



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HELADO CONGELADO CON NITRÓGENO LÍQUIDO EN LA CIUDAD DE
QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ing. Negocios Internacionales”

Profesora Guía:

María Fernanda de la Torre

Autoras:

Vanessa Alexandra Gaibor Espín

Pamela Alexandra Franco Estupiñan

Año:

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”

María Fernanda de la Torre

1710125004

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Vanessa Alexandra Gaibor Espín

1600455420

Pamela Alexandra Franco Estupiñan

1718239641

AGRADECIMIENTO

“Cuanto mayor sea el esfuerzo, mayor es la gloria”.

Gracias a Dios por darme sabiduría y fortaleza para cumplir mis ideales sin desistir.

Agradezco a mi amiga y compañera de tesis, por la dedicación y sacrificio día a día para cumplir este objetivo, por las risas y enseñanzas que nos hizo vivir esta tesis. Gracias Pame por ser incondicional durante todo este tiempo.

DEDICATORIA

A mi papá Ricardo Gaibor por ser mi ejemplo de dedicación y esfuerzo, a mi mamá Susana Espín por su cariño y preocupación incondicional; los dos que con paciencia me han motivado ser mejor cada día. A quienes creyeron en mí, mis abuelitas (Mamá Alicita y Mamá Targelita), a quienes ya no están conmigo pero se convirtieron en mis ángeles, mis abuelitos (Papá Angelito y Papá Carlitos). A mi familia, y aquellas personas especiales que de una u otra manera me ha apoyado para alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, quien me dio la inteligencia y perseverancia para cumplir con la meta.

Agradezco a mis familiares y amigos que siempre creyeron en mí. Pero sobre todo, a mi gran amiga Vane quien me enseñó a creer que dos cabezas piensan mejor que una, que a pesar de nuestras diferencias logramos cumplir con el proyecto con mejores resultados de los que me hubiera imaginado. Gracias por tu dedicación y más que nada tu paciencia.

DEDICATORIA

El proyecto se lo dedico a mi familia más cercana, quienes siempre me apoyan de una u otra manera en cada decisión que tomo, son quienes me aconsejan y no dudan de mis capacidades. A mis amigos y profesores que de alguna forma estuvieron involucrados en la realización del proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo de tesis se desarrolla para comprobar la factibilidad de ingresar al mercado quiteño un nuevo producto, helado congelado con nitrógeno líquido en una presentación distinta y novedosa.

Lo novedoso del producto es su diseño de pequeñas bolitas, el cual no tiene parecido con ningún helado común de Quito. El elemento distintivo que le da su forma es el nitrógeno líquido, el mismo que congela el producto a -196°C .

Para el buen desarrollo del plan de negocios se llevó a cabo consultas en libros y páginas web para conocer los aspectos positivos y negativos que pueden interferir en la Industria; además, una investigación exhaustiva para definir y conocer a la competencia, el mercado objetivo, y las preferencias de los consumidores con respecto a los helados.

Por último se desarrolla el plan financiero para evidenciar la viabilidad de que el negocio sea rentable monetariamente y que les genere ganancias a sus propietarios.

ABSTRACT

This thesis paper is developed to prove the feasibility of entering in Quito's market with a new product, an ice cream frozen with liquid nitrogen in a different and innovative presentation.

The originality of the product is its design of small pellets, which does not resemble to any common ice in Quito. The distinctive element that gives it its form is the liquid nitrogen, freezing the product itself to -196.

For the good development of the business plan it was necessary to carried out a lot of research in books and web pages to be aware of any positive or negative aspect that may interfere with the Industry; it also help to define and learn about competition, target market, and consumer preferences in regard to ice cream.

Finally, the financial plan is executed to demonstrate the viability and profitability of the business plan that will generate profits for their owners.

ÍNDICE

1. CAPITULO I INTRODUCCIÓN	1
1.2 Justificación del trabajo	1
1.2.2 Objetivo General del trabajo	1
1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. CAPITULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO (INTERNO Y EXTERNO)	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)	3
3. CAPITULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	7
4. CAPITULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5. CAPITULO V PLAN DE MARKETING	12
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	12
5.1.1 Mercado Objetivo.....	12
5.1.2 Propuesta de valor	12
5.2 MEZCLA DE MARKETING	13
5.2.1 Producto	13
5.2.2 Precio	15
5.2.3 Plaza.....	16
5.2.4 Promoción.....	16
6. CAPITULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	18
6.2 Plan de Operaciones	19
6.3 Estructura Organizacional	21
7. CAPITULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA	22
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	22
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	22
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.	23
7.4 Índices financieros	23

8. CONCLUSIONES GENERALES.....	25
REFERENCIAS	26
ANEXOS.....	27

1 CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.2 Justificación del trabajo

Es factible afirmar que ingresar al mercado ecuatoriano con una heladería que presenta un valor agregado nunca antes visto es una oportunidad de negocio rentable. El consumo de helados per cápita en Ecuador es de 1.9 litros anual, comparado con otros mercados latinoamericanos como Chile donde se consume 8.2 litros por persona, lo que determina que Ecuador puede llegar a ser un potencial mercado para incursionar en la industria de helados (El Financiero digital, 2012).

Cabe recalcar que la población chilena consume helados por dos motivos relevantes, primero por ser saludable y segundo por lo innovador que se han vuelto los productos (Alimentación Sana, 2015). Es por ello que intentando reflejar el motivo de consumo que tienen en Chile, Sweet Cream lanzará al mercado un producto que combina lo saludable y exclusivo del helado para persuadir a los clientes.

Los ecuatorianos están acostumbrados a consumir los helados que se encuentran en el mercado como son los de bola grande, servidos generalmente en cono o helados de paleta; sin embargo, por las tendencias actuales comienzan a adquirir productos diferentes, que tengan otro tipo de presentación y que los atraiga por su originalidad; debido a ello, muchas empresas en Ecuador comienzan a adoptar métodos de innovación (Revista Líderes, 2014).

Se ha presentado la oportunidad de implementar una alternativa saludable e innovadora que salga de lo tradicional para lograr impactar al mercado; mediante la comercialización de un helado congelado con nitrógeno líquido que ayudará a mantener la forma de pequeñas bolitas. Su proceso de producción es el que determina la viabilidad del proyecto, ya que su elaboración es mucho más rápida comparada con la de cualquier otro helado, es decir, mayor volumen de helado en menor tiempo. Otra de sus características se debe a que los sabores del helado no se mezclan entre sí. El helado será servido en envases transparentes para apreciar su forma y colores, lo que llamará la atención de los niños en particular, sin descuidar a los adultos.

Finalmente, es importante recalcar que el negocio generará estabilidad económica y laboral para sus propietarios y colaboradores.

1.2.2 Objetivo General del trabajo

Analizar y evaluar la factibilidad financiera, técnica y administrativa de introducir helado congelado con nitrógeno líquido en el mercado de Quito, que genere rentabilidad para sus propietarios.

1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un estudio de mercado para analizar las exigencias del mercado quiteño en cuanto a gustos y preferencias.
- Realizar un plan de marketing estratégico para posicionar el producto.
- Realizar un plan de operaciones y producción para elaboración del helado congelado con nitrógeno líquido.
- Determinar un equipo gerencial acorde a la empresa para que le genere beneficios.
- Evaluar los riesgos críticos, problemas y supuestos que podrían generarse por la implementación del proyecto.
- Efectuar un plan financiero que permita determinar la viabilidad financiera del plan.

2. CAPITULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO (INTERNO Y EXTERNO)

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3), la empresa productora y comercializadora de helado congelado con nitrógeno líquido, deriva de las siguientes secciones:

C: Industria manufacturera.

C10: Elaboración de productos alimenticios.

C1050: Elaboración de productos lácteos

C1050.05: Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

(Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2012)

2.1.1 Entorno externo

Entorno económico

- INFLACIÓN

Las fluctuaciones de la inflación en un país generan un desequilibrio en su mercado ya que tienen efecto directo sobre los flujos de efectivo, costos y precios de los productos. En el caso ecuatoriano; de acuerdo a la última publicación del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el promedio de la inflación de Enero a Octubre del 2015 es de 4,12% (INEC, 2015), demostrando variaciones poco drásticas. Analizando la industria de helados, una subida de precios encarecerá al producto final ya que tomando en cuenta que la leche (materia prima para la elaboración de helados) forma parte de la canasta básica, hará que el costo de su producción incremente.

- EMPLEO

De acuerdo a datos estadísticos del INEC, el porcentaje de empleo al finalizar Junio del 2015 en Ecuador fue 94.97% y el desempleo 4,47% (INEC, 2015). En los últimos 3 años no han existido grandes oscilaciones ya que el promedio de desempleo es de 4.19%; lo cual demuestra que es muy probable que las personas adquieran productos suntuarios, como son los helados.

- TASA DE INTERÉS

La tasa de interés tiene un efecto directo sobre todo en el sector productivo, para aquellas empresas que requieren acceder a un crédito, debido a que el rubro de interés pagado se verá reflejado en el precio que le fije a sus productos o servicios y por ende afectará al consumidor.

El Banco Central fija tasas de interés de acuerdo al monto del crédito para los diferentes sectores industriales. Lo óptimo para ingresar al mercado de helados en Quito y ser un fuerte competidor sería acceder a uno de los siguientes segmentos: Productivo Corporativo con 8.54%, Empresarial con 9.78%, PYMES con 11.10% o Microcréditos entre 21,98% y 24,98% (Banco Central del Ecuador, 2015).

Entorno político

Ecuador vive un ambiente negativo y poco atractivo para la inversión extranjera ya que ha generado impuestos que encarecen la materia prima y provoca una subida de precios para compensar los altos costos de la producción, lo cual reduce la competitividad, favoreciendo a las empresas nacionales.

Por otro lado, el gobierno ecuatoriano en su afán por precautelar el interés nacional está desarrollando la Matriz Productiva para impulsar a las MYPIMES, mediante la creación del Fondo de Capital de Riesgo el cual tiene la finalidad de impulsar proyectos innovadores en la etapa de aplicación productiva (Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad, 2015).

En cuanto al indicador de Riesgo País, si una nación tiene puntaje 0 significa que podrá endeudarse al precio más bajo del mercado. Tomando como referencia a un país latinoamericano como Perú, en el mes de octubre, el cual tiene un puntaje de 223, y a Ecuador con un puntaje de 1.385 o 13,85%, refleja lo poco atractivo que se vuelve invertir en un país como Ecuador y genera una reducción en la entrada de capital; sin embargo, la competencia extranjera se reduce y existe una mayor oportunidad de ingresar al mercado para la empresa en marcha (EMBI, 2015).

Entorno social

Según el INEC, el índice de Gini registra un nivel de pobreza a nivel nacional del 24,12% en Marzo del 2015, en contraste con el año 2014 de 24,55%. Por otra parte, el coeficiente de Gini en Ecuador es de 0.455, siendo cero una equidad perfecta y uno una inequidad perfecta. Por lo tanto, la distribución del ingreso en Ecuador es moderada y las personas pueden comprar productos suntuarios aún sin ser de la canasta básica (INEC, 2015).

En cuanto a la cultura, producto de la globalización, los ecuatorianos han adoptado muchos de los gustos y preferencias de otros países, por lo que están dispuestos a probar y experimentar cosas nuevas o poco usuales, convirtiéndose esto en una oportunidad para traer al mercado un producto innovador.

Entorno tecnológico

En cuanto a cambios tecnológicos, el Proyecto Nacional de Ganadería Sostenible se encargará de la creación de una planta procesadora de lácteos en la costa y en la sierra la cual ayudará a mejorar la calidad de leche (PRO ECUADOR, 2014). Por otra parte, Ecuador comenzó en el año 2014 a producir gases tales como argón, nitrógeno y oxígeno, con el propósito de sustituir las importaciones de materia prima y llevar a cabo la transformación productiva (Ministerio Coordinador de Producción, 2014). Los proyectos mencionados benefician a la producción y optimización de costos.

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

NUEVOS PARTICIPANTES (Barreras de Entrada) (Media):

Se requiere de un alto capital para emprender un negocio lo suficientemente competitivo para cumplir con las expectativas de los consumidores. En cuanto a canales de distribución, se pueden utilizar intermediarios o la venta directa. Si se lo realiza con intermediarios se pierde el control del servicio ofrecido al consumidor final.

En la industria de “elaboración de helados”, en Ecuador, Pingüino, Topsy, entre otras, utilizan economías de escala en su producción para reducir costos y tener precios más competitivos, por lo que se vuelve complejo ingresar al mercado con precios menores a los de la competencia. También hay heladerías como Chic Berry o Corfú las cuales se preocupan por brindar un mejor servicio y calidad en sus productos. Sin embargo, la característica de sus productos es común en su forma y empaque.

Por otra parte, la fidelidad del cliente demanda de toda una campaña de marketing que puede traerle costos adicionales a la empresa, ya que los consumidores por cultura tienen a adquirir un producto nuevo cuando ingresa en el mercado.

Finalmente, las regulaciones gubernamentales en Ecuador no son costosas, pero lleva tiempo obtener los permisos de funcionamiento para un negocio de alimentos y muchos de ellos deben ser renovados cada año.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Complementario) (Alta):

En el mercado quiteño hay varios productos sustitutos perfectos, tales como: helados de paila, de yogurt y de agua. Por otra parte, son también considerados productos sustitutos del helado a los postres, batidos helados, yogurt, dulces, chocolates, pasteles, espumilla, caramelos, granizados, frutas, galletas, entre otros. Para que el consumidor tome la decisión de adquirir uno u otro producto, puede tomar en cuenta factores importantes tales como el servicio, aporte nutricional, ambiente, precio y promociones.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (Alta):

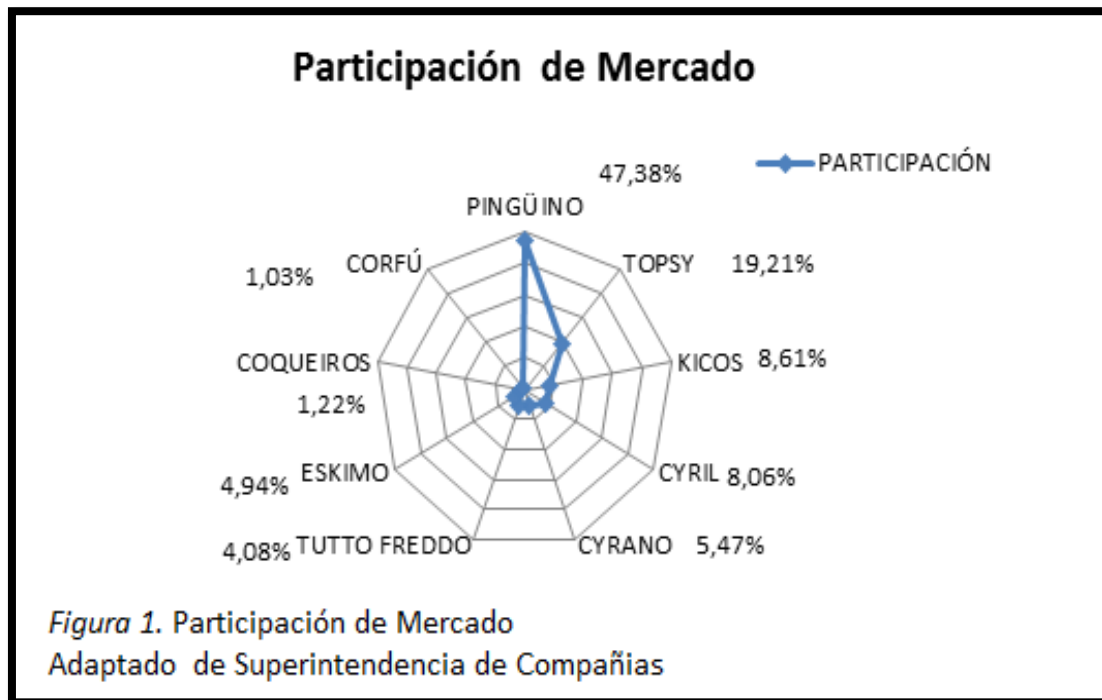
El poder de negociación lo tiene el comprador, debido a la gran cantidad de alternativas; además, el fácil acceso a información que se encuentra en el Internet para analizar sus opciones de compra acerca de precios, ubicación y opiniones vertidas por otros clientes, que pueden ser beneficiosas o perjudiciales para el negocio. La empresa podría ganar poder de negociación mediante la correcta realización de campañas de Marketing enfocada en las 4 P's.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (Baja):

Hay varias empresas productoras de leche, líderes en Ecuador como, Nestlé, Nutrileche, Reyleche y Pasteurizadora Quito. En cuanto a la pulpa de fruta, las marcas líderes en Ecuador son Envagrif C.A (Envasados Agrícolas y Frutales), la cual elabora sus productos en base a frutas naturales, bajo la marca María Morena; y Yucho debido a la variedad de sabores que posee y la no utilización de químicos ni colorantes. Además, a pesar de ser reciente la introducción de Stevia en el mercado ecuatoriano, existen alrededor de 30 y 50 productores (Araujo). Finalmente, las empresas productoras de nitrógeno líquido en Ecuador son Enox, Linde, Biogensa y Swissgas, las cuales brindan servicio de distribución y los suministros necesarios para su conservación. Es beneficiosa la existencia de varias alternativas de proveedores de la materia prima requerida para la elaboración del producto.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD (Media):

A pesar de que la empresa goza de un concepto diferenciador que ninguna heladería en Quito posee, existirá rivalidad con las heladerías tradicionales. Sin embargo, la heladería tiene a su favor el "know how" o el conocimiento del proceso de elaboración del helado con nitrógeno líquido, lo cual nos permitirá diferenciar del resto. La creación de una empresa nueva con un concepto diferenciador genera ventaja sobre las otras empresas, debido a que todas las empresas tomadas como ejemplo para dicho análisis tienen similares productos pero con conceptos de venta y de mercado diferentes. A continuación se muestra la participación de mercado de varias empresas analizadas, según datos de la Súper Intendencia de Compañías.



Matriz de evaluación de factores externos e internos

Tabla 1. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
1. Facil acceso a la materia prima	0,1	4	0,4
2. Existencia de varios proveedores	0,1	4	0,4
3. Producto consumible durante cualquier época del año	0,07	3	0,21
4. Campañas de apoyo por parte del estado para motivar a la inversión	0,04	2	0,08
5. Ubicación geográfica favorable que permite cercanía con los clientes	0,07	3	0,21
6. El mercado de helados está en desarrollo y es ascendente.	0,08	4	0,32
7. No existe competencia directa, ya que no hay productos con las mismas características que se propone en el proyecto	0,03	2	0,06
8. Gusto y preferencias similares en todas las regiones de Ecuador	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1. Gran variedad de productos sustitutos	0,08	4	0,32
2. Inestabilidad política	0,06	2	0,12
3. Demoras en la obtención de permisos regulatorios	0,03	1	0,03
4. Entrada de nuevos competidores	0,05	3	0,15
5. Cambio en las necesidades y gustos de las personas	0,06	4	0,24
6. Pocos proveedores de nitrógeno líquido	0,07	3	0,21
7. Cultura de moda pasajera	0,04	3	0,12
8. Falta de maquinaria especializada	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		3,17

La empresa tiene una puntuación total ponderada de 3.17, mostrando que aprovecha las oportunidades existentes y minimiza las amenazas de manera eficiente.

Conclusiones:

- La empresa debe tener la capacidad de tomar decisiones adecuadas para enfrentar los diferentes cambios en los factores económicos, poniendo en práctica estrategias tales como el aumento de su nivel de endeudamiento y alargar periodos de pago a proveedores.
- A pesar de la desestabilidad política del país y lo poco atractivo para la inversión; el Gobierno ecuatoriano apoya a la producción nacional mediante el capital de Riesgo y el desarrollo de la Matriz Productiva. Esto se convierte en una oportunidad para incursionar en el nuevo proyecto en 9marcha.
- Según datos previamente expuestos, existe una disminución de 0.43% en la pobreza que demuestra una tendencia decreciente lo que es favorable ya que existe la posibilidad de comprar productos suntuarios. Además, por cultura los ecuatorianos tienden a consumir nuevos productos.
- Gracias al apoyo del Gobierno en cuanto a proyectos de ganadería será posible obtener leche de mejor calidad. Por otro lado, los avances tecnológicos en el campo de la criogenia serán de gran beneficio para el proyecto en marcha ya que se puede conseguir nitrógeno líquido en el país y no es necesaria su importación.
- El ingreso de nuevos competidores a la industria de helados es media, pues depende del giro del negocio a emprender y de factores como el capital, la cultura y la competencia. Resulta ventajoso siempre y cuando la nueva empresa se preocupe por brindar un valor agregado. Caso contrario, no será una marca reconocida.
- La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la gran cantidad de opciones que tiene el consumidor. Sin embargo, no todos los productos mencionados previamente figuran como competencia directa y tampoco poseen una diferenciación para que el cliente se sienta completamente satisfecho y mantenga fidelidad en dichos productos.
- El poder de negociación de los compradores es alta, pero la empresa tiene la posibilidad de tornarse más fuerte a medida que sea más reconocida por el cliente y gane liderazgo en el mercado, mediante la implementación de estrategias de marketing.
- El poder de negociación de los proveedores, según previo análisis es baja, puesto que las empresas productoras de helados tienen la posibilidad de escoger entre una gama de proveedores debido a que no son productos especializados o industriales.
- La intensidad de la rivalidad es media. Existe una gran gama de competidores enfocados en distintos mercados objetivos y conceptos, sin embargo la utilización de nitrógeno líquido en los helados será novedoso y sumará importante participación dentro de la industria. "Sweet Cream" ingresará al mercado Quiteño con el 1,52 %.

3. CAPITULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras tales como las sesiones de grupo (grupo focal) y entrevistas en profundidad como entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del experto (Malhotra, Investigación de Mercados, 2008).

“La investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, en general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Siempre que se atiende un problema nuevo de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe ser precedida por investigación cualitativa apropiada” (Malhotra, Investigación de Mercados, 2004)

- Entrevista a expertos

Para el desarrollo del presente proyecto, se realizó dos entrevistas a expertos para precisar aspectos relacionados con la comercialización de helado congelado con nitrógeno líquido en el mercado quiteño.

Perfil del experto entrevistado 1:

Nombre del entrevistado : Magister Ramiro Paredes

Acerca del entrevistado : Consultor Asociado en DBM
Asesor de ChicBerry
Docente de la Universidad de las Américas

Tabla 2. Entrevista a experto 1

Pregunta	Respuesta
¿Qué estrategia de venta considera usted se debería utilizar para que el producto sea aceptado?	“Antes de definir una estrategia, se debe saber a qué segmento de mercado va dirigido el producto, dependiendo de ello, se diseña la estrategia”, es decir centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo
¿Cuál considera que sería nuestro mercado objetivo?	“Existe multi-target, desde un niño de 5 años hasta un anciano de 75 años, sin embargo existe un segmento de clientes frecuentes”.
¿Mediante qué medios de publicidad debemos hacer publicidad?	Se puede utilizar redes sociales para jóvenes, pero para adultos se debe utilizar televisión o radio
¿Considera que tendríamos clientes frecuentes o esporádicos?	Existen dos tipos de clientes. “Un cliente que va dos veces al mes es un frecuente, es diferente al caso de un restaurante”
¿Cuál cree que sería la aceptación de nuestro producto?	“Existen heladerías que ya están posicionadas en el mercado, para ello debe buscar el diferenciador, primero estar en la tendencia: que sea saludable, novedoso, ambiente agradable”

Conclusiones

El magister Paredes brindó información relevante para iniciar el proyecto, aclarando una de las mayores dudas. En este mercado existe un multi-target, lo que significa que hay

clientes frecuentes de edades entre 19 a 35 años, y clientes “plus” o adicionales que oscilan entre los 5 a 17 años y desde los 36 a 75 años; los cuales tienen características muy diferentes. Los segmentos plus son generalmente influenciados por los clientes frecuentes.

Se debe realizar estrategias focalizadas a cada uno de los distintos segmentos, es decir niños, jóvenes y adultos. Sin embargo, se debería poner énfasis en los niños y jóvenes ya que de acuerdo a la entrevista son quienes podrían tener una evidente necesidad por el consumo de helado.

Se torna complejo ingresar a un mercado en el cual existen varias heladerías, algunas ya posicionadas y con un grado de experiencia superior. Sin embargo, el experto entrevistado sugiere que al ser una industria en desarrollo se deben ofrecer productos novedosos con valor agregado y que se adapten a las nuevas tendencias y necesidades para llamar la atención de los consumidores. En cuanto se refiere a la publicidad, se debe concentrar primero en las características generales del producto que lo distinguen de la competencia, por ejemplo, propiedades nutritivas, variedad de sabores, diseño y presentación. Además, debe enfocarse en el servicio, brindando información y promociones para cada segmento.

Perfil del experto entrevistado 2:

Nombre del entrevistado : Ing. José Sosa
Acerca del entrevistado : Ingeniero Industrial
 Empresa Linde (30 años)

Tabla 3. Entrevista a experto 2

Pregunta	Respuesta
¿Qué es el nitrógeno líquido?	Es producido del aire, adopta forma líquida cuando es llevado a -196°C. Es el más utilizado para congelar alimentos y hacer que no pierdan su consistencia y sean más perecederos.
¿Qué riesgo existe para la salud de quienes lo consumen?	“El estado neutro que tiene el nitrógeno no se contamina y no es capaz de contaminar nada”. No existe ningún tipo de riesgo, el nitrógeno líquido se gasifica.
¿Cuáles son los instrumentos ideales para su mejor conservación?	Se debe tener contenedores especiales de doble capa de aislamiento, a pesar de que con esto igual existe evaporación
¿Qué efectos negativos puede tener para el personal que lo manipule?	"1 gota de nitrógeno líquido en la piel es capaz de producir una quemadura más fuerte que del fuego". El personal debe tener guantes de aislamiento, protección en la cara y bata.
¿Cuáles son los principales proveedores en la ciudad de Quito?	El mayor fabricante de gases licuados es Linde. En Quito está Enox e Indura. Los proveedores transportan el nitrógeno líquido en tanqueros especiales.
¿Qué tan viable considera la utilización del nitrógeno líquido para congelar el helado?	Por lo general para los helados utilizan el CO2, sin embargo le da un sabor diferente.

Conclusiones

El Ingeniero José Sosa aportó con conocimientos sobre el uso, conservación y manipulación del nitrógeno líquido. Es importante recalcar que el nitrógeno líquido es un gas que no tiene efecto negativo sobre los alimentos y por ende no es perjudicial para la salud humana ya que prácticamente desaparece al ponerse en contacto con la temperatura del ambiente.

En cuanto a su conservación, es necesario tener contenedores especiales para controlar su rápida evaporación. Por otra parte, las personas que se encuentren en contacto con el nitrógeno líquido deberán tener el equipo de trabajo adecuado para que no corran riesgos de quemaduras. Otro de los aspectos importantes, y del cual se desconocía, es que el lugar donde se utilice dicho gas debe ser un espacio amplio con entrada de aire, por lo que no es indispensable tener un cuarto frío. También ofreció información sobre los principales proveedores del producto y los servicios que ofrecen.

Por último considera que es un proyecto viable debido a su innovación.

- Encuestas

Las encuestas se realizaron vía online, por medio de Google Forms, la misma que está conformada por 15 preguntas, más un espacio para que los encuestados escriban sus recomendaciones. Fueron realizadas a 27 mujeres y a 24 hombres con un total de 51 personas, de edades a partir de los 18 años, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

El 98% de los encuestados respondieron que si consumen helados, y su preferencia son los helados de leche o crema, los cuales pertenecen a la industria a la que se enfoca el proyecto. El 49% compran helados de 3 a 5 veces al mes y generalmente lo consumen con su familia. Los lugares a frecuentar para adquirir el producto es en centros comerciales y establecimientos propios.

Al momento de adquirir un helado los consumidores consideran relevantes los siguientes aspectos según su grado de importancia: primero la calidad, segundo el sabor, tercero la presentación, cuarto el servicio, quinto precio y sexto el valor nutricional. Los sabores preferidos son chocolate, mora y maracuyá. Además, las marcas más seleccionadas son Pingüino, Corfú y ChicBerry. En cuanto al precio, las personas gastan en promedio por un helado entre 2 a 4 dólares.

Existe desconocimiento del 47,1% acerca del nitrógeno líquido, es por ello que se debe informar que dicho gas no causa daños en la salud; sin embargo, el 80,4% de encuestados respondió que sí aceptaría probar el producto. En cuanto a la stevia el 80,4% tiene conocimiento, y el 78,4% respondieron que si estarían dispuestos a consumirlo, siempre y cuando no pierda el sabor original del helado.

En cuanto a las recomendaciones, las personas sugieren que se debe tener una variedad de sabores, realizar campañas publicitarias para darse a conocer y vender el helado por litros.

- Focus Group

El grupo focal fue realizado a 6 personas entre las edades de 16 a 25 años, estudiantes de universidad y colegio, respectivamente. Mediante un video se proporcionó información sobre el proceso criogénico al cual es sometido el helado para su congelación. Para comenzar, se realizaron preguntas sobre el conocimiento que tiene sobre el nitrógeno líquido y si consideran que dicho gas es dañino. Además, los

participante degustaron 4 sabores diferentes del producto y realizaron sus respectivas observaciones y sugerencias.

En base a la presente investigación se pudo conocer que el consumo de helados es de 3 a 5 veces al mes.

En cuanto al nitrógeno líquido, solamente un participante conocía sobre los usos que tiene dicho gas, en este caso el de congelar rápidamente cualquier cosa.

Mediante la degustación del producto se pudo conocer que el sabor de maracuyá estuvo demasiado concentrado y fuerte; sin embargo comentaron que la textura era diferente y el producto innovador. Los participantes sugieren que se incluyan sabores como chicle y frutilla; que el producto debe ser servido en una copa y se debería añadir toppings como crema y galletas.

Finalmente, consideran que se podría vender el producto en una heladería propia, no necesariamente exclusiva para que el precio sea competitivo, y si se lo vende en supermercados el precio debería ser menor.

4. CAPITULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ingresar a la industria de helados en Ecuador representa una oportunidad de negocio rentable, pues como se mencionó anteriormente el consumo per cápita de helados en Ecuador (1.9 litros por persona) es semejante al mercado Peruano (2 litros por persona); sin embargo, es muy bajo comparado con el país líder latinoamericano en consumo que es Chile (8.2 litros por persona). Como referencia se tomó el PIB per cápita de los tres países para identificar su diferencia económica. (Chile 14 528.3, Ecuador 6 345.8 y Perú 6 541) (El Banco Mundial, 2014).

El helado es un producto muy apetecido por los ecuatorianos el cual se puede disfrutar en cualquier temporada del año, ya que en el país no se presentan climas muy marcados por largos periodos de tiempo, lo cual se convierte en una ventaja para el negocio. También, el producto abarca un mercado objetivo bastante amplio que va desde los niños hasta los adultos mayores, quienes fácilmente pueden ser cautivados por la innovación y calidad del producto.

En Quito existen varios negocios de heladerías, localizados en diferentes sectores, donde se aprecian varios conceptos en cuanto a sus locales, sabores y variedad en líneas de producto. Sin duda la competencia es alta, pero el concepto de ingresar un helado a base de lácteos y congelado con nitrógeno líquido permite destacar al producto dentro de la industria gracias a su diseño totalmente particular en forma de pequeñas bolitas, con variedad de colores y sabores tradicionales de la región (mora) así como los comúnmente consumidos (chocolate, chicle). Además, el negocio se preocupa por brindar un valor nutricional, agregando 1 sabor (maracuyá) a su línea de helados preparados con Stevia, endulzante que presenta propiedades naturales y bajas en calorías para aquellas personas preocupadas por su salud y por mantener su físico. Los helados de fruta tendrán un alto concentrado de pulpa conservando sus propiedades nutricionales.

La industria heladera en Ecuador es amplia; sin embargo, con el paso del tiempo la tecnología ha avanzado para ayudar al desarrollo de nuevos procesos de producción. Es así que gracias a la utilización de nitrógeno líquido para el congelamiento del helado se reducirá el tiempo de producción y uso de energía eléctrica ya que la mezcla no debe ser sometida largas horas al congelador para obtener el producto final, sino que se congelará en cuestión de segundos; y por otra parte ayudará a generar una contextura más sólida. Cabe recalcar que el uso de nitrógeno líquido para el desarrollo del producto no es dañino para la salud de los consumidores ya que es un gas inoloro, incoloro e insaboro.

Se ha tomado como referencia una marca de helados Norteamericana que vende un producto similar al que se desarrollará en el presente proyecto, dicho producto ha tenido una demanda creciente y aceptable en varios países alrededor del mundo como: Estados Unidos (matriz), Chile, Rusia, Costa Rica, Honduras, Canadá, Grecia, Japón, Australia, entre otros (Dippin Dots, 2015).

Por otra parte, en cuanto al abastecimiento de la materia prima, se considera ventajoso incursionar y producir el helado en un país donde existe una amplia gama de proveedores de leche, crema de leche, pulpas de fruta, stevia y nitrógeno líquido, que son sus principales ingredientes; pues adicional a su característica llamativa también se desea brindar al consumidor productos de muy buena calidad a un precio asequible, es decir no mayor a \$4 dólares.

Finalmente, será ventajosa la presentación llamativa del producto en envases transparentes para que los clientes puedan distinguir su diseño y colores. La sensación de ingerir dicho helado es distinta a la de cualquier helado común, definitivamente es una nueva experiencia de consumo.

5. CAPITULO V PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de Sweet Cream es de diferenciación de producto debido a los atributos que presenta como son su forma y diseño que es único en el país; y además de imagen ya que brinda status a sus consumidores.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo o mercado meta es “la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar; consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (Kotler & Lane, 2006).

Segmentación Geográfica:

El mercado objetivo al cual se dirige el proyecto, se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito.

Segmentación Demográfica

Hombres y mujeres, de un nivel económico medio, medio-alto, alto; sin hacer distinción de estado civil, ocupación o grado de educación. Entre las edades de 19 a 35 años como clientes frecuentes, y tomando en cuenta un grupo entre las edades de 5 a 17 años, y otro entre las edades de 36 a 75 años como clientes ocasionales.

Segmentación Psicográfica

Dirigido a personas que consideran importante las relaciones interpersonales y el entretenimiento social, es decir, que destinan un momento de ocio después de sus tareas cotidianas para compartir con familiares y amigos. Al mismo tiempo se pretende captar un segmento de mercado poco frecuente el cual tiene preferencias alimenticias saludables ofreciéndoles un producto bajo en calorías.

5.1.2 Propuesta de valor

“Sweet Cream” es una empresa dedicada a producir y comercializar pequeñas bolitas de helado congelado mediante un proceso criogénico con el uso de nitrógeno líquido, que llevará a cabo una estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”, es decir ofrecer a los consumidores más beneficios por un precio similar al de la competencia en segundo grado. Los beneficios a ofrecer serán la autenticidad por el diseño del producto y la exclusividad en el servicio al cliente; sin dejar de lado su sabor y calidad, al ser preparados con un alto concentrado de pulpa de frutas y lácteos; además existirá una opción más saludable con propiedades bajas en calorías para alcanzar un grupo reducido de clientes con estas preferencias.

Es un producto que se lo puede disfrutar solo, en familia y/o con amigos, en un ambiente agradable y acogedor, de la mano de un servicio personalizado para satisfacer cualquier necesidad requerida por sus clientes y así obtener clientes frecuentes y generar una barrera de entrada a nuevos competidores.

Una de las fortalezas a implementar será la utilización de las redes sociales, como Facebook, para dar a conocer información del producto y permitir a los consumidores exponer sus comentarios tanto positivos como negativos para ayudar a los posibles nuevos clientes a tener una referencia más real de la heladería. Esta valiosa información será un gran aporte para mejorar procesos, producto, servicio, entre otros.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 Producto



Figura 2. Diseño del producto

Atributos

El producto a ofrecer es un helado con diseño de pequeñas bolitas de un diámetro de 4mm aproximadamente. Su textura al inicio es sólida similar a la de un caramelo, volviéndose suave y cremoso al cabo de unos segundos en la boca. Sus colores varían según el sabor del helado y como se puede apreciar en la imagen arriba, no se mezclan entre sí ya que cada bolita de helado es independiente, logrando mezclar los sabores en un mismo envase sin volverlos compactos.

Para la elaboración del producto se utilizarán ingredientes de excelente calidad producidos en el país. Los productos lácteos adquiridos (leche y crema de leche) pasan por una serie de procesos en los cuales se procura mantener una buena higiene, y adecuadas pasteurización y homogeneización, lo que garantizan su calidad, sin perder sus nutrientes como el alto contenido de calcio. La pulpa de fruta a utilizar es natural y rica en vitaminas; y la stevia que es un endulzante natural bajo en calorías; ayudan a brindar propiedades nutritivas al helado.

El uso de nitrógeno líquido para la rápida congelación del producto no genera efectos adversos en la salud de las personas que consuman el helado, y tampoco cambia su sabor. Es un gas no ofensivo, incoloro e inodoro que se encuentra a $-196\text{ }^{\circ}\text{C}$; se lo conserva en termos especiales ya que si se lo deja a temperatura ambiente su evaporación es instantánea. Es utilizado de forma industrial para conservar todo tipo de alimentos como camarones, vegetales, entre otros. En el caso de los helados se lo utiliza en el proceso de fabricación para dar textura y diseño diferente al producto.

Los sabores a comercializar son: chocolate, mora y chicle; además un sabor bajo en azúcar, maracuyá, mediante el uso de stevia.

El helado de chocolate contiene un alto porcentaje de cacao lo que le atribuye antioxidantes al producto y un alto contenido de vitamina C y magnesio. Además, se lo conoce por ser un regulador de emociones y por subir el estado de ánimo en las personas.

El helado de chicle es cremoso y refrescante, es un producto que está enfocado principalmente en los niños, quienes lo disfrutan de mejor manera por sus colores. Además una buena opción sobre todo para los niños que no consumen las cantidades

mínimas de calcio. Para este helado se utilizan varios saborizantes de chicle de diferentes colores para llamar su atención.

El helado de mora contiene propiedades naturales con variedad de vitaminas y nutrientes, la fruta es baja en azúcar y es un antioxidante que ayuda a prevenir enfermedades inflamatorias, además tiene fibras que ayuda a la digestión y reduce el colesterol, lo que ayuda a mantener una dieta saludable. (Alimentos, 2014)

El helado de maracuyá, combinado con stevia tiene características bastante beneficiosas. Además de ser una fruta rica en minerales y vitaminas, también es buena para ayudar a controlar el peso. Y la stevia como endulzante natural reemplaza al azúcar y a los edulcorantes artificiales. Las personas que por lo general la consumen son aquellas que cuidan de su peso y siguen una dieta estricta, y por personas que sufren de diabetes; debido a que es baja en calorías. En el caso del helado de maracuyá se lo preparará con stevia líquida puesto que su sabor es más natural en comparación de las demás (stevia en polvo y hoja de stevia) y endulza 70 veces más que el azúcar normal.

Branding

El nombre del negocio es “Sweet Cream” en inglés, que significa dulce helado o crema dulce, debido a que es producido principalmente con leche. Se escoge el nombre ya que es fácil de reconocer el producto que se ofrece y además inspira un deseo por comprar un helado. El nombre de la heladería es corto y fácil de pronunciar y las personas no tendrán problema en recordar la marca.

El slogan define en una frase corta y concisa el producto que la heladería ofrece, “explosión de sabores y colores”, haciendo referencia con la palabra “explosión” a las pequeñas bolitas de helado y realzando su variedad de sabores y colores.

El logotipo de la heladería tiene un tipo de letra legible, con colores llamativos y elegantes a su vez, así mismo se ubica en la parte superior un boceto de esferas de colores que detalla el diseño del helado en su máxima expresión, el mismo que tiene un costo de \$50.



Figura 3. Logotipo

Etiquetado

El etiquetado del producto será colocado en el envase plástico transparente, en el etiquetado se incluye el nombre de la empresa “Sweet Cream” y el slogan antes mencionado, ocuparan más de la mitad de espacio del vaso de 8 onzas. Es importante recalcar que debe tener colores bastante llamativos, resaltando el nombre y slogan de la empresa, puesto que es un elemento clave para posicionar el producto en la mente de los consumidores. El precio de realizar un rollo de etiquetas de 100 unidades es de \$22.25.

Empaque

El empaque del producto tendrá como objetivo facilitar el uso, transporte y almacenamiento del helado, será de plástico transparente, ideal para conservar la calidad del producto y de la misma manera apreciar el diseño y el colorido del helado. El empaque será perfecto y funcional para que el producto sea consumido dentro o fuera de la heladería. Se ofrecerá el producto en 1 envase de tamaño ideal de 8 onzas que tiene un costo al por mayor de \$15 las 100 unidades.

5.2.2 Precio

“Toda estrategia de precios parte por definir quién es el cliente, qué representa valor para cada uno de los segmentos objetivos, y qué tanto dolor al desembolso o sensibilidad al precio demuestra cada uno de ellos” (Restrepo Abad, 2007). Por lo tanto, el segmento al cual se encuentra dirigido Sweet Cream es para todas las personas que se ven captadas por productos innovadores, de buena calidad, con un sabor agradable, valor nutricional y sobre todo para quienes busquen status y opciones más naturales. De acuerdo a las encuestas llevadas a cabo anteriormente, la sensibilidad al precio que tiene el segmento de mercado depende de los productos sustitutos, es así que los consumidores gastan en promedio de \$2 hasta máximo \$4 por un helado.

La estrategia de precios de Sweet Cream es de buen valor, la cual permite ingresar un producto de buena calidad a un precio aceptable, permitiendo al consumidor sentirse satisfecho con el producto ofertado.

La estrategia de precio para ingresar en el mercado será por penetración, es decir fijar un precio competitivo o igual al de la competencia debido a que la demanda de helados es elástica; si el precio de los productos de Sweet Cream son iguales a los de la competencia, logrará captar más demanda o captar a los clientes de la competencia con mayor rapidez y profundidad para ganar participación de mercado.

En cuanto a la estrategia de ajuste de precios, Sweet Cream se inclina por realizar la fijación de precios promocionales, lo que incluye descuentos en días especiales; con esto se pretende captar mayor demanda y aumentar las ventas a corto plazo; sin embargo sin mucha frecuencia de estas, ya que no se desea acostumbrar al cliente a consumir solamente cuando haya promociones.

Es importante recalcar que cada sabor de helado tiene un distinto costo de producción, como se muestra en la tabla a continuación; sin embargo, los sabores de chicle y mora tiene un mayor margen de contribución comparado con el costo de los helados de chocolate y maracuyá con stevia.

Tabla 4. Costos de producción

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CHOCOLATE	\$ 2,13	\$ 2,22	\$ 2,31	\$ 2,40	\$ 2,50
MORA	\$ 1,90	\$ 1,98	\$ 2,06	\$ 2,15	\$ 2,24
CHICLE	\$ 1,83	\$ 1,90	\$ 1,98	\$ 2,06	\$ 2,15
MARACUYÁ	\$ 2,84	\$ 2,95	\$ 3,08	\$ 3,20	\$ 3,33
PROMEDIO COSTOS PROD	\$ 2,17	\$ 2,26	\$ 2,36	\$ 2,45	\$ 2,55

Finalmente, analizando las necesidades y costos de producción mencionados de cada sabor, se decide fijar en \$3,20 el precio por cualquiera de los 4 sabores de helado de 8 onzas, ya sea de un solo sabor o varios mezclados; dicho precio se encuentra entre el promedio de gasto de los consumidores.

5.2.3 Plaza

En Ecuador existen varias empresas dedicadas a la elaboración de helados las cuales poseen diferentes canales de distribución. Por ejemplo heladerías dedicadas a la producción y venta directa del helado al consumidor final. Por otra parte se encuentran empresas como Pingüino y Topsy, las cuales se dedican a la fabricación del producto; sin embargo no son el distribuidor directo ya que venden su producto a mayoristas y detallistas.

El local estará ubicado estratégicamente en el Norte de Quito, específicamente en la Avenida República del Salvador debido a que es una zona muy concurrida gracias a la gran cantidad de oficinas a su alrededor, y también es considerada una zona bastante comercial y de prestigio ya que a pocas cuadras se encuentra el Centro Comercial “Quicentro Shopping”, que es reconocido de categoría internacional en el país y es visitado por cientos de personas a diario, lo que cual indica que existe un gran potencial de compra; y por otra parte, ayuda a ser un referente para facilitar la ubicación de los clientes cuando busquen la heladería.

Para la empresa en marcha se utilizará un canal de distribución directo, es decir se producirá y venderá el producto en la heladería, sin necesidad de intermediarios. Esto permitirá tener el control de todo el proceso, asegurando que cada función se realice de acuerdo a los intereses de los propietarios, de esta forma se puede mantener un contacto directo con el cliente, cumpliendo con la filosofía de brindar un buen servicio tanto a los colaboradores como a los clientes a través de la cordialidad en el trato, rápida atención y considerando las necesidades del consumidor. Otra de las ventajas de utilizar este canal es la reacción inmediata ante cambios en el mercado, es decir, existe la facilidad de adaptarse a cualquier circunstancia no prevista y se puede realizar alteraciones en la producción en caso de necesitarlo.

5.2.4 Promoción

De acuerdo al análisis llevado a cabo en las encuestas, se pretende persuadir a los consumidores de manera especial mediante anuncios publicitarios y la creación de una página propia en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, que son los medios que llaman más la atención al target al que se pretende dirigir el negocio. En el país 8,5 millones de personas son usuarias de internet, de las cuales Facebook capta el 8,1 millones y twitter 2 millones de usuarios, según el “Ranking y Estadísticas Redes Sociales Ecuador” (Del Alcazar, 2014).

La principal estrategia promocional que se llevará a cabo para causar mayor impacto a aquellas personas que consideran la salud y la recreación como una parte elemental en sus vidas, siempre destacando el status que ofrece la empresa; será a través de publicidad digital pues ahí no se tiene límites de creatividad y se pueden incluir videos, fotografías, juegos, sonidos y un sin número de nuevos contenidos e ideas adecuadas para jóvenes adultos; por lo cual Sweet Cream tendrá una página web personalizada donde se dará a conocer la información del producto, dirección del establecimiento, horarios de atención, contactos, cupones promocionales, entre otros. El costo del desarrollo de la página Web y Facebook es de \$350 anuales, para las redes sociales como Twitter e Instagram será el Gerente quien se encargue de realizar las publicaciones, así como también las actualizaciones y modificaciones en la página web y Facebook.

Además, utilizando la misma publicidad digital se pretende cautivar consumidores con anuncios en aplicaciones como waze para que los usuarios que transitan cerca del

establecimiento puedan localizarlo de inmediato. El costo mensual es de \$50 y aparecerá en los dispositivos un máximo de 1000 veces; se lo podrá apreciar de la siguiente manera:

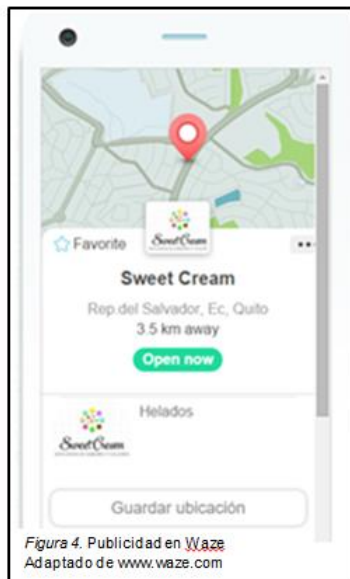


Figura 4. Publicidad en Waze
Adaptado de www.waze.com

Otra de las opciones de publicidad que se utilizará es la entrega de trípticos informativos y tarjetas de presentación, para lo cual se incurrirá en un gasto anual de \$54 y \$34, respectivamente, por 500 unidades de cada uno. Y cada año se reducirá dicho gasto en un 10% al año anterior.

Para ingresar al mercado antes de la apertura del local se realizará una publicidad moderada informando sobre el producto y sus características que le dan su valor agregado. En cuanto se refiere a las promociones de venta, para la apertura del local se entregará pequeñas muestras del producto para que los clientes puedan degustar y conocer los diferentes sabores del helado. Además, se realizarán promociones en días festivos como Halloween, día del niño, San Valentín, Navidad, cumpleaños, entre otros; se emitirán cupones de descuento aleatoriamente por medio de la página web, como el segundo helado a mitad de precio. Se otorgará tarjetas de cliente frecuente a los consumidores para que al final de un determinado número de compras, puedan adquirir el siguiente helado gratis. Dichas promociones generarán un gasto de \$500 anuales. No obstante, como se mencionó anteriormente, se desea persuadir al cliente mediante las promociones, pero no acostúmbrale a ellas.

La fuerza de ventas de Sweet Cream se basará fundamentalmente en sus colaboradores, quienes tiene contacto directo con los clientes y deberán estar lo suficientemente capacitados para brindar el mejor servicio posible, para ello es importante que los vendedores se encuentren motivados y comprometidos con su trabajo. Otro de los puntos importantes, será la recopilación de datos de los clientes para realizar un seguimiento y conocer gustos, preferencias y nuevas tendencias de compra.

6. CAPITULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“Sweet Cream” es tradición, calidad e innovación, creando helados refrescantes al paladar y con diseño único. Es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de helados congelados con nitrógeno líquido, formado por un equipo humano con sólidos principios éticos, basados en la honestidad, transparencia y respeto. Nos enfocamos en cumplir las expectativas de nuestros clientes, preocupándonos por escuchar sus deseos, puesto que nos sentimos responsables por complacerlos sanamente. Nos centramos en ser un potencial competidor en la ciudad de Quito y mantenernos financieramente estables y crecer día a día gracias al buen manejo de sus recursos.

Visión

Posicionarnos en 10 años a nivel nacional como marca líder de helados hechos a base de lácteos y congelados con nitrógeno líquido, por brindar una nueva experiencia al degustar un helado no convencional con propiedades nutritivas.

Objetivos

Objetivos a corto plazo:

- Reducir el tiempo de espera de atención al cliente por parte del área de ventas en un 30% al cabo del primer año, mediante capacitaciones de servicio al cliente.
- Dar seguimiento a la satisfacción del cliente con el sabor y textura del helado dentro de los primeros 2 meses mediante su opinión vía web.
- Realizar un plan de marketing durante los primeros 3 meses para dar a conocer el producto en la ciudad de Quito, sector Norte.
- Llevar a cabo un acuerdo con proveedores para tener una política de pago 50-50, desde el inicio de la producción.

Objetivos a mediano plazo:

- Conseguir la fidelización de al menos el 20% de los clientes adquiridos durante el primer año de funcionamiento, gracias a la promoción de cliente frecuente.
- Aumentar el precio del helado en 5% al iniciar el segundo año.
- Lograr estabilidad en el precio del producto para que no se vea afectado por variaciones en la inflación, después del primer año.
- Reducir los gastos en publicidad en un 10% paulatinamente a partir del segundo año, en relación al año anterior.

- Aumentar la capacidad de producción al 70%, iniciando el segundo año de operación.
- Destinar un 3% como provisión para la reparación y mantenimiento de la maquinaria y equipos, después del primer año.
- Alcanzar ventas superiores al 3% en relación del punto de equilibrio al finalizar el primer año.
- Provisionar aproximadamente el 10% de inventario de materia prima al final de cada año para iniciar la producción del primer mes del año siguiente.

Objetivos a largo plazo:

- Alcanzar un 95% en la capacidad de producción al quinto año de funcionamiento.
- Ampliar el personal operativo en el tercer año, con un colaborador más para dar apoyo en el área de producción, debido al incremento de la misma.
- Incrementar el rate de expansión, de 1 local a 2 en la ciudad de Quito, al inicio del sexto año.
- Expandir geográficamente la cadena de locales a la ciudad de Guayaquil al cabo de 7 años.
- Recuperar la inversión en el primer mes del cuarto año de funcionamiento.

6.2 Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones de “Sweet Cream” para mejorar la calidad y competitividad de sus productos se centra en la producción artesanal, y no de manera industrial; es decir con un proceso realizado de manera casera en la que se reducen los costos de producción ya que el costo del equipo a utilizar es relativamente bajo en comparación a la maquinaria industrial. Además, mediante este tipo de proceso se tiene la posibilidad de corregir errores en la producción de manera rápida.

El plan de operaciones se basa además en la cadena de abastecimiento de materia prima, rendimiento de la mano de obra, reducción de tiempos de producción y mejores técnicas de elaboración.

En cuanto se refiere a la cadena de abastecimiento, se requiere más de un proveedor de materia prima. Los proveedores serán quienes se encarguen de la provisión de leche, crema de leche, endulzantes, nitrógeno líquido, pulpa de frutas, aditivos y saborizantes; para finalmente realizar la fabricación del helado. El tiempo de entrega de materia prima será cada lunes. Los ingredientes a utilizar son de excelente calidad, dando prioridad al uso de pulpa de fruta, lácteos, cacao, stevia y solamente 1 saborizante para el helado de chicle.

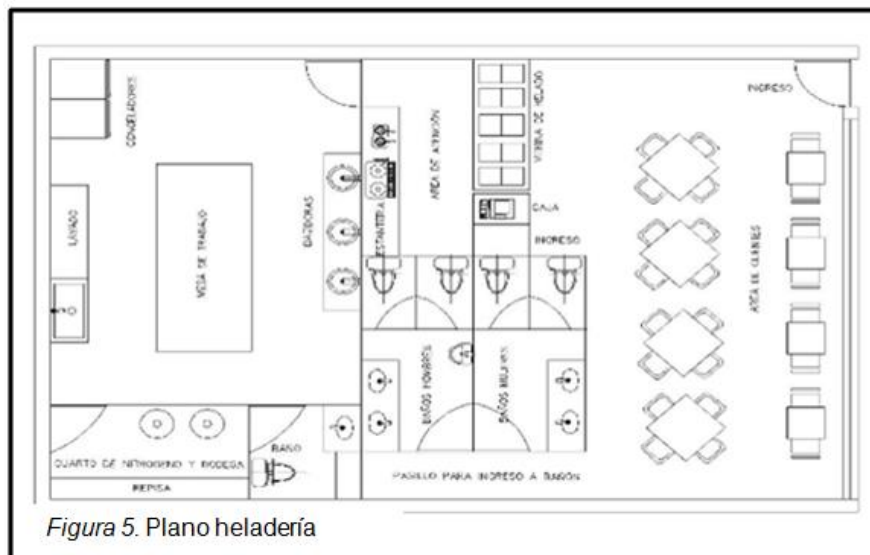
Se van a realizar 4 sabores en pequeñas cantidades, no de forma industrial, lo que permite tener mayor control sobre la elaboración y de esa manera ofrecer un producto fresco y listo para consumir. El proceso de producción para los 4 sabores es similar, como se muestra a continuación:

- 1°. Recepción de materia prima.
- 2°. Pesado de materia prima.
- 3°. Mezcla de materia prima (dependiendo del sabor del helado).
- 4°. Homogenización de la mezcla.
- 5°. Moldeado.
- 6°. Congelamiento criogénico (mediante uso de nitrógeno líquido).
- 7°. Desmoldar el helado.
- 8°. Almacenar en refrigeración a -15°C .

El tiempo de producción en su máxima capacidad será de 8 helados de cada sabor por hora aproximadamente; sin embargo, se realizará la producción basada en los datos obtenidos de las encuestas, es decir, de acuerdo a los gustos de las personas. Por lo tanto, en una hora se producirán 10 helados de chocolate, 9 de mora, 6 de chicle, y 4 de maracuyá.; un total de 29 helados. Lo que representa una producción de 174 helados al día, considerando 6 horas destinadas a la producción y 2 horas a la limpieza.

La maquinaria a ser utilizada en el proceso de producción son: 3 batidoras, 16 moldes, 1 refrigerante de 2 puertas, 1 autoservicio frío de 8 sabores, 2 termos para nitrógeno líquido. Todo esto con a un valor de \$11.780, como se muestra en el anexo

La heladería contará con un espacio físico de 70 m², distribuidos en dos ambientes, uno de producción y otro de servicio al cliente; adicional, una oficina administrativa y dos baños. El espacio de producción estará equipado adecuadamente con 3 batidoras, una mesa de trabajo para facilitar la manipulación de los moldes y tendrá una instalación específica para almacenar y conservar el nitrógeno líquido; la zona de servicio al cliente tendrá la capacidad para 30 personas y contará con 8 mesas que se dividirán en 2 grupos como se muestra en el plano a continuación, 4 mesas grandes para 4 personas y 4 mesas pequeñas para 2 personas. Las instalaciones contarán con un counter de cobro con su caja registradora, junto a ella se encuentra el autoservicio frío que servirá de mostrador y congelador.



La dinámica de compra dentro del espacio expuesto es la siguiente: El cliente deberá realizar el pago en primera instancia seguido de su elección del sabor para posteriormente recibir su helado en ese instante. Finalmente, los clientes y consumidores podrán degustar el helado dentro de las instalaciones o fuera de ellas, gracias a su envase bastante funcional el cliente no se sentirá obligado a comer su helado en el interior de la heladería.

6.3 Estructura Organizacional

En términos legales, la compañía se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada conformada por 3 socios, quienes aportarán con el 60% para arrancar el negocio. Se escoge este tipo de compañía debido a los siguientes beneficios:

- Existe libertad de pactos y acuerdos entre los socios, todos tienen los mismos derechos para tomar decisiones.
- Las aportaciones de capital pueden ser mediante bienes o dinero.
- Los socios serán responsables por el monto de capital aportado.
- La responsabilidad recae sobre todos los miembros de la compañía.
- Aumentar la cantidad de socios beneficia para tener más capital.
- El capital mínimo para constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada es \$400.
- Los socios pueden formar parte del área administrativa por un tiempo determinado o indefinido.

(Superintendencia de Compañías, 1999)

Por otra parte, el equipo de trabajo estará conformado por 6 personas. Un Gerente encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, metas y estrategias de la empresa, poniendo énfasis en el área de marketing para un adecuado desarrollo de la publicidad e imagen de la empresa; también será un apoyo en el servicio al cliente para procurar una mejor atención. Una secretaria contadora que desempeñará funciones financieras tales como procesar, codificar y contabilizar los distintos comprobantes de la empresa. Un jefe de producción encargado de supervisar todo lo referente al buen uso de la materia prima y llevar a cabo correctos procesos de producción junto con su personal y dos colaboradores para la producción que se encargarán netamente de realizar el helado y la limpieza de las instalaciones; y por último un vendedor que realizará servicio al cliente y se encargará de cobrar y entregar el producto al consumidor.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

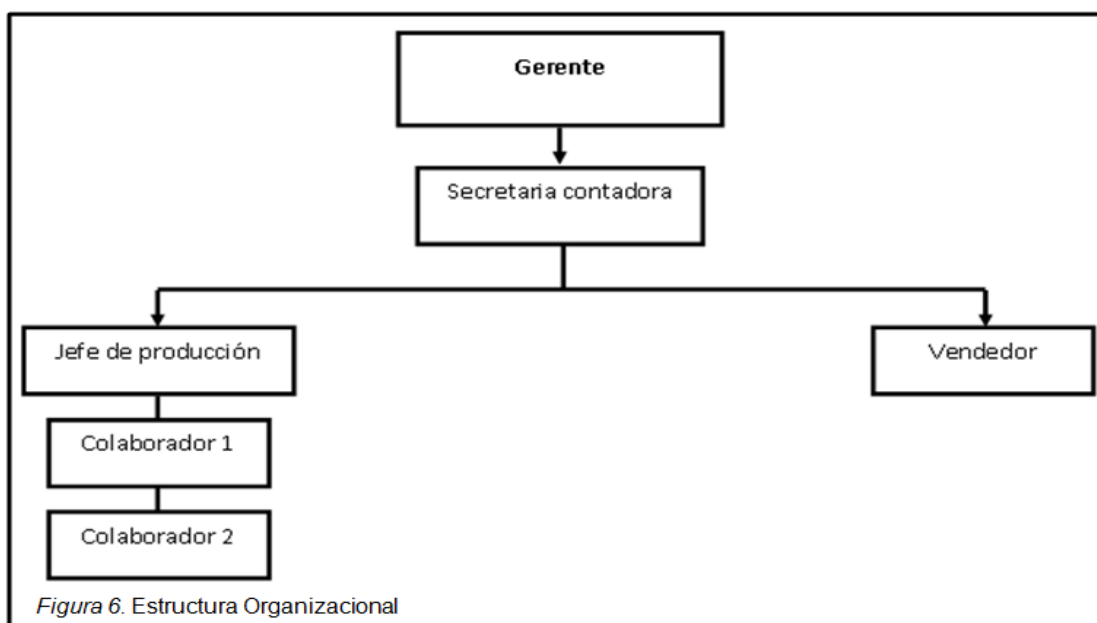


Figura 6. Estructura Organizacional

7. CAPITULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA

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

El Estado de Resultados refleja los ingresos y gastos de la empresa y presenta su utilidad neta después del pago de impuestos, durante los 5 primeros años. En el primer año no se aprecia una utilidad tan elevada como en los años siguientes, ya que el ingreso por ventas está relacionado directamente con la capacidad de producción instalada, la cual comienza con el 60% y alcanza el 95% en el quinto año; otra de las razones se debe al pago del gasto financiero el cual es de \$3 990, donde en el primer año se paga \$1 243,18 y va disminuyendo conforme se paga la deuda.

Tabla 5. Estado de Resultados

Estado de Resultados										
= UTILIDAD NETA	\$	488,58	\$	4.221,00	\$	7.392,83	\$	13.461,80	\$	17.427,61

En el Estado de Situación se resumen el total de los activos, pasivos y patrimonio. El total de los activos en el año 0 es de \$ 27 999,46, donde se toma en cuenta el total de los activos y el capital de trabajo. Desde el primer año se refleja un aumento de los activos debido al crecimiento del efectivo en los activos corrientes, lo que indica liquidez en los próximos 5 años.

En cuanto a los pasivos, los valores van ascendiendo por los respectivos pagos que se realizan a proveedores, trabajadores, socios e impuestos, estos incrementan debido a la inflación anual y por el crecimiento en la capacidad de producción; en los pasivos no corrientes las cuotas de la deuda van disminuyendo hasta el cuarto año, donde se termina de pagar definitivamente.

En el patrimonio se considera el capital aportado por los socios y las utilidades que se van obteniendo al finalizar cada año. Esto determina ser una empresa en ascenso que presenta una estabilidad financiera a largo plazo.

El flujo de efectivo muestra la situación financiera en la que se encuentra la empresa y cuál es su efectivo después de haber sido utilizado en los gastos de operación, financiamiento e inversión. Los ingresos son la mayor fuente de efectivo, y se demuestra que "Sweet Cream" está en la capacidad de cubrir todos sus gastos y a la vez incrementar su flujo de efectivo.

El Flujo de Caja refleja las transacciones que lleva a cabo la compañía con terceras personas, es decir, los ingresos por ventas y los egresos por depreciaciones, pago a proveedores e impuestos. En este caso los ingresos de "Sweet Cream" son superiores a sus egresos mostrando un efectivo final de \$35 244,41 en el primer año y que va en ascenso en la medida que aumentan sus ingresos también.

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

Para poner en marcha el proyecto se realizó un presupuesto sobre la maquinaria, equipos de computación, equipos de oficina, muebles y enseres. El valor total de los activos es de \$15 375.

El capital de trabajo son todos los recursos que se utilizan para comenzar a operar, en este caso "Sweet Cream" decide tomarlo en cuenta para los 3 primeros meses de operación. Para el cálculo se considera la materia prima a utilizar, la mano de obra (salarios), y por último los costos indirectos de fabricación. El capital de trabajo es de \$12 624,46.

La inversión inicial es de \$ 27 999,46

Tabla 6. Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Detalle	Valor	
Capital de trabajo	12624,46	
Activos Fijos	15.375	
TOTAL	27.999,46	

La estructura del capital se dividirá en el capital propio que es del 60 % y el crédito bancario del 40% restante. El aporte de los propietarios es de \$16 800 dividido para los 3 socios involucrados, dando como resultado un aporte de \$5 600 cada uno. Por otro lado, el crédito a solicitar en el banco es de \$11 200 con una tasa de interés de 11,10% a un plazo de 5 años, los pagos se los realizarán de forma anual.

Tabla 7. Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN			
FUENTE	VALOR	%	
Capital propio	16800	60%	5600 APORTE SOCIOS
Crédito bancario	11200	40%	
TOTAL	27999	100%	

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.

El proyecto presenta un VAN (Valor Actual Neto) mayor a 0 lo que demuestra su viabilidad, y además de ser factible proporciona una ganancia, el valor del VAN es \$18.624,2, efectivamente la empresa está generando beneficios económicos. La TIR (Tasa Interna de Rendimiento) obtenida es de 37,7 %, que representa 17 puntos porcentuales más que el WACC (la tasa mínima exigida). Con el respectivo análisis se puede afirmar que es justificable la ejecución del proyecto.

Los \$27.999 de inversión se recuperan al tercer año de operación.

7.4 Índices financieros

La Razón Corriente indica que por cada dólar que la empresa debe, tiene \$ 1,50 destinado para pagar deudas. El \$1,50 representa el 67% del total de los ingresos que se destinan a las obligaciones y el 33% es la liquidez restante. Existen pequeñas variaciones durante los próximos años.

La prueba ácida del proyecto es de \$1,34, lo que indica que la empresa está en la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo y le genera credibilidad; ya que por cada dólar que debe la empresa, dispone de \$1,34 para su pago.

Los índices de endeudamiento de activos y patrimonial muestran qué tan comprometida se encuentra la empresa con los acreedores, en este caso los activos se encuentran comprometidos en un 67% y el patrimonio en 207% que representan el tope máximo para un endeudamiento.

Los índices de desempeño indican la actividad y productividad de una empresa. La rotación de activos totales indica el número de veces que la empresa ha rotado sus activos, en el caso de Sweet Cream su rotación es de 1,45 el primer año. En los siguientes 4 años la rotación disminuye paulatinamente debido al aumento de la capacidad de producción.

Los índices de rentabilidad en el primer año son: sobre la inversión es 1%, sobre activos 1% y sobre patrimonio 3%. La rentabilidad en los próximos años aumenta significativamente debido al crecimiento en las utilidades. Para el quinto año, se ubican valores sobre la inversión del 62%, sobre activos 12% y sobre patrimonio de 29%.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El presente proyecto demuestra el gran potencial de crecimiento que tiene la industria de helados en la ciudad de Quito y lo ventajoso que resulta incursionar con nuevos procesos de producción.
- Mediante el análisis interno y externo, se puede deducir que a pesar de la existencia de variables macroeconómicas, la industria no se ve totalmente afectada por un cambio drástico en una de ellas, por lo que es favorable adaptarse con cierta facilidad al mercado y reaccionar ante posibles cambios del mismo.
- Gracias a las investigaciones cualitativas y cuantitativas llevadas a cabo en el capítulo 3, se obtiene información relevante sobre el mercado objetivo, sus preferencias y tendencias, para finalmente tomar la decisión acertada del producto que se va a comercializar, sus sabores y precio.
- El Capítulo de Marketing permitió a la empresa definir los puntos claves para persuadir el interés y motivar a la compra a los posibles consumidores mediante las promociones, las principales características del producto, así como la importancia de la localización de la heladería.
- Mediante la investigación de mercados y el estudio de Marketing Mix se logra determinar el precio y una estrategia adecuada para ingresar al mercado de acuerdo a las exigencias de los consumidores y la oferta de la competencia.
- El presente trabajo muestra que los objetivos descritos son medibles y alcanzables, se cumplen y se demuestran mediante el estudio financiero propuesto.
- La producción del helado se la va a realizar de forma artesanal, que una producción en menor volumen, la cual permite realizar los cambios necesarios según las exigencias de los consumidores.
- El proceso de producción de forma artesanal que se llevará a cabo permite a la empresa adaptarse a los cambios que exige el mercado; y gracias a la utilización del nitrógeno líquido se acelera el proceso para obtener el producto final en menor tiempo.
- Las instalaciones de la heladería contarán con la maquinaria necesaria para la elaboración del producto, así como también un espacio acogedor para recibir a los clientes, como se lo muestra en el plano.
- El análisis financiero proyectado a 5 años, en un escenario normal demostró la viabilidad del proyecto reflejado con una TIR 17 puntos más a la tasa de descuento, y al cabo de los 3 primeros años se recuperará la inversión que no es muy elevada. Obteniendo así utilidades desde el primer año del ejercicio.

REFERENCIAS

- Alimentación Sana. (2015). *Los helados, una tentación chilena*. Recuperado el 12 de Febrero de 2016, de Alimentación Sana-Chile: <http://alimentacion-chile.com/articulos/helados-tentacion.html>
- Araujo, A. (s.f.). *La Stevia ecuatoriana llega a EE.UU.* Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/stevia-ecuatoriana-llega-ee-uu.html>
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2015). *Tasas de interés efectivas vigentes*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Nacional de Fomento. (01 de Octubre de 2015). *Tasa de Interés Activa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de Banco Nacional de Fomento: https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es
- Damodaran, A. (Enero de 2015). *Betas by sector*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Damodaran online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Del Alcazar, J. P. (16 de Mayo de 2014). *Ranking y Estadísticas Redes Sociales Ecuador*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2015, de Formación Gerencial: <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>
- Dippin Dots. (2015). Recuperado el 06 de Febrero de 2016, de Locations: <https://www.dippindots.com/more-info.html>
- El Banco Mundial. (2014). *PIB per cápita (US \$ a precios actuales)*. Recuperado el 14 de Febrero de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- El Financiero digital. (21 de Marzo de 2012). *El financiero digital*. Recuperado el 2015 de Junio de 06, de Más de US\$3 millones se invirtieron para aumentar el consumo per cápita de Helados: http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_01_2012/negocios_01_2012.pdf
- EMBI. (12 de Octubre de 2015). *ECUADOR-Riesgo País*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de ámbito.com: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- INEC. (Junio de 2015). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/201506_EnemduPresentacionN_15anios.pdf
- INEC. (Octubre de 2015). *Inflación mensual Octubre 2015*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionOctubre2015/Reporte_inflacion_201510.pdf
- INEC. (Marzo de 2015). *Reporte de Pobreza por Ingresos*. Recuperado el 02 de Octubre de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Censos:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte_pobreza_desigualdad_marzo15.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos* . Recuperado el 06 de Junio de 2015, de Sistema Integrado de Consulta de Clasificación y Nomenclaturas (SIN): <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciu4.php>
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Vol. 5).
- Ministerio Coordinador de Producción. (17 de Febrero de 2014). *Linde con nueva planta de oxígeno en Cotopaxi*. Recuperado el 03 de Octubre de 2015, de Ministerio Coordinador de Producción: <http://www.produccion.gob.ec/linde-con-nueva-planta-de-oxigeno-en-cotopaxi/>
- Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad. (19 de Mayo de 2015). *Fondo de Capital de Riesgo*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/gobierno-crea-fondo-de-capital-de-riesgo-para-impulso-al-emprendimiento-e-innovacion-productiva/>
- PRO ECUADOR. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 2015 de Junio de 06, de Alimentos frescos y procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-3/>
- Restrepo Abad, N. (2007). *Estrategia de Precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Revista Líderes. (2014). *La Cultura innovadora avanza El país mejora, pero aún tiene que cumplir más retos*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/2910000074f6ba5f-a52e-44d1-9b4f-87f444e4330a>
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20E%20COMPANIAS.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2015). Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguroa: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

ANEXOS

Anexo 1

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%
feb-15	101,86	0,61%	4,05%	1,21%
mar-15	102,28	0,41%	3,76%	1,63%
abr-15	103,14	0,84%	4,32%	2,48%
may-15	103,32	0,18%	4,55%	2,66%
jun-15	103,74	0,41%	4,87%	3,08%
jul-15	103,66	-0,08%	4,36%	2,99%
ago-15	103,66	-0,001%	4,14%	2,99%
sep-15	103,93	0,26%	3,78%	3,27%
oct-15	103,84	-0,09%	3,48%	3,17%

Anexo 2

Tasas de Interés			
julio-2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.54	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.10	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.78	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Vivienda de Interés Público	4.88	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Acumulación Ampliada	21.82	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.98	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	26.91	Microcrédito Minorista	30.50

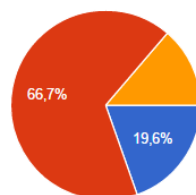
Resultados de la encuesta

Anexo 3

1. ¿Consume helados?

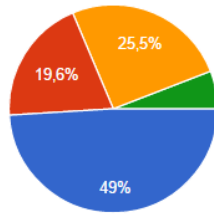


2. ¿Qué tipo de helado prefiere consumir?



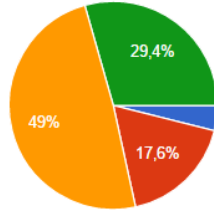
Helado de agua	10	19.6%
Helado de leche/ crema	34	66.7%
Helado de yogurt.	7	13.7%

3. ¿Con quién suele consumir helados?



Familia	25	49%
Novio (a)	10	19.6%
Amigos	13	25.5%
Solo	3	5.9%

4. ¿Con qué frecuencia consume helados?



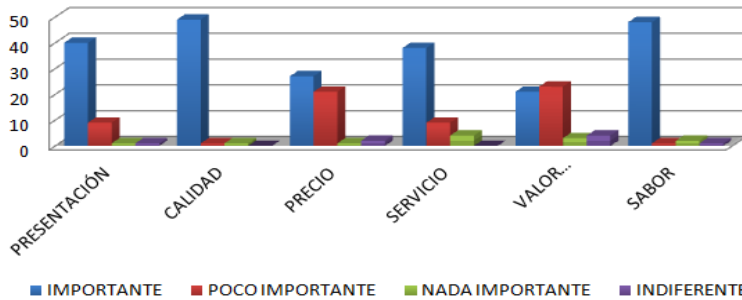
10 veces al mes o más	2	3.9%
6 a 9 veces al mes	9	17.6%
3 a 5 veces al mes	25	49%
1 a 2 veces al mes	15	29.4%

5. ¿En qué lugares suele comprar helados?



Centro comercial	32	62.7%
Local / establecimiento	35	68.6%
Tienda o Supermercado	12	23.5%

6. Señalar con una X el grado de importancia al momento de comprar un helado según las siguientes características

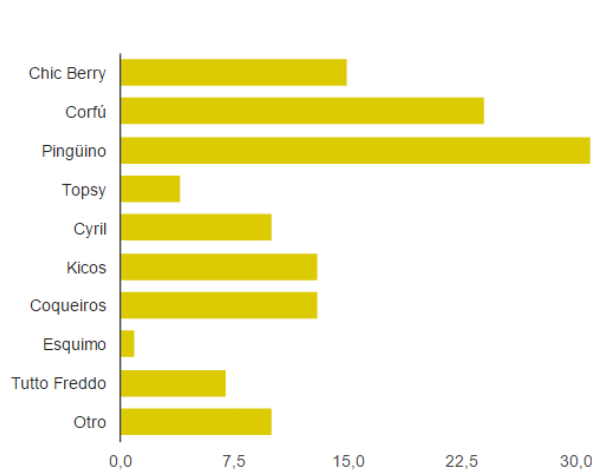


7. ¿Cuáles son sus sabores preferidos de helado?



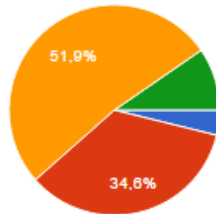
Maracuyá	19	37.3%
Naranja	18	35.3%
Mora	24	47.1%
Chocolate	29	56.9%
Vainilla	20	39.2%
Galleta	17	33.3%
Limón	10	19.6%
Chicle	11	21.6%
Otro	11	21.6%

8. ¿Cuál es la marca de helados de mayor preferencia?



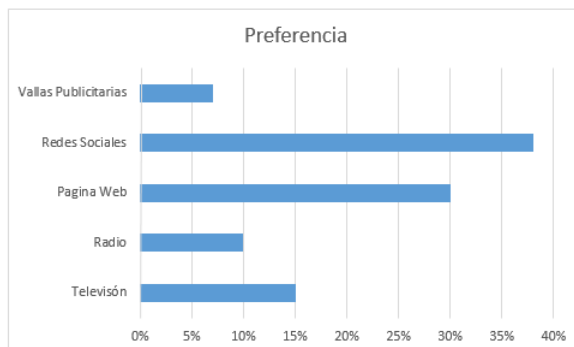
Chic Berry	15	29.4%
Corfú	24	47.1%
Pingüino	31	60.8%
Topsy	4	7.8%
Cyril	10	19.6%
Kicos	13	25.5%
Coqueiros	13	25.5%
Esquimo	1	2%
Tutto Freddo	7	13.7%
Otro	10	19.6%

9. ¿Cuánto gasta en promedio por un helado?



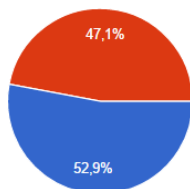
Menos de 1 dólar	2	3.8%
1 a 2 dólares	18	34.6%
2 a 4 dólares	27	51.9%
Más de 4 dólares	5	9.6%

10. ¿ Por cual tipo de medio preferiría recibir informacion sobre el helado?



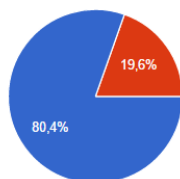
Medio Publicitario	Preferencia
Televisión	15%
Radio	10%
Página Web	30%
Redes Sociales	38%
Vallas Publicitarias	7%

11. ¿ Tiene conocimiento sobre qué es el nitrógeno líquido?



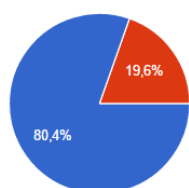
Si	27	52.9%
No	24	47.1%

12. ¿ Estaría dispuesto a probar un helado nutritivo congelado con nitrógeno líquido



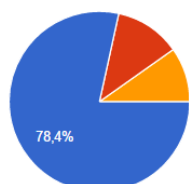
Si lo consumiría	41	80.4%
Probablemente lo consumiría	10	19.6%
No lo consumiría	0	0%

13. ¿Tiene algún conocimientos sobre la stevia?



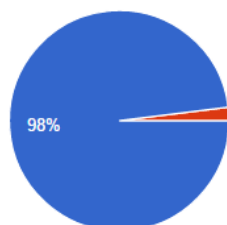
Si **41** 80.4%
No **10** 19.6%

14. ¿Estaría dispuesto a probar un helado que contenga Stevia (endulzante natural)?



Si lo consumiría **40** 78.4%
Probablemente lo consumiría **6** 11.8%
No lo consumiría **5** 9.8%

15. ¿Recomendaría este producto a un amigo?



Si **50** 98%
No **1** 2%

Análisis Financiero

Anexo 4

VARIABLES MACRO ECONÓMICAS	
BETA	0,99
RENDIMIENTO DEL MERCADO	11,10%
TASA PASIVA (Rf)	4,05%
RIESGO PAÍS	13,85%
INFLACIÓN	4,12%
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	3,19%
PORCENTAJE DEL CAPITAL	72,49%
COSTO DE LA DEUDA	11,10%
PORCENTAJE DE LA DEUDA	27,51%
TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	2,18%
INCREMENTO ESPERADO DE PRECIO	5,00%
CARGA IMPOSITIVA	
PARTICIPACIÓN LABORAL	15%
IMPUESTO A LA RENTA	22%
DEPRECIACIONES	
MUEBLES Y ENSERES	10
EQUIPOS DE OFICINA	10
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3
EQUIPOS Y MAQUINARIA	10

Beta obtenida de Damodaran Online (Damodaran, 2015).

Anexo 5

COSTO DE MATERIA PRIMA UNITARIO

HELADO DE CHOCOLATE			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/13U	COSTO TOTAL	C/13U	COSTO TOTAL
Leche	Litros	0,2308	0,60	0,14	0,62	0,14	0,64	0,15	0,66	0,15
Azucar	kg	0,0400	0,7200	0,03	0,74	0,03	0,77	0,03	0,79	0,03
Glucosa	Gramos	15,3077	0,0010	0,01	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
cmc	Gramos	0,4615	0,01000	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
Crema de leche	Gramos	43,1538	0,00605	0,26	0,01	0,27	0,01	0,28	0,01	0,29
Leche en polvo	Gramos	10,0000	0,00860	0,09	0,01	0,09	0,01	0,09	0,01	0,09
Chocolate en polvo	Gramos	11,5385	0,00460	0,05	0,00	0,05	0,00	0,06	0,01	0,06
Chocolate amargo	Gramos	6,92308	0,01100	0,08	0,01	0,08	0,01	0,08	0,01	0,08
Nitrógeno líquido	kg	0,15	2,4000	0,36	2,48	0,37	2,56	0,38	2,64	0,40
Vasos	Unidad	1	0,1000	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
Etiquetas para vaso	Unidad	1	0,0700	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Cucharitas	Unidad	1	0,0083	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Servilletas	Unidad	1	0,0078	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

HELADO DE MORA			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL
Leche	Litros	0,12	0,6000	0,07	0,62	0,07	0,64	0,07	0,66	0,08
Azucar	kg	0,07	0,7200	0,05	0,74	0,05	0,77	0,05	0,79	0,05
Glucosa	Gramos	17,31	0,0010	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
cmc	Gramos	0,23	0,0100	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
Leche en polvo	Gramos	5,77	0,0087	0,05	0,01	0,05	0,01	0,05	0,01	0,06
Nitrógeno líquido	kg	0,15	2,4000	0,36	2,48	0,37	2,56	0,38	2,64	0,40
Pulpa de Mora	kg	0,16	1,3500	0,22	1,39	0,22	1,44	0,23	1,49	0,24
Vasos	Unidad	1,00	0,1000	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
Etiquetas para vaso	Unidad	1,00	0,0700	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Cucharitas	Unidad	1,00	0,0083	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Servilletas	Unidad	1,00	0,0078	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
TOTAL				5,28	0,95	5,45	0,98	5,62	1,01	5,81

HELADO DE CHICLE			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL
Leche	Litros	0,23	0,60	0,14	0,62	0,14	0,64	0,15	0,66	0,15
Azucar	kg	0,03	0,7200	0,02	0,74	0,03	0,77	0,03	0,79	0,03
Glucosa	Gramos	17,31	0,0010	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00	0,02
cmc	Gramos	0,46	0,0100	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
Crema de leche	Gramos	23,08	0,0060	0,14	0,01	0,14	0,01	0,15	0,01	0,15
Leche en polvo	Gramos	11,54	0,0086	0,10	0,01	0,10	0,01	0,11	0,01	0,11
Nitrógeno líquido	kg	0,15	2,4000	0,36	2,48	0,37	2,56	0,38	2,64	0,40
Esencia de Vainilla	Gramos	0,46	0,0183	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,01
Saborizante de Chicle	ml	7,00	0,0120	0,08	0,01	0,09	0,01	0,09	0,01	0,09
Vasos	Unidad	1,00	0,1000	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
Etiquetas para vaso	Unidad	1,00	0,0700	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Cucharitas	Unidad	1,00	0,0083	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Servilletas	Unidad	1,00	0,0078	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
TOTAL				3,96	1,06	4,09	1,10	4,22	1,13	4,36

HELADO DE MARACUYÁ			AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4	
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL	C/U	COSTO TOTAL
Leche	Litros	0,12	0,60	0,07	0,62	0,07	0,64	0,07	0,66	0,08
Glucosa	Gramos	12,31	0,001	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01
Cmc	Gramos	0,23	0,010	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00
Leche en polvo	Gramos	5,77	0,009	0,05	0,01	0,05	0,01	0,05	0,01	0,06
Nitrógeno Líquido	kg	0,15	2,400	0,36	2,48	0,37	2,56	0,38	2,64	0,40
Pulpa de Maracuyá	Kg	0,08	1,600	0,13	1,65	0,13	1,71	0,14	1,76	0,14
Stevia	Gramos	7,69	0,040	0,31	0,04	0,32	0,04	0,33	0,04	0,34
Vasos	Unidad	1,00	0,100	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
Etiquetas para vaso	Unidad	1,00	0,070	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Cucharitas	Unidad	1,00	0,008	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Servilletas	Unidad	1,00	0,008	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
TOTAL			4,85	1,12	5,00	1,15	5,17	1,19	5,33	1,23

ANEXO 6

RESUMEN DE COSTOS						
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CHOCOLATE	\$ 1,21	\$ 1,25	\$ 1,29	\$ 1,33	\$ 1,37	
MORA	\$ 0,95	\$ 0,98	\$ 1,01	\$ 1,04	\$ 1,08	
CHICLE	\$ 1,06	\$ 1,10	\$ 1,13	\$ 1,17	\$ 1,21	
MARACUYÁ	\$ 1,12	\$ 1,15	\$ 1,19	\$ 1,23	\$ 1,27	

ANEXO 7

PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO		INCREMENTO ESPERADO PRECIO				5,00%
PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
CHOCOLATE	\$ 3,20	\$ 3,36	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,89	
MORA	\$ 3,20	\$ 3,36	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,89	
CHICLE	\$ 3,20	\$ 3,36	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,89	
MARACUYÁ	\$ 3,20	\$ 3,36	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,89	
PROMEDIO PRECIO	\$ 3,20	\$ 3,36	\$ 3,53	\$ 3,70	\$ 3,89	

Anexo 8

PUBLICIDAD Y PROMOCIONES

90%

MEDIOS	COSTO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTULO LUMINOSO 2x1 m	150	150	0	0	0	0
500 u. TRIPTICOS INFORMATIVOS	53,98	53,98	50,58	47,40	44,42	41,62
500 u. TARJETAS DE PRESENTACION	33,48	33,48	31,37	29,40	27,55	25,82
PROMOCIONES	450	450	450	450	450	450
PAGINA WEB	300	300	33,00	33,00	33,00	33,00
REDES SOCIALES	50	50	46,85	43,91	41,14	38,55
APLICACIÓN WAZE (1000 APARICIONES)	600	600	562,25	526,87	493,72	462,66
TOTAL		1637,46	1174,06	1130,58	1089,83	1051,65

Anexo 9

BENEFICIOS SOCIALES

DESCRIPCIÓN	PARAMETRO	MENSUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADMINISTRATIVO		1.860,68	20.988,12	23.872,76	24.856,32	25.880,40	26.946,67
Sueldos y salarios		1.340,00	16.080,00	16.742,50	17.432,29	18.150,50	18.898,30
Aporte patronal	12,15%	162,81	1.953,72	2.034,21	2.118,02	2.205,29	2.296,14
Decimo tercero	8,33%	61,67	740,00	1.395,21	1.452,69	1.512,54	1.574,86
Vacaciones	4,17%	55,83	670,00	697,60	726,35	756,27	787,43
Fondo de reserva a partir del 1er año	8,33%	111,67	-	1.395,21	1.452,69	1.512,54	1.574,86
Decimo Cuarto	354,00	88,50	1.062,00	1.105,75	1.151,31	1.198,75	1.248,13
Horas Extras	3%	40,20	482,40	502,27	522,97	544,51	566,95
OPERATIVO		1.035,78	11.689,32	12.941,41	18.107,52	18.853,55	19.630,31
Sueldos y salarios		740,00	8.880,00	9.245,86	14.124,77	14.706,71	15.312,63
Aporte patronal	12,15%	89,91	1.078,92	1.123,37	1.169,65	1.217,84	1.268,02
Decimo tercero	8,33%	61,67	740,00	770,49	802,23	835,28	869,70
Vacaciones	4,17%	30,83	370,00	385,24	401,12	417,64	434,85
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%	61,67	-	770,49	802,23	835,28	869,70
Decimo Cuarto	354,00	29,50	354,00	368,58	383,77	399,58	416,04
Horas Extras	3%	22,20	266,40	277,38	423,74	441,20	459,38
TOTAL		2.896,45	32.677,44	36.814,17	42.963,83	44.733,94	46.576,98

Anexo 10

INVERSION INICIAL												
ACTIVOS TANGIBLES				DEPRECIACION								V/RESIDUAL
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	
Equipos y Maquinaria												
Autoservicio frío de 8 sabores	1	1.250,00	1.250,00	10	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	625,00	625,00
Refrigerante dos puertas y 16 moldes	1	5.500,00	5.500,00	10	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	2.750,00	2.750,00
Termos nitrog de 40 kg	2	1.360,00	2.720,00	10	272,00	272,00	272,00	272,00	272,00	272,00	1.360,00	1.360,00
Batidora 15 litr	3	770,00	2.310,00	10	231,00	231,00	231,00	231,00	231,00	231,00	1.155,00	1.155,00
Subtotal			11.780,00		1.178,00	1.178,00	1.178,00	1.178,00	1.178,00	1.178,00	5.890,00	5.890,00
Equipos de oficina												
Caja registradora	1	400,00	400,00	10	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00	200,00
Equipo de sonido	1	450,00	450,00	10	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	225,00	225,00
Equipos de Computación												
Computadora de escritorio	3	470,00	1.410,00	3	470,00	470,00	470,00	470,00	0,00	0,00	1.410,00	1.410,00
Impresora multifunción	2	110,00	220,00	3	73,33	73,33	73,33	73,33	0,00	0,00	220,00	220,00
Subtotal			2.080,00		588,33	588,33	588,33	588,33	45,00	45,00	1.855,00	225,00
Muebles y Enseres												
Archivadores de 3 cajones	3	200,00	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00	300,00
Sillas ejecutiva	1	90,00	90,00	10	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	45,00	45,00
Silla estándar	3	35,00	105,00	10	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	52,50	52,50
Mesas	2	65,00	130,00	10	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	65,00	65,00
Sillas	8	25,00	200,00	10	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00	100,00
Escritorios de madera	3	130,00	390,00	10	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00	195,00	195,00
Subtotal			1515		152	152	152	152	152	152	758	758
TOTAL			15.375		1.918	1.918	1.918	1.918	1.375	1.375	8.503	6.873

Anexo 11

COSTO DE PRODUCCIÓN					
Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CHOCOLATE	10056,73	12114,17	14294,72	16604,21	18096,28
MORA	7096,37	8548,17	10086,84	11716,50	12769,36
CHICLE	5296,81	6380,45	7528,93	8745,32	9531,18
MARACUYÁ	3710,37	4469,45	5273,95	6126,03	6676,52
Total M.P.	26160,28	31512,24	37184,44	43192,05	47073,34
Mano de Obra					
Salarios	11689	12941	18108	18854	19630
CHOCOLATE	3667	4060	5681	5915	6159
MORA	3438	3806	5326	5545	5774
CHICLE	1834	2030	2840	2957	3079
MARACUYÁ	2750	3045	4261	4436	4619
Total Mano de Obra	11689	12941	18108	18854	19630
CIF					
Servicios Básicos	777	809	842	877	913
Mantenimiento	353	368	383	399	415
Arriendos	9600	9996	10407	10836	11283
Depreciación	1918	1918	1918	1375	1375
CHOCOLATE	3968	4107	4251	4231	4388
MORA	3720	3850	3985	3967	4113
CHICLE	1984	2053	2126	2116	2194
MARACUYÁ	2976	3080	3188	3173	3291
Total CIF	12648	13090	13551	13487	13986
COSTO TOTAL PRODUCCION	50497,83	57543,97	68842,59	75532,17	80689,24

Anexo 12

GASTOS OPERACIONALES					
Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	20988,12	23872,76	24856,32	25880,40	26946,67
Reparación	48,90	50,91	53,01	55,20	57,47
Servicios Básicos	483,00	484,04	485,08	486,12	487,16
Útiles de oficina	243,50	253,53	263,98	274,85	286,18
Suministros de Limpieza	323,75	337,09	350,98	365,44	380,49
Uniformes	539,00	561,21	584,33	608,40	633,47
Patente municipal, aporte Super.	115,00	119,74	124,67	129,81	135,16
Total Administrativos	22741,27	25679,28	26718,36	27800,22	28926,60
Ventas					
Publicidad	1637,5	1174,1	1130,6	1089,8	1051,7
Total Ventas	1637,46	1174,06	1130,58	1089,83	1051,65
Gasto Total	24378,73	26853,34	27848,94	28890,05	29978,25

Anexo 13

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=	3,20	3,36	3,53	3,70	3,89
v=	1,66	1,73	1,80	1,87	1,95
F=	36068	39795	45956	47744	49609
q=	23432	24402	26602	26092	25601
Ventas mínimas	23432	24402	26602	26092	25601

Anexo 14

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inventario Inicial de MP	0	2009,70	2344,65	2679,60	3014,55
(+) Producción	24116,40	28135,80	32155,20	36174,60	38184,30
(+) Inventario Final	2009,70	2344,65	2679,6	3014,55	3182,025
TOTAL INV. TERMINADO	26126,10	28470,75	32490,15	36509,55	38351,78
Costo del inventario	\$ 4.368,93	\$ 5.307,08	\$ 6.315,12	\$ 7.397,22	\$ 8.129,87

Anexo 15

Cuentas por Pagar	
Política de Pago	
Contado	50%
Crédito a 3 meses	50%

Salidas de efectivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(-) Costos de Producción	\$ 50.497,83	\$ 57.543,97	\$ 68.842,59	\$ 75.532,17	\$ 80.689,24	
(-) Gastos Operacionales	\$ 24.378,73	\$ 26.853,34	\$ 27.848,94	\$ 28.890,05	\$ 29.978,25	
(-) Gastos Financieros	\$ 1.243,18	\$ 1.043,96	\$ 822,62	\$ 576,72	\$ 303,52	
(-) Pago de Prestamo	\$ 1.794,78	\$ 1.994,00	\$ 2.215,33	\$ 2.461,24	\$ 2.734,43	
(-) 15% Trabajadores	\$ 157,91	\$ 1.364,25	\$ 2.389,41	\$ 4.350,94	\$ 5.632,71	
(-) 22% Imp. Renta	\$ 196,86	\$ 1.700,77	\$ 2.978,80	\$ 5.424,17	\$ 7.022,11	
(-) Pago de dividendos	\$ 209,39	\$ 1.809,00	\$ 3.168,36	\$ 5.769,34	\$ 7.468,98	
Total Cuentas por Pagar	\$ 77.914,52	\$ 87.999,43	\$ 104.603,51	\$ 115.996,73	\$ 129.249,89	
Credito a 3 meses		\$ 25.813,08	\$ 33.646,01	\$ 42.957,86	\$ 53.310,53	\$ 60.468,42

Anexo 16

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital propio	16800	60%
Crédito bancario	11200	40%
TOTAL	27999	100%

5600 APORTE SOCIOS

Anexo 17

DETERMINACION DE LA CUOTA			
	Préstamo	Interés	Plazo (años)
	11200	11,10%	5
$i(1+i)^n$	0,188		
$(1+i)^n - 1$	0,693		
$i(1+i)^n / (1+i)^n - 1$	0,271		
C	3037,955		

Anexo 18

Estado de Resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 77.172,48	\$ 94.536,29	\$ 113.443,55	\$ 134.005,19	\$ 148.522,42
(-) Costos de Producción	\$ 50.497,83	\$ 57.543,97	\$ 68.842,59	\$ 75.532,17	\$ 80.689,24
= Utilidad Bruta	\$ 26.674,65	\$ 36.992,32	\$ 44.600,96	\$ 58.473,02	\$ 67.833,18
(-) Gastos Operacionales	\$ 24.378,73	\$ 26.853,34	\$ 27.848,94	\$ 28.890,05	\$ 29.978,25
= Utilidad antes de intereses	\$ 2.295,92	\$ 10.138,98	\$ 16.752,01	\$ 29.582,97	\$ 37.854,93
(-) Gastos Financieros	\$ 1.243,18	\$ 1.043,96	\$ 822,62	\$ 576,72	\$ 303,52
= Utilidad Operacional	\$ 1.052,74	\$ 9.095,02	\$ 15.929,39	\$ 29.006,25	\$ 37.551,41
(-) 15% Trabajadores	\$ 157,91	\$ 1.364,25	\$ 2.389,41	\$ 4.350,94	\$ 5.632,71
= Utilidad antes de impuesto	\$ 894,83	\$ 7.730,77	\$ 13.539,98	\$ 24.655,31	\$ 31.918,70
(-) 22% Imp. Renta	\$ 196,86	\$ 1.700,77	\$ 2.978,80	\$ 5.424,17	\$ 7.022,11
= Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 697,97	\$ 6.030,00	\$ 10.561,19	\$ 19.231,14	\$ 24.896,58
(-) Pago de dividendos	\$ 209,39	\$ 1.809,00	\$ 3.168,36	\$ 5.769,34	\$ 7.468,98
= UTILIDAD NETA	\$ 488,58	\$ 4.221,00	\$ 7.392,83	\$ 13.461,80	\$ 17.427,61

Anexo 19

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 27.999,46	\$ 53.070,50	\$ 67.440,29	\$ 85.592,17	\$ 113.953,30	\$ 140.383,71
Corrientes	\$ 12.624,46	\$ 39.613,33	\$ 55.900,95	\$ 75.970,67	\$ 106.249,64	\$ 134.597,88
Efectivo	\$ 12.624,46	\$ 35.244,41	\$ 50.593,87	\$ 69.655,55	\$ 98.852,42	\$ 126.468,01
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 4.368,93	\$ 5.307,08	\$ 6.315,12	\$ 7.397,22	\$ 8.129,87
No Corrientes	\$ 15.375,00	\$ 13.457,17	\$ 11.539,33	\$ 9.621,50	\$ 7.703,67	\$ 5.785,83
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 15.375,00	\$ 15.375,00	\$ 15.375,00	\$ 15.375,00	\$ 15.375,00	\$ 15.375,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.917,83	\$ 3.835,67	\$ 5.753,50	\$ 7.671,33	\$ 9.589,17
PASIVOS	\$ 11.199,78	\$ 35.782,25	\$ 45.931,03	\$ 56.690,09	\$ 71.589,42	\$ 80.592,22
Corrientes	\$ -	\$ 26.377,24	\$ 38.520,03	\$ 51.494,42	\$ 68.854,98	\$ 80.592,22
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 25.813,08	\$ 33.646,01	\$ 42.957,86	\$ 53.310,53	\$ 60.468,42
15% trabajadores por pagar		\$ 157,91	\$ 1.364,25	\$ 2.389,41	\$ 4.350,94	\$ 5.632,71
Impuestos 22% por pagar		\$ 196,86	\$ 1.700,77	\$ 2.978,80	\$ 5.424,17	\$ 7.022,11
Dividendos por pagar		\$ 209,39	\$ 1.809,00	\$ 3.168,36	\$ 5.769,34	\$ 7.468,98
No Corrientes	\$ 11.199,78	\$ 9.405,00	\$ 7.411,00	\$ 5.195,67	\$ 2.734,43	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 11.199,78	\$ 9.405,00	\$ 7.411,00	\$ 5.195,67	\$ 2.734,43	\$ -
PATRIMONIO	\$ 16.799,67	\$ 17.288,25	\$ 21.509,25	\$ 28.902,08	\$ 42.363,88	\$ 59.791,49
Capital	\$ 16.799,67	\$ 16.799,67	\$ 17.288,25	\$ 21.509,25	\$ 28.902,08	\$ 42.363,88
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 488,58	\$ 4.221,00	\$ 7.392,83	\$ 13.461,80	\$ 17.427,61
Pasivo+Patrimonio	\$ 27.999,46	\$ 53.070,50	\$ 67.440,29	\$ 85.592,17	\$ 113.953,30	\$ 140.383,71
<i>Comprobación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 20

Flujo de Efectivo Método Indirecto					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades del ejercicio	\$ 697,97	\$ 6.030,00	\$ 10.561,19	\$ 19.231,14	\$ 24.896,58
Inventarios Prod. Terminados	\$ (4.368,93)	\$ (938,15)	\$ (1.008,04)	\$ (1.082,10)	\$ (732,65)
Depreciaciones	\$ 1.917,83	\$ 1.917,83	\$ 1.917,83	\$ 1.917,83	\$ 1.917,83
Cuentas por pagar proveedores	\$ 25.813,08	\$ 7.832,93	\$ 9.311,85	\$ 10.352,68	\$ 7.157,88
15% trabajadores por pagar	\$ 157,91	\$ 1.206,34	\$ 1.025,16	\$ 1.961,53	\$ 1.281,77
Impuestos 22% por pagar	\$ 196,86	\$ 1.503,91	\$ 1.278,03	\$ 2.445,37	\$ 1.597,94
Pago dividendos		\$ (209,39)	\$ (1.809,00)	\$ (3.168,36)	\$ (5.769,34)
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ 24.414,73	\$ 17.343,47	\$ 21.277,01	\$ 31.658,11	\$ 30.350,02
FLUJO DE INVERSION					
Propiedad planta y equipo	-	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO INVERSION	-	-	-	-	-
FLUJO DE FINANCIAMIENTO					
Deuda a largo plazo	\$ (1.794,78)	\$ (1.994,00)	\$ (2.215,33)	\$ (2.461,24)	\$ (2.734,43)
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO	\$ (1.794,78)	\$ (1.994,00)	\$ (2.215,33)	\$ (2.461,24)	\$ (2.734,43)
Variación de Efectivo	\$ 22.619,95	\$ 15.349,47	\$ 19.061,67	\$ 29.196,87	\$ 27.615,59
Efectivo Inicial	\$ 12.624,46	\$ 35.244,41	\$ 50.593,87	\$ 69.655,55	\$ 98.852,42
Efectivo final	\$ 35.244,41	\$ 50.593,87	\$ 69.655,55	\$ 98.852,42	\$ 126.468,01

Anexo 21

Flujo de Efectivo Proyecto						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 77.172,48	\$ 94.536,29	\$ 113.443,55	\$ 134.005,19	\$ 148.522,42
(-) Costos de Producción		\$ 50.497,83	\$ 57.543,97	\$ 68.842,59	\$ 75.532,17	\$ 80.689,24
= Utilidad Bruta		\$ 26.674,65	\$ 36.992,32	\$ 44.600,96	\$ 58.473,02	\$ 67.833,18
(-) Gastos Operacionales		\$ 24.378,73	\$ 26.853,34	\$ 27.848,94	\$ 28.890,05	\$ 29.978,25
= Utilidad antes de intereses		\$ 2.295,92	\$ 10.138,98	\$ 16.752,01	\$ 29.582,97	\$ 37.854,93
(-) Gastos Financieros		\$ 1.243,18	\$ 1.043,96	\$ 822,62	\$ 576,72	\$ 303,52
= Utilidad Operacional		\$ 1.052,74	\$ 9.095,02	\$ 15.929,39	\$ 29.006,25	\$ 37.551,41
(+) Depreciación		\$ 1.917,83	\$ 1.917,83	\$ 1.917,83	\$ 1.374,50	\$ 1.374,50
(+) Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago prestamo		1795	1994	2215	2461	2734
(+) Valor de Salvamento						6.873
Inversión Inicial	-27.999					
= Flujo de Efectivo	-27.999	\$ 1.175,79	\$ 9.018,86	\$ 15.631,89	\$ 27.919,52	\$ 43.063,97

Evaluación del proyecto	
Flujo Descontado	\$ 46.623,64
VAN	\$ 18.624,2
TIR	37,78%

Flujo acumulado 25826,54
 - 2.172,92
 0,077605621

PR descontado	3	Años
	1	Meses

Anexo 22

ÍNDICES FINANCIEROS						
DESCRIPCIÓN	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ						
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,50	1,45	1,48	1,54	1,67
PRUEBA ACIDA	(Activos Corrientes - Inventarios)/ Pasivo Corriente	1,34	1,31	1,35	1,44	1,57
SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	Pasivo Total / Activo Total	0,67	0,68	0,66	0,63	0,57
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total / Patrimonio	2,07	2,14	1,96	1,69	1,35
GESTION DEL DESEMPEÑO (ACTIVIDAD)						
ROTACION DE VENTAS	Ventas / Activo Total	2,76	1,78	1,68	1,57	1,30
IMPACTO CARGA FINANCIERA	Gastos Financieros / Ventas	1,6%	1,1%	0,7%	0,4%	0,2%

