



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HELADOS DE CERVEZA ARTESANAL PARA SERVICIOS DE CATERING EN
LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

FERNANDO JAVIER GARCÉS NIETO

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HELADOS DE CERVEZA ARTESANAL PARA SERVICIOS DE CATERING EN
LA CIUDAD DE QUITO

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

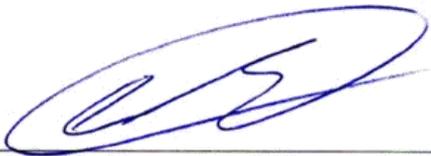
Profesor Guía:
Master, Matías Carmelo Santa Paredes

Autor:
Fernando Javier Garcés Nieto

Año:
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de helados de cerveza artesanal para servicios de catering en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Fernando Javier Garces Nieto, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

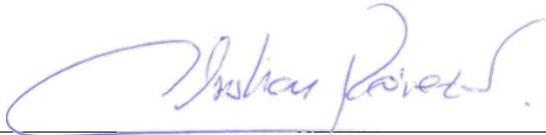


Master, Matías Carmelo Santana Paredes

C.I: 1716703846

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de helados de cerveza artesanal para servicios de catering en la ciudad de Quito, del estudiante Fernando Javier Garcés Nieto, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Christian Diego Pérez, MSC

C.I: 1711254423

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Fernando Javier Garcés Nieto

C.I: 0705971323

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre, madre y mis hermanos por apoyarme en este proceso académico. A mis profesores, que me trasladaron todo su conocimiento. A mis amigos, que me acompañaron en toda esta etapa universitaria.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi padre por apoyarme en mi carrera universitaria, a mi madre por motivarme a seguir adelante con este proyecto y a toda mi familia.

RESUMEN

En el presente plan de negocios, se determinó la factibilidad y viabilidad de la implementación de una empresa de producción y comercialización de helados de cerveza artesanal para servicios de catering en la ciudad de Quito.

A través de la metodología PEST y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el análisis muestra un entorno favorable y una industria en crecimiento.

En segundo lugar, en el análisis del cliente, se ejecutó la investigación cualitativa y cuantitativa para medir la intención de compra de los clientes. La oportunidad de negocio de este proyecto se basa en la diferenciación con enfoque que este tiene sobre sus clientes, al centralizarse en la distribución directa y exclusiva a los hoteles y servicios de catering del norte de Quito, cuyo mercado es de 171 empresas.

El proyecto se constituye como una Compañía de Responsabilidad Limitada llamada ICE BEER CREAM, la cual tiene como misión brindar una nueva experiencia culinaria con miras hacia incrementar su participación de mercado en el próximo lustro.

Finalmente, en la evaluación financiera, se determinó que el proyecto es factible ya que la TIR del proyecto y del inversionista es mayor que sus tasas de descuento, el VAN tiene un valor positivo y se espera la recuperación de la inversión dentro de 4 años.

ABSTRACT

In the present business plan, the feasibility and viability of the implementation about production of an ice cream beer flavored for hotels and catering services in the city of Quito.

Through PEST methodology and Michael Porter's five competitive forces, the analysis shows a favorable environment and a growing industry.

Second, in the customer analysis, qualitative and quantitative research was conducted to measure customer purchase intent. The business opportunity of this project is based on the differentiation with a focus that it has on its clients, by focusing on direct and exclusive distribution to hotels and catering services in northern Quito, whose market is 171 companies.

The project is constituted as a Limited Liability Company called ICE BEER CREAM, whose mission is to provide a new culinary experience, in order to increase its market share in the next five years.

Finally, in the financial evaluation, it was determined that the project is feasible since the IRR of the project and the investor is greater than its discount rates, the NPV has a positive value and the recovery of the investment is expected within 4 years.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación de trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	7
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
5 PLAN DE MARKETING	20
5.1 Estrategia general de marketing.....	20
5.1.1 Mercado objetivo	20
5.1.2 Propuesta de valor	21
5.2 Mezcla de marketing.....	23
5.2.1 Producto.....	23
5.2.2 Precio	25
5.2.3 Plaza	26
5.2.4 Promoción.....	27
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	29
6.1 Plan de Operaciones	30
6.2 Estructura Organizacional	36
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	37

7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	38
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	39
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	41
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	45
7.5	Índices financieros	46
8	CONCLUSIONES GENERALES	48
	Referencias	50
	ANEXOS	52

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de trabajo

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales de INEC, el 79,2% de los ecuatorianos que consumen bebidas alcohólicas prefiere la cerveza y de este total en la provincia de Pichincha, el 14,3% de las personas consumen cerveza (INEC, 2017).

En el 2020 se prevé que la demanda de helados será insatisfecha por una cantidad de 17.309 litros, lo cual es atractivo para el proyecto (Revelo, 2020).

Esta realidad demuestra que existe una fuerte cultura cervecera en el país, lo cual permite que la población empiece a probar nuevos productos derivados del mismo.

La presente investigación tiene como objetivo aprovechar la necesidad que existe en el mercado, la cual es ofrecer un producto totalmente nuevo basado en la producción y comercialización de helados cerveza artesanal, mismos que serán adquiridos por los servicios de catering y hoteles para la elaboración de alimentos que brindan a sus propios consumidores, ya que los chefs del sector alimenticio dedicado a los eventos constantemente buscan innovar en sus productos (Malla, 2018).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad financiera y el mercado objetivo para la implementación de un plan de negocios basado en la producción y comercialización de helados de cerveza artesanal para servicios de catering en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1 Realizar un análisis de los factores externos del proyecto mediante el análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter.
- 2 Identificar el perfil del cliente potencial mediante el análisis cuantitativo y cualitativo.
- 3 Establecer la oportunidad de negocio basado en el estudio del entorno externo, la industria y los clientes.
- 4 Desarrollar estrategias a través del marketing mix para introducir el producto en el mercado.
- 5 Diseñar un plan de operaciones y definir una estructura organizacional que contenga la filosofía de la organización.
- 6 Establecer la rentabilidad del proyecto mediante una evaluación financiera.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Según la clasificación nacional de industrias y actividades económicas (CIIU), el código que pertenece el proyecto es:

Tabla No 1. *Desglose de categorías del CIIU del proyecto*

Categoría	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C105	Elaboración de productos lácteos
C1050	Elaboración de productos lácteos
C1050.0	Elaboración de productos lácteos
C1050.05	Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012

2.1.1 Entorno externo

Análisis del entorno Político, Económico, Social y Tecnológico.

Las siguientes tablas califican el nivel de relevancia que tiene cada factor en el proyecto.

Muy alta: 4

Alta: 3

Baja: 2

Muy baja: 1

POLÍTICO

Tabla No 2. *Entorno Político*

Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Aplicación en la industria alimenticia de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Mediante la disposición de la Dirección Provincial de Pichincha en cuanto al Proceso de Control y Vigilancia Sanitaria-Subproceso de Alimentos (Instituciones MSP, 2020) se establece como norma fundamental seguir los lineamientos que disponga la normativa para asegurar la calidad del producto en términos de seguridad alimentaria. Sobre la base de las BPM, todo el proceso de manufactura del presente plan de negocios estará sujeto al cumplimiento de la normativa	Oportunidad	Alta (3)

ECONÓMICO

Tabla No 3. *Entorno Económico*

Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Balanza Comercial	<p>En el año 2019, el Total de la Balanza Comercial fue de USD 820.1 millones, un superávit, lo que significó una recuperación comercial de 271.7% con respecto al 2018 (Banco Central del Ecuador, 2020).</p> <p>En el sector de bienes y consumo disminuyó -2.7% de las importaciones, se registran menos entradas de productos sustitutos.</p> <p>Esta es una oportunidad, al bajar la importación de bienes y consumo, el consumo de productos nacionales incrementa.</p>	Oportunidad	Alta (3)
Crecimiento económico del sector en relación al PIB	<p>En el 2016 la participación con respecto al PIB fue de 16%, en el 2018 de 17,3%, esto implica un crecimiento de 4.4%. La producción de alimentos representa una participación del 38% de la producción industrial, siendo la más importante. (Ekos, 2020). El presente proyecto se encuentra en un sector de crecimiento constante, esto refleja una oportunidad para el mismo.</p>	Oportunidad	Baja (2)

SOCIALTabla No 4. *Entorno Social*

Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Consumo de cervezas y helado	<p>En la provincia de Pichincha, el 14,3% de las personas consumen cerveza con un total de 281.740 personas. (Ecuador en Cifras, 2020)</p> <p>Para el 2020 se proyecta una demanda de 27.430 litros de helado frente a la ofertada que será de 10.121 litros, esto da como resultado una demanda insatisfecha de 17.309 litros (Revelo, 2020)</p> <p>Al presentarse una demanda insatisfecha da apertura a que nuevos emprendimientos puedan cubrir parte de la misma.</p>	Oportunidad	Muy alto (4)
Desempleo	<p>El desempleo en Ecuador desde el año 2017 ha estado en ascenso, con una tasa de 3.83%, en 2018 de 3.91% y finalmente en 2019 de 4.00%.</p> <p>El desempleo provoca que se creen negocios informales y que, al mismo tiempo, los comerciantes intenten copiar o imitar el producto con una calidad y precios más bajos.</p>	Amenaza	Muy baja (1)

TECNOLÓGICO

Tabla No 5. *Entorno tecnológico*

Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Acceso a internet y redes sociales	<p>El 81% de los ecuatorianos está conectado a internet (Internet Worlds Stats, 2020).</p> <p>El acceso a internet se da en un 98% por medio de smartphones y un 69.9% por computadoras. Según los datos del INEC, se determinó que 4.2 millones de personas acceden a las redes sociales a través de un smartphone, este número creció en un 700% en los últimos 5 años. El 92% de los ecuatorianos que utiliza redes sociales, está presente en Facebook (Tendencias Digitales, 2020).</p> <p>El aprovechamiento del internet y redes sociales para los nuevos emprendimientos es importante para el posicionamiento de la marca.</p>	Oportunidad	Baja (2)
Disponibilidad de maquinaria	<p>Con respecto a la maquinaria que se requiere para producir los helados, actualmente existen 19 proveedores en la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, 2020). La inversión para adquirirla es de</p>	Oportunidad	Alta (3)

	aproximadamente \$15,000 dólares americanos. Por lo cual no es necesario importar.		
--	------------------------------------------------------------------------------------	--	--

2.1.2 Análisis de la industria

Crecimiento de la industria

El crecimiento anual de la industria durante los últimos 12 años es del 6.47%, el nivel de ingresos por venta a 2006 fue de USD \$183,897,570.84 y en 2018 fue de USD \$390,261,607.96 (SRI, 2020). Esto demuestra que la industria está en crecimiento por lo cual es una oportunidad.

Poder de Negociación de Los Clientes (Alto)

Enfocándonos específicamente en los servicios de catering, hay 91 empresas de las mismas en Quito (Superintendencia de Compañías, 2020). Ellos tienen el poder de negociación, porque en el mercado hay 10 empresas que producen helados, esas empresas tienen muchos años en el mercado. Las empresas de catering eligen la que les pueda distribuir un producto con altos estándares de calidad y a un precio bajo, por ende, ellos son muy sensibles al precio debido a la gran oferta que existe en el mercado, a pesar de que no existen muchas empresas que produzcan helados de licores, ellos pueden encontrar sustitutos a este tipo de helados.

Poder de Negociación de Los Proveedores (Bajo)

En base al análisis de factor tecnológico en el Pest, la maquinaria para fabricar los helados es de fácil acceso, hay más de 3 proveedores en Quito. También existen 27 empresas que producen distintos tipos de cerveza artesanal en la provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2020). Con respecto a los otros insumos que se necesita para la producción, se puede conseguir fácilmente. El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, debido a que existen muchos proveedores y se podría cambiar sin que implique incurrir en gastos por sustituir un proveedor por otro.

Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)

Los productos sustitutos son todas las marcas que producen cualquier tipo de postres como, por lo cual esto representa una amenaza alta, cualquier de estos puede remplazar a los helados de cerveza artesanal.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes (Alta)

A pesar de que actualmente no se encuentra ninguna nueva empresa de helados constituida (Superintendencia de Compañías, 2020). Existen diversas barreras de entrada a la industria, como se describe a continuación:

Nivel de inversión inicial: El nivel de inversión inicial fue calculado mediante el promedio del indicador del Endeudamiento del Activo Fijo. Para la actividad económica relacionada, en promedio, el indicador es de 2.81, esto quiere decir que se necesita un alto nivel de inversión, además que en los años 2015 a 2018 el indicador registra un incremento de valor del mismo. Lo cual da como resultado un valor de USD \$202,638.54 (SRI, 2020).

Know How: Referente a la dificultad de elaborar un helado de cerveza artesanal, lo cual es evidente que no existe mayor dificultad técnica al tratarse de un postre común, lo cual representa una amenaza

Economías de escala: En función de la facilidad o no de escalar la producción en masa. Misma que tiene una dificultad media debido al alto nivel de inversión. Lo cual representa una amenaza

Además, no necesariamente un nuevo competidor debe registrarse en la Superintendencia de compañías, basta con registrar la actividad económica mediante el RUC, el cual es un número de identificación de las actividades económicas de los contribuyentes con fines impositivos y que permiten proporcionar información al ente público regulador (SRI, 2020)

Finalmente, la evaluación de las barreras de entrada para la amenaza de nuevos competidores, evaluado en la matriz de industria (ver anexo), da como resultado 4, lo cual significa que es relativamente fácil para cualquier nuevo competidor, ingresar a esta industria.

Rivalidad entre Los Competidores (Alta)

Pese a que solo hay 10 empresas constituidas legalmente (Superintendencia de Compañías, 2020), existen otros factores que permiten evaluar la competitividad entre los competidores de la industria:

Crecimiento de la Industria: En el 2016 la participación con respecto al PIB fue de 16%, en el 2018 de 17,3%, esto implica un crecimiento de 4.4%. La producción de alimentos representa una participación del 38% de la producción industrial, siendo la más importante. (Ekos, 2020).

Características del producto: En cuanto al Know how, como se lo ha mencionado anteriormente, el producto tiene características que no son difíciles de encontrar o de elaborar.

Diversidad de Competidores: existen otras marcas como Crepes y Waffles que pertenecen a otras industrias, pero que representan una amenaza porque también trabajan con empresas de catering. Otras empresas, como Unilever, tienen muchos años en el mercado y una gran participación, los productos que ellos elaboran se encuentran muy bien posicionados ya que muchas empresas de catering optan por comprarlos. Cabe recalcar que, en la parte de los competidores, también entran las empresas que elaboran cualquier tipo de postres, los cuales serían sustitutos de los helados de cerveza artesanal, por lo cual las empresas de catering no tendrían ningún problema a la hora de realizar un cambio. Podemos concluir que la rivalidad entre competidores es alta y esto representa una amenaza para el plan de negocios.

Como resultado final de la evaluación de estos factores, en la matriz de industria (ver anexo), el resultado obtenido es de 2.6, lo cual indica que esta fuerza competitiva es media-alta, esto representa una amenaza.

Resumen de las 5 fuerzas de Michael Porter

El nivel de impacto de cada una de las variables de las fuerzas competitivas de esta actividad económica, fue calculado mediante la ponderación de la Matriz Porter (ver anexos 11, 12, 13 y 14). Luego de la evaluación de cada una de las fuerzas competitivas, el resultado indica una valoración de 2.40 sobre 4. Lo cual indica un poder medio de negociación sobre los competidores de la industria en la ciudad de Quito.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Mediante la Matriz EFE se resumen, a continuación, las variables del entorno que afectan o benefician al proyecto, lo cual permite apreciar su impacto. Además, su resultado determina la factibilidad del proyecto en relación a su macro entorno (David, 2013).

Tabla No 6. *Matriz EFE*

Oportunidad	Peso	Impacto	Ponderación
Buenas Practicas de Manufactura en el proceso de producción	0.09	4.00	0.36
Crecimiento anual del 6.47% de la industria durante los últimos 12 años.	0.08	2.00	0.16
Demanda insatisfecha de 17.309 litros de helados en el mercado.	0.10	3.00	0.30
81% de los ecuatorianos tienen acceso a internet, al igual que 4.2 millones de personas están presentes en las redes sociales.	0.04	1.00	0.04
Disponibilidad de maquinaria.	0.09	3.00	0.27
Gran facilidad para encontrar insumos.	0.09	4.00	0.36
No hay amenaza de nuevos competidores entrantes.	0.04	2.00	0.08
Existen 27 productores de cervezas artesanal en Pichincha	0.09	4.00	0.36
Amenaza	Peso	Impacto	Ponderación
Desempleo en ascenso.	0.04	4.00	0.16
Amenaza de productos sustitutos alta (Cualquier tipo de postre)	0.09	2.00	0.18
Nivel de inversión alta	0.14	2.00	0.28
Fuerte competencia con empresas que tiene muchos años en el mercado, la rivalidad de competidores es alta.	0.11	2.00	0.22
Total	1.00		2.77

La matriz EFE tiene una valoración de 2,77, es superior a la media de 2,50. A pesar de que el peso de las oportunidades es mayor que el de las amenazas, las pocas amenazas que hay hacen mucho daño a la industria.

Conclusiones del análisis del entorno

- El cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), es un aval que garantiza al consumidor final que el alimento que ingiere fue realizado bajo los estándares de calidad que la normativa dispone.

- El crecimiento anual de la industria durante los últimos 12 años es del 6.47%, lo cual permite sentar las bases para cubrir la demanda insatisfecha.
- La hiper-conectividad ayuda a que sean más los ecuatorianos que tienen acceso a internet y a las redes sociales, esto representa una oportunidad, siendo este el principal canal de publicidad para las empresas.
- Las empresas que ofrecen servicios de catering tienen un alto poder de negociación, debido a que hay 10 empresas pertenecientes a la industria en la ciudad de Quito que comercializan helados, de igual manera existe una alta competitividad entre empresas que ya están posicionadas y otras que ya tienen más experiencia y cuyo giro de negocio puede ser distinto.
- El “*know how*” es algo que perjudica al plan de negocios porque el helado de cerveza artesanal es fácil de replicar, aunque realizar un enfoque hacia la especialización de trabajar mediante alianzas estratégicas con empresas de catering, puede proporcionar un diferenciador en el negocio.
- Existe muchas empresas que ofrecen insumos en el mercado al igual que maquinaria, esto beneficia positivamente ya que se podrá negociar más con el precio que se quiera obtener.
- En el mercado, subsiste una cantidad alta de sustitutos, dándole al cliente una amplia gama para elegir, pero esto tiende a ser negativo por la facilidad de elección.
- A pesar de que hay muchas empresas que tienen un gran posicionamiento en el mercado, pocas ofrecen una diferenciación como la de los helados de cerveza artesanal, además que el proyecto se enfocara a los servicios de catering.
- Para concluir, el resultado de la matriz EFE refleja que es un entorno viable para el presente plan de negocios.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Metodología de investigación

Problema de la investigación

Identificar la intención de compra de helados de cerveza artesanal para servicios de catering en la ciudad de Quito.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué tipo o sabor de cerveza artesanal es la preferida por el cliente?
2. ¿Qué tan atractivo les parece el concepto?
3. ¿Cuál es la presentación idónea del producto?
4. ¿Cuál es el precio óptimo que los clientes están dispuestos a pagar por el helado de cerveza artesanal?
5. ¿Dónde será la ubicación adecuada para la fabricación de los helados de cerveza artesanal?
6. ¿Cuál es el mejor medio de comunicación para dar a conocer el producto?
7. ¿Qué tipo de promoción es la más adecuada?

Objetivos

Objetivo general

Definir las características, gustos y preferencias que debe tener un producto basado en helados de cerveza artesanal, para que sea comprado por las empresas de catering.

Objetivos específicos

1. Determinar el tipo o sabor de cerveza artesanal más preferido.
2. Conocer que tan atractivo es el concepto para los clientes potenciales.
3. Identificar la mejor presentación para el producto.
4. Determinar, por medio del método Van Westendorf, el precio de mercado indicado para ofrecer el producto.
5. Conocer la ubicación idónea para la producción de helados de cerveza artesanal.
6. Determinar el mejor medio de promoción del producto.
7. Identificar la promoción más adecuada para el producto.

HIPOTESIS

Hipótesis de problema de investigación

1. Se afirma que el 50% de las empresas de catering prefieren la cerveza artesanal rubia.

$$H_0: \mu = 50\%$$

Se rechaza la afirmación que el 50% de las empresas de catering prefieren la cerveza artesanal rubia.

$$H_1: \mu < 50\%$$

2. Se afirma que el 20% de las empresas de catering les parece “muy atractivo” el concepto de helado de cerveza artesanal

$$H_0: \mu = 20\%$$

Se rechaza la afirmación que el 20% de las empresas de catering les parece “muy atractivo” el concepto de helado de cerveza artesanal

$$H_1: \mu < 20\%$$

3. Se afirma que el 40% de las empresas de catering prefiere un envase de cartón.

$$H_0: \mu = 40\%$$

Se rechaza la afirmación que el 40% de las empresas de catering prefiere un envase de cartón.

$$H_1: \mu < 40\%$$

4. Se afirma que el 30% de las empresas de catering pagaría 4 dólares por el producto.

$$H_0: \mu = 30\%$$

Se rechaza la afirmación que el 30% de las empresas de catering pagaría 4 dólares por el producto.

$$H_1: \mu < 30\%$$

5. Se afirma que el 80% de las empresas de catering prefiere que la producción de helados de cerveza artesanal sea en el Norte de Quito.

$H_0: \mu = 80\%$

Se rechaza la afirmación que el 80% de las empresas de catering prefiere que la producción de helados de cerveza artesanal sea en el Norte de Quito.

$H_1: \mu < 80\%$

6. Se afirma que el 45% de las empresas de catering desea conocer el producto mediante las redes sociales.

$H_0: \mu = 45\%$

Se rechaza la afirmación que el 45% de las empresas de catering desea conocer el producto mediante las redes sociales.

$H_1: \mu < 45\%$

7. Se afirma que el 60% de las empresas de catering prefiere la promoción por frecuencia de consumo.

$H_0: \mu = 25\%$

Se rechaza la afirmación que el 60% de las empresas de catering prefiere la promoción por frecuencia de consumo.

$H_1: \mu < 25\%$

3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.2.1 Resultados del análisis Cualitativo

En el grupo focal se contó con la participación de 8 personas. La reunión se realizó en una oficina al norte de la ciudad de Quito.

Además, se realizaron entrevistas a dos expertos de la industria del catering: La primera, Víctor Martínez, propietario de una empresa de catering que lleva 4 años en el mercado y el producto de la lonchera nutritiva que tiene 2 años, posee estudios de administración en gastronomía, cursos de organización de eventos y catering, cuenta con una experiencia en el sector de 10 años. La segunda, Carlos Malla, tecnólogo en gastronomía, especialista en la cocina caliente, fría y repostería, chef de parrilla en el Marriot, y dueño de una empresa de catering que ofrece sus servicios a domicilio, cuenta con una experiencia en diferentes restaurantes y hoteles del Ecuador. A continuación, se presentan los resultados resumidos.

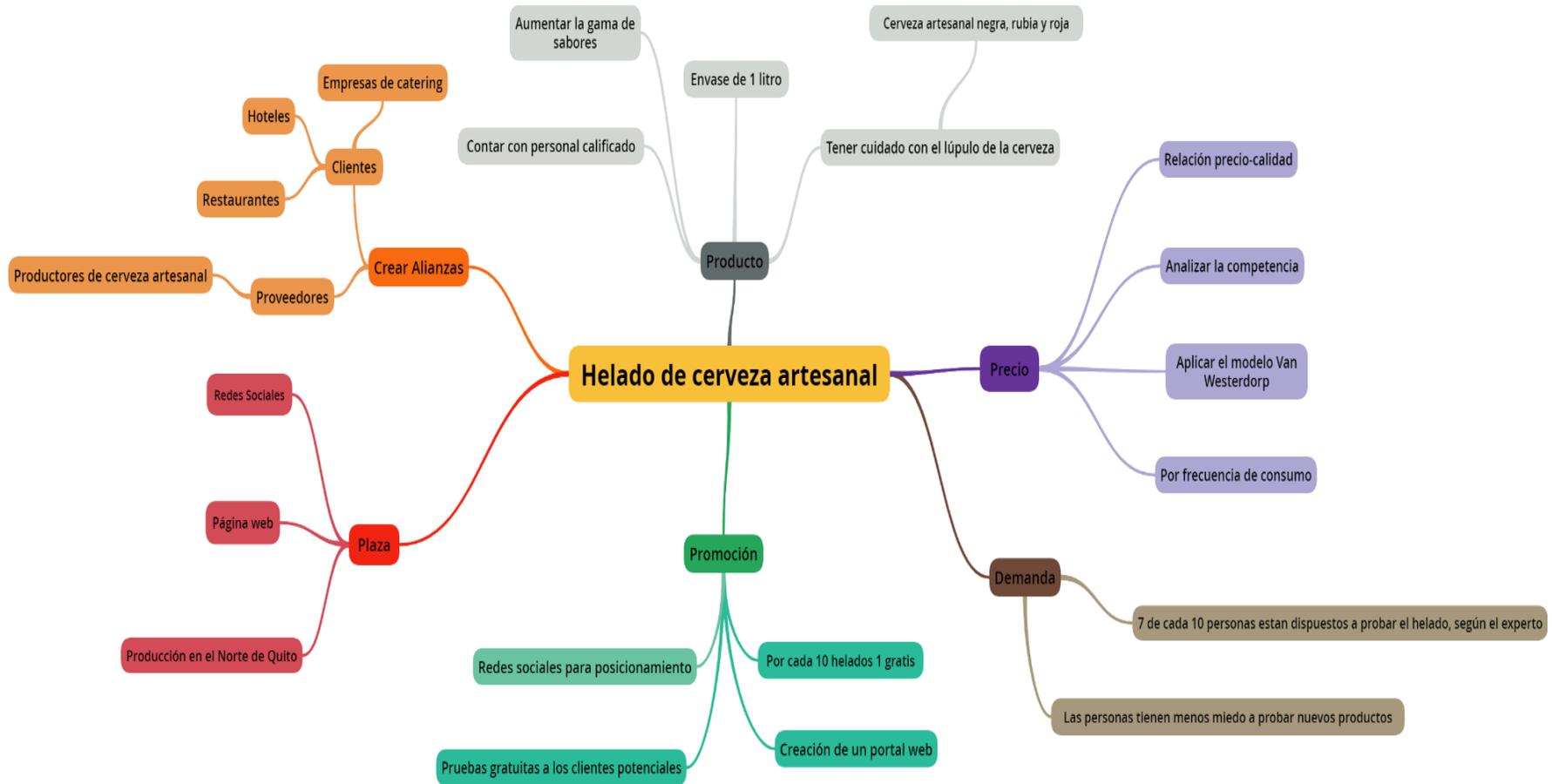


Figura No 1. Resumen del análisis cualitativo

3.2.2 Resultados del análisis cuantitativo



Figura No 2. Resumen del análisis cuantitativo

Para la realización de las encuestas se tomó como muestra 50 encuestas para el plan de negocios para la producción y comercialización de helados de cerveza artesanal, en el cual se obtuvo estos resultados:

- El sabor favorito para agregarle al helado de cerveza artesanal, en primer lugar, es la cerveza rubia, con un 44.44% de aceptación por parte de los encuestados y en segundo lugar la negra con 40%.
- El 94% de los encuestados considera de atractiva a muy atractiva la idea, el 60% le da una calificación de 4 y 5 sobre 5.
- El 35% le gustaría que el producto este envasado en un recipiente ecológico, esto debido a la conciencia social que existe actualmente por el medio ambiente.
- Mediante la metodología del análisis Van Westendorp, el precio óptimo calculado es de USD 4.55, está dentro del rango aceptable por los clientes (entre USD 4.35 y 4.75 aproximadamente).
- El 81% desea que la producción de los helados de cerveza artesanal sea en el Norte de Quito.
- El 96% de las personas encuestadas utiliza las redes sociales y también le interesa conocer productos nuevos por este medio.
- El 56% prefiere la promoción de descuento por frecuencia de consumo.

2.1 Conclusiones de las hipótesis

1. Se afirma que el 50% de las empresas de catering prefieren la cerveza artesanal rubia.
2. Se rechaza la afirmación que el 20% de las empresas de catering le dan una calificación de 5 al concepto de helado de cerveza artesanal
3. Se rechaza la afirmación que el 40% de las empresas de catering prefiere un envase de cartón.
4. Se afirma que el 30% de las empresas de catering pagaría 4 dólares por el producto.
5. Se rechaza la afirmación que el 80% de las empresas de catering prefiere que la producción de helados de cerveza artesanal sea en el Norte de Quito.

6. Se rechaza la afirmación que el 45% de las empresas de catering desea conocer el producto mediante las redes sociales.
7. Se afirma que el 60% de las empresas de catering prefiere la promoción por frecuencia de consumo.

3.3 Conclusiones de la investigación de mercados

- La mejor presentación para el helado de cerveza artesanal es en un envase ecológico, la conciencia con respecto al medio ambiente ha incrementado, razón por la cual se da esta tendencia.
- El sabor que es más apetecible por los servicios de catering es la cerveza rubia, porque consideran que el sabor de esta misma no es amargo como las demás.
- La red social Facebook es importante para el posicionamiento de nuevos productos y crear una marca sólida, ya que tiene una gran cantidad de usuarios en la misma, sin embargo, esta red social no es aplicable para negocios “B2B”, el cual es el enfoque del presente plan de negocios.
- El precio óptimo para el helado de cerveza artesanal para eventos de catering será de \$4.55 según el método de Van Westendorp.
- La ubicación idónea para la fabricación y comercialización de los helados de cerveza artesanal es el norte de Quito, siendo este, un punto estratégico.
- El mejor medio para hacer publicidad es en las redes sociales, debido a alto potencial que tiene para captar la atención de las personas y al alto consumo que tienen estas plataformas.
- Crear alianzas con los proveedores y clientes, esto puede beneficiar al proyecto, creando mayor exclusividad y también afianzando los vínculos con estos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En los capítulos anteriores se demostró que el proyecto presenta una interesante suma de oportunidades que indican que el plan de negocios puede ser implementado debido a que su entorno es favorable. Además, mediante la

investigación del cliente, se describen las principales oportunidades a continuación:

- Referente al giro que tendrá el negocio, este se concentrara en la producción y comercialización de cerveza artesanal para los servicios de catering, siendo este un factor diferenciado que otras empresas aun no lo han implementado.
- La participación de la industria manufactura en relación al PIB, misma que registra un crecimiento de 4.4% (Ekos, 2020). El 60% de los encuestados considera que el producto es innovador y claramente diferenciado, lo que da una pauta para que los helados de cerveza artesanal adquieran un gran potencial para cubrir la insuficiencia de 17.309 litros.
- La facilidad de elección de los insumos como la cerveza artesanal, la cual tiene 27 productores en la provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2020), da apertura a que se puedan negociar excelentes precios, de igual manera la maquinaria que se requiere para producir estos helados tiene un costo de \$15,000 con más de 3 proveedores grandes solo en la ciudad de Quito.
- En cuanto al mercado potencial, el proyecto se dirige hacia las empresas de hoteles, 108, y servicios de catering, 91, de la ciudad de Quito (Sector "I" y "C" según clasificación CIIU respectivamente). Lo cual da un total de 199 empresas activas (Superintendencia de Compañías, 2020).
- El análisis de los factores externos muestra que la importancia de las oportunidades supera al de las amenazas, siendo esta otra razón que indica que existe un entorno favorable para la instalación del negocio.
- En cuanto al factor diferenciador del producto, se pueden crear alianzas estratégicas con el fin de obtener una mayor exclusividad y afianzar vínculos comerciales.
- En cuanto al sabor del helado, este sería de la cerveza "*rubia*", además que el envase puede ser elaborado con materiales amigables al medio ambiente.

Tabla No 7. *Matriz Eric*

Reducir	Eliminar
La demanda insatisfecha Aspectos del Know How facilmente repicables	Uso de envases de plástico
Incrementar	Crear
Negociaciones eficientes con los proveedores de insumos Capacidad de producción	Alianzas estratégicas Productos bajo normativas BPM

Con base en las oportunidades encontradas y los lineamientos de la matriz Eric, la oportunidad de negocio se define en crear un producto de calidad bajo normativas BPM mediante negociaciones eficientes y alianzas estratégicas con proveedores que disminuyan el impacto de las amenazas y además eliminado el uso de envases de plástico, con el fin de incrementar la capacidad de producción a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que cubra la demanda insatisfecha.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Se aplicará en el presente plan de negocios la estrategia de diferenciación del producto con enfoque en el nicho de mercado específico. El factor diferenciador es que los helados son de cerveza artesanal, el cual se oferta a las empresas de catering y hoteles de Quito para que este producto, a su vez, sea degustado en cualquiera de los eventos que brinden (David, 2013).

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo del plan de negocios serán los hoteles y empresas de catering de la ciudad de Quito. Mismas que fueron seleccionadas a partir de las industrias que corresponde cada una. Siendo 108 hoteles y 91 empresas de catering, con un total de 199 organizaciones. Además, se considera la frecuencia de compra de los helados como una variable del comportamiento

del mercado potencial. Lo cual da un total de 171 empresas como mercado objetivo (Superintendencia de Compañías, 2020).

Tabla No 8. *Mercado Objetivo*

Segmento	Factores	Porcentaje	Cantidad
GEOGRÁFICA - MIPYMES, GRANDES - Sectores C (servicios de Catering); I (hoteles).	Número de empresas en Ecuador	100%	8,886
	Número de empresas en Pichincha	36.06%	3,204
	Número de empresas en Quito	92.07%	2,950
Demográfica	Empresas de industrias determinadas en el análisis cuantitativo	6.75%	199
Comportamental	Realizan compra de Helado al menos una vez a la semana	86%	171
TOTAL MERCADO OBJETIVO			171

Tomado de: Superintendencia de Compañías

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es proporcionar helados de cerveza artesanal como una nueva experiencia culinaria de alto impacto, el mismo que se sirve únicamente en un evento formal y/o un restaurante de un hotel. Adicionalmente, el producto será elaborado con una cerveza artesanal premium con productores de la provincia de Pichincha. La cerveza artesanal utilizada para la elaboración del helado es la “*Rubia Clásica*”. A continuación, se detalla la propuesta de valor:

Tabla No 9. *Modelo Canvas*

Modelo Canvas - Helados de cerveza artesanal				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
Proveedores de maquinaria y materia prima, Entidad bancaria para la financiación, Alianzas estrategicas con proveedores de cerveza artesanal (Abysmo)	Adquisición de materia prima de calidad, proceso de producción, mantenimiento frecuente de maquinaria, gestión de ventas y CRM. Contratos comerciales y obtención de certificación BPM	Ofrecer a las empresas de catering y hoteles un helado de cerveza artesanal Abysmo de calidad, elaborado bajo normativas BPM con el fin que los clientes puedan brindar una nueva experiencia culinaria a sus consumidores.	Transparencia y confianza con nuestros clientes, Pagina Web, Correos electronicos, Whatsapp	Empresas de catering y hoteles en Quito (171).
	Recursos Clave		Canales	
	Personal altamente capacitado, materia prima de alta calidad, maquinaria y financiamiento		Canal directo	
Costos principales			Flujo de ingresos	
Costos fijos: Arriendos, servicios basicos, sueldos del personas, publicidad. Costos Variables: Materia prima, mantenimiento de maquinaria. Otros costos: Sistema informatico, pagina web, financieros, envio de producto.			Ingreso por ventas del producto de helado de cerveza artesanal	

Estrategia de posicionamiento

“El posicionamiento más por lo mismo implica proporcionar el producto o servicio que proporcione un mayor valor y cobrar el mismo precio de la competencia” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

El costo de un helado tipo gourmet en el mercado es de USD \$4.50. Por ende, ese es el precio que se va a mantener.

Tabla No 10. Matriz de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Niveles de producto

- El valor principal para el cliente es recibir un helado.
- Producto real: Helado de cerveza artesanal el cual le brinda al cliente una experiencia culinaria de alto impacto. Además, el envase del producto está elaborado de papel biodegradable.
- Producto aumentado: Como parte de un servicio adicional los clientes pueden solicitar el envío del producto a donde ellos lo soliciten.

Atributos

El helado de cerveza artesanal en base a una receta casera la cual no contendrá ningún preservante, este tendrá como ingrediente principal una cerveza artesanal de alta calidad y todos sus ingredientes serán naturales, Será de un tipo de cerveza “*rubia clásica*” con 4,8 grados de alcohol y empacado en un envase de papel biodegradable, sellado un plástico envoltorio en la tapa.

Branding

- Nombre de la empresa: “ICE BEER CREAM”. El nombre es basado en inglés de las palabras helado y cerveza combinados.
- Slogan: “*Siente nuevas experiencias en tu paladar*”. Se aspira vender esta idea como un nuevo concepto, experiencia culinaria para el consumidor final y que las empresas de catering tengan la seguridad y respaldo de que lo que brindan es un producto de calidad.
- Logotipo:



Figura No 3. *Logotipo Ice Beer Cream*

Envase

El envase es elaborado a partir de un material biodegradable, específicamente de papel grueso y resistente, las medidas son: 11.5 cm de radio y 15 cm de largo, el envase tiene capacidad de 1 litro de helado.



Figura No 4. *Envase*

Etiqueta

El etiquetado debe contar con todas las normas INEN y las regulaciones de los productos alimenticios que exige Ecuador, las etiquetas deben contener la marca, logo, fecha de producción y expiración del producto, ingredientes, información nutricional, dirección y teléfono de la empresa y también contendrá el semáforo nutricional acorde al reglamento 022 del INEN (INEN, 2014)



Figura No 5. Etiqueta del producto

5.2.2 Precio

Demanda de Ice Beer Cream y participación en el mercado local

Mediante el cálculo del “potencial económico del mercado” (Ver anexo) se determina que la demanda de helados en hoteles y empresas de servicios de catering es de \$7'186,924.80 (9,120 litros) en promedio anualmente. Adicionalmente, la capacidad máxima instalada del proyecto es de 4800 unidades producidas mensualmente, con un precio de \$4.75 (Van Westendorp). Lo cual, permite obtener una participación de mercado inicial de 3.02%.

Costo de Venta

Tomando en cuenta un nivel de producción promedio de 4,800 unidades al mes, el costo de venta se determina a continuación:

Tabla No 11. Costo de producción

Costos de producción				
Costos variables de producción				
Materia prima	UND Medida	Medida por UND	Costo Insumo	Total Costo Unitario
Huevos (yemas)	KG	0.18	\$ 2.73	\$ 0.49
Azúcar	KG	0.10	\$ 0.75	\$ 0.08
Leche Entera	Litros	0.45	\$ 0.80	\$ 0.36
Crema de Leche	KG	0.15	\$ 3.47	\$ 0.51
Cerveza Artesanal	KG	0.10	\$ 7.80	\$ 0.78
Estabilizante de helado	KG	0.03	\$ 0.45	\$ 0.01
TOTAL CVU				\$ 2.23
TOTAL CFU				\$0.31
TOTAL CIM				\$0.26
COSTO UNITARIO TOTAL				\$2.80
Utilidad (43%)				\$1.22
IVA (12%)				\$0.48
PRECIO FINAL				\$4.50

Estrategia de fijación de precio de entrada

Fijación de precios de entrada basada en la competencia: Se utiliza cuando los productos son similares y no poseen características diferenciadoras significativas por lo cual es más sencillo igualar los precios de la competencia que fijar otra estrategia. Además, la implementación de esta estrategia representa un riesgo de caer en una guerra de precios, por lo cual es necesario aplicar una estrategia de precios que lo mitigue (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Con base mencionado a lo anteriormente, se fija un precio de \$4.50 el cual es similar al precio de la competencia y está dentro del rango de precios del análisis Van Westendorp.

Estrategia de ajuste de precios

Según la estrategia de fijación de precios, la estrategia más idónea es la de "Status Quo", con la cual se buscará mantener los beneficios y precios con el fin de preservar las ganancias y sin entrar en una guerra de precios.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será la exclusiva para empresas de catering y hoteles, mediante la fuerza de ventas, esta se encargará de atraer prospectos y

convertirlos en clientes (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Punto de venta

El punto de venta será la planta de producción, en el proceso de comercialización no existen intermediarios, por lo cual los clientes pueden adquirir en esta misma.

Tipo de canal de distribución

El tipo de canal como se mencionó en el modelo Canvas, será directo, no se utilizará ningún intermediario, el único responsable de la distribución es la empresa Ice Beer Cream.

Estructura de canal de distribución

La estructura de canal de distribución comienza por la organización Ice Beer Cream y finaliza en sus clientes quienes son las empresas de catering y hoteles de la ciudad de Quito, canal de distribución directo, sin intermediarios.

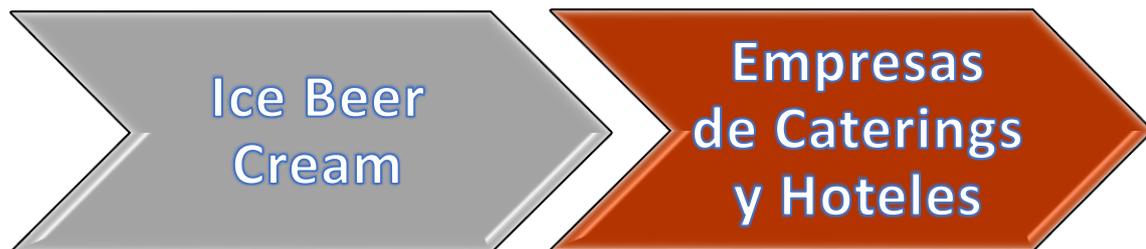


Figura No 6. *Estructura del canal de distribución de Ice Beer Cream*

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de promoción que se aplicará en el presente plan de negocios será la de "Pull" (jalar), al no tener intermediarios, se requiere hacer publicidad para atraer a los clientes de las empresas de catering y hoteles para dirigirlos a la compra (Kotler & Armstrong, 2013).

Publicidad

La publicidad debe dirigirse donde haya mayor concentración de clientes

potenciales, acorde al análisis de clientes se determinó que estas serían las más efectivas:

Google ads: El sistema de pago de las campañas de Google será por cada clic en la publicidad que llevará a los prospectos a la página web de la empresa.

El monto mensual que se ha definido en el plan de negocios para la campaña publicitaria es de \$200.00.

Promoción de ventas

Con el fin de aumentar las ventas de la empresa se ha optado por aplicar una estrategia de promoción de 1 helado gratis por cada 25 helados que compren los clientes nuevos.

Relaciones públicas

Estaremos presente en la expo feria ExpoSweet, esta se realiza todos los años en el mes de septiembre, participan empresas que están en el sector de la pastelería, panadería, heladería y chocolatería, el objetivo de esta participación es conseguir nuevos clientes y tener más participación en el mercado, el costo total de la participación de la empresa será de \$736.00

Marketing directo

Para la estrategia de marketing directo se aplicará el email marketing y la página web por medio de un chat bot que redirija las conversaciones a la mensajería de Whatsapp.

- Email Marketing: Se utilizarán los correos que se consigan con la campaña publicitaria de Google ads, la plataforma que se va utilizar para enviar correos masivos será Getresponse, el plan escogido será el de enviar correos ilimitados a una lista clientes máxima de 1000 correos, este plan tiene un costo mensual de \$49.00
- Página Web: La página web ayudara a que los prospectos que llegan a través de la publicidad de Google ads puedan tener contacto con la empresa. El proveedor de servicios de página web será Webcorp, esta organización se encargará de montar la página web por un solo pago de

\$499.00.

Plan de medios

Tabla No 12. *Plan de medios*

PLAN DE MEDIOS		
Participación en ExpoSweet		
Medio	Cantidad	Costo Total
Alquiler de espacio (5 mt2)	5 mt2	\$616.00
Banners (1.20 x 2 mt)	2	\$70.00
Flyers	1000	\$20.00
Mesa	1	\$30.00
TOTAL INVERSIÓN		\$736.00
PLAN MENSUAL DE PUBLICIDAD		
Medio	Item	Presupuesto mensual
Google Ads	Costo por click	\$200.00
Email Marketing	Suscripción mensual	\$50.00
TOTAL GASTO MENSUAL DE PUBLICIDAD		\$250.00

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

- **Misión**

ICE BEER CREAM es una empresa dedicada a la producción de helados de cerveza artesanal para servicios de catering y hoteles, con altos estándares de calidad y excelente sabor, utilizando la mejor tecnología del mercado.

- **Visión**

En los siguientes 5 años, ser una marca sólida y posicionada en el mercado, contando alianzas estratégicas con clientes y proveedores, además de estar posicionados en el 40% del mercado como empresa referente de calidad.

Objetivos a largo plazo (2025)

Financiero:

- Incrementar la utilidad neta sobre el activo (ROE) al 8%.

Con respecto al cliente:

- Incrementar la participación de mercado al 36%.

Procesos internos:

- Alcanzar el 100% de la capacidad instalada.

Formación y crecimiento:

- Lograr el 85% de empleados satisfechos en general.

Objetivos a mediano plazo (2022)**Financiero:**

- Incrementar la tasa de crecimiento promedio anual en 25%

Con respecto al cliente:

- Incrementar la tasa de variación, de nuevos clientes obtenidos anualmente en un 6.99% (12 nuevos por año).

Procesos internos:

- Aumentar al 24% el número de litros por hora producidos anualmente.

Formación y crecimiento:

- Cumplir el 90% de las actividades planificadas.

6.1 Plan de Operaciones**Localización de la empresa**

Macro localización: La localización principal de la planta de producción, según las respuestas de los encuestados en el análisis del cliente, determina que la mejor ubicación está en el norte de la ciudad de Quito.

Micro localización: La ubicación específica de la planta de producción se encuentra en el sector de la Kennedy en el Norte de la ciudad. El detalle y los criterios de decisión se encuentran en el anexo 15

Mapa de procesos

El macro proceso de producción comienza cuando el cliente hace la orden de compra, a continuación, se describe:



Figura No 7. *Mapa de procesos*

Catálogo de procesos

Tabla No 13. *Catálogo de procesos*

Procesos estratégicos

1. Planificación estratégica
2. Control de procesos

Sustantivos o de Operación

3. Ventas
 - 3.1. Proceso de Clientes nuevos.
 - 3.2. Proceso de introducción de producto.
 - 3.3. Cierre y asentamiento de negociación
4. Producción
 - 4.1. Recepción de orden de producción
 - 4.2. Elección de materia prima y elaboración de helado
 - 4.2.1. Cocción
 - 4.2.2. Incorporación
 - 4.2.3. Envasado y Sellado
 - 4.3. Almacenamiento
5. Distribución

5.1. Despacho y envío

5.1.1. Entrega al cliente.

Macro procesos de apoyo

6. Proceso contable

6.1. Contabilidad

6.1.1. Elaboración y publicación de estados financieros

6.1.2. Cobranzas

6.1.3. Pagos

7. Proceso de Proveedores

7.1. Compra de Insumos y materia prima

7.2. Negociación con proveedores (Abysmo)

8. Proceso de Recursos Humanos

8.1. Selección

8.2. Capacitaciones

8.3. Salud y seguridad ocupacional.

Nota: Los procesos se derivan en Macro procesos, Procesos y Sub procesos.

Cadena de valor

Son los procesos internos llevados a cabo por los departamentos, los cuales generan valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos que tiene la empresa (*Kotler & Armstrong, 2013*).

Tabla No 14. *Cadena de valor de Ice Beer Cream*

Cadena de Valor - Ice Beer Cream					
Actividades de apoyo	Infraestructura				
	Patrimonio empresarial conformado por inversionistas, control de la gestión mediante las funciones administrativas y contables para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.				
	Gestión de talento humano				
Actividades Primarias	Selección de personal capacitado. Motivación del personal para asegurar su satisfacción de pertenecer a la organización. Remuneraciones justas y competitivas con el mercado laboral.				
	Desarrollo Tecnológico				
	Utilización de maquinaria de última generación e insumos eficientes y seguros.				
	Logística de entrada: Adquisición de materia insumos y materia prima, verificación de calidad y resguardo de los mismos hasta la orden de producción.	Operaciones: Confirmación de la orden, elaboración del producto mediante el uso de materia prima de calidad y maquinaria de última tecnología. De manera que se pueda brindar a los clientes una nueva experiencia culinaria en helados.	Logística de Salida: Almacenamiento del producto terminado, entrega a tiempo del pedido al cliente asegurando que el producto llegue en perfectas condiciones a su destino.	Marketing y ventas: Captación de nuevos clientes mediante la gestión de ventas y las estrategias de publicidad, cierre de ventas.	Servicio: Evaluación de la satisfacción del cliente luego de haber consumido el producto. Evaluación de los tiempos de entrega del producto.

Ciclo operacional

Tabla No 15. *Ciclo de producción de un lote de Ice Beer Cream*

Operaciones	Minutos	Costo del proceso	Forma de cálculo
Ingreso de insumos y materia prima	0	\$ 0.00	Salario del colaborador en horas / 60 minutos * Tiempo del proceso
Cocción de ingredientes	15	\$ 0.44	
Integración de ingredientes	5	\$ 0.15	
Envasado y sellado.	40	\$ 1.18	
Total, min/lote de 30 litros	60	\$ 1.77	
Total, H/lote de 30 litros	1	\$ 1.77	

Flujograma del Ciclo operacional

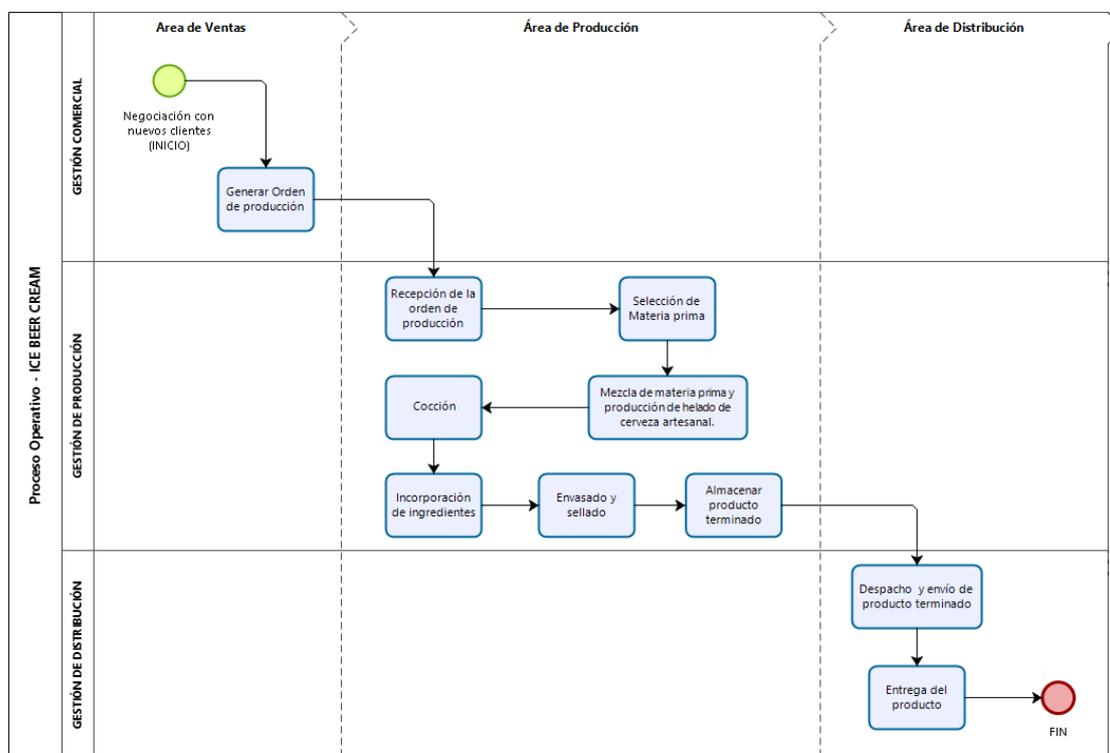


Figura No 8. *Flujograma del Ciclo Operacional*

Infraestructura

Tabla No 16. *Maquinaria*

Artículo	UND	CU	CT	Consumo de KW
Máquina de helados ACATTABRIGA	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	2,200.00

Cocina industrial	1	\$ 250.00	\$ 250.00	-
Batidora	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00	140.00
Congelador horizontal	3	\$335.00	\$ 1,005.00	1,689.00
Total, maquinaria			\$ 17,255.00	4,029.00

Tabla No 17. *Muebles y equipos*

Mueble y equipo			
Artículo	UND	CU	CT
Escritorios	5	\$ 107.52	\$ 537.60
Computadoras (Monitor, CPU, mouse, teclado)	5	\$ 280.00	\$ 1,400.00
Impresoras	2	\$ 201.60	\$ 403.20
Sillas sala de espera	3	\$ 33.60	\$ 100.80
Sillas de oficina	5	\$ 95.20	\$ 476.00
Total			\$ 2,917.60
Intangibles			
Software contable (Blasar)	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Servidor de EmailMarketing (Getresponse).	1	\$ 588.00	\$ 588.00
Pago inicial página web	1	\$ 558.88	\$ 558.88
Total			\$ 2,646.88
TOTAL			\$ 23,579.68

Tabla No 18. *Infraestructura de insumos de cocina y limpieza.*

Artículo	Cantidad	Precio	Total
Bandejas de helado	6	\$ 16.80	\$ 100.80
Mesa de acero inoxidable	3	\$ 252.00	\$ 756.00
Espátula de goma	30	\$ 5.60	\$ 168.00
Balanza	1	\$ 39.20	\$ 39.20
Batidor de alambres	6	\$ 11.20	\$ 67.20
Cucharas grandes	4	\$ 6.08	\$ 24.33
Tazón de acero	8	\$ 14.37	\$ 114.96
Ollas de acero inoxidable (set de 3)	2	\$ 16.80	\$ 33.60
Termómetro	4	\$ 2.78	\$ 11.11
Jarra medidora	12	\$ 2.80	\$ 33.60
Uniformes cocina	6	\$ 28	\$ 168.00
Par de guantes	2	\$ 20	\$ 40.00
TOTAL			\$ 1,556.79

Finalmente, el total de la inversión en la infraestructura del proyecto se detalla a continuación:

Tabla No 19. *Total inversión en infraestructura.*

Artículo	Inversión
Muebles, enseres, equipos e intangibles.	\$23,579.68
Maquinaria	\$4,029.00
Insumos	\$1,556.79
Total Inversión infraestructura	\$29,165.47

6.2 Estructura Organizacional

Constitución legal

ICE BEER CREAM se instaura como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Según lo que indica la Ley de compañías (2017), el patrimonio de la empresa lo conforman 3 socios accionistas, mismos que asumen todas las

responsabilidades pertinentes para el efecto. Es decir, que todos los pagos pertinentes se considerarán como gastos de constitución del presente proyecto. Siendo así, el nombre que adquirirá la empresa: **ICE BEER CREAM Cía. Ltda.**

Organigrama

ICE BEER CREAM Cía. Ltda. Define su estructura organizacional sobre la base de su misión y el cumplimiento de sus objetivos. Además, esta estructura propia de la organización agrupa a los colaboradores dentro de características en común, tales como: funciones, formación profesional o recursos utilizados en cada uno de los Macro procesos descritos anteriormente (Chiavenato, 2009).

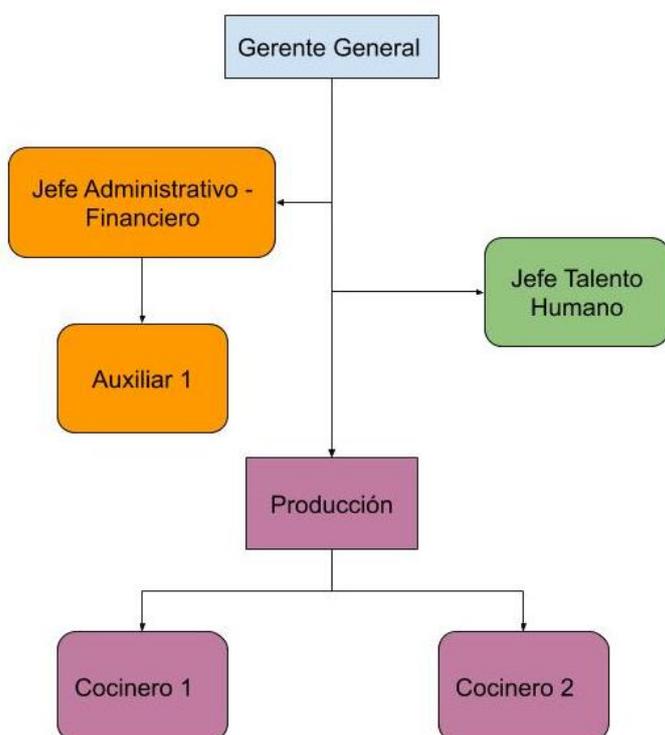


Figura No 9. *Organigrama ICE BEER CREAM Cía. Ltda.*

El número de colaboradores de la empresa lo conforman 7. Los perfiles se detallan en el Anexo Perfiles de puestos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Políticas Financieras:

- EL crédito se divide en un abono del 50% de la compra a un plazo de 30 días para el vencimiento
- La materia prima e insumos se adquiere con un crédito de 30 días luego de abonar al menos el 40% de la compra
- Se reserva el 50% de la compra de insumos para el mes siguiente
- Se retiene el 12% de la producción (395 unidades).
- Personal administrativo y ventas considerado como Gasto, personal Operativo (cocineros) como Mano de Obra Directa M.O.D.
- Provisionados a la cuenta de pasivos corrientes
- Capital propio: 80%; Deuda: 20%. Razón deuda-capital 0.25
- Las utilidades o pérdidas anuales se acumularán hasta el 5to para luego ser repartidas al final del proyecto.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos

La proyección de ventas de los litros de helado de cerveza artesanal fue realizada sobre la base del crecimiento de la industria, distribuidos en función del ciclo de vida del proyecto, el cual es de 5 años. Mismo que se detalla a continuación:

Tabla No 20. *Proyección de ingresos*

Ingreso Por Ventas					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	24,294.00	28,053.00	38,011.00	50,205.00	56,781.00
Precio	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 4.50	\$ 4.50
Total	109,323.00	126,238.50	171,049.50	225,922.50	255,514.50

Se puede evidenciar que se aplica el incremento del precio en base a la estrategia de ajuste de precios seleccionada en el capítulo del Plan de Marketing. Siendo así, esta estrategia sumada a la cantidad de litros de helado vendidos permite visualizar los ingresos por ventas a continuación:

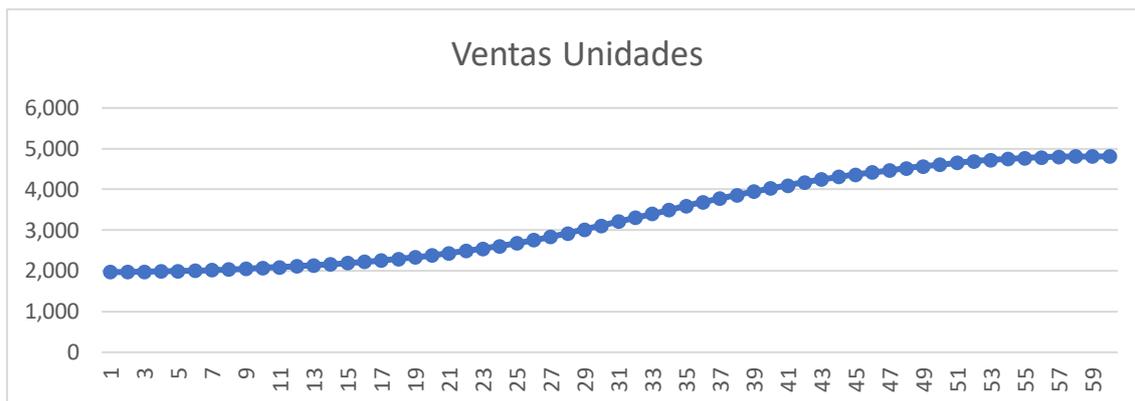


Figura No 1. *Proyección gráfica de litros de helado vendido*

Proyección de costos y gastos

Se toma en cuenta las necesidades reales de la empresa en cuanto a salarios, operaciones y gastos. Mismos que se detallan a continuación:

Tabla No 21. *Proyección de costos y gastos*

Costos Totales					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$72,443.50	\$82,532.32	\$113,269.96	\$142,808.06	\$160,769.57
Total de gastos	\$44,419.79	\$45,776.85	\$46,103.48	\$47,528.62	\$48,323.45
TOTAL	\$116,863.29	\$128,309.17	\$159,373.44	\$190,336.68	\$209,093.02

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversiones y capital de trabajo

La inversión inicial contempla el cálculo del capital de trabajo, el cual se describe a continuación:

Tabla No 22. *Cálculo del Capital de Trabajo inicial:*

Concepto	Gasto
Servicios Básicos (agua y luz)	\$174.60
Salarios promedio	\$3,526.26
Arriendo	\$790.00
Suministros promedio	\$311.36
Amortizaciones	\$2,646.88
Pago promedio a proveedores CXP	\$7,848.01
Promedio de Provisiones de gasto, aportes e impuestos	\$1,983.37
Total	\$17,280.47

Misma que incluye las necesidades de insumos, pagos y compra de materiales para la elaboración del helado de cerveza artesanal. La proyección del flujo de capital de trabajo anual se detalla a continuación:

Tabla No 23. *Proyección del capital de trabajo anual.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(10,568.13)	(3,061.38)	6,784.53	22,477.83	31,039.73
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	17,280.47	6,712.34	3,650.96	10,435.49	32,913.33
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	6,712.34	3,650.96	10,435.49	32,913.33	63,953.06

Adicional, las inversiones en intangibles, adecuaciones de la planta de producción y equipo se resumen a continuación:

Tabla No 24. *Montos de inversión inicial, capital de trabajo y de intangibles*

Inversiones PPE	\$ 20,172.60
Inversiones de intangibles	\$ 2,646.88
Capital de trabajo neto	\$ 17,280.47
Total Inversión inicial	\$ 40,099.95

- **Estructura del capital**

Conformada por un porcentaje de capital propio del 80% y con un 20% de deuda, adquirida a una tasa del 10% en el Banco del Pacífico para PYMES. Al no ser una inversión tan alta, los inversionistas del proyecto pueden adquirir una deuda que cubra únicamente las operaciones, lo cual beneficia a la rentabilidad y las tasas de descuento de evaluación del proyecto.

Las cuotas de la amortización se detallan a continuación:

Tabla No 25. *Financiamiento*

Financiamiento					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$8,763.90	\$7,341.80	\$5,770.78	\$4,035.26	\$2,118.01
Cuota total anual	\$2,234.48	\$2,234.48	\$2,234.48	\$2,234.48	\$2,234.48
Gasto Interés	\$812.38	\$663.47	\$498.96	\$317.23	\$116.47
Amortización al capital	\$1,422.10	\$1,571.01	\$1,735.52	\$1,917.25	\$2,118.01
Saldo final	\$7,341.80	\$5,770.78	\$4,035.26	\$2,118.01	\$0.00

Una vez que el proyecto esté en marcha y las ventas crezcan mientras se aplican las estrategias, la estructura de deuda y capital irá cambiando, como se describe a continuación:

Tabla No 26. *Tabla de amortización de la deuda*

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de deuda	\$7,341.80	\$5,770.78	\$4,035.26	\$2,118.01	\$0.00
Nivel de capital	\$35,055.58	\$35,055.58	\$35,055.58	\$35,055.58	\$35,055.58

El proyecto no requerirá de reinversiones fuertes en cuanto a maquinaria o equipos, sino que se incrementará el personal operativo en el 3er año para que la maquinaria incremente la producción progresivamente hasta llegar a su capacidad máxima (4800 litros).

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

Estado de resultados

Tabla No 27. *Estado de Resultados proyectado*

Estado De Resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$109,323.00	\$126,238.50	\$171,049.50	\$225,922.50	\$255,514.50
Costo de los productos vendidos	\$72,443.50	\$82,532.32	\$113,269.96	\$142,808.06	\$160,769.57
UTILIDAD BRUTA	\$36,879.50	\$43,706.18	\$57,779.54	\$83,114.44	\$94,744.93
G. Sueldos	\$29,031.65	\$31,266.12	\$30,940.74	\$31,894.75	\$32,213.97
G. Generales	\$14,372.50	\$13,495.09	\$14,147.10	\$14,918.76	\$15,394.36
G. de depreciación	\$486.27	\$486.27	\$486.27	\$185.73	\$185.73
G. de amortización	\$529.38	\$529.38	\$529.38	\$529.38	\$529.38
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PA	-\$7,540.30	-\$2,070.67	\$11,676.06	\$35,585.82	\$46,421.49
Gastos de intereses	\$743.42	\$607.15	\$456.61	\$290.30	\$106.58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-\$8,283.72	-\$2,677.82	\$11,219.45	\$35,295.52	\$46,314.91
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$0.00	\$0.00	\$1,682.92	\$5,294.33	\$6,947.23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$8,283.72	-\$2,677.82	\$9,536.53	\$30,001.19	\$39,367.68
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$0.00	\$0.00	\$2,098.04	\$6,600.26	\$8,660.89
UTILIDAD NETA	-\$8,283.72	-\$2,677.82	\$7,438.49	\$23,400.93	\$30,706.79

Los gastos totales del proyecto son los que más afectan a las utilidades de los dos primeros años, pero a medida que crezca la demanda del producto, esta se incrementará a partir del 3er año. Se debe prestar atención en la compra de materiales y aprovechar los insumos para no generar desperdicios o pérdidas. Los márgenes de ganancia de los últimos años demuestran que no es necesaria una reinversión fuerte.

Tabla No 28. *Márgenes de ganancia del proyecto*

	2021	2022	2023	2024	2025
MARGEN BRUTO	33.73%	34.62%	33.78%	36.79%	37.08%
MARGEN OPERACIONAL	-6.90%	-1.64%	6.83%	15.75%	18.17%
MARGEN NETO	-7.58%	-2.12%	4.35%	10.36%	12.02%

Estado de situación financiera

La proyección de las cuentas del proyecto se detalla a continuación:

Tabla No 29. *Estado de situación financiera*

Estado de Situación Financiera						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$42,463.99	\$36,141.71	\$33,274.75	\$42,539.90	\$66,667.21	\$89,888.02
Corrientes	\$19,644.51	\$15,142.13	\$14,095.05	\$25,180.09	\$50,826.77	\$75,566.94
Efectivo.	\$17,280.47	\$6,712.34	\$3,650.96	\$10,435.49	\$32,913.33	\$63,953.06
CxC	\$0.00	\$4,756.50	\$5,874.75	\$8,300.25	\$10,163.25	\$10,824.75
Inv. Prod. Ter.	\$0.00	\$765.99	\$927.51	\$1,314.87	\$1,540.72	\$0.00
Inv. Materia P.	\$2,202.23	\$2,385.28	\$2,993.60	\$4,214.71	\$5,094.26	\$0.00
Inv. Sum. Fabricación	\$161.81	\$522.01	\$648.23	\$914.77	\$1,115.21	\$789.12
No Corrientes	\$22,819.48	\$20,999.59	\$19,179.69	\$17,359.80	\$15,840.44	\$14,321.08
Propiedad, Planta y Equipo	\$20,172.60	\$20,172.60	\$20,172.60	\$20,172.60	\$20,172.60	\$20,172.60
Depreciación acumulada	\$0.00	\$1,290.52	\$2,581.03	\$3,871.55	\$4,861.53	\$5,851.52
Intangibles	\$2,646.88	\$2,646.88	\$2,646.88	\$2,646.88	\$2,646.88	\$2,646.88
Amortización acumulada	\$0.00	\$529.38	\$1,058.75	\$1,588.13	\$2,117.50	\$2,646.88
PASIVOS	\$10,384.03	\$12,345.47	\$12,156.32	\$13,982.98	\$14,709.36	\$7,223.40
Corrientes	\$2,364.04	\$5,760.20	\$7,008.72	\$10,473.28	\$13,097.31	\$7,768.40
Cuentas por pagar proveedores	\$2,364.04	\$5,093.53	\$6,342.05	\$8,944.53	\$10,880.82	\$5,764.52
Sueldos por pagar	\$0.00	\$533.33	\$533.33	\$666.67	\$666.67	\$666.67
Impuestos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$679.04	\$1,223.65	\$792.21
No Corrientes	\$8,019.99	\$6,718.60	\$5,280.94	\$3,692.74	\$1,938.23	\$0.00
Deuda a largo plazo	\$8,019.99	\$6,718.60	\$5,280.94	\$3,692.74	\$1,938.23	\$0.00
PATRIMONIO	\$32,079.96	\$23,796.25	\$21,118.42	\$28,556.92	\$51,957.85	\$82,664.62
Capital	\$32,079.96	\$32,079.96	\$32,079.96	\$32,079.96	\$32,079.96	\$32,079.96
Utilidades retenidas	\$0.00	\$-8,283.71	\$-10,961.54	\$-3,523.04	\$19,877.89	\$50,584.66

En cuanto a los activos corrientes, es necesario tener un buen manejo tanto de los productos terminados como el inventario de materia prima para que estos se utilicen en su totalidad al término del proyecto.

Si bien las utilidades reflejan un saldo negativo durante los 3 primeros años, esto se debe a que se refleja el valor al término del último mes de cada año, situación que cambia en el estado de resultados, que suma las utilidades al final del ejercicio. Por ende, es necesario acumular las utilidades hasta el final del proyecto con el fin de resguardar al patrimonio.

Estado de flujo de efectivo

El panorama de la liquidez del proyecto se detalla a continuación:

Tabla No 30. *Estado de flujo de efectivo proyectado*

Estado de Flujo de Efectivo					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$-9,266.74	\$-1,623.72	\$8,372.74	\$24,232.34	\$32,977.96
Utilidad Neta	\$-8,283.71	\$2,677.82	\$7,438.50	\$23,400.93	\$30,706.78
Depreciaciones y amortización					
Depreciación	\$1,290.52	\$1,290.52	\$1,290.52	\$989.98	\$989.98
Amortización	\$529.38	\$529.38	\$529.38	\$529.38	\$529.38
CuentaxC	\$-4,756.50	\$-1,118.25	\$-2,425.50	\$-1,863.00	\$-661.50
Inv. PT	\$-765.99	\$-161.52	\$-387.36	\$-225.85	\$1,540.72
Inv. MP	\$-183.05	\$-608.32	\$-1,221.10	\$-879.55	\$5,094.26
Inv. SF	\$-360.20	\$-126.22	\$-266.54	\$-200.44	\$326.08
CuentaxP Proveedores	\$2,729.49	\$1,248.52	\$2,602.48	\$1,936.28	\$-5,116.30
Sueld. por pagar	\$533.33	\$0.00	\$133.33	\$0.00	\$0.00
Impuestos	\$0.00	\$0.00	\$679.04	\$544.61	\$-431.44
Actividades de Inversión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Adquisición PPE y intangibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Actividades de Financiamiento	\$-1,301.39	\$-1,437.66	\$-1,588.20	\$-1,754.51	\$-1,938.23
Deuda Largo Plazo	\$-1,301.39	\$-1,437.66	\$-1,588.20	\$-1,754.51	\$-1,938.23
Pago de dividendos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Capital	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$-10,568.13	\$-3,061.38	\$6,784.53	\$22,477.83	\$31,039.73
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$17,280.47	\$6,712.34	\$3,650.96	\$10,435.49	\$32,913.33
TOTAL EFECTIVO	\$6,712.34	\$3,650.96	\$10,435.49	\$32,913.33	\$63,953.06

El incremento neto en el efectivo durante los dos primeros años es negativo debido a la política crediticia antes establecida para que el producto empiece a penetrar en el mercado. Posteriormente, el incremento de la producción causado por la demanda convierte a estos flujos en valores positivos.

Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se detalla a continuación:

Tabla No 31. *Estado de flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAI	\$0.00	\$-7,540.29	\$-2,070.67	\$11,676.06	\$35,585.82	\$46,421.48
FEO	\$0.00	\$-5,720.40	\$-250.78	\$9,715.00	\$25,210.59	\$32,332.72
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$-21,000.00	\$-7,765.21	\$-2,295.59	\$7,670.19	\$23,165.78	\$-3,494.69
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$-17,800.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$11,913.77
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$-38,800.00	\$-13,485.61	\$-2,546.37	\$17,385.18	\$48,376.37	\$40,751.80

Se puede evidenciar que, gracias a la decisión de no realizar nuevas inversiones en maquinaria, sino de incrementar el personal para llegar progresivamente a la capacidad máxima instalada es lo ideal para el proyecto ya que, a partir de que en el tercer año el flujo de caja es positivo. Adicionalmente, el cálculo de la demanda de helados para los servicios de catering y hoteles no es lo suficientemente alta como para duplicar la

producción.

Para la evaluación financiera del proyecto, se utilizó a tasa de descuento WACC en un 9.17%, lo que deja los criterios a continuación:

Tabla No 20. *Evaluación financiera del proyecto*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$24,139.09	
IR	1.69	
PR	4.30	AÑOS
TIR	21.08%	

Al ser positivo el VAN del proyecto, es criterio válido para aceptar la implementación del proyecto. Además, la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento WACC, y el índice de rentabilidad indican que, por cada dólar invertido, se obtiene una ganancia de 69 centavos. Criterios válidos para aprobar la inversión.

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

El estado de flujo de caja de los inversionistas se detalla a continuación:

Tabla No 21. *Estado de Flujo de caja del inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	\$-30,036.10	\$-15,279.89	\$-4,386.57	\$15,494.25	\$46,429.39	\$38,742.90

Se utilizó una tasa del 9.80% para descontar los flujos de efectivo, lo cual deja los siguientes criterios de evaluación:

Tabla No 22. *Criterios financieros para la evaluación de la inversión*

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$23,307.24	
IR	1.86	
PR	4.33	AÑOS
TIR	22.99%	

Estos criterios indican que el proyecto es aceptable, aunque tanto los flujos, como los indicadores apuntan a que el proyecto debe ser financiado por un

solo socio, si se quiere obtener mayores resultados.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros, a continuación, permiten realizar una comparación de las operaciones, en relación con la industria.

Tabla No 23. Comparación de índices financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
		2020	2021	2022	2023	2024	Industria
Indicadores de liquidez							
Razón circulante	veces	2.69	2.05	2.45	3.98	10.46	3.25
Indicadores de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0.52	0.58	0.49	0.28	0.09	0.37
Cobertura del efectivo	veces	-10.49	-3.61	25.64	122.22	436.28	12.80
Indicadores de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	15.88	16.99	17.71	16.42	15.46	22.57
Período de cuentas por pagar	días	25.66	28.05	28.82	27.81	13.09	31.48
Período de inventario	días	3.86	4.10	4.24	3.94	-	12.42
Ciclo operativo	días	19.74	21.09	21.95	20.36	15.46	25.90
Ciclo del efectivo	días	-5.92	-6.96	-6.87	-7.45	2.38	4.60
Indicadores de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-0.08	-0.02	0.04	0.10	0.12	0.08
ROA	%	-0.23	-0.08	0.17	0.35	0.34	0.23
ROE	%	-0.35	-0.13	0.26	0.45	0.37	0.29
Industria: C1050.05 Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.							

- **Indicadores de liquidez**

Razón circulante: El proyecto tiene una liquidez mejor que la industria, lo cual indica que puede cubrir sus deudas efectivamente.

- **Indicadores de apalancamiento**

Razón de deuda a capital: durante el inicio del proyecto, este indicador es mayor que la industria debido a la inversión en maquinaria, insumos e intangibles, además del capital de trabajo. Conforme el préstamo bancario se va pagando, este índice va disminuyendo.

Cobertura del efectivo: El nivel de independencia de la empresa en cuanto a los intereses generados es menor en relación con la industria debido a que la economía de escala de los competidores es mayor. También se puede evidenciar que la industria posee una mejor cobertura, pero mientras esta se mantenga en valores positivos, significa una buena premisa para la eficiencia

de las operaciones.

- **Indicadores de actividad**

Período de cuentas por cobrar: en promedio similar al de la industria, lo que indica que la política de crédito a los clientes es la que mejor se ajusta para ellos.

Período de cuentas por pagar: aunque en un inicio, este indicador es mucho más alto que la industria, este disminuye mientras se van liquidando las deudas con los proveedores, sería recomendable priorizar el pago de contado.

Período de inventario: mucho más eficiente que el de la industria debido, en parte, a que la cantidad de insumos empleados es menor que el resto de las empresas, además que se reserva un porcentaje de esta materia prima, como se lo ha descrito en las políticas financieras.

Ciclo operativo: menor que el de la industria debido a la eficiencia de la maquinaria. Se puede evidenciar que la decisión de contratar un segundo operador para la misma hace que este índice baje, mejorando el tiempo de la operación.

Ciclo del efectivo: no tan eficiente como la industria, aunque se puede mejorar este indicador, incrementando el capital de trabajo, esto afectaría a la rentabilidad del proyecto, sería recomendable tener precaución con el manejo del recurso de liquidez.

- **Indicadores de rentabilidad**

Margen de Utilidad: Expresado en valores negativos como se lo tenía previsto, pero a medida que las ventas crecen este llega a superar a la rentabilidad de la industria.

Rendimiento sobre los Activos (ROA): se puede evidenciar que la industria tiene un mejor rendimiento de los activos debido a que, por lo general, estas empresas cuentan con activos tangibles propios. Como el presente proyecto utilizará un terreno de arriendo para las operaciones, es motivo suficiente para que el indicador sea menor.

Rendimiento sobre el capital (ROE): mucho más efectivo que la industria desde el tercer año debido a que la industria posee una mayor cantidad de deuda en promedio de los últimos 5 años. Por lo que la decisión de tener una razón deuda-capital de 0.25 es lo más eficiente.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno del presente plan de negocios es favorable para iniciar el proyecto, se planea cubrir una demanda insatisfecha en el mercado de 17.309 litros, además, el crecimiento de esta industria permite generar nuevos emprendimientos, a partir del hecho que cada vez son más los ecuatorianos dispuestos a degustar nuevas experiencias culinarias.
- A partir de esto, el enfoque debe ser dirigido hacia la diferenciación. Es por eso, que el mercado objetivo lo conforman los hoteles y empresas de servicio de catering. La idea principal es que estas empresas se encarguen de dirigir dicha experiencia hacia el consumidor final.
- La oportunidad de negocio presente se basa en crear un producto de calidad bajo normativas BPM, para que de esta manera los clientes creen nuevas experiencias culinarias a sus consumidores, adicionalmente, se hará negociaciones y alianzas estratégicas eficientes con proveedores y clientes.
- Para posicionar este producto, se implementa una estrategia de más por lo mismo, la cual consiste en fijar un precio inicial de USD \$4.50, y mantener ese precio a lo largo de la vida del proyecto. Mismo que se distribuirá a través de un canal directo, que tendrá una estrategia de promoción “*pull*” (jalar) por medio de la publicidad de Google ads.
- El objetivo del mix de marketing, es ayudar a crear al cliente una nueva experiencia en el consumidor. Es decir, que no en cualquier lugar o situación el consumidor podrá degustar este helado. Y que, al hacerlo, el sabor, textura y demás sensaciones placenteras, sumando a la emoción presente en el evento, graben el producto en su memoria. Por ende, esta es la principal propuesta de valor del proyecto.

- Para generar valor es necesario conformar la empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con 3 socios y 5 trabajadores. Además, al tercer año se hará la contratación de otro cocinero para aumentar la producción de la maquina al 100%, esto resulta mejor financieramente para el proyecto, ya que, si se adquiere otra maquinaria, bajaría la rentabilidad.
- El presente plan de negocios comienza a ser rentable a partir del tercer año, el cual ya comienza a generar utilidades, mismas que se acumularán hasta el quinto año. Adicionalmente, se debe tener cuidado con la utilización de los insumos, materiales y aprovecharlos para no generar gastos innecesarios, debido a que es importante realizar mantenimientos a la maquinaria y cubrir los costos fijos.
- Con lo que respecta a los indicadores financieros y de rentabilidad, el proyecto se encuentra en un status similar a la industria. El VAN es positivo y la TIR del proyecto y del inversionista son mayores las tasas de descuento WACC y CAPM respectivamente y, el índice de rentabilidad promedio es del 77%. Dicho esto, el proyecto se muestra como factible financieramente para implementarlo.
- Finalmente, el entorno, la industria y el análisis del cliente, muestran una oportunidad de negocio viable para implementar la producción y comercialización de helados de cerveza artesanal en Quito.

Referencias

- Banco Central del Ecuador. (21 de junio de 2020). *Balanza Comercial*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202002.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cifras, E. e. (21 de junio de 2020). *Consumo de cervezas*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Ecuador en Cifras. (21 de junio de 2020). *Consumo de Cervezas*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- Ekos. (21 de junio de 2020). *Participación del sector con respecto al PIB*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>
- INEC. (20 de junio de 2017). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en Ecuador, Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEN. (21 de junio de 2014). *Control Sanitario*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf
- Instituciones MSP. (26 de Julio de 2020). *Buenas Practicas de Manufactura*. Obtenido de Buenas Practicas de Manufactura: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/buenas_pm_artesanales.pdf
- Internet Worlds Stats. (21 de junio de 2020). *Acceso a internet*. Obtenido de <https://www.internetworldstats.com/sa/ec.htm>
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing - Gestión estratégica del mercado*. México: McGraw-Hill.
- Malla (2018). Entrevista a experto - Carlos Malla [Grabado por Malla]. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Mercadotecnia. (2020). *Estrategia de precios*. junio:
<http://mezclademercadotecniaitp.blogspot.com/p/estrategias-de-ajuste-de-precios.html>.
- Revelo, E. (21 de junio de 2020). *Caso de estudio "Los Helados"*. Obtenido de Consumo de helados:
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- SRI. (06 de 21 de 2020). *La Ley de simplicidad y progresividad tributaria*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas:
<https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria>
- Superintendencia de Compañías. (21 de junio de 2020). *Portal de información por sector societario*. Obtenido de
<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Tendencias Digitales. (21 de junio de 2020). *Redes sociales e internet*. Obtenido de <https://tendenciasdigitales.com/evolucion-de-los-medios-sociales-en-ecuador/>

ANEXOS

Anexo. Barreras de Entrada

Barreras de Entrada		NA	PA	NE	ATR	MATR		Calificación	Promedio de calificación
Nivel de Inversión	Mucho		4				Poco	4	4.0
Know How (Dificultad técnica para elaborar el producto)	Sin dificultad	5					Alta dificultad	5	
Economías de Escala	Bajo			3			Alto	3	
Promedio de calificación								4.0	

NA: Nada Atractivo; PA: Poco atractivo; NE: Ni atractivo ni nada atractivo; ATR: Atractivo y; MATR: Muy atractivo.

Anexo. Rivalidad entre los competidores.

Rivalidad entre Competidores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de competidores	Muchos				2		Pocos	2	1.8
Crecimiento de la Industria	Lento				2		Rápido	2	
Características del producto	Commodities					1	Especializados	1	
Diversidad de Competidores	Alto				2		Bajo	2	
									BAJO

NA: Nada Atractivo; PA: Poco atractivo; NE: Ni atractivo ni nada atractivo; ATR: Atractivo y; MATR: Muy atractivo.

Anexo. Poder de negociación de los clientes.

Capacidad de negociación Compradores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes	Pocos				2		Algunos	2	2.7
Costo de migración de compradores	Bajo			3			Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo			3			Alto	3	
Promedio de calificación								2.7	ALTO

NA: Nada Atractivo; PA: Poco atractivo; NE: Ni atractivo ni nada atractivo; ATR: Atractivo y; MATR: Muy atractivo.

Anexo. Poder de negociación de los proveedores.

Capacidad de negociación Proveedores		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores	Pocos				2		Varios	2	1.6
Costo de migración de proveedores	Alto					1	Bajo	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					1	Bajo	1	
Precios de productos a proveer	Alto				2		Bajo	2	
Contribución a la calidad del producto	Bajo				2		Alto	2	
Promedio de calificación								1.6	BAJO

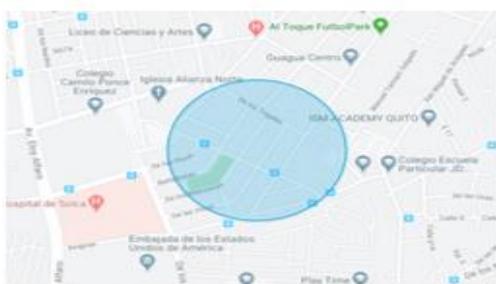
NA: Nada Atractivo; PA: Poco atractivo; NE: Ni atractivo ni nada atractivo; ATR: Atractivo y; MATR: Muy atractivo.

Atractivo y; MATR: Muy atractivo.

Anexo Mercado Potencial

Mercado Potencial	Número de consumidores en el mercado x Cantidad (Q) de compra promedio anual x Precio promedio de una unidad	
Potencial Económico	\$8,166,960.00	
Consumidores en el Mercado	199	
Cantidad de compra anual (Promedio)	9,120	Litros
Precio Promedio del Mercado (Rango: \$3.50 - \$8.00)	4.5	
Costo de maquinaria	\$15,000.00	Dólares
Capacidad x Hora	30	Litros x Hora
Capadidad X día	240	Litros
Capacidad x mes (PRODUCCIÓN)	4,800	Litros
Capacidad X año	57,600	Litros
Van Westendorp	\$4.75	Dólares
Ventas Mensuales	\$20,520.00	
Ventas anuales	\$246,240.00	
Market Share En %	3.02%	

Anexo Terreno



Link: <https://www.plusvalia.com/propiedades/renta-de-galpon-con-oficinas-sector-norte-57737115.html>

Factor	Descripción
Localización	Kennedy
Transporte del personal	Bus urbano, vehículo propio
Policía	A 2 minutos en vehículo, 900 m.
Bomberos	A 11 minutos en vehículo, 5.1 km
Costo del terreno (arriendo)	\$ 790.00
Condiciones de vías urbanas y carreteras	Adoquinado, bueno
Recolección de Basura	Semanal (martes, jueves y sábado)
Oficina	20 m2
Galpón	200 m2
Parqueadero	Sí
Baños	1
Otros accesos	1 puerta de acceso, área de carga y descarga.

Anexo Perfil de puestos

Área	Nombre del cargo	Descripción - funciones	Cantidad	Sueldo base	Total sueldos
Gerencia	Gerente General	Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las gestiones de cada departamento y responsable del cumplimiento de los objetivos planteados cada año. Buscar oportunidades de negocios. Adicionalmente se encargara de las funciones operativas como la de compras, recepción de materia prima, despacho de productos terminado a los clientes y búsqueda de proveedores nuevos.	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Administración y finanzas	Jefe Administrativo - Financiero	Elaborar los estados de resultados, declaraciones de impuestos a SRI, pagar las obligaciones de nómina y bancarias, controlar las cuentas contables de la empresa.	1	\$ 625.00	\$ 625.00
	Auxiliar administrativo	Pago a proveedores, cobranzas, emisión y recepción de retenciones, generar facturas a los clientes, apoyo en el control de las cuentas contables, tramites de ingreso y salida del personal, cálculo de nómina, responder ante cualquier situación a las instituciones laborales.	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Produccion	Cocinero	Elaboración del helado de cerveza artesanal, envasado y etiquetado.	2	\$ 425.00	\$ 850.00
TOTAL			5		\$ 2,775.00

Anexo Cotizaciones

Las cotizaciones son tomadas hasta la fecha 21 de Junio de 2020

Precio exposweet: <https://www.exposweet.com.ec/precios.html>

Cocina industrial: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425018882-cocina-industrial-acero-con-horno-industrial-JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=6773dc77-cfee-4727-bf46-2768dd0a853e

Batidora: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425423577-batidora-kitchen-aid-profesional->

[_JM?searchVariation=55036369037&quantity=1&variation=55036369037#searchVariation=55036369037&position=10&type=item&tracking_id=44bc2b09-2bc0-448e-b014-a280f2dd7944](#)

Congelador: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425378310-congelador-horizontal-electrolux-dual-7-pies-200l-_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=a6a68dab-25d2-47b5-adfe-d42adc57d069

Escritorio: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425287946-escritorio-oficina-estudio-cajones-jy-modulares-stock->

[_JM?quantity=1#position=6&type=item&tracking_id=c5897cb4-8150-4e08-b7aa-d3f44a18ed65](#)

Impresora: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425170527-multifuncion-epson-wf2750-duplex-version-et4550-ecotank->

[_JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=53b5a067-1ccf-4008-8ff8-e899b1123e42](#)

Silla de oficina: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425262037-silla-oficina-ejecutiva-escritorio-ergonomica-con-cabecera->

[_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=62f6a54b-7811-464c-b004-82f119c817d2](#)

Silla: https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425125611-silla-de-espera-secretaria-oficina-escritorio-muha-_JM?quantity=1#position=23&type=item&tracking_id=62f6a54b-7811-464c-b004-82f119c817d2

Software contable: <http://www.blasar.net/ListaPrecios.html>

Bandeja de helado: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425031246-bandejas-pocillos-recipientes-ideales-para-heladeras-14->

[_JM?quantity=1#position=2&type=item&tracking_id=e1f1a5a2-86a4-420b-8dbf-7799cf75acfa](#)

Mesa de acero inoxidable: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425461087-mesas-de-trabajo-de-acero-inoxidable-de-pared-o-de-centro->

[_JM#position=9&type=item&tracking_id=40da3208-db07-462c-af1b-24a976fd2dd0](#)

Espátula de goma: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425208059-espátula-silicon-reposteria-pasteleria-jabones-chocolates-nu->

[_JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=f6bb89d5-513f-49ad-833e-25c6b6116a2b](#)

Balanza: <https://www.olx.com.ec/item/balanza-sandia-de-05g-a-40kl-iid-1101401213>

Cuchara grande: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-424824661-oferta-cucharetacucharon-espatalespumadera-de-metal->

[_JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=583f89c7-0419-4ea9-a34c-aa8b51c97957](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-424824661-oferta-cucharetacucharon-espatalespumadera-de-metal-?JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=583f89c7-0419-4ea9-a34c-aa8b51c97957)

Tazón de acero: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425448906-tazon-40-cm-inoxidable-impoexito-> [_JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=2006bfdb-c6b3-4c8d-b704-209d3f681368](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425448906-tazon-40-cm-inoxidable-impoexito-?JM?quantity=1#position=3&type=item&tracking_id=2006bfdb-c6b3-4c8d-b704-209d3f681368)

Olla de acero inoxidable (set de 3): <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425011726-ollas-para-cocina-de-acero-inoxidable-set-de-3-ollas-oferta-> [_JM?quantity=1#position=10&type=item&tracking_id=8b68c667-c224-4baa-a539-e6c98ffc5437](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425011726-ollas-para-cocina-de-acero-inoxidable-set-de-3-ollas-oferta-?JM?quantity=1#position=10&type=item&tracking_id=8b68c667-c224-4baa-a539-e6c98ffc5437)

Termómetro: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425296497-termometro-digital-para-cocina-comida-al-horno-carnes-y-mas-> [_JM?quantity=1#position=11&type=item&tracking_id=beaa178f-bbca-4984-bd5b-6e2847287bad](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425296497-termometro-digital-para-cocina-comida-al-horno-carnes-y-mas-?JM?quantity=1#position=11&type=item&tracking_id=beaa178f-bbca-4984-bd5b-6e2847287bad)

Uniformes cocina: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425173274-uniformes-restaurantes-ropa-chaquetas-chef-> [_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=5f43391a-a6f7-4985-ac00-b0914390c0da](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425173274-uniformes-restaurantes-ropa-chaquetas-chef-?JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=5f43391a-a6f7-4985-ac00-b0914390c0da)

Desinfectante: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425156138-gel-antibacterial-alcoholjabon-liquidoclorodesinfectante-> [_JM?quantity=1#position=2&type=item&tracking_id=d59c92f4-d04a-4502-86dd-332c7aeb115](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425156138-gel-antibacterial-alcoholjabon-liquidoclorodesinfectante-?JM?quantity=1#position=2&type=item&tracking_id=d59c92f4-d04a-4502-86dd-332c7aeb115)

Trapeador: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425385736-trapeador-spray-mop-con-sistema-dispensador-> [_JM#position=1&type=item&tracking_id=c970c41d-a96f-446e-8fc0-49e41b93459f](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425385736-trapeador-spray-mop-con-sistema-dispensador-?JM#position=1&type=item&tracking_id=c970c41d-a96f-446e-8fc0-49e41b93459f)

Escoba: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425351561-escobas-de-coco-trapeadores-en-base-de-madera-de-toda-medid-> [_JM#position=8&type=item&tracking_id=28ab2c08-636e-422e-bbbe-a8e5f4694b3a](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425351561-escobas-de-coco-trapeadores-en-base-de-madera-de-toda-medid-?JM#position=8&type=item&tracking_id=28ab2c08-636e-422e-bbbe-a8e5f4694b3a)

Cloro: <https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425558954-galon-de-cloro-estrella-> [_JM?quantity=1#position=31&type=pad&tracking_id=63002ad0-0662-4725-9f78-675be2654969&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=31&ad_click_id=ODhjYmU2NzktZTg3My00NTFkLWJhNjUtNzlyMWI4NzNjZGUz](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-425558954-galon-de-cloro-estrella-?JM?quantity=1#position=31&type=pad&tracking_id=63002ad0-0662-4725-9f78-675be2654969&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=31&ad_click_id=ODhjYmU2NzktZTg3My00NTFkLWJhNjUtNzlyMWI4NzNjZGUz)

