48</b>	<b>29.993,77</b>

**ANEXOS E4**

## COSTO UNITARIO

	UNIDAD	PRECIO USD.	FUNDAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Saborizante de limón	kg	556	15442	4 gramos	0,036
Colorante verde limón	kg	355	15442	1 gramo	0,023
Saborizante de naranja	kg	988	15442	4 gramos	0,064
Colorante de naranja	kg	278	15442	1 gramo	0,018
Agua	m <sup>3</sup>	56,06	15442	4 litros	0,004
Fundas	fundas	587	15442	1 funda	0,038
<b>Total materia prima directa</b>					<b>0,18</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>Obreros:</b>	<b>Mensual</b>	<b>598,43</b>			
Encargado de la mezcla	Mensual	199,5	15442	1	0,013
Encargados en empacar el producto	Mensual	199,5	15442	1	0,013
Encargado llevar al cuarto frío y vigilar temperatura del pasteurizador	Mensual	199,5	15442	1	0,013
<b>Total mano de obra directa</b>					<b>0,04</b>
<b>CIF</b>					
Energía eléctrica (maquinaria y cuarto frío)	Kw/h	284	15442	4890	0,018
Energía eléctrica (cuarto frío)	Kw/h	75	15442	1641	0,005
Agua limpieza	m <sup>3</sup>	0,908	15442	7	0,0004
Canastas	Mensual	168	15442	20	0,011
Mantenimiento maquinaria	Mensual	200	15442	1	0,013
Mantenimiento del cuarto frío	Mensual	25	15442	1	0,002
<b>Total CIF</b>					<b>0,05</b>
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>0,27</b>



## COSTOS UNITARIOS

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	COSTO UNITARIO				
	2006	2007	2008	2009	2010
MATERIA PRIMA DIRECTA	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183
MANO DE OBRA DIRECTA	0,035	0,035	0,035	0,035	0,035
CIF	0,047	0,047	0,047	0,047	0,047
<b>TOTAL</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>

### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	COSTO UNITARIO				
	2006	2007	2008	2009	2010
MATERIA PRIMA DIRECTA	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183
MANO DE OBRA DIRECTA	0,039	0,039	0,039	0,039	0,039
CIF	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049
<b>TOTAL</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	COSTO UNITARIO				
	2006	2007	2008	2009	2010
MATERIA PRIMA DIRECTA	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183
MANO DE OBRA DIRECTA	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029
CIF	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052
<b>TOTAL</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>



## COSTOS ANUALES

### ESCENARIO OPTIMISTA

	Valor USD.				
Costos Fijos	2006	2007	2008	2009	2010
Nómina	7.181	7.860	8.096	8.339	8.627
Gasto de Venta	10.798	13.491	13.970	14.389	14.820
Gastos Administrativos	23.380	25.286	26.256	27.275	28.374
<b>Costos Variables</b>					
Materia prima directa	39.185	43.103	47.414	52.155	57.371
Mano de obra directa	8.315	8.315	9.146	10.061	7.559
CIF	10.111	11.122	12.234	13.458	15.293
<b>Costo Total</b>	<b>98.969</b>	<b>109.178</b>	<b>117.116</b>	<b>125.677</b>	<b>132.044</b>

### ESCENARIO NORMAL

	Valor USD.				
Costos Fijos	2006	2007	2008	2009	2010
Nómina	7.181	7.860	8.096	8.339	8.589
Gasto de Venta	10.768	13.460	13.938	14.356	14.787
Gastos Administrativos	17.973	19.648	20.429	21.252	22.121
<b>Costos Variables</b>					
Materia prima directa	35.623	39.185	43.103	47.414	52.155
Mano de obra directa	8.315	8.315	9.146	10.061	11.067
CIF	9.580	10.539	11.592	12.752	14.027
<b>Costo Total</b>	<b>89.440</b>	<b>99.006</b>	<b>106.305</b>	<b>114.174</b>	<b>122.747</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

	Valor USD.				
Costos Fijo	2006	2007	2008	2009	2010
Nómina	4.787	5.240	5.397	5.559	5.726
Gasto de Venta	10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
Gastos Administrativos	17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
<b>Costos Variables</b>					
Materia prima directa	32.060	35.266	38.793	42.672	46.940
Mano de obra directa	5.543	5.543	6.098	6.707	7.378
CIF	9.050	9.955	9.955	12.046	13.250
<b>Costo Total</b>	<b>79.176</b>	<b>88.423</b>	<b>93.881</b>	<b>101.821</b>	<b>109.384</b>

## CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA MÁQUINA

### ESCENARIO OPTIMISTA

Años	Demanda de fundas mensuales	Demanda de fundas kg/h al día	Demanda kilos/hora al día	Capacidad máquina kg/h	Capacidad de la máquina fundas hora	Máquina Ocupada %	Máquina Desocupada %
2006	17.880	103	412	550	138	75%	25%
2007	19.668	113	453	550	138	82%	18%
2008	21.635	125	498	550	138	91%	9%
2009	23.798	137	548	550	138	100%	0%
2010	26.178	151	603	550	138	110%	-10%
<b>*Jornada 8 horas</b>							
Años	Demanda de fundas mensuales	Demanda de fundas kg/h al día	Demanda kilos/hora al día	Capacidad máquina kg/h	Capacidad de la máquina fundas hora	Máquina Ocupada %	Máquina Desocupada %
2010	26.178	134	536	550	138	97%	3%
<b>* Jornada 9 horas</b>							

## CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA MÁQUINA

### ESCENARIO NORMAL

Años	Demanda de fundas mensuales	Demanda fundas por hora al día	Demanda de kg/h al día	Capacidad máquina Kg/h	Producción de máquina fundas hora	Máquina Ocupada %	Máquina Desocupada %
2006	16.254	94	375	550	138	68%	32%
2007	17.880	103	412	550	138	75%	25%
2008	19.668	113	453	550	138	82%	18%
2009	21.635	125	498	550	138	91%	9%
2010	23.798	137	548	550	138	100%	0%
* Jornada 8 horas							

### ESCENARIO PESIMISTA

Años	Demanda de fundas mensuales	Demanda fundas hora	Demanda de kg/h al día	Capacidad máquina Kg/h	Producción de máquina fundas hora	Máquina Ocupada %	Máquina Desocupada %
2006	14.629	84	337	550	138	61%	39%
2007	16.092	93	371	550	138	67%	33%
2008	17.701	102	408	550	138	74%	26%
2009	19.471	112	449	550	138	82%	18%
2010	21.418	123	494	550	138	90%	10%
* Jornada 8 horas							

# ANEXOS E5

## FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	AÑOS						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos operativos			169.720	186.692	205.361	225.231	247.754
<b>Egresos:</b>							
Costos			57.611	62.540	68.794	75.674	80.223
Gastos Administrativos			23.380	25.286	26.256	27.275	28.374
Gastos de Venta			10.798	13.491	13.970	14.389	14.820
Gastos de Constitución			2.200	-	-	-	-
Otros gastos			300	-	-	-	-
Depreciaciones			5.388	5.388	5.388	4.748	4.748
Amortizaciones			440	440	440	440	440
<b>TOTAL EGRESOS</b>			100.116	107.145	114.848	122.526	128.605
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>			<b>69.604</b>	<b>79.547</b>	<b>90.514</b>	<b>102.705</b>	<b>119.149</b>
Participación a los trabajadores	15%		10.441	11.932	13.577	15.406	17.872
Impuesto a la Renta	25%		14.791	16.904	19.234	21.825	25.319
<b>Beneficio Neto</b>			<b>44.373</b>	<b>50.711</b>	<b>57.703</b>	<b>65.474</b>	<b>75.957</b>
(+) Depreciaciones			5.388	5.388	5.388	4.748	4.748
(+) Amortizaciones			440	440	440	440	440
Inversiones		-51.789					
Inversión de capital de trabajo		-26.392					26.392
Valores residuales							23.739
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-78.181</b>	<b>50.201</b>	<b>56.539</b>	<b>63.530</b>	<b>70.662</b>	<b>131.276</b>

Costo de oportunidad		16%
VAN		128.744
TIR		71%



## FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	AÑOS						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos operativos			154.291	169.720	186.692	205.361	225.564
<b>Egresos:</b>							
Costos			53.518	58.038	63.842	70.226	77.249
Gastos Administrativos			17.973	19.648	20.429	21.252	22.121
Gastos de Venta			10.768	13.460	13.938	14.356	14.787
Gastos de Constitución			2.200	-	-	-	
Otros gastos			300				
Depreciaciones			5.053	5.053	5.053	4.733	4.733
Amortizaciones			440	440	440	440	440
<b>TOTAL EGRESOS</b>			90.252	96.639	103.701	111.007	119.330
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>			<b>64.039</b>	<b>73.082</b>	<b>82.991</b>	<b>94.354</b>	<b>106.234</b>
Participación a los trabajadores	15%		9.606	10.962	12.449	14.153	15.935
Impuesto a la Renta	25%		13.608	15.530	17.636	20.050	22.575
<b>Beneficio Neto</b>			<b>40.825</b>	<b>46.590</b>	<b>52.907</b>	<b>60.151</b>	<b>67.724</b>
(+) Depreciaciones			5.053	5.053	5.053	4.733	4.733
(+) Amortizaciones			440	440	440	440	440
Inversiones		-50.581					
Inversión de capital de trabajo		-23.851					23.851
Valores residuales							23.663
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-74.432</b>	<b>46.318</b>	<b>52.082</b>	<b>58.399</b>	<b>65.323</b>	<b>120.411</b>

Costo de oportunidad		16%
VAN		116.400
TIR		69%



## FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	AÑOS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos operativos		138.862	152.748	168.023	184.825	203.308
<b>Egresos:</b>						
Costos		46.654	50.765	55.841	61.425	67.568
Gastos Administrativos		17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
Gastos de Venta		10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
Gastos de Constitución		2.200	-	-	-	
Otros gastos		300				
Depreciaciones		5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
Amortizaciones		440	440	440	440	440
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>82.343</b>	<b>88.637</b>	<b>94.933</b>	<b>101.396</b>	<b>108.792</b>
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>		<b>56.519</b>	<b>64.111</b>	<b>73.090</b>	<b>83.429</b>	<b>94.516</b>
Participación a los trabajadores	15%	8.478	9.617	10.963	12.514	14.177
Impuesto a la Renta	25%	12.010	13.624	15.532	17.729	20.085
<b>Beneficio Neto</b>		<b>36.031</b>	<b>40.871</b>	<b>46.595</b>	<b>53.186</b>	<b>60.254</b>
(+) Depreciaciones		5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
(+) Amortizaciones		440	440	440	440	440
Inversiones		-50.198				
Inversión de capital de trabajo		-21.114				21.114
Valores residuales						23.471
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-71.311</b>	<b>41.485</b>	<b>46.325</b>	<b>52.049</b>	<b>109.973</b>

Costo de oportunidad		16%
VAN		100.684
TIR		64%

## FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	AÑOS						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Ingresos por ventas		169.720	186.692	205.361	225.231	247.754	
<b>Egresos:</b>							
Costos		57.611	62.540	68.794	75.674	80.223	
Gastos Administrativos		23.380	25.286	26.256	27.275	28.374	
Gastos de Venta		10.798	13.491	13.970	14.389	14.820	
Gastos de Constitución		2.200	-	-	-	-	
Otros gastos		300	-	-	-	-	
Depreciaciones		5.388	5.388	5.388	4.748	4.748	
Amortizaciones		440	440	440	440	440	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		100.116	107.145	114.848	122.526	128.605	
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>		<b>69.604</b>	<b>79.547</b>	<b>90.514</b>	<b>102.705</b>	<b>119.149</b>	
Gastos Financieros (intereses)		6.500	5.497	4.364	3.083	1.635	
<b>Beneficio antes de impuestos</b>		<b>63.104</b>	<b>74.050</b>	<b>86.150</b>	<b>99.622</b>	<b>117.513</b>	
Participación a los trabajadores	15%	9.466	11.107	12.923	14.943	17.627	
Impuesto a la Renta	25%	13.410	15.736	18.307	21.170	24.972	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>40.229</b>	<b>47.207</b>	<b>54.921</b>	<b>63.509</b>	<b>74.915</b>	
(+) Depreciaciones		5.388	5.388	5.388	4.748	4.748	
(+) Amortizaciones		440	440	440	440	440	
Inversiones		-51.789					
Inversión de capital de trabajo		-26.392				26.392	
Préstamo		50.000					
Amortización de la deuda			-7.716	-8.719	-9.852	-11.133	
Valores residuales						23.739	
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-28.181</b>	<b>38.341</b>	<b>44.316</b>	<b>50.896</b>	<b>57.564</b>	

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			<b>16%</b>
<b>VAN</b>			<b>136.398</b>
<b>TIR</b>			<b>151%</b>

## FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	AÑOS						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Ingresos por ventas		154.291	169.720	186.692	205.361	225.564	
<b>Egresos:</b>							
Costos		53.518	58.038	63.842	70.226	77.249	
Gastos Administrativos		17.973	19.648	20.429	21.252	22.121	
Gastos de Venta		10.768	13.460	13.938	14.356	14.787	
Gastos de Constitución		2.200	-	-	-	-	
Otros gastos		300					
Depreciaciones		5.053	5.053	5.053	4.733	4.733	
Amortizaciones		440	440	440	440	440	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>90.252</b>	<b>96.639</b>	<b>103.701</b>	<b>111.007</b>	<b>119.330</b>	
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>		<b>64.039</b>	<b>73.082</b>	<b>82.991</b>	<b>94.354</b>	<b>106.234</b>	
Gastos Financieros (intereses)		6.240	5.277	4.189	2.959	1.570	
<b>Beneficio antes de impuestos</b>		<b>57.799</b>	<b>67.805</b>	<b>78.802</b>	<b>91.395</b>	<b>104.664</b>	
Participación a los trabajadores	15%	8.670	10.171	11.820	13.709	15.700	
Impuesto a la Renta	25%	12.282	14.408	16.745	19.421	22.241	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>36.847</b>	<b>43.225</b>	<b>50.236</b>	<b>58.264</b>	<b>66.723</b>	
(+) Depreciaciones		5.053	5.053	5.053	4.733	4.733	
(+) Amortizaciones		440	440	440	440	440	
Inversiones		-50.581					
Inversión de capital de trabajo		-23.851				23.851	
Préstamo		48.000					
Amortización de la deuda			-7.407	-8.370	-9.458	-10.688	
Valores residuales						23.663	
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-26.432</b>	<b>34.933</b>	<b>40.348</b>	<b>46.271</b>	<b>107.333</b>	

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>		<b>16%</b>
<b>VAN</b>		<b>123.747</b>
<b>TIR</b>		<b>147%</b>



## FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE		AÑOS					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos por ventas			138.862	152.748	168.023	184.825	203.308
<b>Egresos:</b>							
Costos			46.654	50.765	55.841	61.425	67.568
Gastos Administrativos			17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
Gastos de Venta			10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
Gastos de Constitución			2.200	-	-	-	-
Otros gastos			300				
Depreciaciones			5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
Amortizaciones			440	440	440	440	440
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>82.343</b>	<b>88.637</b>	<b>94.933</b>	<b>101.396</b>	<b>108.792</b>
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos</b>			<b>56.519</b>	<b>64.111</b>	<b>73.090</b>	<b>83.429</b>	<b>94.516</b>
Gastos Financieros (intereses)			5.850	4.947	3.927	2.774	1.472
<b>Beneficio antes de impuestos</b>			<b>50.669</b>	<b>59.164</b>	<b>69.163</b>	<b>80.655</b>	<b>93.044</b>
Participación a los trabajadores	15%		7.600	8.875	10.374	12.098	13.957
Impuesto a la Renta	25%		10.767	12.572	14.697	17.139	19.772
<b>Utilidad Neta</b>			<b>32.301</b>	<b>37.717</b>	<b>44.091</b>	<b>51.418</b>	<b>59.316</b>
(+) Depreciaciones			5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
(+) Amortizaciones			440	440	440	440	440
Inversiones		-50.198					
Inversión de capital de trabajo		-21.114					21.114
Préstamo		45.000					
Amortización de la deuda			-6.944	-7.847	-8.867	-10.020	-11.322
Valores residuales							23.471
<b>FLUJOS DE FONDO FINAL</b>		<b>-26.311</b>	<b>30.811</b>	<b>35.324</b>	<b>40.679</b>	<b>46.532</b>	<b>97.713</b>

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>			<b>16%</b>
<b>VAN</b>			<b>107.573</b>
<b>TIR</b>			<b>131%</b>

# ANEXOS E6

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	VALOR USD				
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESO POR VENTAS	169.720	186.692	205.361	225.231	247.754
(-) COSTO DE VENTA	57.611	62.540	68.794	75.674	75.674
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>227.331</b>	<b>249.233</b>	<b>274.156</b>	<b>300.905</b>	<b>323.428</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.380	25.286	26.256	27.275	28.374
GASTOS DE VENTA	10.798	13.491	13.970	14.389	14.820
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.200	-	-	-	-
OTROS GASTOS	300	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	5.388	5.388	5.388	4.748	4.748
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.505</b>	<b>44.605</b>	<b>46.053</b>	<b>46.852</b>	<b>48.382</b>
BENEF ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	69.604	79.547	90.514	102.705	119.149
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	10.441	11.932	13.577	15.406	17.872
UT. DESPUES DE PARTICIPACIONES	59.164	67.615	76.937	87.299	101.276
25% IMPUESTO A LA RENTA	14.791	16.904	19.234	21.825	25.319
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>44.373</b>	<b>50.711</b>	<b>57.703</b>	<b>65.474</b>	<b>75.957</b>



## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO NORMAL

<i>DETALLE</i>	<i>VALOR USD</i>				
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	154.29				
INGRESO POR VENTAS	1	169.720	186.692	205.361	225.564
(-) COSTO DE VENTA	53.518	58.038	63.842	70.226	77.249
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>100.77</b>				
	<b>3</b>	<b>111.682</b>	<b>122.850</b>	<b>135.135</b>	<b>148.315</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	17.973	19.648	20.429	21.252	22.121
GASTOS DE VENTA	10.768	13.460	13.938	14.356	14.787
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.200	-	-	-	-
OTROS GASTOS	300	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	5.053	5.053	5.053	4.733	4.733
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>36.734</b>	<b>38.600</b>	<b>39.859</b>	<b>40.781</b>	<b>42.081</b>
<b>BENEF ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>64.039</b>	<b>73.082</b>	<b>82.991</b>	<b>94.354</b>	<b>106.234</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9.606	10.962	12.449	14.153	15.935
UT. DESPUES DE PARTICIPACIONES	54.433	<b>62.119</b>	<b>70.542</b>	<b>80.201</b>	<b>90.299</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	13.608	15.530	17.636	20.050	22.575
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>40.825</b>	<b>46.590</b>	<b>52.907</b>	<b>60.151</b>	<b>67.724</b>

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	VALOR USD				
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESO POR VENTAS	138.862	152.748	168.023	184.825	203.308
(-) COSTO DE VENTA	46.654	50.765	55.841	61.425	67.568
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>92.208</b>	<b>101.984</b>	<b>112.182</b>	<b>123.400</b>	<b>135.740</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
GASTOS DE VENTA	10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.200	-	-	-	-
OTROS GASTOS	300	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>35.690</b>	<b>37.873</b>	<b>39.092</b>	<b>39.971</b>	<b>41.224</b>
<b>BENEF ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>56.519</b>	<b>64.111</b>	<b>73.090</b>	<b>83.429</b>	<b>94.516</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.478	9.617	10.963	12.514	14.177
UT. DESPUES DE PARTICIPACIONES	48.041	<b>54.494</b>	<b>62.126</b>	<b>70.915</b>	<b>80.338</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	12.010	13.624	15.532	17.729	20.085
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>36.031</b>	<b>40.871</b>	<b>46.595</b>	<b>53.186</b>	<b>60.254</b>

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	VALOR USD				
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESO POR VENTAS	169.720	186.692	205.361	225.231	247.754
(-) COSTO DE VENTA	57.611	62.540	68.794	75.674	80.223
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>227.331</b>	<b>249.233</b>	<b>274.156</b>	<b>300.905</b>	<b>327.977</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.380	25.286	26.256	27.275	28.374
GASTOS DE VENTA	10.798	13.491	13.970	14.389	14.820
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.200	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	6.500	5.497	4.364	3.083	1.635
OTROS GASTOS	300	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	5.388	5.388	5.388	4.748	4.748
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>49.005</b>	<b>50.102</b>	<b>50.417</b>	<b>49.934</b>	<b>50.017</b>
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	63.104	74.050	86.150	99.622	117.513
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9.466	11.107	12.923	14.943	17.627
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIONES	53.639	62.942	73.228	84.679	99.886
25% MPUESTO A LA RENTA	13.410	15.736	18.307	21.170	24.972
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>40.229</b>	<b>47.207</b>	<b>54.921</b>	<b>63.509</b>	<b>74.915</b>

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO NORMAL

DETALLE	VALOR USD				
	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESO POR VENTAS	154.291	169.720	186.692	205.361	225.564
(-) COSTO DE VENTA	53.518	58.038	63.842	70.226	77.249
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>100.773</b>	<b>111.682</b>	<b>122.850</b>	<b>135.135</b>	<b>148.315</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	17.973	19.648	20.429	21.252	22.121
GASTOS DE VENTA	10.768	13.460	13.938	14.356	14.787
GASTOS FINANCIEROS	2.200	5.277	4.189	2.959	1.570
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	6.240	-	-	-	-
OTROS GASTOS	300	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	5.053	5.053	5.053	4.733	4.733
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.974</b>	<b>43.877</b>	<b>44.048</b>	<b>43.740</b>	<b>43.651</b>
BENEF ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	57.799	67.805	78.802	91.395	104.664
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8.670	10.171	11.820	13.709	15.700
UT. DESPUES DE PARTICIPACIONES	49.129	57.634	66.982	77.686	88.965
25% IMPUESTO A LA RENTA	12.282	14.408	16.745	19.421	22.241
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>36.847</b>	<b>43.225</b>	<b>50.236</b>	<b>58.264</b>	<b>66.723</b>



## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTO CON APALANCAMIENTO

### ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	VALOR USD				
	2006	2007	2008	2009	2010
VENTAS	138.862	152.748	168.023	184.825	203.308
(-) COSTO DE VENTA	46.654	50.765	55.841	61.425	67.568
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>92.208</b>	<b>101.984</b>	<b>112.182</b>	<b>123.400</b>	<b>135.740</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	17.476	19.374	20.128	20.921	21.757
GASTOS DE VENTA	10.259	13.044	13.510	13.915	14.333
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.200	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	5.850	-	-	-	-
OTROS GASTOS	300	4.947	3.927	2.774	1.472
DEPRECIACIONES	5.014	5.014	5.014	4.694	4.694
AMORTIZACIONES	440	440	440	440	440
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>41.540</b>	<b>42.820</b>	<b>43.019</b>	<b>42.745</b>	<b>42.696</b>
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	<b>50.669</b>	<b>59.164</b>	<b>69.163</b>	<b>80.655</b>	<b>93.044</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	7.600	8.875	10.374	12.098	13.957
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIONES	<b>43.068</b>	<b>50.289</b>	<b>58.788</b>	<b>68.557</b>	<b>79.087</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	10.767	12.572	14.697	17.139	19.772
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>32.301</b>	<b>37.717</b>	<b>44.091</b>	<b>51.418</b>	<b>59.316</b>

## INDICES FINANCIEROS

### PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

INDICES	2006			2007			2008			2009			2010		
	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista
Capital de Trabajo	76.592	70.168	62.599	93.196	78.348	70.779	115.143	89.258	81.689	150.275	100.934	93.365	179.618	116.317	108.748
Liquidez	4,57	4,02	3,55	4,80	4,23	3,73	5,04	4,75	3,92	5,28	4,96	4,11	5,54	5,18	4,32
Rendimiento sobre Patrimonio	38%	35%	31%	40%	37%	32%	42%	39%	33%	44%	40%	35%	46%	42%	37%
Rendimiento sobre Activos	32%	29%	20%	34%	30%	22%	35%	32%	24%	37%	34%	27%	39%	35%	31%

### PROYECTO CON APALANCAMIENTO

INDICES	2006			2007			2008			2009			2010		
	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista
Capital de Trabajo	111.682	106.783	96.925	119.862	114.963	108.631	128.042	125.873	120.003	139.715	137.549	129.817	155.098	152.932	135.276
Liquidez	6,34	5,84	5,42	6,67	6,13	5,69	6,99	6,44	5,97	7,34	6,76	6,27	7,70	7,01	6,58
Razón de endeudamiento	38%	36%	36%	34%	32%	30%	30%	28%	27%	27%	23%	22%	22%	18%	19%
Rendimiento sobre Patrimonio	33%	31%	29%	35%	33%	30%	36%	34%	32%	38%	36%	34%	40%	38%	35%
Rendimiento sobre Activos	27%	21%	18%	28%	22%	19%	30%	23%	20%	31%	24%	21%	33%	26%	22%



## PUNTO DE EQUILIBRIO

### ESCENARIO OPTIMISTA

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Punto de equilibrio (Costos Fijos/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	41.358	46.637	48.321	50.003	51.821
Ventas	214.558	236.014	259.616	285.577	314.135
<b>TOTAL</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>

<b>Punto de equilibrio (Costos Totales/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Totales	98.969	109.178	116.004	125.677	132.044
Ventas	214.558	236.014	259.616	285.577	314.135
<b>TOTAL</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>

#### PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN DÓLARES

<b>Punto de equilibrio en unidades (Costos Fijos / Margen de Contribución x unidad)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	41.358	46.637	48.321	50.003	51.821
Margen de contribución x unidad	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
<b>UNIDADES</b>	<b>70.697</b>	<b>79.720</b>	<b>82.599</b>	<b>85.473</b>	<b>88.581</b>

<b>Punto de equilibrio en dólares (Punto de equilibrio en unidades x Precio de venta unitario)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Punto de equilibrio en unidades	70.697	79.720	82.599	85.473	88.581
Precio de venta unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
<b>DÓLARES</b>	<b>60.092</b>	<b>67.762</b>	<b>70.209</b>	<b>72.652</b>	<b>75.294</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO

### ESCENARIO NORMAL

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Punto de equilibrio (Costos Fijos/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	35.922	40.968	42.463	43.947	45.497
Ventas	195.053	214.558	236.014	259.616	285.577
<b>TOTAL</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>

<b>Punto de equilibrio (Costos Totales/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Totales	89.440	99.006	105.251	114.174	122.747
Ventas	195.053	214.558	236.014	259.616	285.577
<b>TOTAL</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>

#### PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN DÓLARES

<b>Punto de equilibrio en unidades (Costos Fijos / Margen de Contribución x unidad)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	35.922	40.968	42.463	43.947	45.497
Margen de contribución x unidad	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
<b>UNIDADES</b>	<b>61.989</b>	<b>70.695</b>	<b>73.275</b>	<b>75.837</b>	<b>78.512</b>

<b>Punto de equilibrio en dólares (Punto de equilibrio en unidades x Precio de venta unitario)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Punto de equilibrio en unidades	61.989	70.695	73.275	75.837	78.512
Precio de venta unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
<b>DÓLARES</b>	<b>52.690</b>	<b>60.091</b>	<b>62.284</b>	<b>64.461</b>	<b>66.735</b>

## PUNTO DE EQUILIBRIO

### ESCENARIO PESIMISTA

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>Punto de equilibrio (Costos Fijos/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	32.523	37.659	39.035	40.396	41.816
Ventas	175.548	193.102	212.413	233.654	257.019
<b>TOTAL</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>

<b>Punto de equilibrio (Costos Totales/ Ventas)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Totales	79.176	88.423	93.881	101.821	109.384
Ventas	175.548	193.102	212.413	233.654	257.019
<b>TOTAL</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>

#### PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN DÓLARES

<b>Punto de equilibrio en unidades (Costos Fijos / Margen de Contribución x unidad)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Costos Fijos	32.523	37.659	39.035	40.396	41.816
Margen de contribución x unidad	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
<b>UNIDADES</b>	<b>55.395</b>	<b>64.142</b>	<b>66.487</b>	<b>68.804</b>	<b>71.224</b>

<b>Punto de equilibrio en dólares (Punto de equilibrio en unidades x Precio de venta unitario)</b>					
<b>Detalle</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Punto de equilibrio en unidades	55.395	64.142	66.487	68.804	71.224
Precio de venta unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
<b>DÓLARES</b>	<b>47.085</b>	<b>54.521</b>	<b>56.514</b>	<b>58.484</b>	<b>60.540</b>

**ANEXOS E7**

## COSTO DE OPORTUNIDAD

No se requirió la utilización del modelo para determinar el costo de oportunidad, debido que en la fórmula se requiere el dato de rentabilidad del mercado el cual se determina de una industria que más se asemeje al del proyecto, por lo tanto hay que tomar en consideración que en los Estados Unidos no se encuentran empresas que se dediquen a la fabricación del hielo tradicional que se coticen en bolsa. NICE & ICE determinó un costo de oportunidad del 16%, el cual se considera bastante conservador, para determinar dicho porcentaje se tomó en cuenta las siguientes razones:

- Al financiar el proyecto mediante un préstamo, el banco exigirá una tasa del 13.40%, en donde el capital propio es más riesgoso que la deuda. Es por esta razón que el costo de oportunidad tiene que compensar el riesgo, es decir una tasa del 15% es mucho más atractiva para los inversionistas.
- El costo de oportunidad que se consideró es mayor que la tasa activa, por esta razón es preferible invertir en el proyecto que de depositar el dinero en el banco.
- Invertir en un proyecto con las características de NICE & ICE implica un riesgo, debido que el producto es totalmente innovador y nuevo en el mercado, al menos hasta que el producto se de a conocer al mercado y alcance una posición en el mismo.



- El negocio tiene la oportunidad en expandirse en otras líneas de productos como son la elaboración de helados y artículos decorativos para las bebidas.
- A pesar de que existen empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de hielo tradicional, ninguna se encuentra posicionada en el mercado.
- Se considera que se tiene barreras de entrada bajas por su gran facilidad que tendría la competencia en ingresar en este negocio entre estas se encuentran las siguientes:

**Barreras de entrada:**

- *Diferenciación de producto.*- A pesar de que existen varias empresas que elaboran y comercializan hielo, es importante destacar que ninguna de estas ofrece hielos con las características que tienen los de NICE & ICE, por lo que la marca se la posicionaría con mayor facilidad.
- *Gastos de publicidad.*- debido a que los hielos con color, sabor y formas son totalmente nuevos en el mercado, las empresas que quieran ofrecer un producto similar deberán invertir un cuantioso capital en publicidad, para persuadir a los clientes a que cambien de marca y acaparar el mercado de NICE & ICE.