



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA HELADERIA DEPORTIVA  
EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía  
Ing. Paúl Román

Autor  
Juan Pablo Barriga Cabrera

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

-----  
Paúl Román Reyes  
Ingeniero  
C.C. 1712623139

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

-----  
Juan Pablo Barriga Cabrera  
C.I: 1714863931

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradezco a mi familia por el apoyo y constancia brindada durante todo este lapso académico, a Dios por siempre protegerme en cada paso que dé, sin dejar de lado el apoyo y guía de mi director de tesis el Ing. Paúl Román, que supo brindarme de su tiempo para guiar correctamente mi plan de tesis.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada en especial a mi familia padre y madre, quienes me han demostrado que con su apoyo y cariño se puede llegar lejos, además de las personas cercanas que se preocuparon por mi desarrollo personal y académico. Además de Dios que siempre estuvo dándome aliento para no decaer.

## RESUMEN

Para el siguiente estudio se analizó que tan factible es la implementación de una heladería temática deportiva en la ciudad de Quito llamada Sports Cream, el cual está enfocado para la gente que le guste disfrutar de un postre sano y nutritivo, mezclado con el tema deportivo especialmente el deporte “rey” el fútbol, cuyo mercado objetivo consta desde los 19-a 50 años de edad.

Se determinó la industria a cual pertenece este tipo de negocio el cual se encuentra conformado según el INEC por: restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio, hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera, cuyo CIIU corresponde al 156101(12), en lo que se refiere como crecimiento de la industria según el Banco Central del Ecuador, el promedio de crecimiento del PIB es del 8%, además arrojando datos sobre una totalidad 18840 puestos de comida rápida, datos que sirvieron para poder canalizar el tipo de demanda que se necesita para este tipo de negocio. Uno de los puntos importantes que se puede citar es lo referente al estudio cuantitativo y cualitativo que se realizó en lo que se refiere a la investigación de mercado, se llegó a la conclusión que el mercado objetivo está destinado a personas que estén entre los 19-50 años, cuya clase social es media-media alta, además se analizó la respuesta de los futuros clientes que fue una aceptación del más de 75%, los cuales se llegaron mediante procesos cuantitativos como fueron encuestas un total de 400, entrevistas a expertos y focus group, todos arrojando respuestas positivas y con aceptación para la implementación de Sports Cream. Los datos que se reflejaron en lo que corresponde al análisis financiero, se sacó la conclusión que es negocio rentable, cuyo capital de inversión es de \$53.075,32, que está repartido en un 64% por los inversionistas que son 3 integrantes y el restante será financiado por un préstamo que se obtendrá mediante la Cooperativa San Francisco de Asís. Estos datos financieros junto a los análisis correspondientes en lo que se refiere a utilidades, ventas, ganancias, egresos e ingresos son convenientes para el inversionista, además que tanto el VAN y el TIR arrojaron porcentajes a favor para el funcionamiento de la heladería.

## ABSTRACT

For the following study discussed that as feasible is the implementation of a thematic ice cream parlor in the city of Quito called Sports Cream, which is focused for people who likes to enjoy a healthy and nutritious, mixed sports-themed dessert especially "King" sport football, whose target market consists from the 19 - to 50-year-old.

Determined the industry to which belongs to this type of business which is formed according to the INEC for: restaurants fast food and snacks, hamburgers, ice cream parlors, soda fountains, posts etc., whose ISIC corresponds to the 156101 (12), in what refers to as a growth industry according to the Central Bank of Ecuador, the average GDP growth is 8 In addition to throwing data over an entire 18840 fast food jobs data that were used to be able to channel the kind of demand that is needed for this type of business. One of the important points which one can quote is relation to the quantitative and qualitative study that was conducted in regards to market research, came to the conclusion that the target market is aimed at persons who are between age 19-50, whose social class is media-media high, also future customers response that was accepted was analyzed from the more than 75 , which is reached by means of quantitative processes as a total of 400 were surveys, interviews with experts and focus group, all throwing answers positive and acceptance for the implementation of Sports Cream. The data that were reflected in corresponding to financial analysis, took out the conclusion that is profitable business, whose investment capital is 53.075,32, is partitioned into a 64 by investors who are 3 members and the remaining will be financed by a loan to be obtained through the cooperative San Francisco de Asís. These financial data along with the corresponding analyses in what refers to utilities, sales, earnings, income and expenditures are suitable for the investor, that both the VAN and the shooting threw percentages in favor for the operation of the ice cream parlor.

# INDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Resumen Ejecutivo.....	1
1.1.1. Antecedentes .....	1
1.1.2. Objetivo general .....	2
1.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.1.4. HIPÓTESIS.....	3
2. CAPÍTULO II.LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	4
2.1 La industria .....	4
2.1.1. Tendencias.....	5
2.1.2. Estructura de la industria .....	9
2.1.3. Factores económicos y regulatorios.....	10
2.1.4. Canales de distribución .....	16
2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter .....	17
2.2. La compañía y el concepto de negocio .....	19
2.2.1. La idea y el modelo de negocio.....	19
2.2.2. Estructura legal de la empresa.....	19
2.2.3. Misión, visión y objetivos.....	20
2.3. El producto y/o servicio .....	21
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	23
2.5. Análisis FODA .....	24
3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....	29
3.1. Determinación de la oportunidad de negocio.....	29
3.2. Problema de la investigación .....	30
3.3. Objetivo general .....	30
3.4. Objetivos específicos .....	30

3.5. Segmentación de mercado.....	30
3.5.1. Segmentación geográfica.....	31
3.5.2. Segmentación demográfica.....	31
3.5.3. Segmentación psicográfica .....	31
3.5.4. Mercado objetivo .....	31
3.6. Tamaño de mercado y tendencias.....	32
3.7. Necesidad de información .....	33
3.7.1. Preguntas, objetivos e hipótesis.....	33
3.8. Necesidades de información .....	34
3.9. Diseño de la investigación .....	34
3.9.1. Definición de la información necesaria.....	35
3.9.2. Análisis de datos secundarios .....	35
3.9.3. Investigación cualitativa .....	35
3.9.4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos .....	41
3.9.5. Procedimiento de medición de escalamiento .....	41
3.9.6. Diseño cuestionario.....	41
3.9.7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra .....	42
3.9.8. Análisis de datos .....	42
3.10. Nivel de aceptación del servicio.....	51
3.11. La competencia y sus ventajas .....	51
3.12. Participación de mercados y venta de la industria .....	53
3.13. Evaluación del mercado durante la implementación.....	53
<b>4. CAPÍTULO. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>55</b>
4.1 estrategias de marketing .....	55
4.1.1. Estrategia general de marketing. Diferenciado .....	55
4.1.2. Estrategia de crecimiento .....	56
4.2. Ciclo de vida.....	57
4.2.1. Servicio .....	59
4.2.2. Branding.....	60
4.2.3. Imagen – logotipo.....	60

4.3. Tácticas de ventas.....	62
4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías .....	62
4.5. Publicidad y promoción .....	63
4.6. Políticas de precios .....	66
4.6.1. Estrategia de ingreso al mercado.....	66
4.6.2. Estrategia básica de precios .....	67
4.7. Proyección de ventas.....	68
4.8. Distribución.....	69
<b>5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y</b>	
<b>PRODUCCIÓN.....</b>	<b>70</b>
5.1. Estrategia de operaciones .....	70
5.2. Ciclo de operaciones.....	71
5.3. Requerimientos de equipos y herramientas .....	73
5.4. Instalaciones y mejoras .....	74
5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico ..	75
5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	75
5.7. Aspectos regulatorios y legales.....	76
<b>6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>80</b>
6.1. Estructura organizacional .....	80
6.1.1. Organigrama .....	80
6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	81
6.2.1 descripción de funciones.....	81
6.2.2. Equipo de trabajo. ....	83
6.3. Compensación a administradores, inversionistas	
y accionistas.....	84
6.4. Políticas de empleo y beneficios .....	86
6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores .....	88
6.6. Equipo de asesores y servicios .....	89

7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL .....	90
7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	90
7.2. Diagrama de GANTT .....	91
7.3. Riesgos e imprevistos.....	91
8. CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....	93
8.1. Supuestos y criterios utilizados .....	93
8.2. Riesgos y problemas principales. ....	94
9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO .....	96
9.1. Inversión inicial .....	96
9.2. Fuentes de ingreso.....	97
9.3. Egresos .....	97
9.4. Margen bruto y margen operativo.....	98
9.5. Estado de resultado actual y proyectado .....	99
9.6. Balance general anual y proyectado .....	99
9.7. Estado de flujo de efectivo anual y proyectado .....	101
9.8. Punto de equilibrio.....	102
9.9 control de gastos importantes .....	103
9.10. Índices financieros.....	103
9.10.1. Liquidez.....	104
9.10.2. Rentabilidad .....	104
9.10.2.1 ROI.....	104
9.11. Valuación.....	105
10. CAPÍTULO X PROPUESTA DEL NEGOCIO .....	108
10.1. Financiamiento deseado.....	108
10.2. Estructura de capital y deuda buscada .....	108
10.3. Capitalización .....	108

10.4. Uso de fondos .....	109
10.5. Retorno para el inversionista .....	110
<b>11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
11.1. Conclusiones .....	112
11.2. Recomendaciones.....	113
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>118</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Clasificadores .....	4
Tabla 2. PIB Nacional, PIB Petrolero, PIB no Petrolero, PIB de Servicios .....	5
Tabla 3. Inflación Anual.....	11
Tabla 4. Tasa de Interés.....	13
Tabla 5. Matriz FODA.....	26
Tabla 6. Matriz EFE.....	27
Tabla 7. Matriz EFI. ....	28
Tabla 8. Preguntas, Objetivos e Hipótesis .....	33
Tabla 9. Necesidades de Información. ....	34
Tabla 10. Horarios de Atención. ....	60
Tabla 11. Gastos Publicitarios.....	66
Tabla 12. Costo Unitario.....	67
Tabla 13. Proyección de la Demanda. ....	69
Tabla 14. Nómina persona Sports Cream. ....	85
Tabla 15. Inversión Inicial.....	96
Tabla 16. Egresos Sports Cream. ....	97
Tabla 17. Margen Bruto y Operativo Sports Cream. ....	98
Tabla 18. Estados de Resultados Sports Cream.....	99
Tabla 19. Balance General Anual Sports Cream.....	100
Tabla 20. Flujo de Caja con Apalancamiento Sports Cream. ....	101
Tabla 21. Punto de Equilibrio Sports Cream. ....	102
Tabla 22. Liquidez Sports Cream. ....	104
Tabla 23. ROI.....	105
Tabla 24. ROE.....	105
Tabla 25. CAPM (Capital Asset Pricing Model) .....	106
Tabla 26. WACC (Coste Medio Ponderado de Capital) .....	106
Tabla 27. Valuación del Proyecto e Inversionista. ....	107
Tabla 28. Estructura del Capital. ....	108
Tabla 29. Capitalización. ....	109
Tabla 30. Uso de Fondos. ....	110
Tabla 31. Criterios de Inversión.....	111

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 PIB Nacional vs % de Crecimiento.....	5
Figura 2 del PIB vs Porcentaje de Crecimiento .....	6
Figura 3 PIB Petrolero - PIB No Petrolero .....	7
Figura 4 . PIB, Económico.....	7
Figura 5. Ciclo de Vida .....	8
Figura 6. Cadena de Valor .....	10
Figura 7. Inflación Anual.....	11
Figura 8. Desempleo últimos cinco años.....	12
Figura 9.Desempleo últimos cinco años, hombres y mujeres. ....	13
Figura 10. Figura .....	15
Figura 11.Matriz 5 Fuerzas de Porter.....	17
Figura 12. Resultados Pregunta # 1.....	43
Figura 13. Resultados Pregunta # 2.....	43
Figura 14. Resultados Pregunta #3.....	44
Figura 15. Resultados Pregunta#4.....	45
Figura 16. Resultados Pregunta #5.....	45
Figura 17. Resultados Pregunta #6.....	46
Figura 18. Resultados Pregunta #7.....	47
Figura 19. Resultados Pregunta #8.....	47
Figura 20. Resultados Pregunta #9.....	48
Figura 21. Resultados Pregunta #10.....	49
Figura 22. Resultados Pregunta #11.....	49
Figura 23. Resultados Pregunta #12.....	50
Figura 24. Participación de Mercado Competidores.....	53
Figura 25. Matriz Mkt Especialista.....	56
Figura 26. Ciclo de vida del producto/servicio. ....	57
Figura 27. Logo Heladería.....	61
Figura 28. Flujograma de Aceptación de Mercadería de Materia Prima. ....	71
Figura 29 . Flujograma de Aceptación de Mercadería de Materia Prima. ....	72
Figura 30. Plano arquitectónico Sports Cream.....	74
Figura 31. Localización Sports Cream. ....	75

Figura 32.Regulaciones para legalización de compañía limitada.....	76
Figura 33. Proceso inscripción Compañía.....	78
Figura 34. Inscripción de RUC. ....	79
Figura 35. Organigrama Sports Cream. ....	80
Figura 36. Equipo de Trabajo.....	83
Figura 37. Campana de Gantt, resumen de actividades. ....	91
Figura 38. Gráfico Punto Equilibrio Sports Cream.....	102
Figura 39.Análisis de Sensibilidad Sports Cream.....	103

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Resumen Ejecutivo

#### 1.1.1. Antecedentes

La tendencia del consumo de los helados de yogurt en el Ecuador se ha encontrado en un crecimiento continuo, con un consumo anual por persona que en Ecuador se estima en 1,8 litros según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), lo cual se encuentra un incremento con respecto al año anterior que fue de 1.5 litros. Las principales marcas de helado están apuntando a nuevas estrategias para empujar el crecimiento del mercado, debido a la creciente demanda de la sociedad, generada por avisos publicitarios, moda, tendencias o preferencias personales; incluso por aspectos de salud se ha difundido la venta y el consumo de productos light, cuyo consumo oscila entre cinco y seis de cada diez hogares. Es por esto que la mayoría de personas ahora encuentran preferencia al momento de consumir helado, optar por el helado de yogurt. Según la revista "*En Forma*" En la actualidad 7 de cada 10 jóvenes que practican deporte, y se encuentran en la necesidad de consumir o de comprar un helado se van por la opción del helado de yogurt, ya sea por el valor nutritivo que tiene y el menor número de calorías que posee, además que nos encontramos en una época en que la gente ha decidido a cuidar su cuerpo y su físico para sentirse a gusto con uno mismo.

El helado de yogurt es considerado más sano y con un menor aporte calórico que la mayoría de los helados, su consumo está de moda. Frecuentemente se comercializa acompañado con chocolate, dulce de leche, manjar, etc., o con toppins como chicles, gomas, galletas que también se pueden complementar con cereales o trocitos de frutas. Su escaso aporte de calorías de 103 kcal por cada 100 g, y los beneficios propios del yogur, hacen que este postre sea una de las estrellas de los últimos tiempos.

Generalmente, los yogures helados que se comercializan como tal presentan un aporte calórico más elevado que los yogures tradicionales, los minerales en

el yogur incluyen el calcio, magnesio, potasio, fósforo, selenio y el zinc, que son importantes para la formación saludable de las células, huesos, dientes y para la función de los nervios, también juegan un papel importante en la prevención de la osteoporosis. Se recomiendan de una a tres porciones de lácteos por día y el helado de yogur puede ser una de estas 3 porciones.

El Ecuador siendo un país con gente que respira fútbol a diario además de encontrar la necesidad de las personas de acudir después de sus actividades diarias a un lugar donde pueden entretenerse con su familia, conversar con sus amigos y donde no exista demasiado ruido que le impida realizar estas actividades. Es por eso que sabiendo esta moda que es el fútbol, se encuentra la oportunidad de establecer un lugar adecuado para el consumo de un postre, es así que se creará una heladería con un ambiente netamente futbolero , lo cual es un atrayente para nuestros consumidores y del mismo modo será nuestro método de diferenciación , lo cual nos basaremos en cambiar totalmente la manera de pedir el sabor de su helado favorito, sabiendo que las personas son fanáticas e hinchas fieles al equipo de sus amores , encontramos la manera de crear una fidelidad más pronunciada , ya que cada sabor que nuestra heladería brindara , está relacionada al equipo de sus amores , sea el ejemplo que en vez de pedir un helado de yogurt natural , vendrá representado por el nombre de “ Rey de Copas”(LIGA DE QUITO) , así el de maracuyá por “ Un solo ídolo “ (BARCELONA)y así respectivamente. Además que las mesas, sillas y demás estarán adecuado netamente al deporte “Rey” el fútbol, donde el helado será servido en recipientes en forma de un balón de futbol, esto creara un ambiente adecuado y netamente deportivo para los hinchas.

### **1.1.2. Objetivo general**

Evaluar la Factibilidad de la Creación del primera Heladería temática Deportiva en la Ciudad de Quito “Sports Cream”

### **1.1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar a toda la industria y al giro de negocio de la misma para así poder elaborar estrategias eficientes para lograr mantenerse en el mercado.
- Lograr la comodidad, seguridad y tranquilidad del servicio, mediante encuestas, utilizando herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Satisfacer las necesidades del cliente con valor agregado en calidad y garantía de los servicios aplicando la temática deportiva, utilizando métodos de captación de necesidades para los clientes mediante focus grup.
- Diseñar un estudio detallado en donde se pueda conocer las necesidades de los clientes y la forma de cómo está organizada la competencia, mediante un estudio de mercado aplicado a las estrategias de captación de clientes que utiliza la empresa.
- Analizar el entorno sociocultural, para conocer las tendencias y hábitos de consumo en las que se encuentra la sociedad y la Industria.
- Ejecutar un plan financiero acorde a las necesidades establecidas para la implementación del negocio, junto a directrices y estructuras correctas para el funcionamiento de la misma.
- Analizar el entorno tecnológico y las oportunidades de transferencia de tecnología.

### **1.1.4. HIPÓTESIS**

La implementación de la primera heladería deportiva llamada Deportiva “Sports Cream” cumple con las necesidades del mercado potencial tiene además que es financieramente viable.

## 2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Para determinar la viabilidad de la industria es fundamental conocer y analizar las variables del entorno para la toma de decisiones, identificando los factores que afectan directa o indirectamente a la industria

### 2.1 La industria

Es necesario identificar la clasificación CIU4.0 de la empresa que se queremos poner en marcha, el CIUU de las industrias es un código a signado a las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIU (Clasificador Internacional Industrial Único), además de ser un sistema mediante códigos, de las actividades económicas, según procesos productivos. Permite la rápida identificación, en todo el mundo, de cualquier actividad productiva.

Tabla 1. Resultados Clasificadores

<b>Clasificación:</b>	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIU REV 4.0)
<b>Código:</b>	I56101(12)
<b>Descripción:</b>	Restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio, hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera.

Tomado de: Investigación Realizada INEC

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador, en la página del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC (2010, Sí Emprende), la industria respecto a heladería abarca junto a otros servicios. El negocio se ha catalogado en la Industria de RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA , PUESTOS DE REFRIGERIO Y ESTABLACIMIENTOS

QUE OFRECEN COMIDA PARA LLEVARA , REPARTO DE PIZZA , ETCÉRA;  
HELADERÍAS, FUENTES DE SODA , ETCÉTERA.

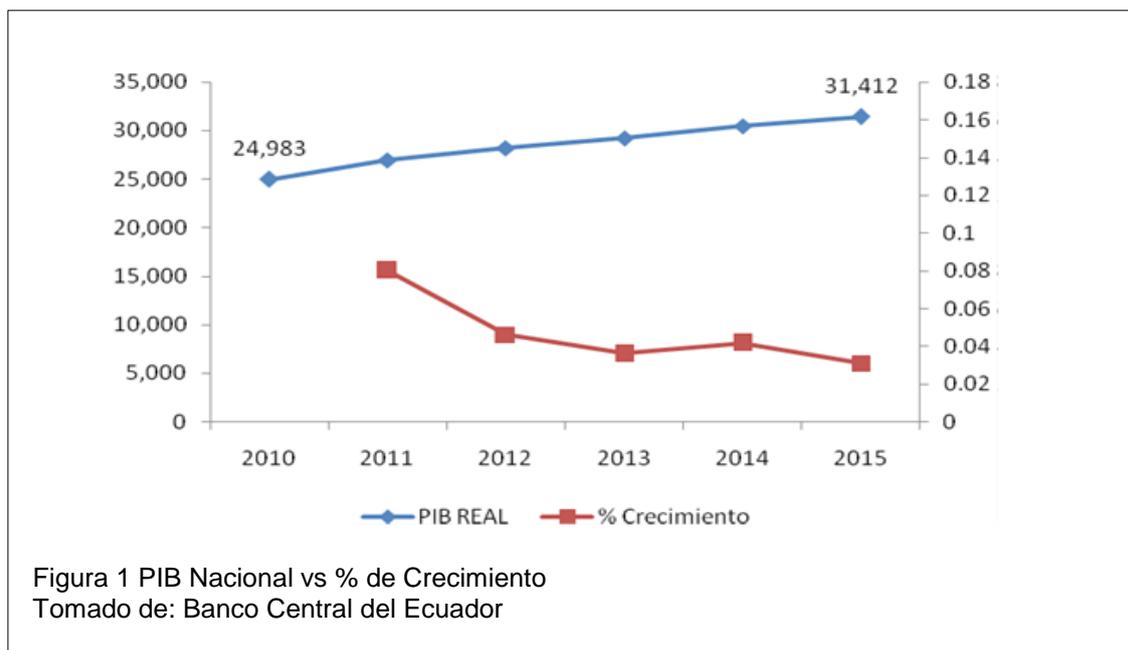
### 2.1.1. Tendencias

Es necesario conocer y saber cómo se encuentra la industria en la actualidad para saber en qué porcentaje se encuentra y cuál es el nivel de participación que se tiene, y así poder sacar un análisis cuantitativo si el mercado se encuentra en crecimiento o declive.

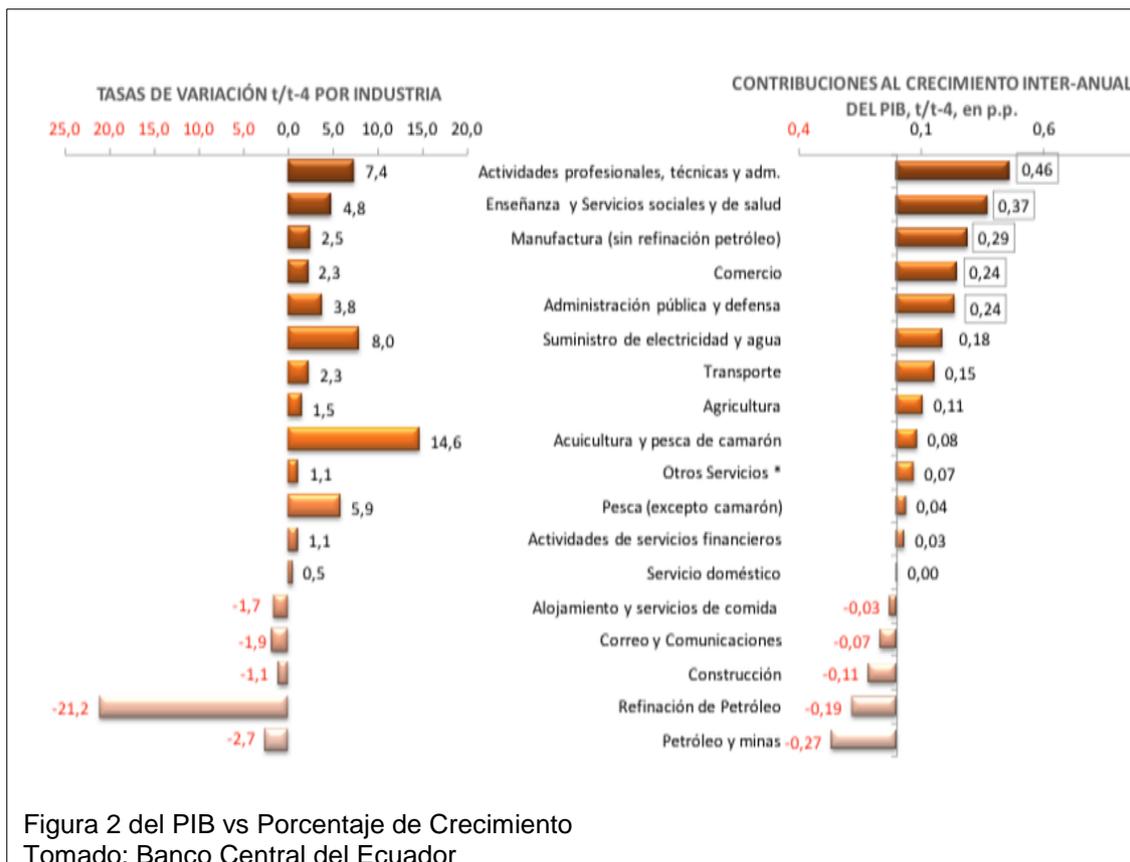
Tabla 2. PIB Nacional, PIB Petrolero, PIB no Petrolero, PIB de Servicios

AÑO	PIB TOTAL	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLEO	PIB SERVICIOS
2010	56.168.864.000	6.591.049.000	49.577.815.000	7%
2011	79.277.000.000	6.891.756.000	53.677.732.000	0.85%
2012	87.623.000.000	6.843.739.000	56.828.886.000	3.2%
2013	94.473.000.000	7.138.019.777	81.047.980.223	5.8%
2014	100.755.000.000	7.523.472.845	91.371.527.155	4%
2015	104.382.000.000	7.425.321.000	96.327.698.257	2.74%

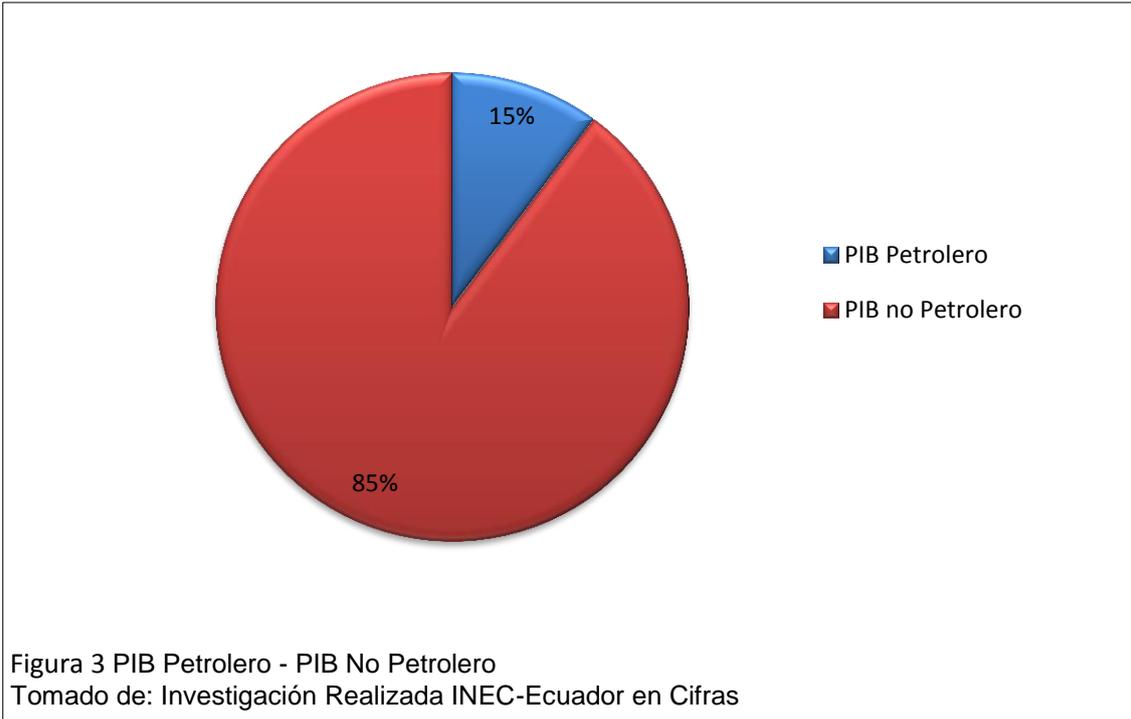
Tomado de: Banco Central del Ecuador



Una vez analizado el PIB del país, se puede decir que la variación negativa de este puede ser peligroso para el negocio debido a que se genera un mayor porcentaje de desempleo y esto produce que la gente deje de consumir productos que no sean de primera necesidad.

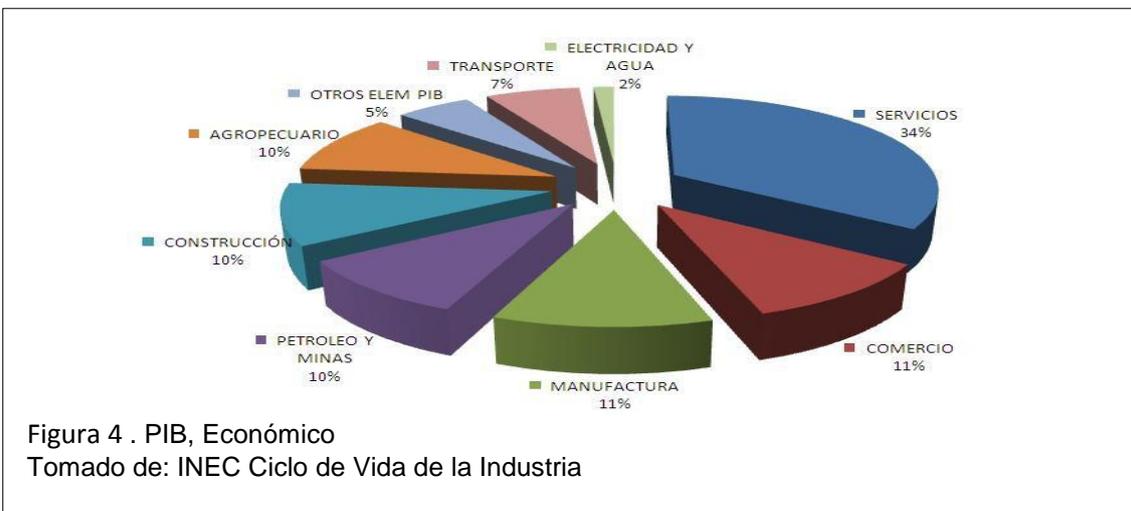


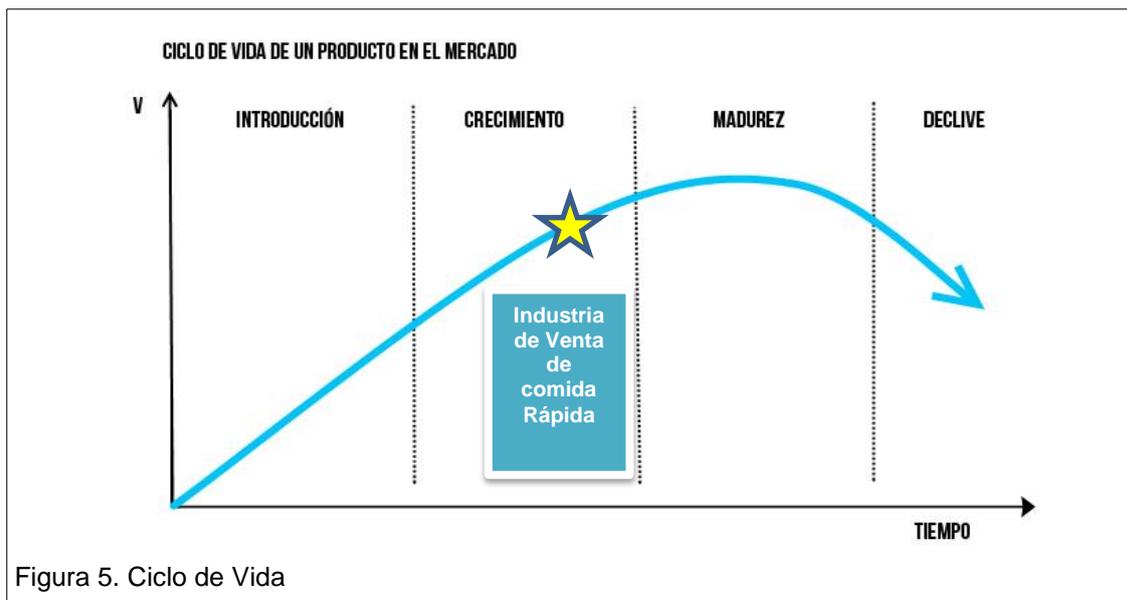
**Nota:** El Gráfico muestra las ramas económicas que más contribuyeron al crecimiento interanual del PIB en puntos porcentuales: actividades profesionales (0,46), enseñanza y salud (0,37), manufactura (0,29), comercio (0,24) y administración pública (0,24), y también podemos ver cómo ha decrecido correspondiente a nuestra industria que es Alimentos y de comida (-0.03)



Una vez analizado el gráfico del PIB Petrolero y No Petrolero en el periodo 2010-2015, se puede observar cómo se encuentra la economía del país, tanto así que se encuentra representado en un 85% el cual está destinado por todos los ingresos de los pequeños y grandes microempresarios del país, dando un total mayoritario en producción de bienes y los distintos sectores de los PYMES.

### PIB por actividad económica





Para empezar el análisis de la industria a la que pertenece este negocio, es de vital importancia saber en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la Industria de Venta de Comida Rápida.

La industria de comida rápida en el Ecuador se ubica en la etapa de crecimiento, con una alta gama de restaurantes, puestos de comida rápida, refrigerio, heladerías, fuentes de soda, etcétera. Sin embargo, no todos estos servicios abarcan el mercado al cual estamos atacando.

Dentro de los últimos 5 años, el precio promedio mensual de los servicios ha venido creciendo. Algunos de los factores que han intervenido son: el pago de impuestos, aranceles a las importaciones, incremento del salario básico, además de los arriendos, entre otros.

La forma de mercadeo y comercialización de estos servicios ha variado a lo largo de los últimos años. Con la globalización, las empresas y los negocios no pueden dejar de innovar. En la actualidad, el uso de las redes sociales es indispensable para la comunicación, promoción y posicionamiento de los diferentes negocios.

La actual industria de venta de comida rápida es muy tentadora y atractiva, al estar en la etapa de crecimiento y llegando a la madurez, no solo existe un incremento de consumidores; sino también el ingreso de nuevos competidores. Es por eso que para ingresar al mercado se debe hacer a través de un servicio nuevo o mejorado, donde el potencial cliente perciba los beneficios del nuevo servicio o producto, además de generar experiencia en cada compra.

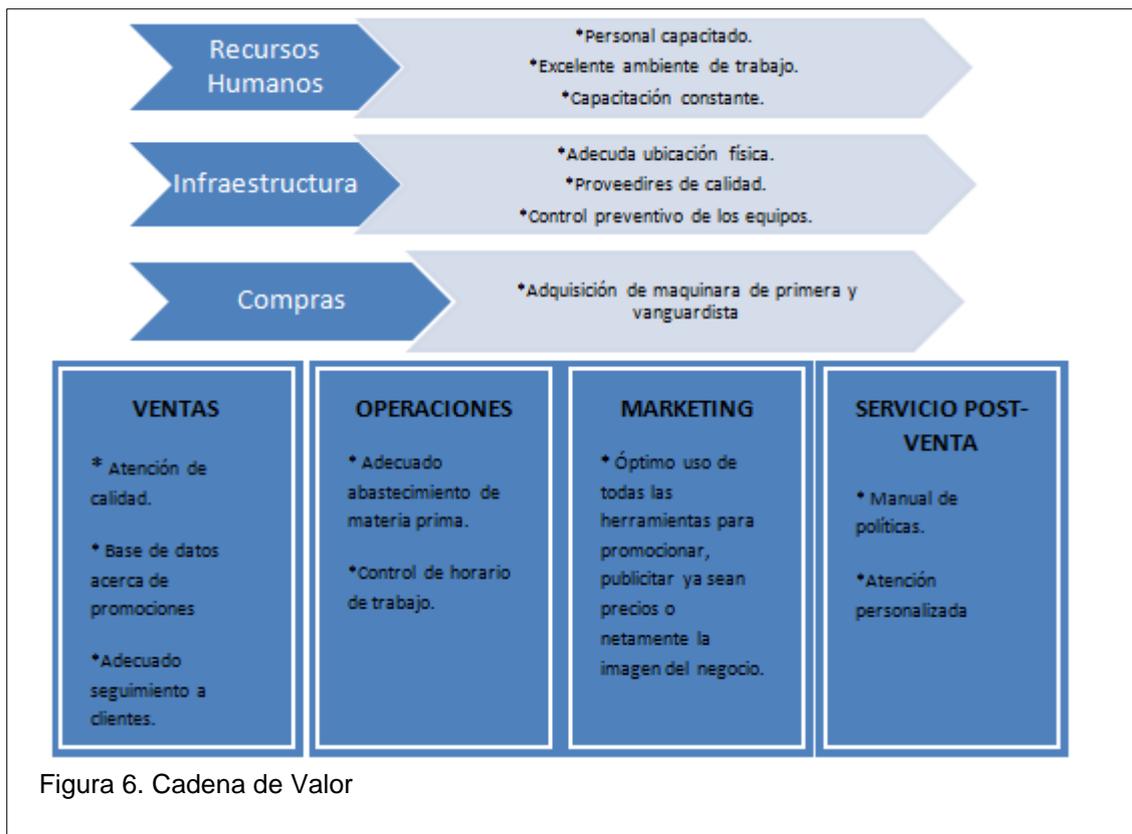
El desafío es claro; para mantener un crecimiento sostenible en el mercado, las empresas deben implementar estrategias enfocadas en la calidad e innovación del servicio, mejorar la atención, promoción, etc.

### **2.1.2. Estructura de la industria**

Actualmente en la industria de restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio, hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, existen un total 306 empresas dentro del país, dato que nos brinda la Superintendencia de Compañías (2012), de las cuales más del 50% son compañías anónimas y el 31 son de responsabilidad limitada. Dentro de la ciudad de Quito, existen 2073 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, de las cuales 110 pertenecen al CIUU (15610812).

Adicional el promedio de los ingresos operacionales netos generan un 45% de utilidad bruta, es decir por cada dólar vendido se genera 0.45 centavos de utilidad. Se puede encontrar empresas grandes y pequeñas dependiendo de la inversión y el capital con el cual se haya invertido, el promedio de trabajadores para este tipo de negocio es de 2 a 4 personas (2 hombres y 2 mujeres).

Dentro de la Cadena de Valor del Servicio tenemos:



La finalidad de implementar una cadena de valor es optimizar los resultados esperados es por eso que esta cadena inicia con las ventas, las mismas que deberán venir combinadas con una excelente personalizada y del mismo modo se debe hacer un continuo seguimiento a los clientes; otro factor importante es la logística y el manejo de las instalaciones, además de contar siempre con un personal altamente capacitado. Como nuestra industria se basa en brindar un servicio, debemos manejar varias estrategias para poder alcanzar nuestro objetivos tanto en los procesos de publicidad junto a marketing y también las áreas de servicio post venta junto al área del Recursos Humanos (referente a las compras y la infraestructura).

### 2.1.3. Factores económicos y regulatorios

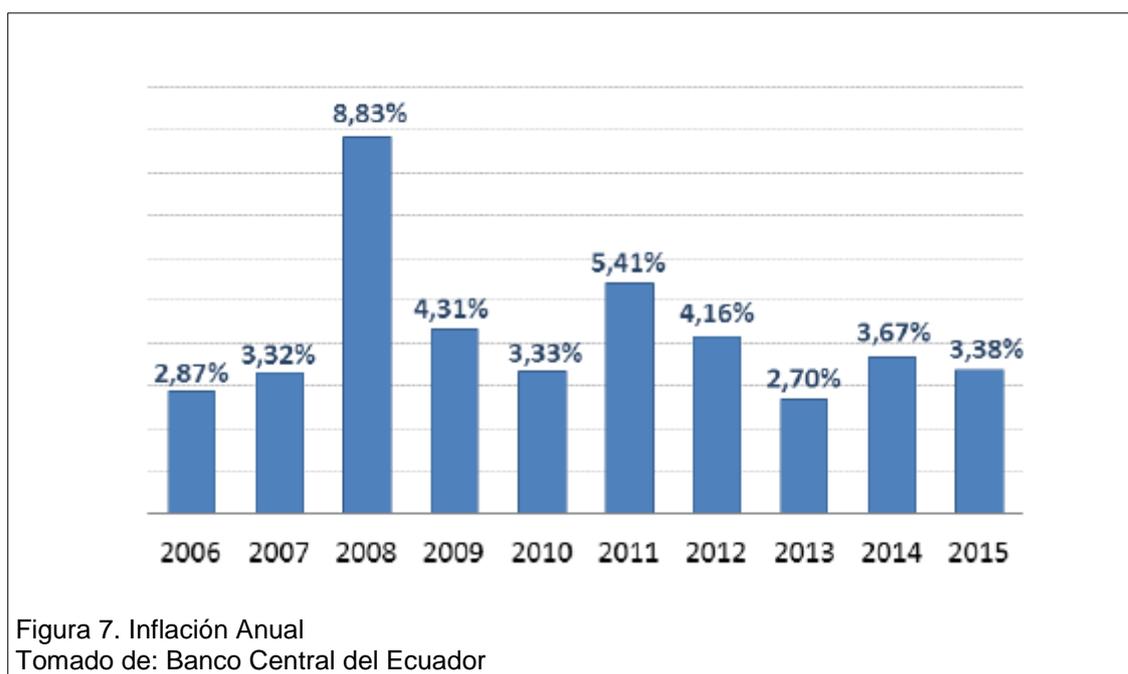
Siempre al iniciar cualquier negocio existen ciertos factores económicos y regulatorios existentes en la industria, que son los siguientes:

**La Inflación:** la inflación en un país se ve reflejado al momento de aumento de los precios o también en el caso en que se deprecie la moneda; esto afecta de manera directa a cualquier industria, debido a que al incrementarse los precios la gente dejara de consumirlos y dejara de asistir a estos servicios.

Tabla 3. Inflación Anual

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INFLACIÓN</b>	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%	3,2%	3.67%

Tomado de: Investigación realizada.

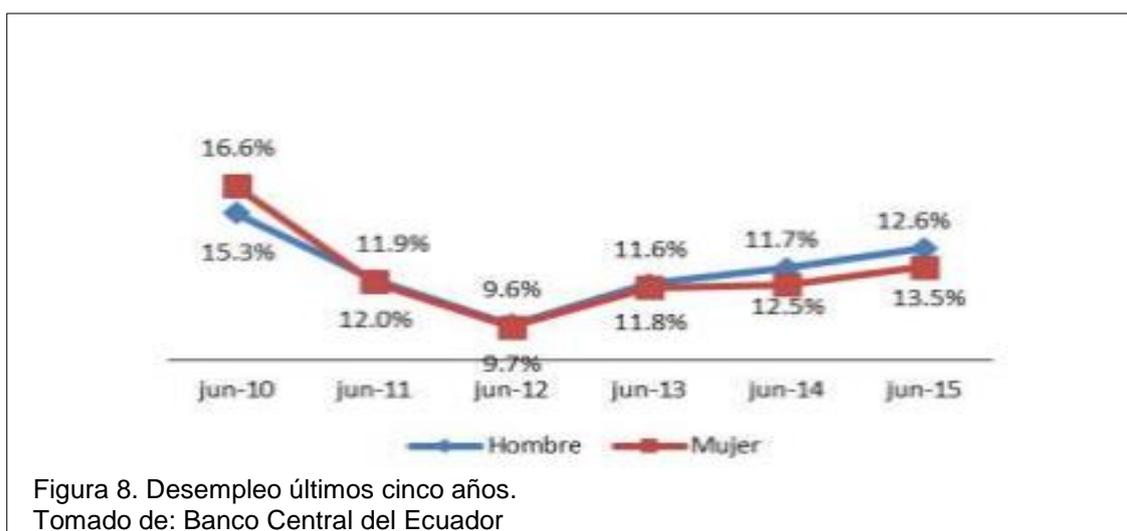


El gráfico proporcionado por el Banco Central del Ecuador (Inflación Mensual, Anual y Acumulada de los últimos 9 años), la inflación en el año 2006 a 2008 se incrementó de una manera significativa, alcanzando un 8,83%, esto se dio ya que existió un sin número de sucesos e incremento de impuestos a ciertos productos y sin dejar de lado el cambio de moneda que sufrió el país.

Analizando el gráfico podemos observar que para el año 2009, el PIB disminuye al 4,31% debido a que existió una estabilidad en los precios, para el año 2010 se proyecta en un 3,33%, en el 2011 se incrementa a 5,41% debido a un incremento a la tasa de inflación del 3,33% del año 2010.

Para el 2015 se cerró con un 3.67% incrementando en relación al año 2013, debido a la imposición de nuevos impuestos, lo que se vio afectado en la población.

**Subempleo y Desempleo:** siendo uno de los indicadores fundamentales para el análisis de cualquier industria, debido a que esta análisis ayuda a saber que tanto se encuentra la capacidad de compra de la población para poder adquirir cualquiera de los productos o servicios. La tasa de La tasa de subempleo, para junio 2010 presenta una brecha de 1,4 puntos porcentuales entre hombres y mujeres, mientras que para junio 2015 la brecha es de solo un punto porcentual (13,5% en los hombres y 12,6% en las mujeres), ésta diferencia no es estadísticamente significativa.



En el Figura 8 se observa que la tasa de desempleo para las mujeres es mayor que la de los hombres en todo el período analizado. A junio 2015, el 5,7% de las 15 mujeres en la PEA está en situación de desempleo, mientras que entre los hombres el desempleo es de 3,6%, una diferencia estadísticamente significativa de 2 puntos porcentuales. Además, en junio 2010 y junio 2015 se registraron las mayores diferencias (estadísticamente significativas) entre las tasas de desempleo de hombres y mujeres.

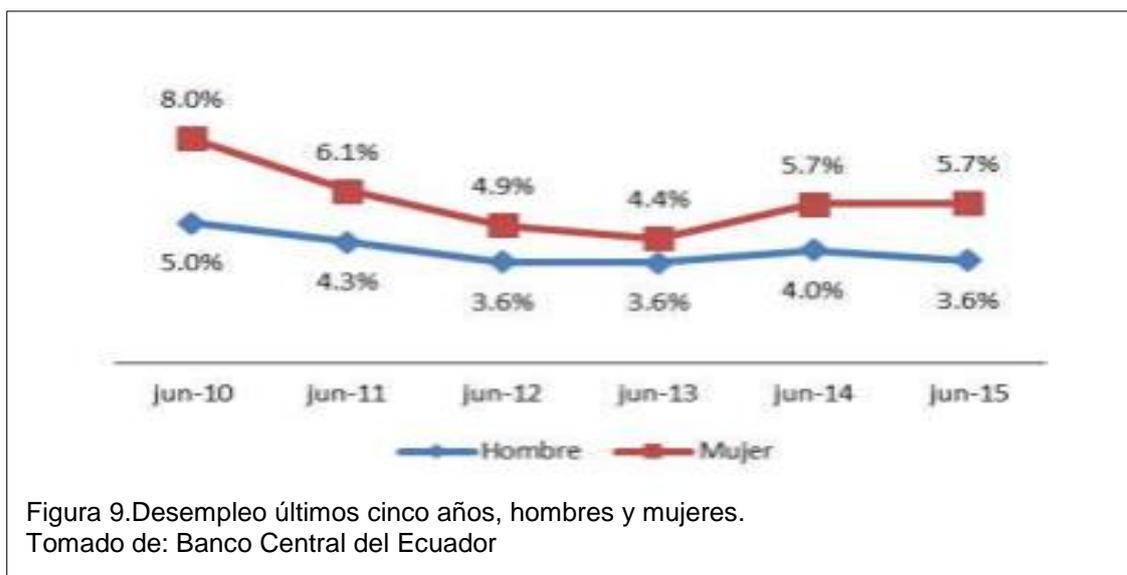


Figura 9. Desempleo últimos cinco años, hombres y mujeres.  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Tasas de Interés:

Tabla 4. Tasa de Interés.

Tasas de Interés			
noviembre-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	8.04	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.63	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.64	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.43	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.22	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.89	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.24	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.03	Consumo Prioritario	16.30
Educativo	7.23	Educativo	9.00
Inmobiliario	10.76	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.16	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.97	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.12	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	7.99	Inversión Pública	9.33
*Nota: Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.			
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	5.11	Depósitos de Ahorro	0.88
Depósitos monetarios	0.62	Depósitos de Tarjetahabientes	1.20
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	4.28	Plazo 121-180	5.91
Plazo 61-90	4.61	Plazo 181-360	6.34
Plazo 91-120	5.01	Plazo 361 y más	6.75

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Uno de los factores económicos esenciales a tomar en cuenta es la tasa activa de interés, debido a que si se va a efectuar algún préstamo para poder financiar el proyecto, es fundamental tener conocimiento de esto. En la actualidad el interés correspondiente a la tasa comercial corporativo es del 8.04% anual, y si se necesita adquirir un préstamo empresarial la tasa de interés es de 9,63% y en lo que se refiere a Pymes es del 10.64%.

### **Factores Políticos:**

Una de las cosas que se debe analizar es como se encuentra la estabilidad política del país, debido que este factor nos refleja que tan prudente o riesgoso es emprender un negocio en el país. Actualmente el presidente Economista Rafael Correa está cursando su cuarto mandato (2007-2016), lo cual ha traído una estabilidad política al país. Contando con un apoyo a la mano de obra nacional, y a todo negocio que se quiera generar.

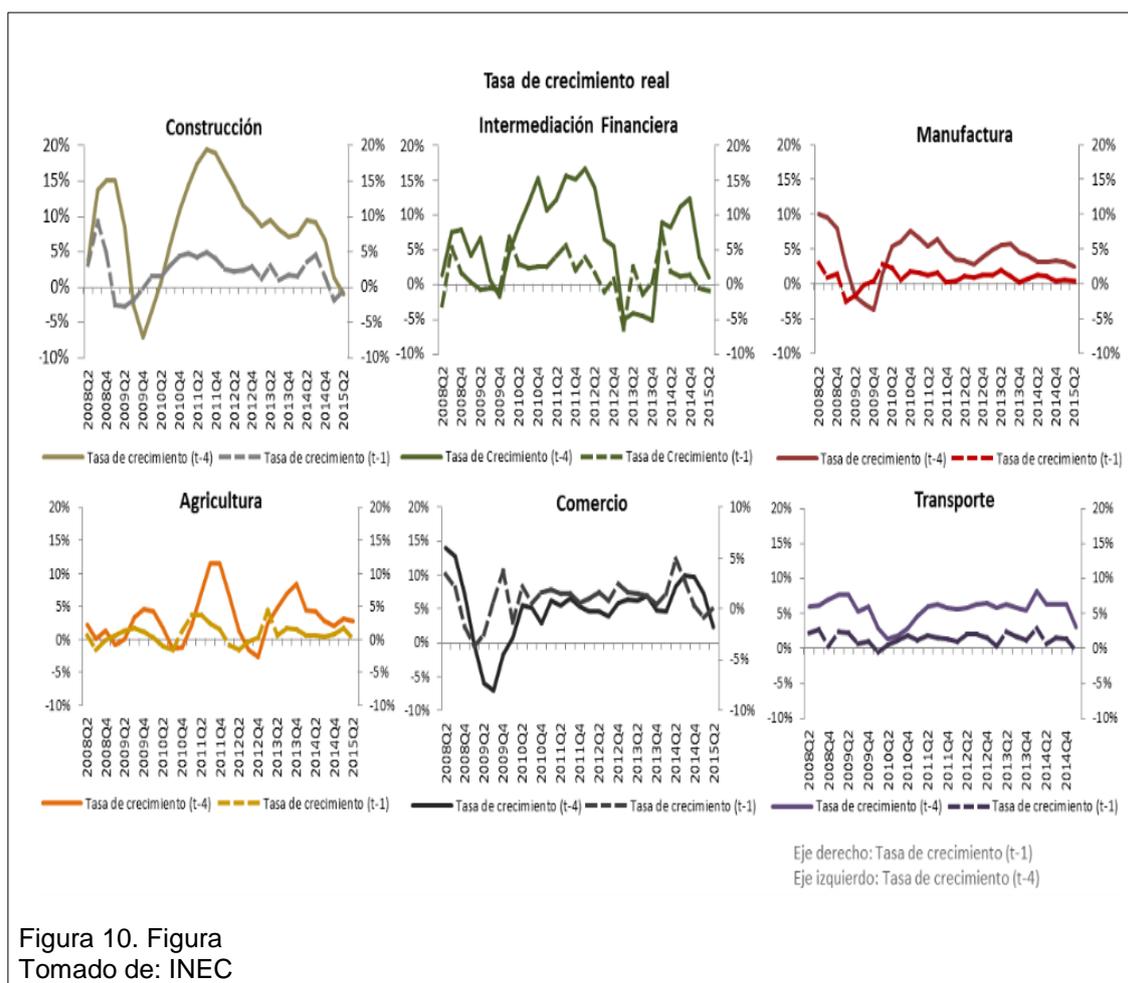
A partir del 2015, la opinión positiva sobre el presidente Correa disminuye en un (45%) en Quito, y en lo que respecta al apoyo al régimen a nivel nacional, se da un aumento en el rechazo del (30% al 38%). Adicionalmente la credibilidad del presidente disminuye un 24%. La opinión del alcalde Rodas está muy deteriorada y se mantiene alta la del alcalde Nebot. En caso de que Correa no sea candidato a presidente, Lenin Moreno al igual que Jaime Nebot tendría una importante votación. Nebot no tendría una alta votación en Quito, cosa que tendría Moreno. Se da un giro generalizado de la población hacia una preocupación en el futuro, ya que disminuye la confianza en la economía y en el gobierno.

La coyuntura económica actual no es la mejor debido al proyecto de ley LOHLD (Ley Orgánica para Evitar la Elusión del Impuesto a la Renta sobre Herencias, Legados y donaciones) ya que esta contrarresta el posible efecto positivo que tendría el proyecto LOAPP (Ley Orgánica de Incentivos para las Asociaciones Público – Privadas) generando incertidumbre en el marco regulatorio, a lo que los inversionistas podrían reaccionar de forma negativa postergando sus

inversiones o bien llevando el capital hacia otros destinos con mejores condiciones para su inversión.

### Sector Real:

La construcción, la agricultura y el comercio son los sectores con mayor afectación en 2015 y se espera que la tendencia decreciente se mantenga los siguientes tres trimestres. La intermediación financiera seguirá un proceso de contracción del crédito en 2015 y 2016 explicado por la menor liquidez causada por el menor gasto e inversión pública. (Incidencia de mucha inversión pública y poca inversión privada)



**Factores Tecnológicos:**

Otro de los factores importantes que se debe analizar al momento de emprender un negocio, es como se encuentra todo lo referente al desarrollo tecnológico en el país, ya sea para la adquisición de maquinaria o procesos para la materia prima, debido a que para un negocio de heladería de yogurt, necesariamente se requiere de equipos de vanguardia (máquinas para elaborar helados de yogurt, y de limpieza, etc.), ya que estas máquinas necesariamente deben contar con una tecnología de punta para garantizar un producto de calidad.

**2.1.4. Canales de distribución**

Los canales por los cuales se maneja tanto la comercialización como la obtención de la materia prima serán por medio de un canal directo, tanto para la adquisición de los proveedores y como la venta de nuestro producto. Entre los productos y la materia prima que necesitamos de nuestros proveedores tenemos:

**MAQUINARIA:**

- 8 máquinas dispensadoras de yogurt.

**MUEBLES Y SILLAS:**

- Mesas y sillas
- Muebles de exhibición.
- Muebles de oficina.

**TOPPINGS:**

- Trozos de frutas ( variadas)
- Galletas
- Dulces (chocolates, gomas, caramelos, chicles, etc.)
- Aderezos

- Cereales

**OTROS:**

- Servilletas
- Papel Higiénico
- Cucharas
- Platos / recipientes.

Como se había dicho anteriormente, el método por el cual se va a adquirir la mayoría de los productos y demás será por medio de un canal directo, haciendo siempre la negociación personal sin necesidad de ningún intermediador para la obtención de los productos.

**2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter**

Figura 11. Matriz 5 Fuerzas de Porter.

## **Barreras de entrada para nuevos competidores**

**Amenaza de Nuevos Competidores, ALTO**, debido a que la inversión que se tiene que hacer al momento de querer implementar un negocio de estos no es muy alta, además que los requisitos para implementar un negocio de estos no requiere de mucho tiempo e inversión.

## **Poder de negociación de los proveedores**

**Poder de Negociación con los Proveedores, BAJO**, ya que en nuestro país existen empresas que cuentan con la maquinaria necesaria para la implementación y desarrollo de nuestra heladería del mismo modo que contamos con la posibilidad de importar nuestra maquinaria.

## **Poder de negociación de los clientes**

**Poder de Negociación de los Clientes, ALTO** porque los clientes pueden elegir cual restaurante o heladería que la competencia les puede ofrecer.

## **Amenaza de productos sustitutos**

**Amenaza de Productos Sustitutos, ALTO**, ya que en la industria alimenticia existen varias opciones de comidas que pueden reemplazar a los productos sanos, a pesar de que estas opciones de alimentos no contengan la misma cantidad de beneficios.

## **Rivalidad entre empresas competidoras**

**Rivalidad entre Competidores, ALTO**, debido en que la actualidad se ha puesto de moda el consumo de productos naturales y orgánicos, como son jugos naturales, barras energéticas, y un sin número de alimentos que poseen productos naturales sin químicos y mayormente orgánicos.

## **2.2. La compañía y el concepto de negocio**

### **2.2.1. La idea y el modelo de negocio**

El giro principal del negocio es la creación de una HELADERIA TEMÁTICA DEPORTIVA, la cual llevara el nombre de “Sports Cream” la cual se dedicara a brindar un servicio de calidad, contando con el más alto personal capacitado y con productos de helado de yogurt de primera calidad.

Se determinó como la principal ventaja competitiva es la temática va a tener, ya que todo el establecimiento estará decorado deportivamente con artículos y suvenires de futbol nacional e internacional, para todo tipo de edad y género, además que contara con televisiones led para la programación de encuentros deportivos a nivel mundial, junto a una novedosa cancha de fútbol tenis dentro de la heladería.

Tomando mucho en cuenta a lo que se refiere a la salud, en la actualidad la gente se preocupa mucho en tener un cuerpo “FITNESS”, lo que quiere decir en forma, restringiéndose en alimentos con altos contenidos de azúcar y grasa. Es por eso que el helado de yogur no tiene altos niveles de azúcar y además del complemento de que al momento de ingresar se sentirá como en un parque de diversiones de fútbol, donde se vivirá y respirara el deporte más popular del mundo.

### **2.2.2. Estructura legal de la empresa**

La empresa llamada “Sports Cream”, la cual consta como una compañía limitada contara con 3 socios principales, siendo uno de ellos el Gerente General y los demás constituyéndose en los subrogantes de la misma.

**Tipo:**

Compañía limitada

**Nombre:**

Heladería Deportiva SPORTS CREAM

**Domicilio:** poner Eloy Alfaro y Portugal

**Representante legal:**

Juan Pablo Barriga

**Socios:**

- Juan Pablo Barriga
- Santiago Rodríguez
- Marcelo Barriga

**2.2.3. Misión, visión y objetivos****Misión**

Somos una heladería saludable y deportista que ofrece un servicio, nueva, vanguardista y deliciosa, para toda la gente que desee pasar un momento en familia y disfrutar del mejor helado de yogur de la capital. Contamos con los mejores productos y con el personal altamente capacitado para brindarles un servicio de calidad y a la vez que se sientan como en un parque de diversiones deportivo.

**Visión**

Ser para el 2020, la primera heladería deportiva en la ciudad de Quito, que relacione el sabor con la pasión del fútbol.

**Objetivos:****Corto Plazo:**

- Crear un ambiente deportivo donde la gente pueda sentir la pasión por este deporte.
- Contar con el mejor personal capacitado para una atención de calidad.
- Desarrollar campañas de publicidad para posicionar al centro a través de alianzas estratégicas para promocionar al mismo.

**Largo Plazo:**

- En 5 años, abrir un local con una capacidad mayor donde se pueda ofrecer diferentes tipos de servicios.
- Consolidar la imagen de la heladería basada en un servicio de calidad con alto sentido de responsabilidad, estar posicionado en la mente de los clientes como la mejor opción para hacer entrenamiento simultáneo con sus hijos a través de campañas de fidelización.
- Contar con el derecho de marca y de imagen de los equipos nacionales y los más importantes internacionales.

**2.3. El producto y/o servicio**

Como se comentó anteriormente la funcionalidad principal del negocio es de una heladería temática deportiva para todo tipo edad y género.

El negocio consta en relacionar la salud con el deporte, ya que en esta última década ha sobresalido todo lo que se refiera al cuidado del cuerpo y de salud. Es por eso que se brindara un servicio innovador que llamara la atención de la gente y sobre todo de esos consumidores que viven, respiran del futbol.

Para dar en funcionamiento la heladería, contaremos con 8 máquinas dispensadoras de helados de yogurt, lo singular de este servicio es que no será lo tradicional que encontramos en el mercado, sino nos enfocaremos al deporte

rey, que es el fútbol. Los helados no llevarán el nombre de la fruta o el sabor que se requiere, sino que estará representada por los nombres de los equipos de fútbol más reconocidos a nivel nacional y como un objetivo a largo plazo contar con las licencias de los equipos internacionales; será servido en un recipiente especial la cual tendrá forma de balón de fútbol para así seguir con nuestra temática y diferenciación del producto. Para aclarar un poco mejor el servicio será de la siguiente forma:

- Helado natural o de vainilla, vendrá representado por los equipos nacionales e internacionales que mayormente se distingan con este color por ejemplo: REY DE COPAS. **(LIGA DE QUITO)**
- Helado de maracuyá, mango, naranjilla, vendrá a ser representado por equipos como: UN SOLO IDOLO **(BARCELONA)** IDOLO DEL PUEBLO. **(AUCAS)**
- Helado de mora, fresa, frutilla, será representación de equipos como: BI TRI CAMPEÓN.

También existirá un sin número de “toppings” para darle aun un mejor sabor al helado como son:

- Chicles
- Chocolates
- Pedazos de frutas
- Aderezos
- Galletas
- Gomitas
- Cereales
- Etc.

Todos los envases en donde serán servidos los helados, será un envase novedoso, ya que tendrá la forma de un balón de futbol, además que las cucharas y servilletas también tendrán su toque futbolístico. Otra de las

diferenciaciones que se podrá encontrar es la adecuación de la vestimenta del personal de la heladería, ya que estarán disfrazados como árbitros de fútbol, además que el menú estará exhibido en forma de tarjetas (Roja y Amarilla), además que dentro del establecimiento habrá una novedosa cancha de fútbol tenis para todos los consumidores de la heladería.

#### **2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

Una de las principales decisiones que se debe tomar al momento de implementar un negocio es escoger una estrategia adecuada para el ingreso al mercado. Para el negocio se implementara la estrategia de crecimiento especialista, la cual imparte que, el producto o servicio que quiere ingresar a un nuevo mercado específico, debe abarcar las necesidades de un segmento o nicho, sin la necesidad de contener todo el mercado de la industria. Kotler, y Lamb (2009, p. 152)

Dicha estrategia está enfocada en las necesidades de un segmento en particular que son las personas que consumen helados a base de yogurt.

#### **Estrategias de Crecimiento**

Uno de los pasos importantes para poder generar una utilidad optima y que el giro del negocio funcione a la perfección se debe implementar una estrategia de crecimiento adecuada, para esto la estrategia de crecimiento que se pondrá en marcha es la Desarrollo de Producto, la cual cita los siguiente “se aumentara las ventas por medio de nuevos servicios o ya existentes pero a la vez mejorados en un mercado ya existente”. (Kotler y Armstrong, 2008, pp. 245).

La metodología que se va a seguir para ejecutar esta estrategia, es brindar a los clientes un espacio donde se vendan alimentos sanos y en un ambiente deportivo, en el cual las personas que se sientan identificadas con el deporte

se sientan en un lugar cómodo. Junto con esto, sacar a relucir la principal ventaja competitiva que es la temática del lugar, donde la gente a la vez que está consumiendo un helado de yogurt deportivo, puede estar viendo partidos de fútbol con las personas de su preferencia en un lugar donde se respira el fútbol.

## **2.5. Análisis FODA**

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Para ello es necesario analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio para así saber cómo se encuentra frente a la competencia y como se puede aprovechar dentro de la industria, esta herramienta es importante para conocer el negocio de una manera proactiva y sistemática

### **FORTALEZAS**

- Primera heladería temática deportiva.
- Servicio Especializado a la emoción del cliente que son los clubes deportivos que serán representados en sus sabores.
- Recurso Humano de primera calidad he expertos en el tema
- Maquinaria de primera calidad y tecnología de punta

### **OPORTUNIDADES**

- La pasión que mueve el futbol en nuestro país.
- La moda a estar bien en “ mente y cuerpo sano”
- El apoyo constante a la mejora de la nutrición para los clientes.
- Tomando en cuenta el PIB del país está de manera ascendiente encontramos un beneficio al momento de referirnos al poder adquisitivo de nuestros clientes

**DEBILIDADES**

- Dificultad en la inversión
- La sumatoria de permisos de sanidad, circulación, etc.
- Resultados no deseados por parte del cliente
- Poca experiencia.
- Poco conocimiento de los beneficios del helado de yogurt.
- Conflicto por gustos y preferencias de los clientes sobre los equipos de futbol de su elección.

**AMENAZAS**

- Al momento de ejecutar el plan de negocios, estar atado a una tasa de interés bancaria para financiar la misma.
- Productos sustitutos (helados de hielo).
- Las promociones de las distintas heladerías que forman parte de la competencia.

## Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas FODA

Tabla 5. Matriz FODA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	1. Primera heladería temática deportiva. 2. Servicio Especializado a la emoción del cliente que son los clubes deportivos que serán representados en sus sabores. 3. Recurso Humano de primera calidad he expertos en el tema 4. Maquinaria de primera calidad y tecnología de punta	1)Dificultad en la inversión 2) La sumatoria de permisos de sanidad, circulación, etc. 3) Resultados no deseados por parte del cliente 4) Poca acogida a la heladería por falta de conocimiento del servicio y de la calidad.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. La pasión que mueve el futbol en nuestro país. 2.La moda a estar bien en “ mente y cuerpo sano” 3. El apoyo constante a la mejora de la nutrición para los clientes. 4.Tomando en cuenta el PIB del país está de manera ascendiente encontramos un beneficio al momento de referirnos al poder adquisitivo de nuestros cliente	Por medio del rey de los deportes aprovechar la pasión que mueve esto para generar rentabilidad del negocio. (F1;O1)  Abrir un nuevo local con la integración de más servicios, personal.(F:1,2,3,4; O:5,7,3) (Diversificación)  Ofrecer un porcentaje de descuento al momento de la compra del helado cuando los clientes vengan con la camiseta de algún equipo de futbol.(F1.2;O3)	Lanzar una campaña publicitaria por correo, además de promociones por las redes sociales. (D:1; O:8) (Penetración)  Contratar al personal adecuado para brindar un buen servicio y fidelizar a los socios. (D:1; O:4,5,6) (Penetración)  Ofrecer promociones y descuentos por medio de convenios con equipos de futbol del país.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	DEBILIDADES Y AMENAZAS
1) AL momento de ejecutar nuestro plan estar atado a una tasa de interés bancaria para financiar la misma. 2) La cultura y la escasa información acerca del cuidado alimenticio. 3)Productos sustitutos ( helados de hielo) 4) Las promociones de las distintas heladerías que forman parte de la competencia	Anunciar a través de campañas de publicidad la ventaja del Centro frente a la competencia. (F:1; A:2,3) (Penetración)  Realizar alianzas con equipos de futbol, centros comerciales para promocionar al servicio. (F:1,2,3,4; A:2,3) (Diversificación)	Innovar continuamente los servicios, además de mejorar la estética del lugar, escuchando a los clientes. (D:1,3; A:1) (Penetración)  Implementar estrategias de marketing que permitan al cliente distinguir la ventaja del servicio, de esta manera fidelizarlas. (D:1,2; A:2,3) (Penetración)

## Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE

Tabla 6. Matriz EFE.

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La pasión que mueve el futbol en nuestro país.	0.10	2	0.20
La moda a estar bien en “ mente y cuerpo sano	0.17	4	0.64
El apoyo constante a la mejora de la nutrición para los clientes.	0.20	2	0.40
Tomando en cuenta el PIB del país está de manera ascendente encontramos un beneficio al momento de referirnos al poder adquisitivo de nuestros cliente	0.14	3	0.42
<b>AMENAZAS</b>			
AL momento de ejecutar nuestro plan estar atado a una tasa de interés bancaria para financiar la misma.	0.09	2	0.18
La cultura y la escasa información acerca del cuidado alimenticio.	0.13	3	0.39
Productos sustitutos ( helados de hielo)	0.14	3	0.42
. Las promociones de las distintas heladerías que forman parte de la competencia.	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

Esta matriz se encargar de ponderar todos los elementos que influyen de una manera externa del negocio que están alineadas a las oportunidades y amenazas, una vez conociendo esto se puede generar estrategias para abalizar las amenazas y reducirlas y del mismo modo sacar provecho de las oportunidades. La matriz refleja una ponderación de 2.68, esto significa que los factores ponderados son altos y se puede utilizar de una buena manera.

## Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI

Tabla 7. Matriz EFI.

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>FORTALEZAS</b>			
Primera heladería temática deportiva. calidad y tecnología de punta	0.20	4	0.80
Servicio Especializado a la emoción del cliente que son los clubes deportivos	0.16	4	0.64
Recurso Humano de primera calidad he expertos en el tema	0.16	4	0.64
Maquinaria de primera calidad y tecnología de punta	0.13	3	0.39
<b>DEBILIDADES</b>			
Dificultad en la inversión	0.10	1	0.10
La sumatoria de permisos de sanidad, circulación,	0.15	1	0.15
Poca acogida a la heladería por falta de conocimiento del servicio y de la calidad.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.92</b>

En relación a la matriz EFE, la matriz EFI, ayuda a ponderar los factores internos del negocio que son las debilidades y fortalezas, facilitando así un razonamiento adecuado para un cruce de variables para la generación de estrategias correctas. La ponderación de la matriz EFI dio como resultado 2,92; comparando con el promedio de 2,5 el resultado muestra que la heladería temática tiene una posición interna fuerte.

### 3. CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En este capítulo será donde se podrá canalizar toda la información acerca del servicio y de todo lo necesario para la implementación de un nuevo negocio, además de conocer todo acerca del mercado, conociendo requerimientos y necesidades del mismo y así conocer si “Sports Cream” responde frente al mercado. Se recolectara solamente información necesaria referente al a los gustos y preferencias del mercado objetivo, del mismo modo el tamaño del segmento, una vez sabiendo todo esto, se procede a generar las estrategias para cumplir con las necesidades del consumidor.

#### 3.1. Determinación de la oportunidad de negocio

Según la revista Líderes *“La producción y venta de los helados de yogur es un negocio que toma más protagonismo en el mercado local, se. De los 255 establecimientos dedicados a la elaboración de helados en el país, menos de una decena se dedican a esta actividad, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)”*.

En los últimos tiempos, la tendencia en involucrar al deporte en los negocios comerciales ha incrementado notablemente. El Sportainment supone la fusión entre deporte y entretenimiento para la creación de un concepto integral que permite ampliar horizontes y crear nuevos formatos de explotación comercial y mediática. Según el portal web llamado “En Forma 180”, dice que actualmente la gente se cuida mucho más en lo que se refiere a la alimentación para mantener un cuerpo sano o también conocido como fitness, es por eso que la comercialización de productos para rebajar de peso acompañados con centros para ejercitarse aun aumentado considerablemente.

A pesar de esto, al deporte se lo ha manejado como una plataforma para abarcar clientes debido a que más del 70% de consumidores son fanáticos del fútbol, es por eso que existen restaurantes de comida rápida con un toque deportivo, pero lo que se refiere a una heladería o un lugar para servirse un

postre en un ambiente temático en que al momento de entrar los clientes se sientan como en un campo de fútbol. Es por eso que se abrirá una heladería temática deportiva, con la finalidad que los clientes no solo degusten de un exquisito helado de yogurt sino que sientan, respiren y vivan fútbol.

### **3.2. Problema de la investigación**

Los problemas de la investigación pueden surgir al instante que se quiere determinar las tendencias o hábitos del potencial debido a que se les dificulta al momento de querer elegir el servicio más conveniente.

Dicho análisis ayudara a determinar el número de clientes que consumen helado y a la vez que se mantengan en forma, incluyendo el porcentaje de personas que estarían dispuestos a consumir un helado de yogurt en un ambiente netamente deportivo.

### **3.3. Objetivo general**

Determinar el mercado potencial, y llegar a conocer el nivel de aceptación que la heladería tendría en el mercado.

### **3.4. Objetivos específicos**

- Identificar las características del mercado
- Reconocer cuál va hacer la tentativa al momento de hallar una posible amenaza.
- Saber cuál es la principal ventaja competitiva para el conocimiento del cliente.

### **3.5. Segmentación de mercado**

Utilizando esta herramienta se podrá analizar y escoger a los futuros consumidores del producto y junto a esto llegar a conocer cuál es el perfil del

consumidor contando con sus características y necesidades al momento de requerir un producto o servicio.

### **3.5.1. Segmentación geográfica**

Habitantes que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito zona Centro Norte la Mariscal

### **3.5.2. Segmentación demográfica**

- 19 a 50 años 66% del sector = 16121 personas
- Hombres 9921
- Mujeres 6200
- Nivel Socio Económico: medio alto , alto

### **3.5.3. Segmentación psicográfica**

El perfil del cliente potencial son personas a las cuales les guste divertirse al momento de disfrutar un poste exactamente un helado de yogurt , que aparte este pendiente de cuidar su figura y que sobre todo su corazón este llena de pasión por los colores de su equipo de fútbol favorito.

- Personas que les interese más el helado nutricional de yogurt que el tradicional de hielo.
- Personas innovadoras que estén siempre atentas a probar algo nuevo y novedoso.

### **3.5.4. Mercado objetivo**

El mercado objetivo de la heladería temática son hombres y mujeres que viven en el Centro- Norte de Quito del Distrito Metropolitano de Quito, cuyas edades se encuentran de 19 a 50 años.

### 3.6. Tamaño de mercado y tendencias

Una vez hecho el análisis demográfico correspondiente, y de acuerdo al análisis cubierto por el INEC en el año 2010 (Censo Poblacional), refleja que existe un mercado objetivo situado en el Centro-Norte de Quito (Zona 4 Administración Eugenio Espejo), la cual está limitada entre las parroquias La Mariscal Sucre y San Isidro del Inca, y en el eje transversal las calles Eloy Alfaro y Av. Galo Plaza Lasso, contando con una la totalidad de 953595 personas

- **Mercado potencial**

El mercado potencial referente al número en total de hombre y mujeres es de 16120 (Centro-Norte de Quito el Batán, Secretaria Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010, Demográfica Barrios)

- **Mercado disponible**

El mercado que refleja este sector, cuenta con 99221 mujeres y 6200 hombres entre las edades de 19 a 50 años que viven en (Centro-Norte de Quito, Secretaria Territorio, Hábitat y Vivienda, 2010, Demográfica Barrios)

- **Mercado objetivo**

El perfil del cliente son personas a las cuales les guste divertirse al momento de disfrutar un poste exactamente un helado de yogurt , que aparte este pendiente de cuidar su figura y que sobre todo su corazón este llena de pasión por los colores de su equipo de fútbol favorito.

Después de haber realizado el estudio de mercado, se concluyó que más del 70% de la población es aficionada a un equipo en particular.

- El 51% de la población de la clase ALTA, MEDIA-ALTA , dedica su tiempo al cuidado personal ( dieta , productos light)

19 a 50 años 66% del sector = 16121 personas

Hombres 9921

Mujeres 6200

### 3.7. Necesidad de información

#### 3.7.1. Preguntas, objetivos e hipótesis

Tabla 8. Preguntas, Objetivos e Hipótesis

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿Considera que el helado de yogurt es más sano que los comunes?	Saber cuál es el conocimiento acerca de las ventajas de este producto.	La gente ahora prefiere productos mucho más sanos
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Con quién acude normalmente a una heladería?	Conocer con quien frecuenta consumir algún postre.	Las respuestas más frecuentes son: familia, amigos, novia
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
Mencione cuales son los locales de su preferencia	Averiguar cuál es nuestra futura competencia	Heladerías que ya se encuentran en el mercado: Chickberry, Frozen Yogur
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿En qué temporada consume más un helado de yogurt?	Identificar cual en que temporada seria nuestra mayor producción de helados.	En el verano la gente acude con más frecuencia a consumir
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Califique del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno el servicio que brindan las heladerías de yogurt?	Conocer la calidad del servicio que brinda la competencia	Los consumidores no se encuentran totalmente satisfechos
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Le gusta el futbol?	Saber de nuestro mercado objetivo le gusta el futbol.	La mayoría le gusta el futbol.
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Le gustaría la idea de una a una heladería temática deportiva?	Averiguar si la gente está interesada en una heladería temática	Los clientes potenciales están interesados en una heladería temática deportiva.
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Recomendaría esta heladería a sus amigos o familiares?	Conocer si los clientes recomendarían la heladería a otras personas.	Si recomendarían la heladería deportiva
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿A través de qué medio le gustaría que se entere acerca de esta heladería?	Identificar cual es el mecanismo o medio más utilizado en nuestro mercado.	Por medio de redes sociales.
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿En qué sector le gustaría que se encuentre esta heladería?	Saber geográficamente el lugar más conveniente para este servicio.	Centro, Norte o sur de la ciudad de Quito.
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Con que frecuencia acude a disfrutar helado de yogurt?	Conocer las veces que consume helado de yogurt.	De 2 a 3 veces por semana.
PREGUNTA	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado de yogurt personalizado?	Analizar el rango de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar.	De \$3 a \$4 dólares.

### 3.8. Necesidades de información

Tabla 9. Necesidades de Información.

VARIABLE	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTE PRIMARIA	FUENTE SECUNDARIA	METODOLOGÍA
<b>CLIENTES</b>	Mercado Meta	✓		Se realizara encuestas, entrevistas a expertos y grupos focales
	Sectorización	✓		
	Geográfica	✓		
	Análisis	✓		
	Psicográfico	✓		
	Dispuestos a adquirir el servicio	✓		
<b>COMPETENCIA</b>	Número de sucursales		✓	Análisis macro del mercado, páginas web, redes sociales, benchmarking
	Servicios adicionales		✓	
	Diferenciación	✓		
	Sectorización		✓	
	Mercados	✓		
	Objetivos		✓	
	Precios que manejan		✓	
Tipo de publicidad		✓		
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	Productos sustitutos		✓	Analizar a la competencia investigación
	Mercados		✓	
	Objetivos		✓	
	Margen de Ganancia		✓	

### 3.9. Diseño de la investigación

Para una adecuada investigación, se procederá a utilizar los métodos cuantitativos y cualitativos los cuales servirán para canalizar la información necesaria al momento de tomar una decisión.

### **3.9.1. Definición de la información necesaria**

Para poder tener una información veraz, se procede a utilizar los métodos cualitativos la cual nos permitirá hallar los comportamientos del consumidor para seguido de esto utilizar el método descriptivo ya que esta herramienta ayudara a despejar las dudas acerca del comportamiento del cliente.

### **3.9.2. Análisis de datos secundarios**

Con respecto a los datos secundarios que se pudo encontrar en el capítulo anterior, ayuda a complementar una mejor investigación y obtener datos más exactos acerca de la investigación de mercado, sea por las herramientas como páginas web, además que servirá para tener una visión más amplia sobre la industria a la cual se pertenece, conociendo un poco más a la competencia de nuestra industria.

### **3.9.3. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Kvale (2011, p.65)

#### **3.9.3.1. Entrevista a Expertos**

Se llevaron a cabo 2 entrevistas a personas cuyos empleos se encuentran en la misma industria para tener un poco más claro a lo que nos estamos involucrando y conocer de una manera directa los diferentes escenarios del mercado.

#### **Metodología:**

Para la entrevista a expertos se realizó 10 preguntas las cuales están estipuladas ser respondidas en no más de 12 minutos, fueron realizados a dos

expertos en el tema y que poseen influencia en este tipo de negocio, entre las preguntas que se hicieron tenemos:

1. ¿Cuál es el principal problema al tratar de implementar un negocio de helados de yogurt?
2. ¿Con que frecuencia asiste los consumidores a su local?
3. ¿Cuál es su principal fortaleza en el negocio?
4. ¿Cuál es su factor diferenciador con respecto a la competencia?
5. ¿Qué tan difícil es la adquisición de la maquinaria?
6. ¿Qué tan costoso es el mantenimiento de la maquinaria?
7. ¿Cómo es la manera que utilizan para establecer los precios de sus productos?
8. ¿Cuál es el punto más bajo del negocio?
9. ¿Qué recomendaciones a las personas que quieran entrar a este negocio?
10. ¿Cuál es el crecimiento del mismo?

### **Entrevista 1: Andrés Guerrero**

#### **Administrador CHIKBERRY LOCAL AV. BRAZIL**

- 1. ¿Cuál es el principal problema al tratar de implementar un negocio de helados de yogurt?**

**R:** El principal factor que debes tomar en cuenta es para quien estas dirigido, y tener muy claro el segmento al que estar dirigiéndote porque no es un producto que sea barato o que esté al alcance de todos, además que el mantenimiento de las maquinas no es que son caras pero si hay pocos lugares en donde existen especialistas del tema.

- 2. ¿Con que frecuencia asiste los consumidores a su local?**

**R:** Los días que más movimiento hay en el local son viernes sábado y en especial el domingo , tienes que tomar en cuenta que el domingo es un día familiar y ahí es cuando los papas traen a los niños a consumir

**3. ¿Cuál es su principal fortaleza en el negocio?**

**R:** Como fortaleza podemos decir que es en si el producto el helado de yogurt , ya que al ser un producto que está a la moda y que es mucho más sano y está dentro de la dieta y de los productos light hace que la gente se incline un poco más al consumo de este tipo de helado.

**4. ¿Cuál es su factor diferenciador con respecto a la competencia?**

**R:** Creo que nuestro principal factor diferenciador es en el precio, ya que el de nosotros es un precio más barato y ofrecemos un mejor producto, además de la excelente atención que brindamos a nuestros clientes.

**5. ¿Qué tan difícil es la adquisición de la maquinaria?**

**R:** En el primer local que nos pusimos fue sumamente difícil debido a que era una novedad muy grande y no existía aquí en el país, pero actualmente existen empresas en donde puedes encontrar con facilidad este tipo de máquinas.

**6. ¿Qué tan costoso es el mantenimiento de la maquinaria?**

**R:** Como te comente no es costoso, el problema es que no existe mucha gente que sabe del tema en especial y es ahí donde se hace dificultoso.

**7. ¿Cómo es la manera que utilizan para establecer los precios de sus productos?**

**R:** Nosotros nos manejamos por tamaños de los envases y sobre todo por el peso, ya que tenemos aparte del helado en sí, contamos con un sin número de adicionales a los cuales puedes añadir a tu helado y una vez pesado, te da el precio de tu postre.

**8. ¿Cuál es el punto más bajo del negocio?**

**R:** El punto más bajo o donde menos afluencia de gente encontramos son las noches, además en la etapa en que solo llueve ahí encontramos una recaída grande a lo que se refiere a nuestros ingresos.

**9. ¿Qué recomendaciones a las personas que quieran entrar a este negocio?**

**R:** Les diría que es un negocio muy bueno, y que las personas que quieran entrar al negocio del helado de yogurt entren con ideas innovadoras y sobre todo que llamen la atención de los consumidores, y sobre todo tener claro cuál es el mercado objetivo al que estar dirigidos.

**Entrevista 2: Daniel Durán**

**Encargado del Área Administrativa de Frozeen Yogur**

**1. ¿Cuál es el principal problema al tratar de implementar un negocio de helados de yogurt?**

**R:** Para nosotros la principal barrera de entrada fue la competencia que existía en la industria, ya que no éramos conocidos y la competencia había abarcado con casi todo el mercado.

**2. ¿Con que frecuencia asiste los consumidores a su local?**

**R:** Casi todos los días tenemos afluencia de público, obviamente días como fines de semana o feriados es donde más clientes vienen a servirse un helado de yogurt.

**3. ¿Cuál es su principal fortaleza en el negocio?**

**R:** Creo que una de nuestras principales fortalezas es la interacción que tenemos con el cliente ya que siempre estamos pendientes en lo que necesitan o en mejorar algún servicio que no cumplen las necesidades del mismo.

**4. ¿Cuál es su factor diferenciador con respecto a la competencia?**

**R:** Creo que uno de nuestro diferenciador es la atención al cliente que poseemos, ya que en si vendemos el mismo producto que la competencia pero la atención que le brindamos hacemos que el cliente se vaya satisfecho.

**5. ¿Qué tan difícil es la adquisición de la maquinaria?**

**R:** Creo en la actualidad no existe dificultad ya que estas máquinas ya se elaboran en el país, no como nosotros se nos hizo cuesta arriba al momento de querer importar la maquinaria para la elaboración del helado.

**6. ¿Qué tan costoso es el mantenimiento de la maquinaria?**

**R:** Más que costoso, hay que tener mucho cuidado ya que los filtros y las mangueras no pueden ensuciarse o estar mucho tiempo sin cuidado ya que es por donde se procesa el helado.

**7. ¿Cómo es la manera que utilizan para establecer los precios de sus productos?**

**R:** Básicamente nos basamos en el peso, contamos con 3 tamaños grande, mediano y pequeño, y además los toppings que puedes agregarle a tu gusto y dependiendo del peso te refleja el precio, que oscila entre los \$3 a \$6 dólares.

**8. ¿Cuál es el punto más bajo del negocio?**

**R:** Son los inicios de semana y también las horas pico

**9. ¿Qué recomendaciones a las personas que quieran entrar a este negocio?**

**R:** Que antes de todo deben tener claro que es duro poner un negocio, y que más que todo si no tienen claro para donde quieren dirigirse o cuál es su mercado objetivo es complicado, tener objetivos y metas medibles, y sobre todo tener algo en que se puedan diferenciar de los demás.

Una vez analizado las dos entrevistas a expertos que se encuentran inmersos en este tipo de mercado al cual queremos acceder, podemos utilizar esta información para un óptimo manejo y desarrollo de nuestro negocio.

### 3.9.3.2. Focus Group

El objetivo de la investigación cualitativa es obtener información respecto a actitudes y opiniones de un grupo de individuos con hábitos, necesidades e intereses similares (Barrios & Costell, 2004)

#### Metodología

Para realizar este focus group se escogió 7 individuos estudiantes y profesores de la Universidad de las Américas, de edades entre 20 a 40 años, se les dio una breve introducción acerca del negocio además que se contó con un moderador y camarógrafo para registro de la misma.

- ✓ **Lugar:** Biblioteca de la Universidad de las Américas
- ✓ **Día:** 25 de Septiembre de 2015

Al momento de iniciar el focus group, el moderador empezó citando el tema del cual se iba a generar las preguntas y el debate, por una parte más del 90% de los presentes tenían claro el concepto del helado de yogurt, dentro de esto existió un 60% que prefiere consumir los helados de yogurt contra un 30% que escogieron los helados de hielo y el restante optó por cualquiera de las dos. En cuanto a conocer los beneficios que tiene consumir los helados de yogurt la mayoría desconocía del mismo y afirmaban que más lo consumían por moda y algunos por el saber que este posee.

Cuando se topó el tema de que si les gustaría tener una heladería que aparte de brindarles un producto nutritivo y saludable, estuviera combinado con un ambiente netamente deportivo, donde aparte de un excelente servicio se encuentren con la experiencia como si estuvieran en un campo de juego, todos acogieron la idea y les gustaría algún tipo de heladería que conviene estos dos aspectos lo deportivo con lo nutritivo y saludable.

Referente a los medios por cuales les gustaría saber acerca de la heladería todos mencionaron que las redes sociales sería lo más conveniente ya que todo el mundo en la actualidad maneja alguna de ellas, también recomendaron publicar promociones semanales y así hacer interactivo el trato con el cliente. Como recomendación adicionaron que se debería estar innovando lo que refiere a la presentación del local y al servicio.

Como resultados reflejados en este focus group, podemos darnos cuenta que la gente está interesada en un negocio innovador que pueda fusionar dos estilos el estilo de una alimentación sana y nutritiva con el sentimiento y la pasión que genera el futbol.

#### **3.9.4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos**

Referente a las técnicas para la obtención de datos cuantitativos el método escogido es el método cuantitativo, con este método permitirá encontrar y detallar las características de la población y a la vez se utilizara y realizara por medio de encuestas.

#### **3.9.5. Procedimiento de medición de escalamiento**

Para cumplir con lo dicho anteriormente se elaboró una encuesta con 12 preguntas preguntando desde lo más general del servicio hasta llegar a puntos específicos que son necesarios analizar.

#### **3.9.6. Diseño cuestionario**

La encuesta se realizó directamente a hombres y mujeres que oscilen entre los 19 a 50 años que estarían dispuestos a consumir un helado de yogurt en un ambiente netamente deportivo.

### 3.9.7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

- El método no probabilístico utilizado es el método por conveniencia, debido a la apertura que se tiene para la realización de las encuestas, especialmente en Universidades, Centros Comerciales y demás lugares de esparcimiento, en los cuales mis clientes potenciales acuden con frecuencia 19 a 50 años 66% del sector = 16121 personas
- Hombres 9921
- Mujeres 6200

Estas encuestas se realizarán en la ciudad de Quito a hombres y mujeres entre las edades de 19-50 años. (**ANEXO I**)

Para poder analizar y saber cuántas encuestas se deben realizar para poder obtener una información confiable se utiliza la fórmula para el cálculo de la muestra (Galindo, 2006, p. 98).

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e^2}{4}\right) + (p * q)}$$

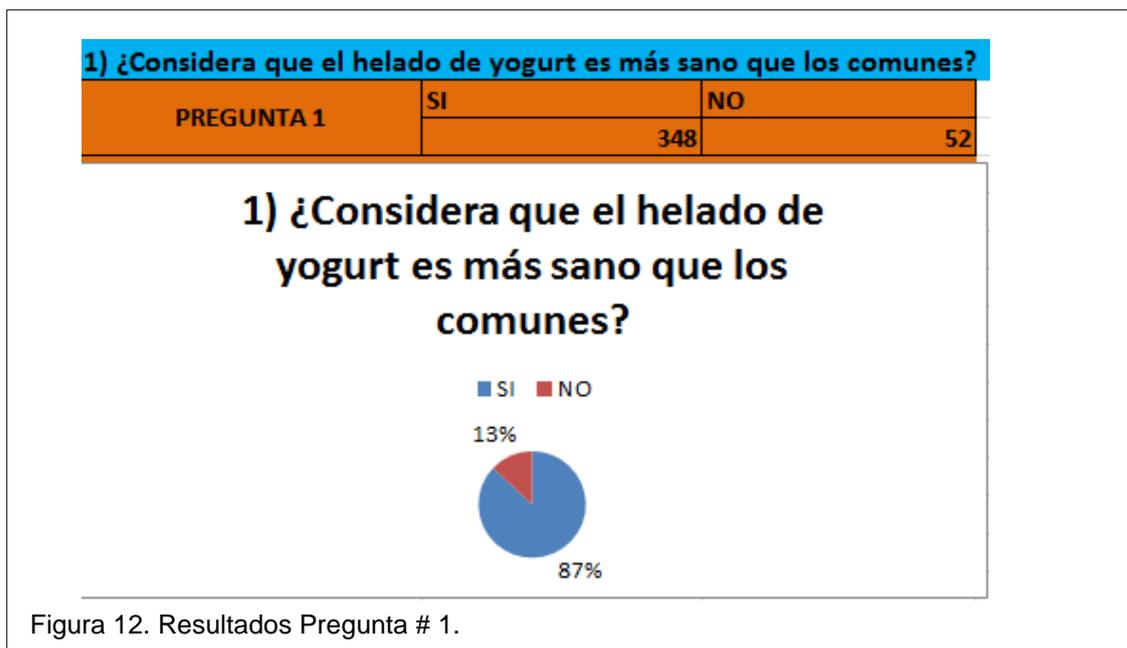
Dónde:

- ✓ N = Universo 16121
- ✓ P = Probabilidad de éxito 50%
- ✓ Q = Probabilidad de fracaso 50%
- ✓ E = Margen de error aceptado 5 %
- ✓ n = Tamaño de la muestra 390.3147 encuestas,
- ✓ Se realizaron (400 encuestas)

### 3.9.8. Análisis de datos

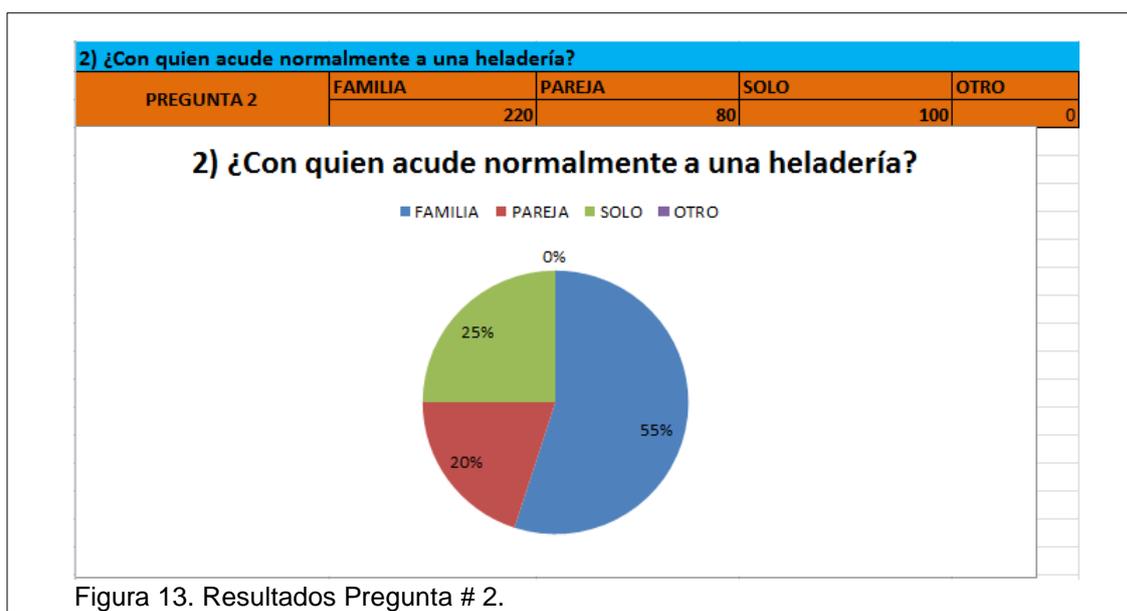
Luego de haber efectuado las encuestas y canalizar las respuestas, se debe analizar la información de las preguntas más importantes además de la correcta tabulación de respuestas de las preguntas restantes.

## Conclusiones de las Encuestas.



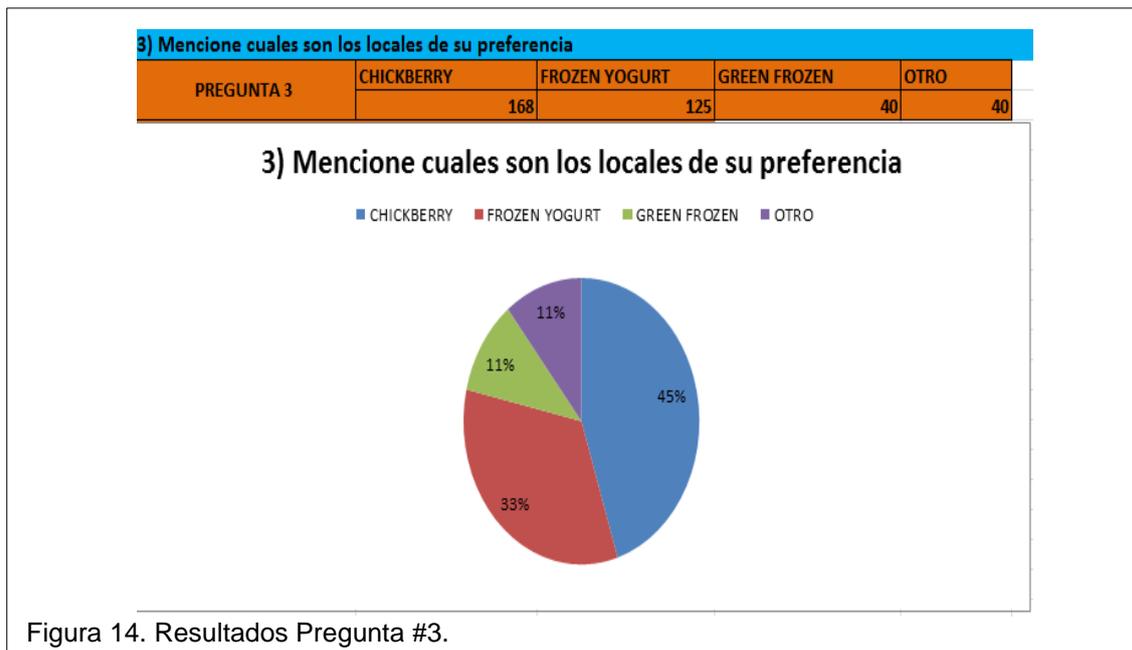
**Pregunta 1:** de las 400 personas encuestadas, se obtuvo la conclusión que el 87% considera que el helado de yogurt es más sano que los comunes en relación al 13% que escogió la opción No.

Como resultado de esta pregunta se puede ver que la gente o el segmento escogido, tienen el conocimiento de los beneficios que tiene el helado de yogurt frente a la competencia.



**Pregunta 2:** de las 400 personas encuestadas, se pudo obtener la conclusión que el 25% de los encuestados acuden normalmente a una heladería solos, el 20% va en pareja, y con un 55% de los encuestados va en familia.

Dentro de los resultados de esta pregunta se puede ver que la mayoría de personas acude a consumir el helado de yogurt en familia, lo cual beneficia como negocio debido a que el giro del negocio se basa a un entorno familiar.



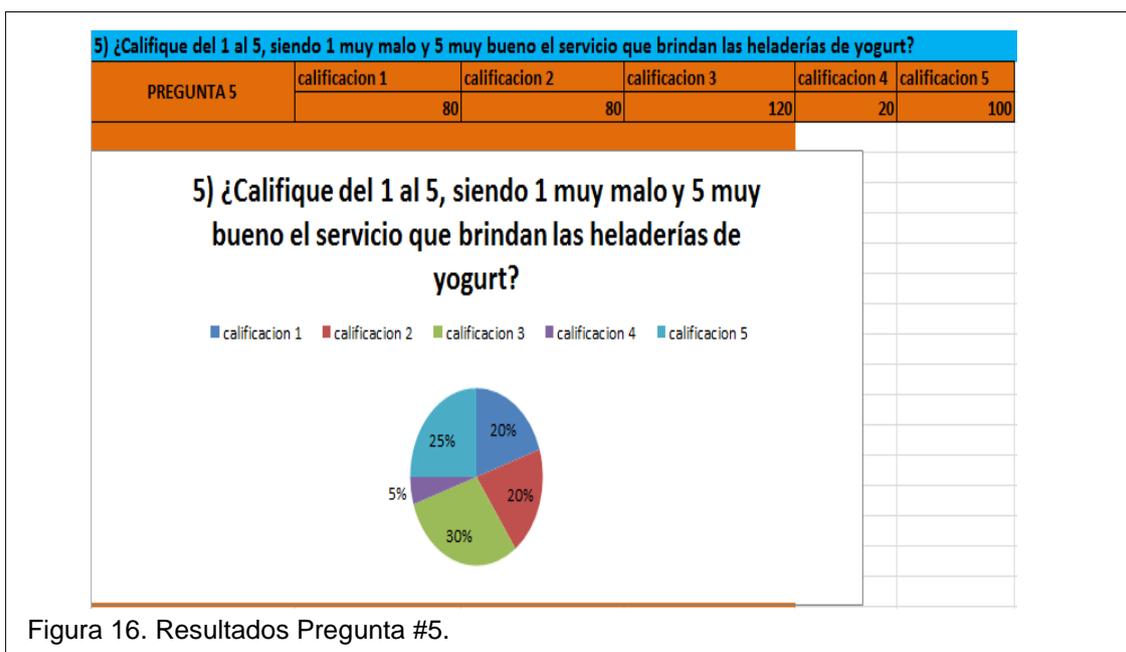
**Pregunta 3:** de las 400 personas encuestadas, la conclusión es que un 45% de los encuestados tiene de preferencia el local Chickberry, un 33% la tienda FrozenYogur, un 11 % GreenFrozen y un 11% otra heladería.

Como resultado de esta pregunta se observa que la principal competencia es la heladería CHICKBERRY, la cual mantiene actualmente el mayor porcentaje del mercado



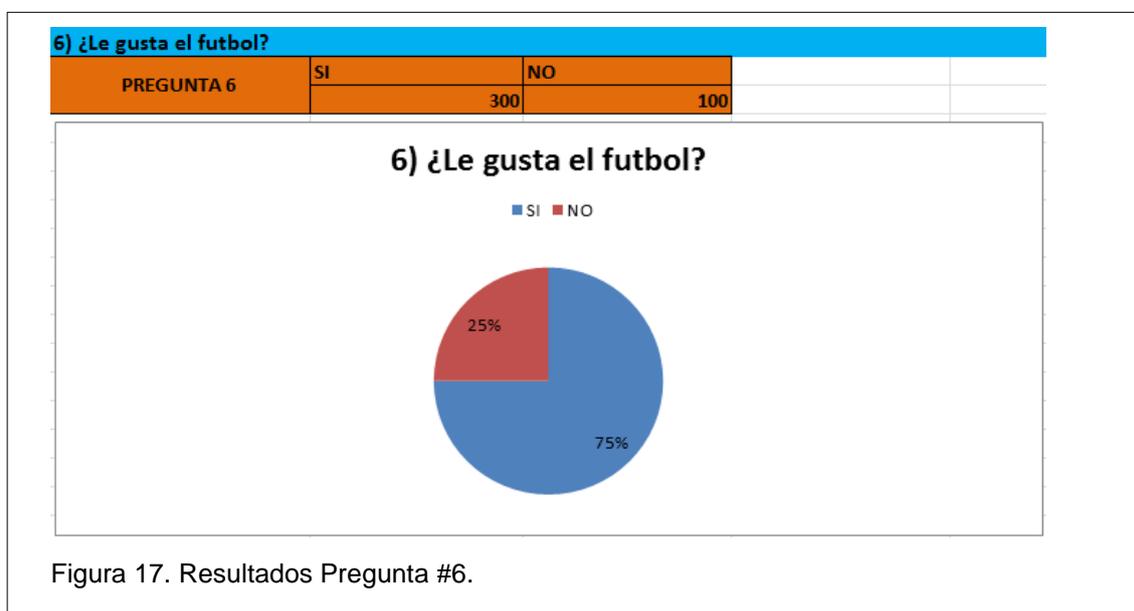
**Pregunta 4:** de las 400 personas encuestadas, refleja la conclusión que un total de 148 personas que son el 45% se pronunció que no le importa la temporada para consumir un helado, un 13% invierno y un total de 5% otras ocasiones.

Como resultado, se encontró que la mayoría de personas encuestadas no tiene una preferencia específica para consumir un helado de yogurt, lo cual ayuda a la rentabilidad del negocio.



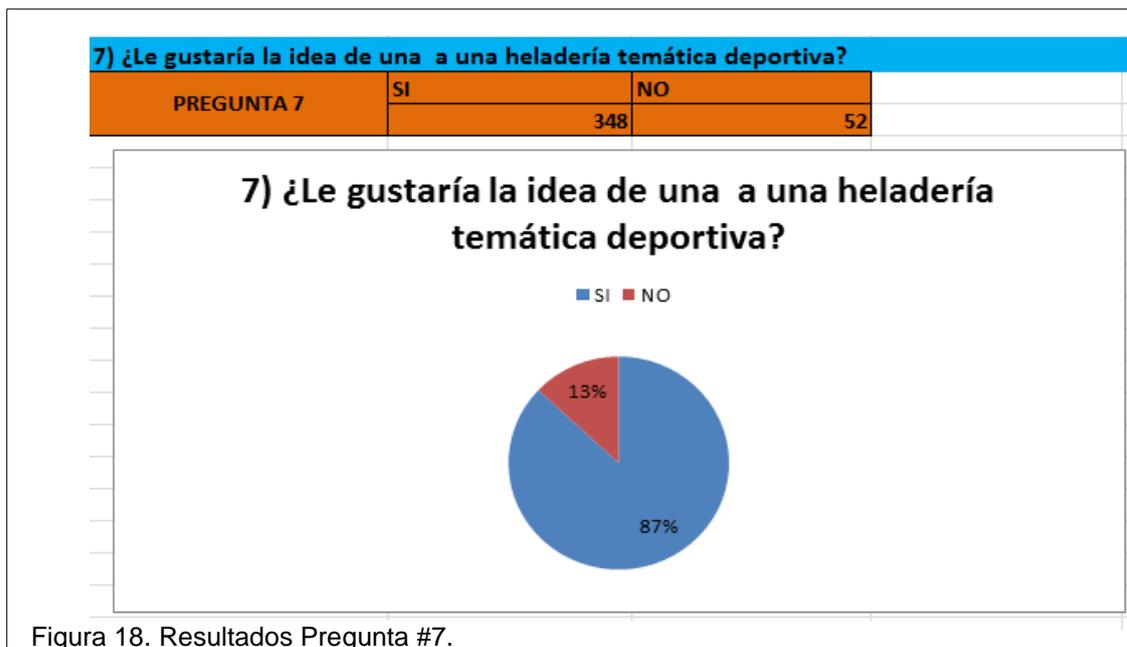
**Pregunta 5:** de las 400 personas encuestadas, la conclusión que un 30% de los encuestados han calificado con 3 el servicio de las heladerías de yogurt, un 25% con calificación de 5, un 20% calificando con 2 y un 20% con una ponderación 1.

Viendo los resultados de esta pregunta demuestra que la mayoría de la competencia no presenta un servicio de alta calidad o que el consumidor está totalmente satisfecho, lo que permite atacar esta deficiencia para poder captar mayor número de clientes.



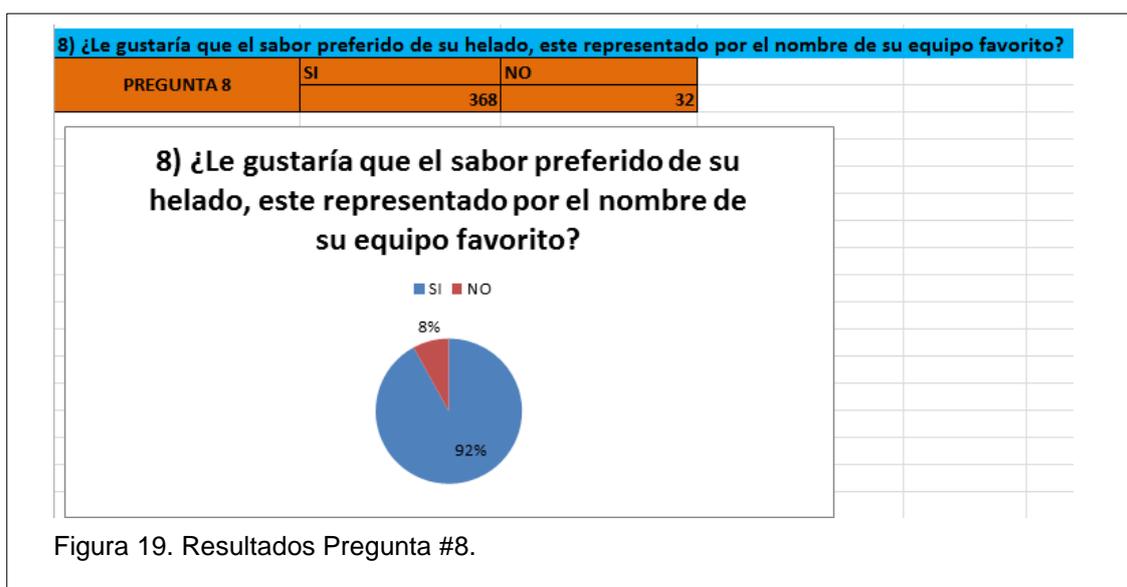
**Pregunta 6:** de las 400 personas encuestadas, arrojo la conclusión que un 75% de los encuestados son amantes del futbol, y un 25% no lo es.

El resultado que se encontró en esta pregunta era conocer qué porcentaje de personas le gusta de alguna manera el futbol para ver qué tan accesible sería la implementación del negocio.



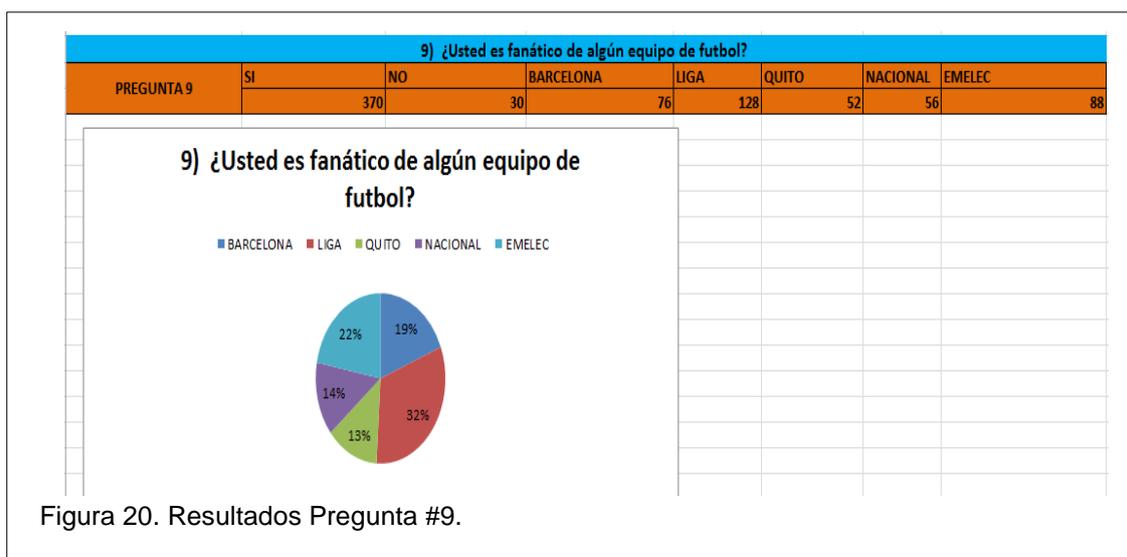
**Pregunta 7:** de las 400 personas encuestadas, la conclusión que un total de 87% de los entrevistados escogió que si le gustaría una heladería temática y un total del 13% no le gustaría.

Como resultado reflejó que más del 80% estaría dispuesto y le agrado la idea de que se implemente una heladería que mezcle el futbol con lo nutritivo del producto



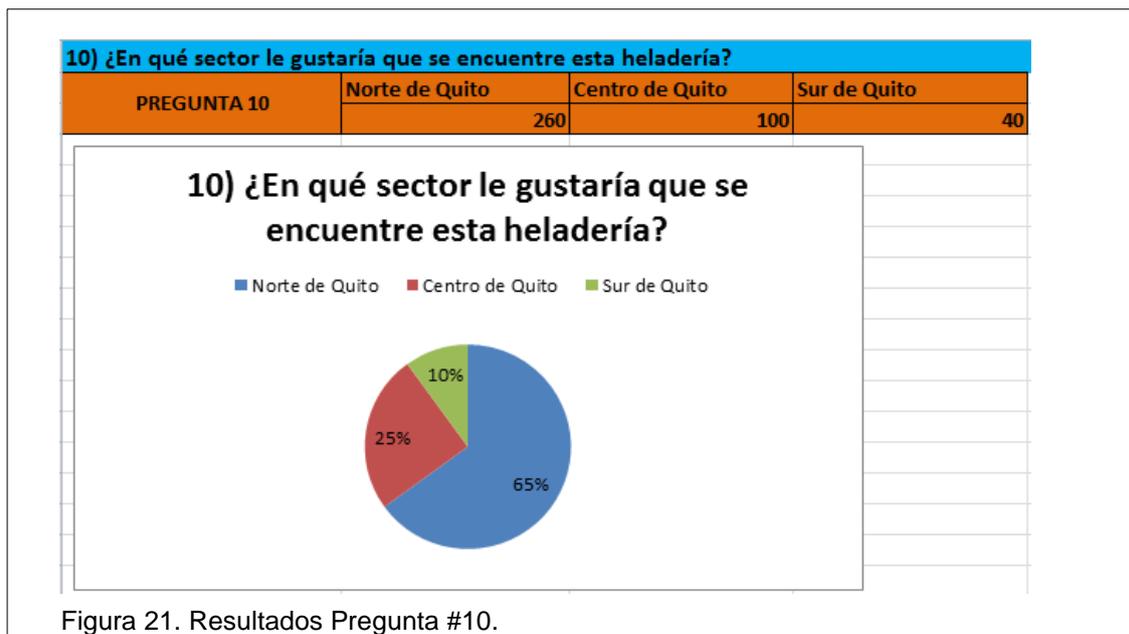
**Pregunta 8:** de las 400 personas encuestadas, pudimos obtener la conclusión que el 92% de las repuestas fueron favorables en cuestión de la personalización de los sabores de su helado con el equipo preferido y un 8% no le agrado la idea.

Como resultado se puede ver que las personas se sienten identificadas con los colores de su equipo favorito y que están de acuerdo con esta novedosa idea.

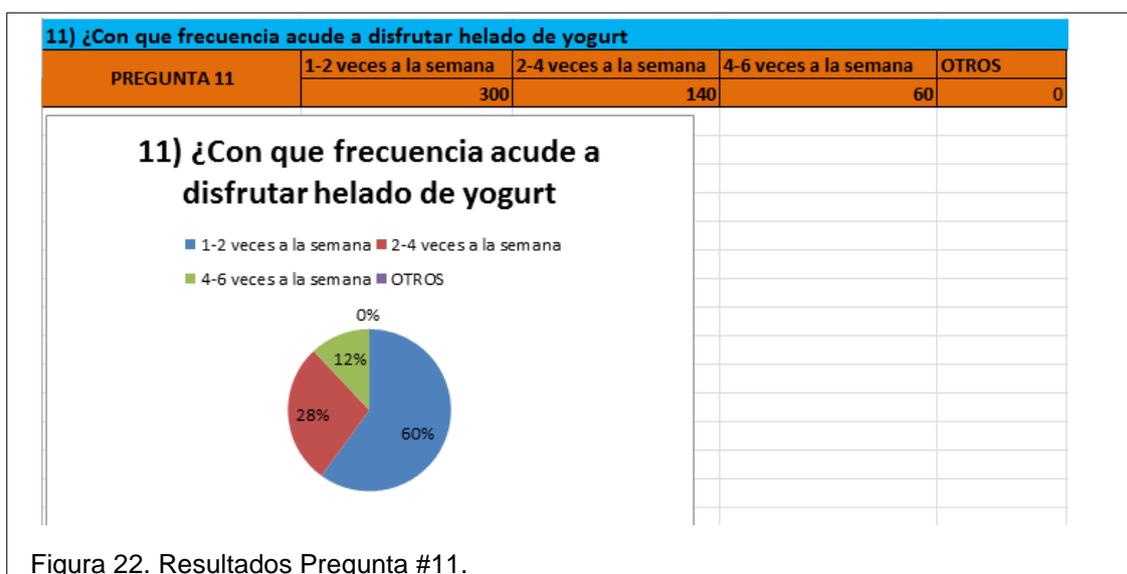


**Pregunta 9:** de las 400 personas encuestadas, se obtuvo la conclusión que el 32% es hincha de LDU, UN 22% EMELEC, un 19% BARCELONA, un 13% DepQuito, y un 14% EL NACIONAL.

El resultado reflejó que la mayoría de personas es simpatizantes de LDU, lo que nos permite estructurar ciertas estrategias con la mayoría de estos clientes.



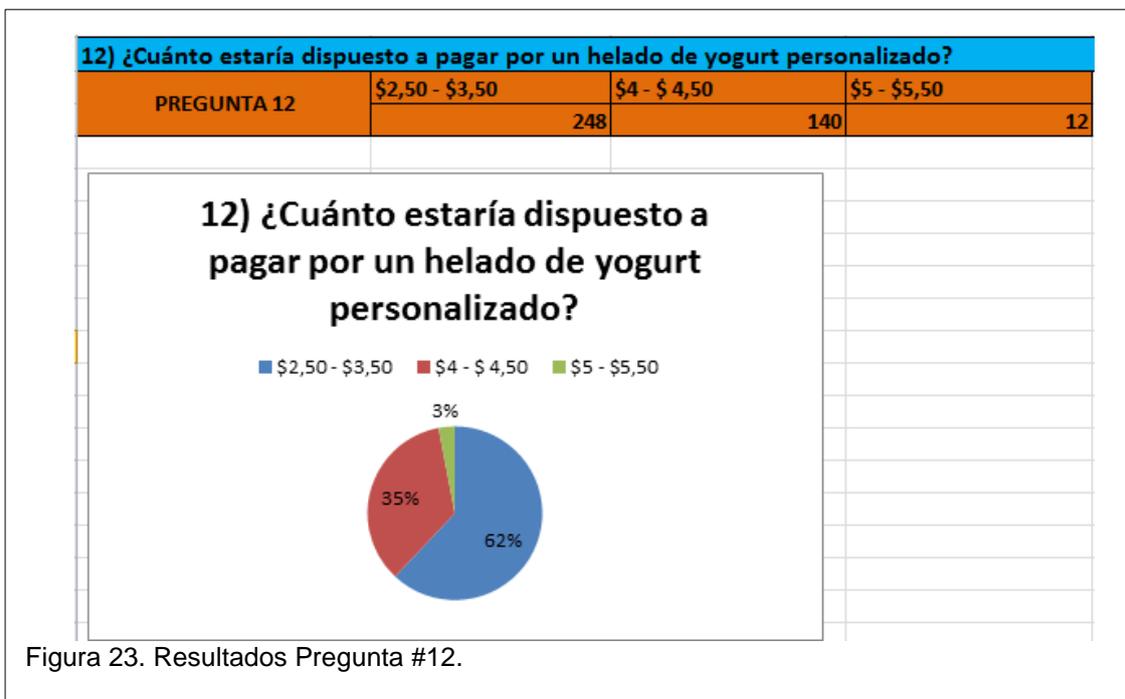
**Pregunta 10:** de las 400 personas encuestadas, refleja la conclusión que el 65% de los encuestados prefiere el local en el Norte de Quito, un 25% en el Centro de Quito y un 10% en el Sur de Quito, este resultado es importante debido a que permite analizar y conocer donde sería más factible y contar con una localización que cuente con todas las comodidades que el cliente necesita.



**Pregunta 11:** de las 400 personas encuestadas, se pudo obtener la conclusión que el 75% de los encuestados acude 1 o 2 veces por semana a consumir

helado de yogurt, 10% 2 a 4 veces por semana, y 12% de 4-6 veces por semana.

Con los resultados obtenidos, se podrá sacar una conclusión y poder tener una tentativa de medición acerca de la afluencia de clientes a la heladería.



**Pregunta 12:** de las 400 personas encuestadas, se obtuvo la conclusión que el 62% de las personas encuestadas puso el precio de \$2.50 a \$3.50, el 35% de \$4 a \$4.50 y un 3% de \$5 a \$5.50.

Analizando esta pregunta, nos reflejó y se pudo ver y medir que tan elástico serán los posibles consumidores, para así tener una relación real de que tanto estarían dispuestos a pagar por este producto y servicio personalizado.

Una vez analizadas todas las preguntas con sus resultados, se puede dar cuenta que más del 70% está de acuerdo o interesado en la implementación de un heladería deportiva, tomando en cuenta que se ha analizado en las mismas a la competencia, tendencias, gustos, precios y sobre todo el grado de aceptación que se tendría al momento de la estructuración del negocio. Sin dejar de lado que siempre se tiene que manejar adecuadamente el negocio y

estar en constante desarrollo para mejorar y captar mayor porcentaje del mercado.

### 3.10. Nivel de aceptación del servicio

✓ Mercado Disponible	22693
✓ Mercado Objetivo	16121
✓ Nivel de Aceptación Real	92,2%
✓ Mercado Potencial	16028

### 3.11. La competencia y sus ventajas

**Directo;**

**ChickBerry:**

Chicberry ofrece una gama de doce helados de yogurt, pero que pueden ser mezclados de distintas maneras para obtener nuevos sabores. Los exóticos helados de mango, maracuyá y manzana verde se pueden combinar con los dulces helados de cappuccino, avellana y Bailey's. Sin embargo, los sabores más apetecidos son los tradicionales con chocolate, frutimora y yogurt natural. Las frutas, chocolates, gomitas, galletas y granola son algunos de los toppings que se pueden seleccionar como acompañantes del postre. El precio de cada helado es asequible, varía dependiendo del peso: 43ctvs la onza.

Diariamente, el lugar tiene mucha afluencia, aproximadamente 300 clientes diarios; aunque los fines de semana pueden llegar hasta los 1500. Entre semana viene mucha gente a partir de las 17:30, pero el fin de semana desde las 14:00 el lugar está lleno.

**Indirectos:**

**CORFÚ:** estos locales cuentan con una terraza al aire libre que es parte del atractivo de esta heladería. Corfú lleva 24 años de existencia; todos los

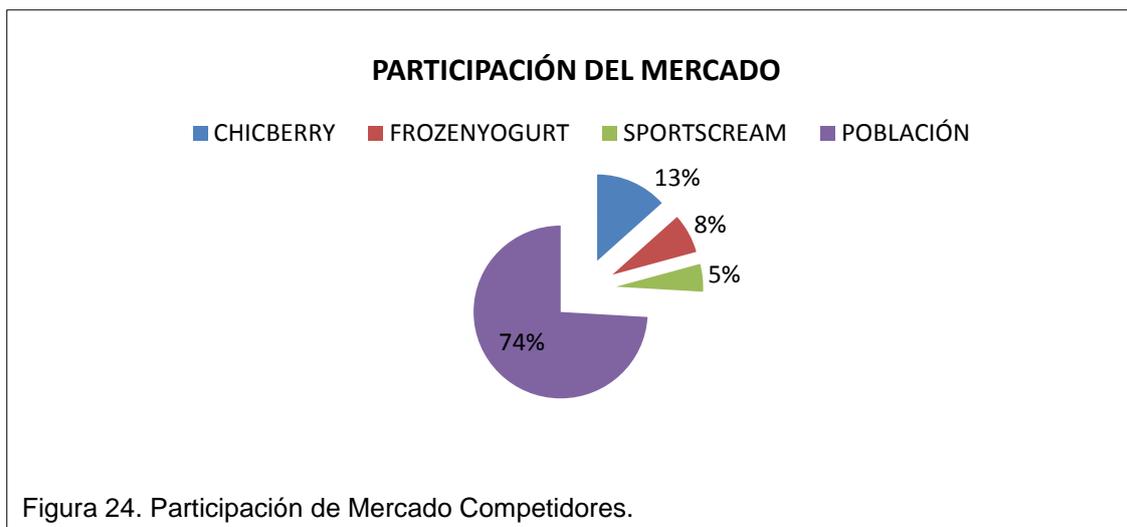
ingredientes que se usa esta empresa son naturales, tanto las frutas como los demás sabores además los helados con sabor a fruta son hechos en paila, con lo que tratan de mantener un equilibrio entre lo clásico y lo novedoso (HOY el comercio, 2014).

**SORBETTO:** esta heladería tiene una receta para cada uno de sus 40 sabores de helados. Todos fabricados de manera artesanal, no utiliza colorantes ni saborizantes para su fabricación. Tiene una línea de helados LIGHT especialmente para sus clientes Diabéticos o los de fruta para los intolerantes a la lactosa. Estos tienen 0% de azúcar, grasa y colesterol (Sorbetto, 2013).

**PINGÜINO:** Esta marca lleva una larga trayectoria en el mercado Ecuatoriano, con helados clásicos como Sánduche, Empastado, Gigante y Vasitos, y Casero. Pingüino también ofrece helados nutritivos que tienen 70% de leche y están adicionados con calcio. Adicionalmente, Pingüino cuenta con marcas como Magnum con el cual buscan fortalecer la conexión del ecuatoriano con los disfrutes de los placeres buenos de la vida (Pingüino.com, 2014).

- **BASKIN ROBBINS:** es una empresa internacional y es muy conocida por su eslogan 31 sabores, que hace referencia al número de sabores de helado que se pueden encontrar en cada establecimiento, uno por cada día que tiene un mes; esta empresa también comercializa tartas heladas, batidos, sundae, café y tarrinas de helados para llevar.

### 3.12. Participación de mercados y venta de la industria



- De acuerdo a la investigación pertinente se pudo llegar a la conclusión que la heladería CHICKBERRY cuenta con la mayor participación dentro del mercado obteniendo un 13% de la población del sector del Norte de Quito , generando así unos 260 clientes por día. Sports Cream tiene la meta de alcanzar entrar y obtener un 8% de la participación del mercado generando así unos 180 clientes diarios, para optimizar dicha mente se deberá escoger una correcta estrategia de comunicación para dar a conocer a los clientes adicionalmente agregar el factor diferenciador del negocio.

### 3.13. Evaluación del mercado durante la implementación

Una vez culminada la investigación de mercado, utilizando todos los métodos y técnicas debidas para encontrar un resultado óptimo del mismo, se debe tomar en cuenta que tanto el mercado y las personas con los gustos y preferencias están tentadas a un cambio constante.

Al momento que se empiece a poner en funcionamiento el negocio, se deberá continuar realizando las investigaciones pertinentes para seguir generando datos y resultados más precisos acerca del comportamiento del consumidor, al

momento de contar con un mejor porcentaje referente al mercado se deberá analizar la propuesta de incrementar la cartera de negocio con nuevos productos o servicios.

## 4. CAPÍTULO. PLAN DE MARKETING

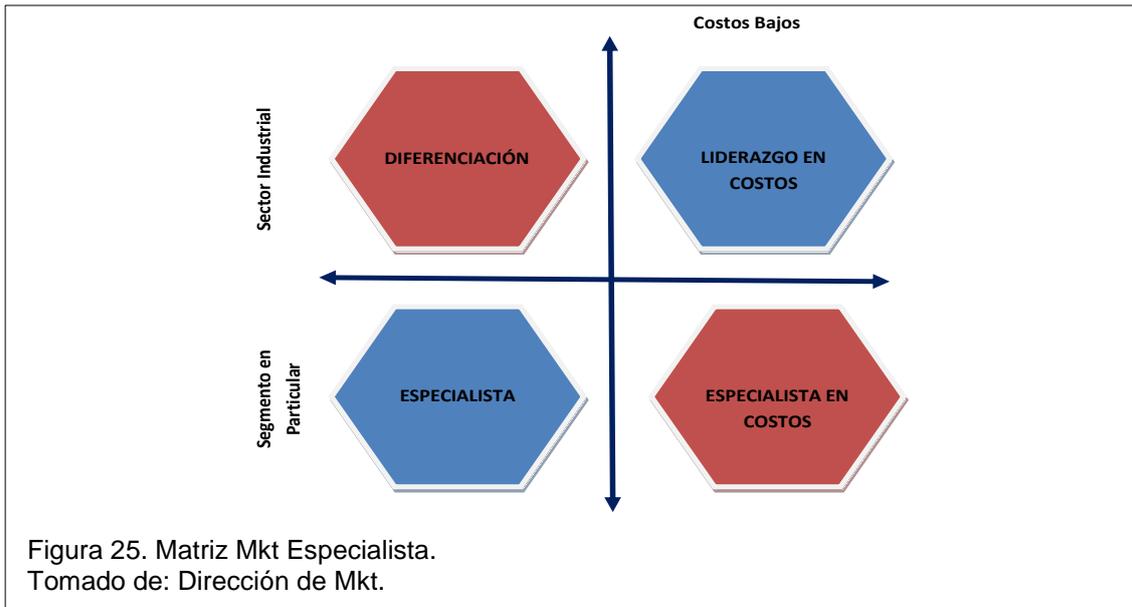
El capítulo a continuación tiene como finalidad encontrar e idear las respectivas estrategias de marketing para obtener un correcto posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor; para un correcto funcionamiento de las mismas se desarrollan en base a la investigación de mercados que previamente la realizamos en el capítulo anterior, las mismas que servirán para cumplir con los objetivos planteados.

### 4.1 estrategias de marketing

Con referente a las estrategias de marketing se tendrá que ir de la mano con los resultados que reflejó la investigación de mercados, para el proyecto se ha escogido como estrategia de marketing **especialista**, la cual estará complementada con una estrategia de crecimiento para el negocio de **desarrollo de producto**.

#### 4.1.1. Estrategia general de marketing. Diferenciado

Autores como JJ Lambin o Fleisman (2010, p 132), detalla que para empezar un negocio y tener un resultado, recomienda utilizar la estrategia de marketing especialista, la cual se concentra en las necesidades de un grupo particular de compradores sin pretender dirigirse al mercado entero. Esta estrategia implica una buena diferenciación o un buen liderazgo en costos, pero únicamente respecto a la población escogida.

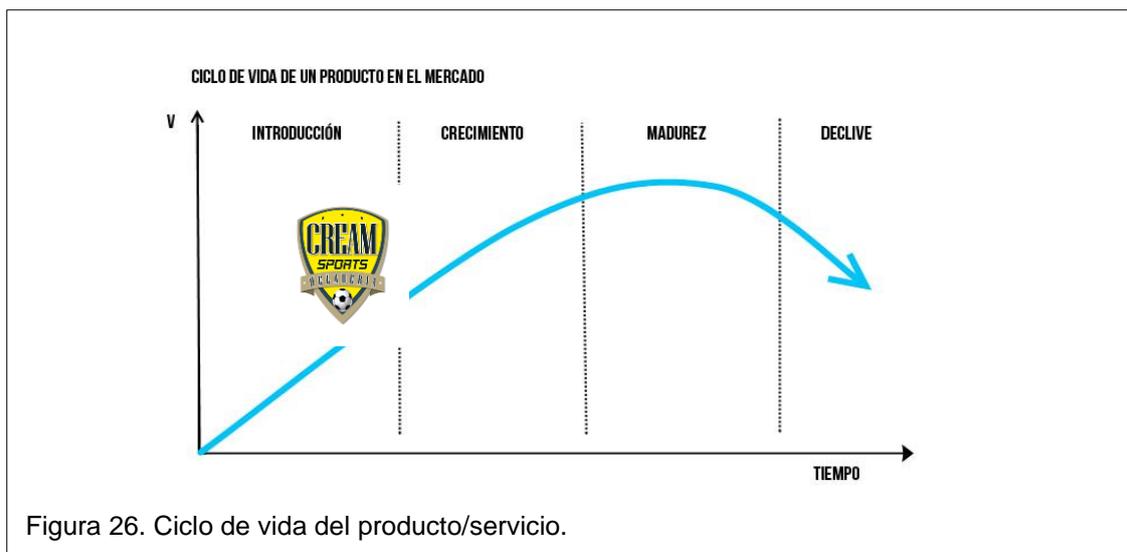


#### 4.1.2. Estrategia de crecimiento

Como estrategia de introducción para el autor Phillip Kotler, existe varios tipos de estrategias de crecimiento y mediante el análisis de costes y beneficios, se puede elegir la más adecuada para el servicio o marca. Para el negocio se ha escogido la estrategia de **DESARROLLO DE PRODUCTOS**, la cual se basa en incrementar la participación en el mercado con productos nuevos (innovación, nuevo para la empresa, nueva marca, reformulación, etc.) en mercados actuales.

Para que se cumpla nuestra estrategia y refleje el resultado esperado a lo que se quiere apuntar es una mejora total del servicio que se va a ofrecer, ya que los clientes se sentirán como si estuvieran entrando a un parque de diversiones netamente de fútbol, donde podrán disfrutar un helado nutritivo y sano acompañado de un ambiente futbolístico, con una temática innovadora no existente en el mercado, porque el objetivo no es vender un helado de yogurt es vender una experiencia nueva para todos los clientes.

## 4.2. Ciclo de vida



Es un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización y venta del producto, ya que el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo. Estos cambios condicionan el diseño y afectan al desarrollo de la estrategia del producto; ya sea productiva, de mercadotecnia, de publicidad, operativa, etc. El ciclo de vida del producto es el proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su desaparición ([www.gestiopolis.com/ciclo-de-vida-del-producto](http://www.gestiopolis.com/ciclo-de-vida-del-producto)).

Es importante valorar la evolución de la industria para decidir que estrategias se debe implantar al momento de establecer un producto o servicio.

**La Industria** de Venta de Comida Rápida se encuentra en la etapa de **CRECIMIENTO** llegando a un nivel ALTO.

Dentro de la industria, existe una oferta alta de restaurantes o de heladerías de distinto tipos y de sabores que entre existen: los helados de paila, helados de hielo y también los helados de crema. Sin embargo, no todos los tipos abarcan el mercado al cual estamos atacando.

Entre los servicios que conforman la industria existe todo lo que se refiere a restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio, hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera.

Para cada etapa del ciclo de vida se debe escoger la mejor estrategia para poder sobrellevar de la mejor manera:

**Etapa de Introducción:** en la etapa de crecimiento se ve un crecimiento periódico lento, debido a que estamos recién entrando a un mercado y el mercado objetivo aun no conocen del producto ofrecido.(O.C.Ferreell – D. Hartline,2012 pp. 125-128)

**Objetivo:** Posicionarnos y hacer conocer el producto a los posibles consumidores.

**Estrategia:** Para poder llegar a los posibles consumidores la estrategia más adecuada que se va a implementar es la de DIFERENCIACIÓN, debido a que se requiere que conozcan al producto con todos los beneficios e innovaciones que se ofrece a los clientes.

**Fase de Crecimiento:** Una vez superada la introducción del producto, se inicia la fase de crecimiento. Este período se caracteriza por un aumento rápido tanto en ventas como en beneficios. Atraídos por la novedad, aparecen los primeros competidores, por lo que la competencia se intensifica. El número de compradores aumenta también. O.C.Ferreell – D. Hartline, 2012 pp. 125-128)

**Objetivo:** Posicionarse como una marca fuerte en la mente del consumidor.

**Estrategia:** La estrategia adecuada para poder cumplir con los objetivos establecidos se debe utilizar una estrategia de DESARROLLO DE PRODUCTO, atendiendo las necesidades o las recomendaciones que dieron los posibles consumidores como es la venta a domicilio del producto, ampliando aún más la cartera del negocio.

**Fase de Madurez:** Esta fase refleja prácticamente una estabilización en las ventas para lo cual se debe tener mucho cuidado para seguir manteniendo en pie el negocio, se necesita mantener una buena estrategia referente a las campañas publicitarias. (O.C.Ferreell – D. Hartline, 2012 pp. 125-128)

**Objetivo:** Ofrecer en la cartera de negocios mejoras del servicio que se brinda.

**Estrategia:** Se implementará mejoras al servicio adicionando nuevas atracciones dentro del local como son shows en vivo con figuras representativas del futbol en el ámbito local, generando una mejor expectativa para todos nuestros socios y poder explotar esto dentro de las redes sociales con campañas publicitarias. Por otro lado el personal no solo será capacitado en atención al cliente sino también en conocimiento acerca del fútbol nacional e internacional, con el fin que el consumidor se siente identificado con Sports Cream.

#### **4.2.1. Servicio**

Sports Cream, como cadena de venta de heladería de yogurt, dentro de su cartera de negocios se consideró tres niveles referentes al servicio las cuales son:

**Producto Básico:** Sports Cream, ofrece un helado sano y nutritivo a base de yogurt.

**Producto Real:** Dentro del producto real Sports Cream, como objetivo tiene posicionarse dentro de la mente de los consumidores como la marca número uno de helados de yogurt para personas amantes de la comida sana y apasionados por el futbol, contando con un servicio de primer nivel y altamente capacitado, en un ambiente futbolístico, desde los recipientes que vendrán a estar representados en forma de balones de futbol, el personal que atenderá al público estarán vestidas de árbitros de fútbol. La pancarta del menú estará representada por las tarjetas amarilla y roja, todo con el fin de que las personas

se sientan como en el campo de juego, y a la misma vez disfrutando de un rico helado de yogurt.

**Producto Aumentado:** Sports Cream, ofrecerá un servicio de entretenimiento en vivo, que es la transmisión de los partidos de futbol en vivo a toda hora, además de contar con una cancha de fútbol tenis en el local donde todos los clientes podrán aprovechar de este servicio, se contara con tablets empotradas en cada una de las mesas de Sports Cream, con el fin de que el cliente pueda interactuar con aplicaciones deportivas y de salud. Los consumidores podrán interactuar entre ellos atreves de juegos o trivias deportivas.

Tabla 10. Horarios de Atención.

HORARIO DE ATENCIÓN							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Vierne	Sábado	Domingo
11h00-19h00	X	X	X	X	X	X	X

#### 4.2.2. Branding

El branding es una herramienta esencial a lo que se refiere al proceso de creación de una marca, según Kevin Roberts en su libro *Loveemarks* (2011, pp 125), nos dice que la clave para conquistar a nuestros clientes está en el branding, ya que nos conecta con ellos, transmite nuestros valores singulares, no se puede copiar y por tanto, marca una diferencia sostenible. Es por eso que se escogió el nombre de Sports Cream, Sports (deporte) y Cream (alimento sano y nutritivo), donde el cliente es el hincha número 1 en un ambiente netamente futbolero.

#### 4.2.3. Imagen – logotipo

Toda empresa que necesita transmitir una buena imagen de su negocio es necesario la creación de un logo que pueda transmitir algunos parámetros

esenciales que deben reflejar como: credibilidad, estéticamente agradable y apropiado al negocio que se está implementando.

#### 4.2.3.1. Diseño



#### 4.2.3.2. Colores

Los colores junto al logotipo diseñado para el funcionamiento de cualquier empresa, también es considerada como una manera de comunicar un poco del significado que se quiere transmitir a los consumidores.

##### 4.2.3.2.1. Amarillo

Se escogió el color amarillo ya que este representa la luz del sol y la felicidad, pero también la riqueza, es un poco lo que se quiere transmitir mediante el servicio de calidad y el entorno del lugar.

#### **4.2.3.2.2. Azul**

El color azul representa también forma parte de los colores del logo que representa la calma y autoridad en respecto al éxito y seguridad del negocio.

#### **4.2.3.2.3. Negro**

El color negro dentro del logotipo de Sports Cream es, refleja el poder junto a la elegancia del servicio.

### **4.3. Tácticas de ventas**

La forma de ventas que se usará será directa entre el posible cliente y vendedor o cajero que este atendiendo el local. Además se utilizara estrategias de Cross-Selling, para lo cual se necesitara que todo el personal este altamente capacitado y sepa que es lo que se está ofreciendo al público, y así empezar a desarrollar este tipo de estrategias que consta en realizar ventas cruzadas para los productos complementarios que se venderá dentro de la heladería.

### **4.4. Políticas de servicio al cliente y garantías**

Una de las cosas más importantes es la relación que existe tanto la empresa con cliente y viceversa, es por esta razón que se detallara algunos aspectos que describan algunas de las políticas que existirán en el servicio.

- El personal de Sports Cream deberá estar altamente identificado con los valores de la empresa, contando con un excelente servicio para el cliente.
- Se incentivará a todo el personal a vivir una cultura de excelencia en el servicio, para medir esto se realizara encuestas a una muestra de los clientes diarios, con el fin de identificar y premiar al mejor empleado con incentivos económicos.

- Mejora continua en relación a la atención al cliente.
- Cada 6 meses los empleados de Sports Cream deberán ser capacitados con lo referente a servicio y atención al cliente.
- Las plataformas referentes a las redes sociales contarán con noticias informativas y nutricionales actualizadas cada semana.
- Cada mes se efectuara encuestas para evaluar tanto el servicio como la atención al cliente.

#### **4.5. Publicidad y promoción**

Para el lanzamiento y la continuidad del proyecto se usará la mezcla de comunicaciones de marketing la que consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo para comunicar clara y persuasivamente las ventajas competitivas de **SPORTS CREAM**; de tal forma que el mercado objetivo perciba que no existe un servicio similar en el mercado (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2008, p. 363).

#### **Estrategia de la Mezcla de Promoción.-**

Para establecer una buena estrategia de promoción se ha escogido la estrategia de **“PUSH”**, la cual trata en direccionar todo lo referente a las actividades comerciales y de marketing hacia los posibles clientes, con el objetivo de persuadirlos para la compra del producto, con esta finalidad **SPORTS CREAM** se deberá hacer una inversión de \$212 mensuales, referente a las campañas publicitarias y de promoción.

Lo importante y lo fundamental que se quiere transmitir con mensajes claros e imágenes explícitas es, los beneficios que se ofrece y la ventaja competitiva que se brindara frente a la competencia.

Dentro del concepto o de lo que se va a transmitir como **SPORTS CREAM**, una heladería sería netamente deportiva donde no solo vas a disfrutar de un helado

rico nutritivo, sino que te vas a sentir como en un parque de diversiones futbolístico, por todo el ambiente y adecuaciones que cuenta el local.

Con lo referente a lo que es a la publicidad informativa, y en lo que queremos enfocarnos es para todos los fanáticos que aparte de disfrutar un helado se identifican con el deporte número uno del mundo, se informara a los posibles consumidores sobre lo nuevo y moderno que este servicio ofrecerá, utilizando medios escritos como son Revistas deportivas (ESTADIO) y además de portales web deportivos como son: (ECUAGOL y FUTBOLECUADOR),

Además de volanteo masivo promocionando la heladería en todos los partidos de fútbol del campeonato ecuatoriano que se desarrollen en la capital, también se establecerá alianzas estratégicas con algunas canchas de césped sintético las cuales se encargan de organizar campeonatos informales.

Utilización de trípticos, los cuales contara con noticias acerca de la heladería y contando con todos los beneficios, además que los mismos llevaran noticias interesantes acerca de la salud y las noticias más relevantes del mundo futbolístico.

También se contara con interesantes promociones durante los dos meses iniciales para sacarle provecho a la experiencia que se va a brindar a todos los consumidores, una de estas se hará a base de códigos QR, lo que significa que en cada uno de los recipientes donde se sirve el helado al final estará un código el cual deberá ser ingresado en la página web, la cual desplazará una pregunta acerca del equipo preferido y si es respondida de manera correcta se hará acreedor de extra topins o helados gratis. De la misma manera la página web contara con perfiles para personas que practiquen deporte y otras que simplemente sean aficionadas, en donde se podrá crear un usuario en donde podrán interactuar con otros clientes y así generar un red y concursar en trivias deportivas y crear una ficha nutricional, la cual se manejara de acuerdo al total de calorías quemadas vs el total de helado de yogurt consumido y así generar una experiencia totalmente personalizada.

Otra promoción que se llevara a cabo es Retro y Champion Cream, la cual está enfocada a las personas que conocen sobre la historia del fútbol

- Champion Cream, constara de una trivia deportiva donde las preguntas formuladas al cliente estarán constituidas por la historia del futbol desde el año 2000 a la actualidad.
- RetroCream: esta trivia estará compuesta por preguntas antiguas a partir de 1960-1999 y relevantes del fútbol nacional e internacional, RetroCream demostrara cuanto sabes de fútbol.

Con estas estrategias promocionales se busca fidelizar al cliente a través de una experiencia diferente y enriquecedora.

**Promoción de Ventas:** para explotar aún más lo que se refiere la temática deportiva de la heladería, se ha optado por utilizar promociones a corto plazo como por ejemplo ven con tu camiseta de tu equipo favorito, o acierta el marcador del partido y gánate extra toppins, además de contar con trivias deportivas, que al momento que se vaya a cancelar su helado el encargado deberá generar una pregunta acerca de su equipo preferido si lo acierta, será acreedor de premios o descuentos en su compra.

**Marketing Directo:** Para establecer un marketing directo eficiente con los posibles consumidores y así poder tener una respuesta clara además de crear un vínculo con ellos, se utilizara los canales de SOCIAL NETWORK (Facebook, Instagram, WhatsApp), para que los clientes puedan saber de los productos y servicio que se ofrece desde cualquier plataforma virtual, o desde la comodidad de su hogar, lo cual permitirá contar con una base de datos de los posibles consumidores, además de poder interactuar de una manera más directa con ellos. Además se contara con una página web propia con el correspondiente hosting y el adecuado mantenimiento, el cual tendrá un chat interactivo en el cual los clientes podrán informar acerca de mejoras o de algún tema en particular que se quiera hacer para el crecimiento y mejoramiento del servicio de Sports Cream.

**Marketing Boca a Boca:** no se trata de una estrategia, sin embargo es una herramienta muy útil, que genera buenos resultados si se sabe dar un buen servicio al cliente ya que este será el que recomiende a otros consumidores.

Tabla 11. Gastos Publicitarios.

GASTOS DE PUBLICIDAD			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
4	Pautaje Lunes Deportivo ( DIARIO EL COMERCIO)	\$ 200,00	\$ 800,00
1	Elaboración de Pagina web, hosting y mantenimiento, códigos QR	\$ 800,00	\$ 800,00
3000	Flyers A5 papel couche	\$ 0,07	\$ 210,00
1	Elaboración de arte para publicar en página web <b>FUTBOLECUADOR</b> ( 2 semanas)	\$ 350,00	\$ 350,00
1	Elaboración de arte para publicar en página web <b>ECUAGOL</b> (2 semanas)	\$ 350,00	\$ 350,00
15	Afiches promocionales A3	\$ 2,25	\$ 33,75
<b>TOTAL GASTO PUBLICIDAD</b>			\$ 2.543,75
<b>TOTAL GASTADO MENSUAL</b>			\$ 211,98

Cabe mencionar que el gasto de la publicidad incluyendo todo lo que se va hacer con el tema de branding se ejecutara durante el primer año de apertura de la heladería.

#### 4.6. Políticas de precios

Para poder ingresar en el mercado, se establecerá un precio competitivo menor al de la competencia, con el fin de obtener ganancias justas. Cada año y medio se incrementara el precio en un 6% en base a mi costo, para que el cliente continúe percibiendo y comprobando que el valor sigue siendo competitivo frente a la competencia.

##### 4.6.1. Estrategia de ingreso al mercado

###### 4.6.1.1. Penetración

Es necesario saber que, para tener un resultado favorable al momento de ingresar a un mercado que al momento de empezar a fijar el precio inicial , se basara en un precio competitivo en relación a la competencia, y así obtener resultados más rápidos, y en poco tiempo contar con una demanda considerable para el negocio.

## 4.6.2. Estrategia básica de precios

### 4.6.2.1. Fijación de precios basada en el costo

Para poder establecer el precio al producto o servicio que se quiere vender es necesario establecerlo mediante estrategias, según Michael D. (2012, p236.), es necesario establecer el precio fijándose en los costos en relación al margen de utilidad que se requiere generar en el negocio. Se hará uso de dicha estrategia debido a que se puede establecer parámetros claros tanto para los consumidores que para el vendedor, y así poder establecer y elaborar estrategias correctas para generar unas utilidades justas en relación a la inversión hecha para la implementación del negocio.( **ANEXO II**).

Tabla 12. Costo Unitario.

CALCULO COSTO DE LOS HELADOS					
					
MATERIA PRIMA	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL	
LECHE	LITROS	0,25	\$ 0,85	\$	0,21
BASE DE YOGURTH ( MORA, MARACUYA, NATURAL)	GRAMOS	2	\$ 0,09	\$	0,18
TOPPING FRUTA ( FRESAS, UVAS, DURAZNO)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$	0,20
TOPPING SALSA ( CHOCOLATE, MORA)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$	0,20
TOPPING DULCES ( GALLETAS,GOMITAS,CHISPAS CHOCOLATE, CHICLES,GRAGEAS)	UNIDAD	1	\$ 0,50	\$	0,50
ENVASES	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL	
CUCHARA	UNIDAD	1	\$ 0,04	\$	0,04
RECIPIENTE	UNIDAD	1	\$ 0,10	\$	0,10
SERVILLETA	UNIDAD	1	\$ 0,02	\$	0,02
<b>COSTO HELADO 250 ML</b>				<b>\$</b>	<b>1,45</b>
<b>COSTO LITRO DE HELADO</b>				<b>\$</b>	<b>5,81</b>

Para el cálculo del precio unitario se tomó varios factores tanto los costos fijos y los costos variables para la elaboración de la materia prima que es el helado de yogurt, tomando en cuenta que el precio que se generara al consumidor estará establecido de acuerdo al peso, es por eso que se generó el precio unitario mínimo que se puede dar al momento escoger una mínima porción de helado de yogurt con 3 toppins a la elección, los cuales constan de frutas, dulces y salsas a su elección.

También para dicho cálculo se efectivizó un estudio de mercado con relación a al acercamiento que existe con heladerías que ofrecen el mismo producto, el cual sirvió para un cálculo más real y ponderado, utilizando un proveedor real como es ARTEGELATO, donde será el encargado de proporcionar la materia prima, tanto el helado “Rey de Copas” (helado natural), “Un solo Ídolo” y “Ídolo del Pueblo (maracuyá) y por último “Bi Tri” (mora), dicho proveedor nos manifestó que el precio en estos helados no tiene un considerable cambio debido a que por las características para la elaboración son las mismas, supo manifestar que existe cambio en lo que se refiere a helado de yogurt de chocolate, chicle.

Para esto se detalla a continuación cual será el margen de ganancia y el precio para la venta:

- **Precio para la venta:** \$2.64.
- **Margen de ganancia por cada 250 ml (precio mínimo del helado):** \$1.25.
- **Margen de ganancia por cada litro:** \$4.59.

#### **4.7. Proyección de ventas**

Con respecto a la proyección de ventas de Sports Cream, hay que tomar en cuenta que es una empresa nueva que se va a situar en Quito, la cual comenzara con una participación del mercado del 5% (5400 clientes al mes), este análisis se lo tomo en cuenta a un promedio en base a los clientes que acuden a este tipo de heladerías, exactamente como ejemplo la heladería “YOGUIS”, la cual ingreso en el mercado el año anterior, se encuentra situada en el Centro Comercial Quicentro del Sur, cuyo Gerente supo manifestar que factura alrededor de \$15.000 dólares americanos en un buen mes, este análisis se lo puede encontrar en capítulos anteriores en la figura 24, con más detalles se puede ver en el (**ANEXO III**).

Para esto se ha creado 3 escenarios, los mismos que constan con tres variables que son optimista que está establecido al crecimiento del PIB en lo que se refiere a la industria de comida rápida establecido por el CIIU I56101 (12), para el escenario esperado se otorgó un 3.5% y para el pesimista un 1% del crecimiento anual.

Tabla 13. Proyección de la Demanda.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA						
						
ESCENARIOS	PORCENTAJE	2016	2017	2018	2019	2020
OPTIMISTA	5%	5481	5755,05	6043	6057	6346
ESPERADO	3,5%	5400	5589	5785	5987	6197
PESIMISTA	1%	5346	5399,46	5453	5508	5563

#### 4.8. Distribución

En lo referente a la distribución del producto y del servicio que se va a brindar será una distribución directa, debido a que no se necesita de intermediarios o algún distribuidor en especial, debido a que se maneja de una manera directa.

Cabe mencionar que se deberá tener y hacer un debido seguimiento con los clientes, debido a que se debe conocer cuál es la perspectiva y la satisfacción de nuestros clientes con respecto a al servicio que brinda SPORTS CREAM.

## 5. CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el capítulo correspondiente a operaciones y producción básicamente busca las mejores estrategias referente a los equipos a utilizarse para este tipo de negocios y además de las herramientas básicas, además que junto a todo esto se evaluara el ciclo de operaciones, el espacio físico, la capacidad que tiene la empresa de almacenamiento, además de ciertos aspectos regulatorios para que funcione el negocio.

### 5.1. Estrategia de operaciones

Básicamente la estrategia de operaciones se elabora de manera personalizada de cada una de las empresas, ya que depende de las funciones y características, recursos, mercado y otras variables.

Básicamente para la elección de la correcta estrategia de operaciones hemos optado por la utilización de:

- **Competir por Flexibilidad:** Implica alcanzar la mayor ventaja competitiva, en el mercado elegido, personalizando los productos ofrecidos. A mayor variedad, mayor ventaja. Se puede analizar como singularización del servicio, lo que significa la adopción del producto a las necesidades cumpliendo con las características específicas de los distintos mercados. David Simchi-levi (2010, p.114)

Dentro de la ventaja competitiva SPORTS CREAM, desarrollado en un ambiente netamente futbolístico, además que los clientes se sentirán como en un parque de diversiones de futbol, con biografías de los principales jugadores, cancha de futbol tenis, y pantallas con partidos Nacionales e Internacionales en vivo.

## 5.2. Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones se encarga de verificar que el negocio esté funcionando correctamente, es por eso que se debe especificar claramente cómo va estar estructurado el mismo para un correcto desempeño de la heladería.

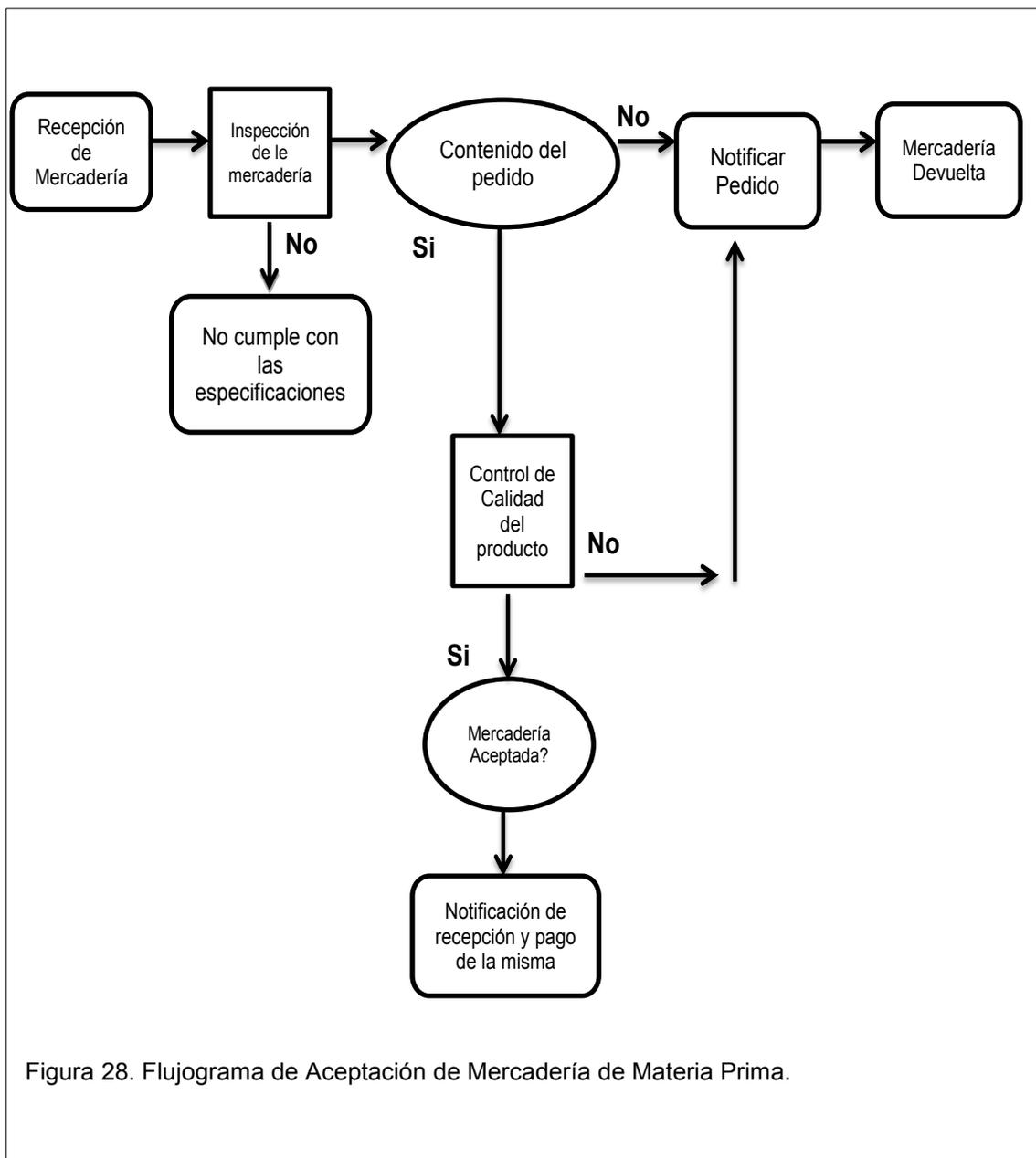


Figura 28. Flujograma de Aceptación de Mercadería de Materia Prima.

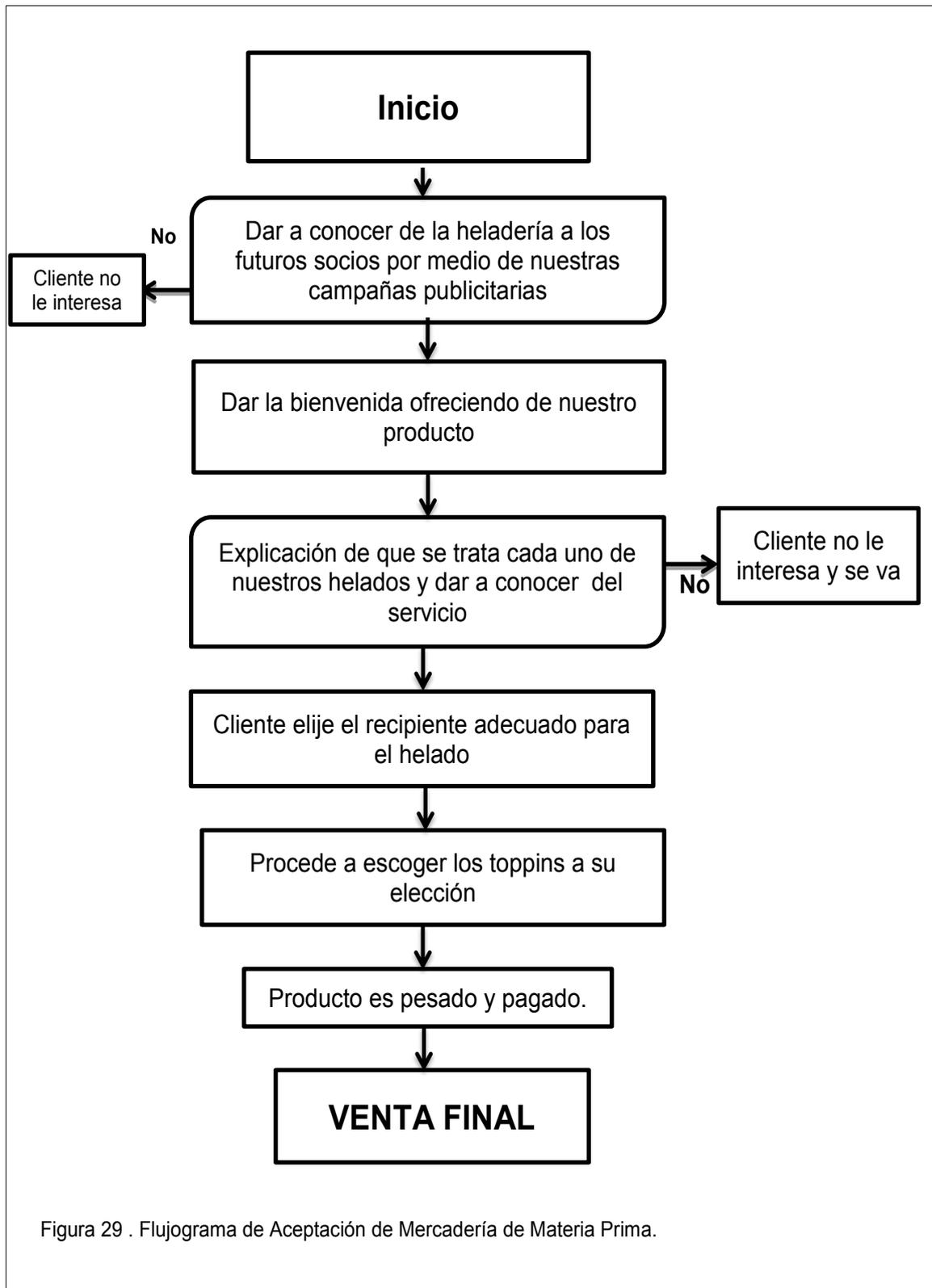


Figura 29 . Flujograma de Aceptación de Mercadería de Materia Prima.

### 5.3. Requerimientos de equipos y herramientas

Para que la heladería temática deportiva SPORTS CREAM funcione a su perfección se va a necesitar ciertos artículos tanto de oficina como de decoración del local en sí, que son los siguientes:

#### **Administrativos:**

- 3 Computadoras
- 1 impresoras
- 1 mueble de recepción ( en forma de pelota de futbol)
- 1 escritorio
- 4 sillas con ruedas
- 2 sillas fijas
- 2 equipos telefónicos
- 5 dispensadores bacteriales.
- 1 extintor de incendios
- 6 mesas redondas ( para el cliente, en forma de pelota de futbol)
- 24 sillas ( en forma de camisetas de futbol)
- Mueble porta recipientes
- Mostradores de Menú y promociones ( en forma de tarjetas de árbitro)

#### **Material Operativo:**

- 8 máquinas dispensadoras de yogur
- 15 recipientes para toppins

#### **Tecnológicos:**

- 3 televisores LED 45"
- 6 Tablet
- 1 refrigeradora
- 2 congeladora

**Botiquín, Primeros Auxilios:**

- 1 botiquín
- 2 cajas de aspirinas
- 3 paquetes de esparadrapos
- 2 frascos de alcohol.

**5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS**

En lo referente a las instalaciones y mejoras el local cuenta con una dimensión de 2800m<sup>2</sup>, el cual cuenta en planta baja sin necesidad de graderío o alguna incomodidad para gente con discapacidad. El establecimiento está muy bien repartido en todas las áreas tantas como: el área de recepción y caja, área de máquinas de helados, área de mesas para el cliente y además del área de recreación que es la cancha de futbol tenis, contando con 2 baños amplios.

La decoración del local como se comentó en capítulos anteriores estará netamente adornada con la temática futbolera, y así el cliente sienta y viva una experiencia inigualable.

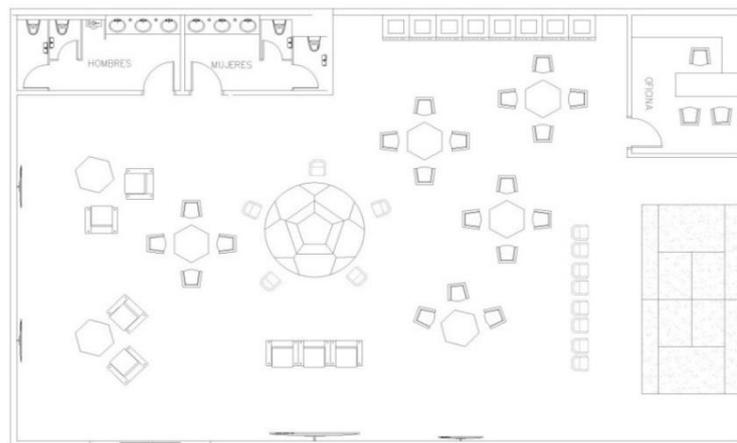


Figura 30. Plano arquitectónico Sports Cream.

## 5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

SPORST CREAM, estará situado en la Ciudad de Quito, exactamente en la Av. Eloy Alfaro, frente al Chipote Chillón.

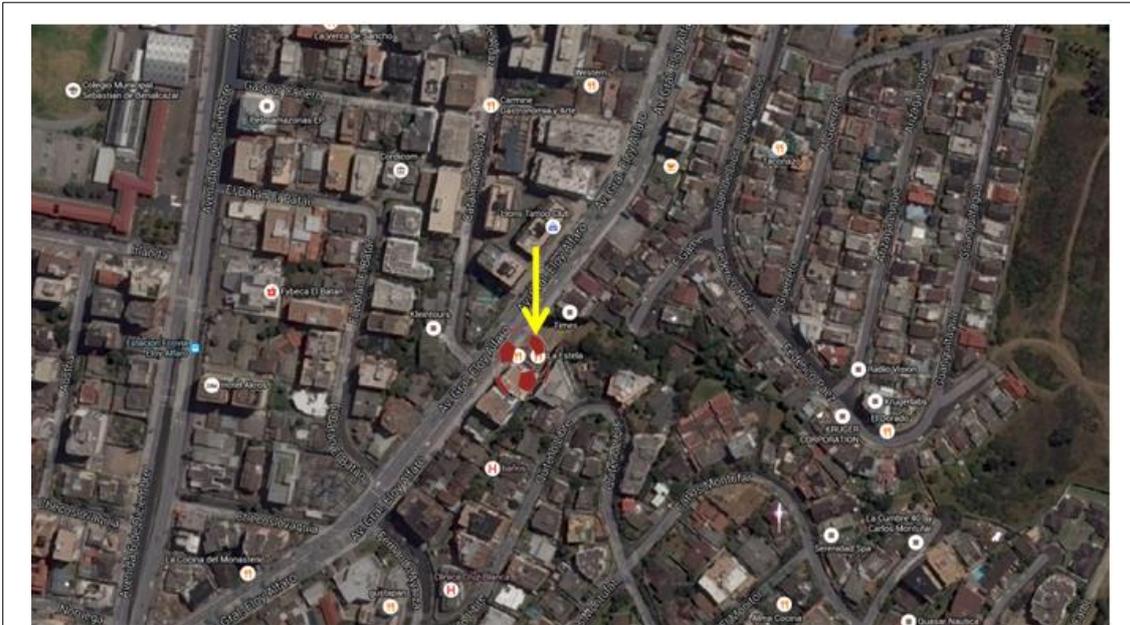


Figura 31. Localización Sports Cream.  
Tomado por: Google Maps.

## 5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.

Para lo que es el almacenamiento y el cuidado del inventario que se maneja, el local contara con bodegas cómodas para que no exista ningún problema al momento de guardar los insumos tanto de oficina como los de producción. En lo que corresponde a la bodega que será netamente donde se guardara los insumos de producción ya sea el yogurt como materia prima y la fruta, contara con refrigeradoras de alta tecnología para conservar estos productos.

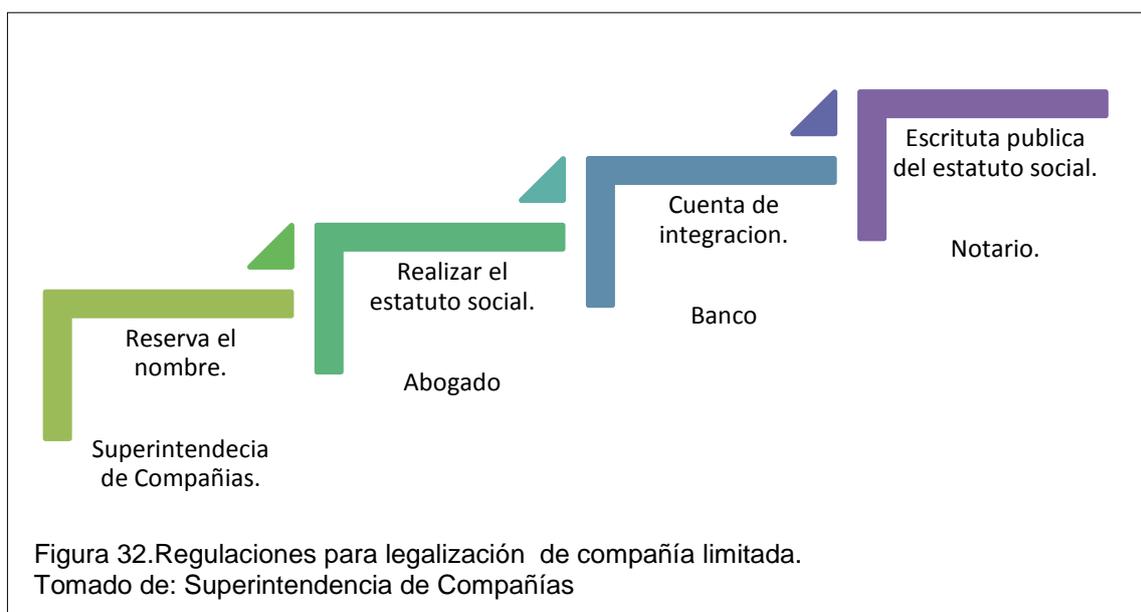
Referente al almacenamiento de la materia prima que es el yogurt, y del mismo modo como es los aderezos y toppins, se llevara a cabo estrategias de acuerdo al tipo de producto que se va almacenar. Como el local cuenta con una bodega en donde estará adecuada con las especificaciones necesarias para un correcto almacenamiento.

El principal objetivo de todo esto es mantener y garantizar el suministro continuo y oportuno de la materia prima y demás para que el negocio funcione correctamente y el servicio se mantenga de forma interrumpida y rítmica.

Para el almacenamiento del yogurt se mantendrá en un congelador a – 4 grados Fahrenheit, el pedido se hará una vez que en almacenamiento se cuente con la cantidad 1 funda de 150 litros semanal por sabor, para el pedido se hace un total de 4 unidades (fundas al mes) por sabor un total 25 fundas. Con lo referente a lo que es materia de toppins y aderezos al contar con menos del 50% se hará el pedido correspondiente, se mantendrá a temperatura ambiente. Con respecto al pedido siempre se contara en stock y se maneja un sobrante por parte del proveedor por si se presentara algún inconveniente.

### 5.7. Aspectos regulatorios y legales

Para poder legalizar y tener la empresa ya constituida bajo las leyes y normas que rige la Superintendencia de Compañías(2013, Constitución), para constituir una compañía limitada con el nombre de SPORTS CREAM la cual puede tener hasta un máximo de 15 socios pero nosotros contaremos solamente con 3, los requerimientos para cumplir con esto son:

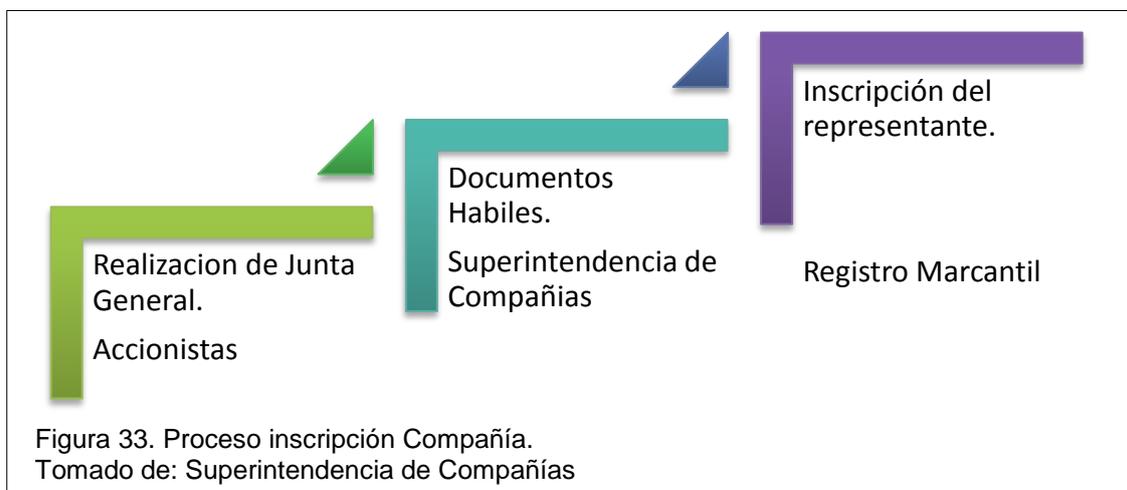


1. Reservar un nombre: Se realiza a través del balcón de servicio de la Superintendencia de Compañías, su duración de aproximadamente de 30 días.
2. Elabora los estatutos: el contrato regirá a la sociedad, y se valida mediante la firma de un abogado.
3. Cuenta de integración de capital: abrir la cuenta, los requisitos varían dependiendo del banco:
  - Capital mínimo: Para compañía limitada \$400.
  - Carta de los socios en la que se detalle la partición de cada uno.
  - Copias de papeleta de votación y cedula de identidad de cada uno de los socios.
4. Elevar escritura pública: El notario público lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración del capital y la minuta de los estatutos.
5. Aprobación del estatuto: Se lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para la revisión y aprobación mediante resolución.
6. Publicar en un diario: la Superintendencia de compañías entrega la resolución aprobada para realizar la publicación en un diario de circulación nacional.

En lo que consta a los permisos del Municipio son:

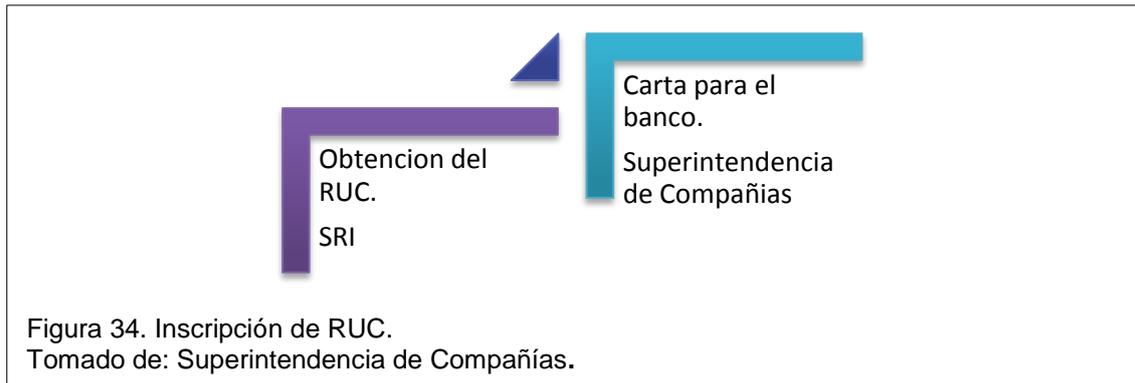
1. Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
2. Copia del RUC actualizado.
3. Copia de Cédula de Identidad o Ciudadanía de Representante Legal.
4. Copia de Papeleta de Votación del Representante Legal.
5. Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos.
6. Copia de la Escritura de Constitución.
7. Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio).
8. Certificado Ambiental Vigente.

9. Inscribir la compañía: En el Registro Mercantil de Quito, inscribir la sociedad con todos los documentos certificados.



7. Junta general de accionista: se nombra a los representantes de la empresa según el estatuto.
8. Documentos habilitantes: Con la inscripción del Registro Mercantil la Superintendencia de Compañías entrega los documentos para abrir el RUC de la empresa.
9. Inscripción del nombramiento del representante: en el registro mercantil se inscribe el nombramiento del administrador de la empresa.
10. RUC: Se obtiene el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Llenar por completo el formulario correspondiente.
  - Original y copias de la escritura de la constitución.
  - Original y Copias de los nombramientos,
  - Copias e cedula y papeleta de votación de todos los socios.
  - Si es necesario, carta autorizada del representante legal.
11. Carta para el banco: La Superintendencia de Compañías junto con el Ruc, entrega la carta dirigida al banco para disponer del valor depositado.

Cumpliendo con todos los requisitos la compañía limitada puede funcionar, para la creación de una heladería deportiva en la ciudad de Quito, el tiempo estimado de la finalización del trámite es entre tres semanas.



## 6. CAPÍTULO VI. EQUIPO GERENCIAL

Toda empresa necesita estar constituida organizacionalmente y tener claro cargo, funciones que cada uno de los empleados, funcionarios y socios ejercerán dentro del negocio, lo cual constara con la estructura organizacional, perfil de cada uno del personal que cumpla con los objetivos y visión del entorno de la heladería SPORS CREAM.

### 6.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de SPORTS CREAM será la siguiente:

#### 6.1.1. Organigrama

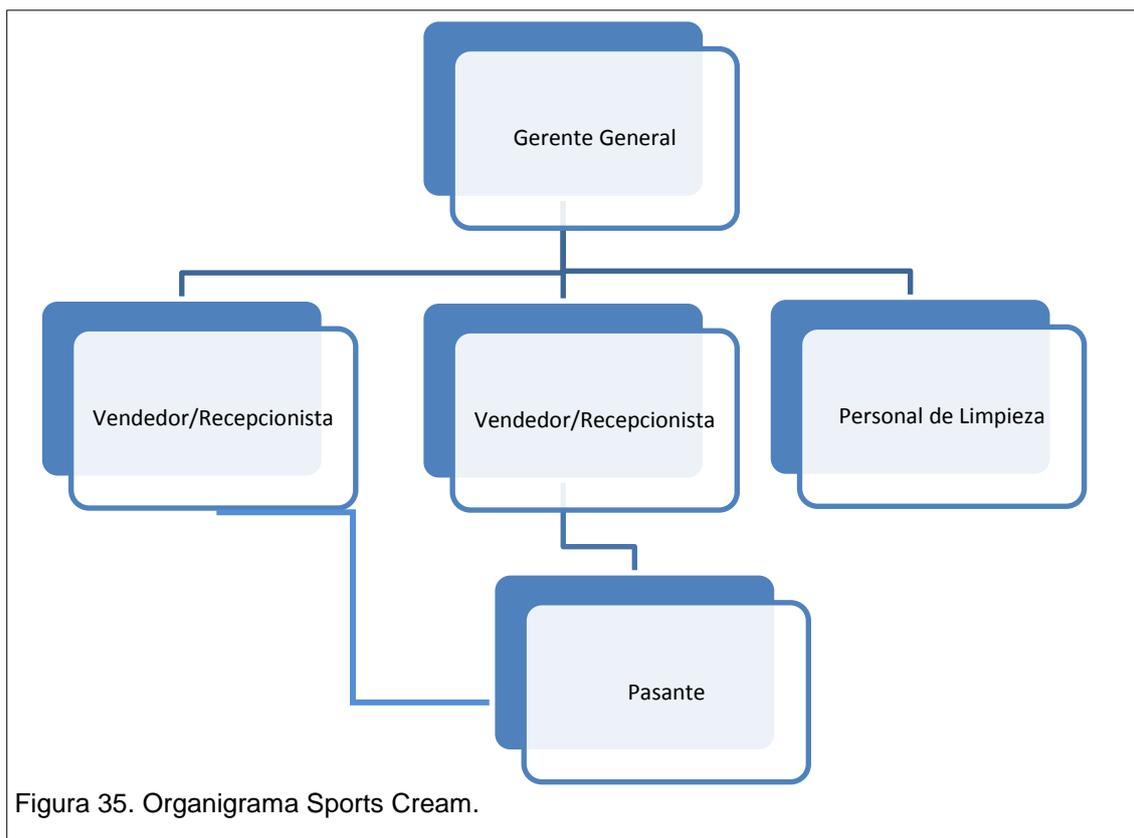


Figura 35. Organigrama Sports Cream.

Para dar inicio y funcionamiento a la heladería, SPORTS CREAM, contara en sus inicios de funcionamiento con 5 personas fijas y 1 personas que estará

netamente como pasante, en lo que se refiere a los asientos contables se le contratara como servicios ocasionales cada 2 meses, con respecto a las personas que constan en nómina las funciones se detallan a continuación.

## **6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

### **6.2.1 descripción de funciones**

#### **Gerente General**

- En lo que se refiere al Gerente General de la compañía, estará a carga de algunas funciones fundamentales para que la heladería rinda con los objetivos previamente planteados, es por eso que el Gerente General será uno de los socios de la misma.
- Sera por quien pasen las decisiones finales y quien designe las estrategias y la manera en cómo se va a medir y evaluar los resultados obtenidos por parte del personal, siempre siguiendo las políticas internas y los procesos de cada uno de los departamentos existentes en la compañía.
- Respecto a la contratación de personal será uno de los principales filtros en lo que se refiere a la entrevista de trabajo, del mismo modo será quien diseñe un correcto ambiente de trabajo en el cual todo el personal se siente satisfecho y seguro.
- Las funciones referente al área administrativas, estará encargado de las estrategias relacionadas al plan operativo y plan estratégico de la empresa, análisis de presupuesto de las áreas pertinentes.
- Desempeñará funciones relacionadas a las diferentes estrategias de marketing y publicidad de la empresa.
- Sera quien maneje el pago de nómina, sueldos y todos los gastos operacionales.

**Jefe Administrativo – Financiero**

- Además estará a cargo de todo referente a los costos, ingresos y egresos de la empresa, será quien analice como está la competencia, el mercado y todo lo referente a los análisis financieros.

**Recepcionista- Vendedor**

- Sera la persona que dará la bienvenida a la heladería, la cual debe conocer con exactitud los productos y servicios que se venden en la heladería.
- Además deberá saber todo lo referente al manejo de cajas y de dinero para el cobro de los productos.
- Estará a cargo de las funciones que se relacionan al material o mercadería este siempre en stock.
- Sera quien libre de cualquier duda a los clientes sobre el negocio o algún tema en particular de la empresa.

**Personal de Limpieza**

- Básicamente las funciones de esta persona será mantener siempre limpio el negocio, sea ya el local, oficinas y los baños del establecimiento.

## 6.2.2. Equipo de trabajo.

<p><b>CARGO</b> Gerente General</p>	<p><b>SPORTS CREAM</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SEXO:</b> Femenino o Maculino</li> <li>• <b>EDAD:</b> 27-38 años</li> <li>• <b>EDUCACIÓN:</b> Tener titulo de tercer nivel , el cual debe constar con especializaciones como Administracion de Empresas , Ingenieria en Marketing, Ingeniero en Negocios o Finanzas</li> <li>• <b>EXPERIENCIA:</b> Por lo menos 3 años de experiencia en puestos similares, conocimiento en manejo de estrategias . proyectos y el buen manejo del personal operativo</li> <li>• <b>APTITUDES:</b> Lider, capaz de resolver problemas en pocco tiempo , analisis acerca de estrategias laborales, tener claro los ideales, capaz de poder analizar y sentitizar diferentes registros financieros, trabajo en equipo.</li> <li>• <b>FUNCIONES:</b> Ejercer la representacion legal de la Heladeria. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar los procesos de planeamiento.</li> <li>• Ejecutar las politcas, directrices y lineamientos determinados.</li> <li>• Controlar y retroalimentar el avance de los planes y programas.</li> </ul> </li> <li>• Salario \$800</li> </ul>	
<p><b>CARGO</b> Vendedor - Recepcionista</p>	<p><b>SPORTS CREAM</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SEXO:</b> Femenino o Maculino</li> <li>• <b>EDAD:</b> 20-25 años</li> <li>• <b>EDUCACIÓN:</b> Tercer Nivel, cursando carreras como , Negocios o Administracion de empresas</li> <li>• <b>EXPERIENCIA:</b> Minima de un año en cargos que esten relacionados.</li> <li>• <b>APTITUDES:</b> Capacidad para resivir instruccion, constancia y dedicacion, saber llegar al cliente y negociador</li> <li>• <b>FUNCIONES:</b> Recibir a los clientes , atencion al ciente, seguimiento a la venta del producto, pago de nomina, administracion de suministros, realizar proveeduria correspondiente a la materia prima, mantener registro del producto vendido y total de clientes atendido.</li> <li>• Las demas funciones inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato</li> <li>• Salario \$400</li> </ul>	
<p><b>CARGO</b> Personal de Limpieza</p>	<p><b>SPORTS CREAM</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SEXO:</b> Maculino</li> <li>• <b>EDAD:</b> 28-38 años</li> <li>• <b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller</li> <li>• <b>EXPERIENCIA:</b> 1 año en funciones similares</li> <li>• <b>APTITUDES:</b> Toma de desiciones, liderazgo, tolerancia a la presión, trabajo en equipo</li> <li>• <b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar los puesto de trabajo.</li> <li>• Realizar funciones de mensajeria atendiendo el requerimiento de empleados.</li> <li>• Realizar funciones de mantenimiento menor en el local.</li> <li>• Velar por el cuidado del local.</li> <li>• Mantener en stock el material administrativo.</li> </ul> </li> <li>• Salario \$ 384</li> </ul>	
<p>Figura 36. Equipo de Trabajo.</p>	

### **6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas**

Con respecto a cómo van a ser compensados salarialmente el personal, se debe tomar en cuenta que por las leyes que rigen en el país, por obligación todo empleado debe estar afiliado al IESS, además que contara con ciertos beneficios como son:

- Décimo tercero
- Décimo cuarto
- Vacaciones
- Utilidades.

Correspondiente al horario de trabajo 3 personas de planta tendrán un horario de 11:00hrs - 19:00hrs , en lo que se refiere al personal de recepcionista/vendedor existen 3 personas que cumplirán con esta función, teniendo horarios rotativos para que así todos puedan cumplir las 40 horas semanales de trabajo, la persona que estará designada como pasante y junto al auxiliar de limpieza estará solamente cumpliendo 4 horas de trabajo , siendo así que el personal de limpieza estará de 9:00hrs - 13:00hrs cumpliendo el horario diurno, y el pasante entrara de 15:00hrs – 19:00hrs.

Tabla 14. Nómina persona Sports Cream.

<b>NÓMINA</b>							
<b>GERENTE</b>		<b>AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>		<b>CAJERO VENDEDOR/ RECEPCIONISTA (X3)</b>		<b>PASANTE</b>	
<b>CALCULO DEL GASTO REAL</b>		<b>CALCULO DEL GASTO REAL</b>		<b>CALCULO DEL GASTO REAL</b>		<b>CALCULO DEL GASTO REAL</b>	
SUELDO	\$ 900,00	SUELDO	\$ 366,00	SUELDO	\$ 366,00	SUELDO	\$ 183,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 75,00	DECIMO TERCERO	\$ 30,50	DECIMO TERCERO	\$ 30,50	DECIMO TERCERO	\$ 15,25
DÉCIMO CUARTO ANUAL	\$ 30,50	DÉCIMO CUARTO ANUAL	\$ 30,50	DÉCIMO CUARTO ANUAL	\$ 30,50	DÉCIMO CUARTO ANUAL	\$ 30,50
VACACIONES	\$ 37,50	VACACIONES	\$ 15,25	VACACIONES	\$ 15,25	VACACIONES	\$ 7,63
FONDOS DE RESERVA	\$ -	FONDOS DE RESERVA	\$ -	FONDOS DE RESERVA	\$ -	FONDOS DE RESERVA	\$ -
APORTE PATRONAL IESS	\$ 109,35	APORTE PATRONAL IESS	\$ 44,47	APORTE PATRONAL IESS	\$ 44,47	APORTE PATRONAL IESS	\$ 20,40
<b>TOTAL COSTO REAL MENSUAL</b>	<b>\$ 1.152,35</b>	<b>TOTAL COSTO REAL MENSUAL</b>	<b>\$ 486,72</b>	<b>TOTAL COSTO REAL MENSUAL</b>	<b>\$ 1.460,16</b>	<b>TOTAL COSTO REAL MENSUAL</b>	<b>\$ 256,78</b>
<b>TOTAL COSTO REAL ANUAL</b>	<b>\$ 13.828,20</b>	<b>TOTAL COSTO REAL ANUAL</b>	<b>\$ 5.840,63</b>	<b>TOTAL COSTO REAL ANUAL</b>	<b>\$ 17.521,88</b>	<b>TOTAL COSTO REAL ANUAL</b>	<b>\$ 3.081,35</b>
<b>PAGO TOTAL NÓMINA MENSUAL</b>							<b>\$ 3.356,01</b>
<b>PAGO TOTAL NÓMINA ANUAL</b>							<b>\$ 40.272,07</b>

## 6.4. Políticas de empleo y beneficios

### Reclutamiento:

- El subproceso de reclutamiento se realizara de manera que permita contar con candidatos que cumplan el perfil definido por SPORTS CREAM para el cargo vigente.
- El proceso de reclutamiento se realizara únicamente para aquellas posiciones que consten en el organigrama funcional.
- El reclutamiento puede ser interno o externo.
- Este proceso requiere la entrega directa o indirecta de la hoja de vida actualizada.
- El proceso estará a cargo del Gerente General de Sports Cream.

### Selección:

El subproceso de selección de personal debe garantizar que el personal escogido satisfaga el perfil de competencias definido por SPORTS CREAM, para lo cual se deben cumplir las siguientes políticas:

- La selección se realizara entre los aspirantes que hayan aplicado en la etapa de reclutamiento.
- El proceso de selección requiere la aplicación de los mecanismos que para el efecto haya diseñado SPORTS CREAM , como:
  - Entrevistas
  - Pruebas de aptitud
  - Pruebas psicotécnicas.
- El proceso de selección dará como resultado un informe con la terna de aspirantes que cumplan con el perfil de competencias definido para el cargo.

**Contratación:**

- Todo empleado suscribirá un contrato de trabajo por el tiempo de un año calendario, el cual incluirá siempre un periodo de prueba de 90 días.
- El empleado debe presentar toda la documentación exigida, previo a la firma del contrato de trabajo.

**Remuneración:**

- Los salarios se fijaran tomando como indicador el promedio del mercado y el presupuesto operativo de la institución, sin que ningún caso de estos puedan ser inferiores a los mínimos sectoriales.

**Evaluación de desempeño:**

- De manera periódica, el Gerente debe aplicar el desempeño, en base a las variables previamente definidas.

**Desvinculación:**

- Es la terminación de la relación laboral entre SPORTS CREAM y el empleado, la misma se puede originar por renuncia voluntaria del funcionario, por despido, por terminación del contrato del periodo de prueba o por terminación del contrato a plazo fijo.
  - El Gerente es el responsable de aprobar la desvinculación del empleado.
  - El empleado se separa de SPORTS CREAM, debe presentar un informe sobre el estado de todas las actividades a su cargo y hacer entrega de todos los muebles, equipos, claves y credenciales que se le haya entregado, previo a su retiro definitivo.
  - La liquidación y acta de finiquito debe prepararse en un tiempo no mayor a 30 días luego del retiro del empleado.

## **6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

En lo que se refiere a la actividad de cada accionista, cada uno de ellos está encargado y en la obligación de apoyar el funcionamiento y control del negocio, así como apoyar los lineamientos y objetivos que se establecieron desde un principio. Dentro de las funciones o derechos que poseen los accionistas de SPORTS CREAM, está en la participación de las directrices que se vayan a ejecutar para el correcto funcionamiento del negocio, del mismo modo la aprobación y contratación del personal y todo lo referente a sueldos y remuneración. Además como derechos, están en la potestad de revisar cualquier estado financiero y de este modo poder dar un criterio o resolución acerca de cualquier documento. Con respecto a cambios de normas o alguna resolución, es necesario un voto mayoritario (50% o más).

Los accionistas tendrán derecho a participar en las decisiones que se vayan a tomar dentro del negocio. Así como participar de las ganancias de la empresa y aprobar las políticas de remuneración de los empleados. Los accionistas podrán revisar y analizar los estados financieros del negocio, evaluar la gestión de los mismos. Así mismo, para aprobar algún cambio se necesita del 50% más uno de los votos de los mismos; si no se dan los suficientes votos, no se aprueba ninguna resolución.

La repartición de los derechos de la heladería estará repartida en 24% para el primer accionista y los dos restantes con una participación del 20% correspondiente.

Si se presentara el escenario en el que alguno de los accionistas de la heladería tomara la decisión de retirarse, se debe llamar a una junta directiva para exponer el caso y los motivos de la salida, y si se presentara el escenario que un nuevo accionista quiera entrar, este debe mantener la aprobación del 50 +1 para ser aceptado.

## **6.6. Equipo de asesores y servicios**

Al ser una empresa nueva, por esta razón los integrantes de la misma que vienen a ser los accionistas tienen el mismo conocimiento de cómo está estructurada y los diferentes reglamentos de la misma. Para tener un mejor avance del conocimiento de la estructuración de una empresa o negocio nuevo es necesario contar con un asesoramiento tanto legal, contable y todo lo referente a análisis financieros. Se contara con capacitaciones trimestrales sobre el manejo de empresas, desarrollo institucional y todo lo referente al crecimiento de la industria y desarrollo de nuevos mercados, y también todo lo referente al avance tecnológico.

## **7. CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL**

En el capítulo referente al cronograma general, básicamente se detallaran las actividades que se van a realizar para que el negocio funcione correctamente, estableciendo fechas, riegos e imprevistos que siempre se pueden presentar en la implementación de un negocio nuevo.

### **7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Para poner en marcha el negocio a continuación se detallarán los procesos iniciales que se deberán realizar de manera obligatoria para el funcionamiento del negocio:

1. Creación y Constitución de la Empresa Sports Cream
2. Elaboración del plan de negocios
3. Apertura de una Cuenta Bancaria
4. Solicitud de Crédito para préstamo
5. Hallar el local
6. Diseño de un Plan de Negocios
7. Diseño y estructuración interno del local
8. Análisis de Compra de stock de materiales de producción y oficina.
9. Fabricación de diseños publicitarios, imagen y publicidad.
10. Elaboración y Creación del página web
11. Contratación del personal para las distintas áreas.
12. Capacitación al personal e inducción de sus tareas dentro de la empresa.
13. Elaboración del evento de apertura del local
14. Comunicar a posibles consumidores del nuevo local que se va a abrir
15. Comienzo de funcionamiento de la heladería.

## 7.2. Diagrama de GANTT

Para una mejor visualización acerca del cronograma de actividades con respecto a lo planificada para el correcto funcionamiento de la heladería, se utiliza el diagrama de Gantt, el cual nos permite visualizar todas las tareas del proyecto en una línea de tiempo y de este modo permitiendo así su planificación idónea

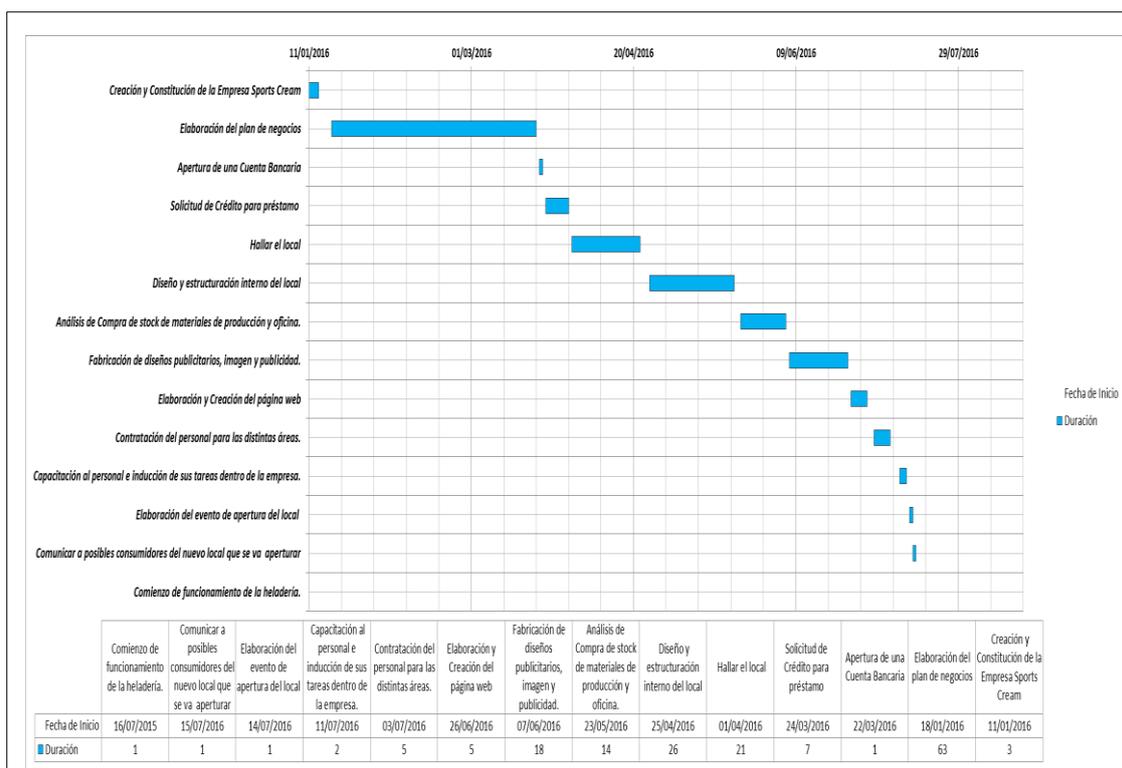


Figura 37. Campana de Gantt, resumen de actividades.

## 7.3. Riesgos e imprevistos

Al empezar un negocio totalmente nuevo y desde cero, durante el proceso de implementación y de creación de la empresa, todo negocio al iniciar esta expuesto a un sin números de riesgos, por este motivo es fundamental tener una adecuada planeación estratégica, para evitar problemas como:

1. Uno de los inconvenientes que pueden suceder es al momento en que uno quiere legalizar todos los papeles y los tramites correspondiente para inscribir a la empresa, debido a que existen ciertos pasos previos a seguir en diferentes entidades, las cuales a veces se demoran debido a la demanda de carga operativa.
2. Al momento en que tenemos la decisión de empezar las adecuaciones del local, donde se va a encontrar situada la cancha de fútbol tenis, bodegas y las posiciones correspondientes de cada una de las televisiones.
3. Otro inconveniente se puede presentar en el momento de la selección del personal con el que se va a contar, debido a que no se encuentre el perfil correspondiente.
4. Con respecto a la compra de la maquinaria con el cual se va contar y además con el material respecto a la materia prima que son los topins, debemos escoger bien nuestro proveedor, quien ofrezca un producto bueno y de calidad.
5. Demora en la entrega del préstamo bancario.

## 8. CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En lo que respecta a este capítulo, se detallaran algunos de los riesgos y criterios que se pueden presentar al momento de implementar el negocio.

### 8.1. Supuestos y criterios utilizados

1. La heladería SPORTS CREAM, tendrá como sede de operaciones en Quito, donde tendrá la capacidad de abarcar para todo el sector de del Norte-Centro de la ciudad de Quito, en el sector del Batán.
2. El producto y el servicio está dirigido para personas que oscilen entre las edades de 19- 50 años.
3. Nuestro mercado objetivo es de 22963, de este porcentaje nuestra meta es captar el 60% del mercado.
4. El nuevo negocio y la innovación del producto y servicio se cree que tendrá una buena aceptación por parte de los clientes.
5. Nuestro mercado está compuesto por un nivel socio económico medio-alto y alto.
6. Referente a los canales por los cuales vamos a pautar se considera que son lo más idóneos para llegar al mercado objetivo.
7. Para establecer nuestros escenarios proyectados con respecto a los balances de nuestros ingresos se establecerán como: pesimista, normal y optimista.
8. Para detallar nuestros ingresos para analizar si es factible la implementación del negocio, estará definido por la proyección establecida de todas las ventas.
9. Se conoce acerca de la tabla de amortización con respecto al interés que es 12.60%y con la tasa de 4% en la Cooperativa San Francisco de Asís.
10. Es necesario una inversión inicial para dar inicio al proyecto y para la adquisición de toda la maquinaria, local y materia prima.

## 8.2. Riesgos y problemas principales.

Al momento de implementar el negocio, se pueden presentar algunos riesgos y problemas para los cuales debemos analizar estrategias correspondientes para poder resolverlos.

1. Incremento en lo que se refiere a la tasa de interés del préstamo.
2. Un radical cambio a lo que se refiere a las leyes bancarias o del sistema tributario.
3. Tener una respuesta más de la esperada en lo referente a la demanda y que la oferta no abastezca con todo y el local quede con falta de espacio.
4. Con el tiempo se puede presentar un riesgo clave referente a las ventas de la heladería que sean mayores a las ventas proyectadas.
5. Que el personal no cumpla con el objetivo que se estableció desde un inicio.
6. No cumplir con las satisfacciones y necesidades del cliente.
7. Imitación por parte de la competencia en la implementación de un local o servicio similar.
8. No estar en la vanguardia referente al avance tecnológico.
9. Riesgo en que los hinchas de diferentes equipos no quieran asistir al local por ser fanáticos a un solo equipo.
10. En el periodo en donde existe mayor influencia, se contratara personal extra únicamente para esas fechas para que se siga manteniendo el buen servicio de la heladería.
11. Con lo referente al stock de inventario, se pedirá siempre al proveedor tener una provisión extra ya sea de las fundas de helado como los topins, en donde entra de manera directa el proveedor siempre teniendo un sobrante por si se presentara alguna emergencia.

Para todos estos problemas y riesgos se establecerán las siguientes estrategias:

- Es necesario contar con una asesoría legal permanente para que nos advierta de cualquier cambio en lo que se refiere al sistema tributario.
- En el caso que la respuesta de la demanda sea mayor a la oferta, se estudiara la posibilidad de modificar los horarios de atención, o también recurrir a la necesidad de apertura de otro local.
- Se deberá estar evaluando paulatinamente acerca de la calidad del servicio, y así conocer que está molestando a los clientes para mejorarlo.
- Se debe capacitar constantemente al personal sobre atención al cliente y será evaluado con respecto a su trabajo.
- Se utilizara las mejores promociones y con un correcto mensaje para cada uno de los hinchas.
- Se analizara constantemente el mercado y a la competencia, para que el caso que se presente algún producto similar, estar un paso más adelante e innovar con un nuevo servicio.

## 9. CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En este básicamente se analiza la estructura financiera de SPORTS CREAM, además de las ventas e índices financieros que nos demostraran que tan factible y rentable es para el mercado.

### 9.1. Inversión inicial

La inversión inicial para que Sports Cream entre en funcionamiento es de \$53.075,32; la cual consta con algunos costos que se detalla en la siguiente tabla, para mayores detalles se puede observar en el **(Anexo X)**

Tabla 15. Inversión Inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
TOTAL	\$ 53.075,32
	
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	
Total	\$ 5.102,00
<b>EQUIPOS ELECTRONICOS</b>	
Total	\$ 5.610,00
<b>MAQUINARIA</b>	
Total	\$ 21.700,00
<b>ADECUACIONES</b>	
Total	\$ 3.400,00
<b>PRESUPUESTO ACTIVOS</b>	
Total	\$ 3.756,00
<b>INVENTARO INICIAL</b>	
Total	\$ 7.843,50
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Total	\$ 5.663,82
<b>INVERSIÓN FIJA TOTAL</b>	<b>\$ 53.075,32</b>
<b>INVERSIÓN ACTIVO DIFERIDO</b>	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	
Total	\$ 3.756,00

## 9.2. Fuentes de ingreso

Dentro de las fuentes de ingreso, Sports Cream se basa en la venta de sus helados de yogurt personalizados con los nombres de los equipos favoritos de la hinchada y por cuales se genera una pasión incomparable, acompañados de un servicio inigualable en un ambiente netamente futbolístico, para observar el análisis completo ver el **(ANEXO IV)**.

## 9.3. Egresos

Cabe mencionar también que una de las partes claras que se debe tener al momento del funcionamiento de Sports Cream, es el rubro de egresos, los cuales vienen a ser los gastos utilizados para la producción del producto. La heladería cuenta con algunos egresos, los cuales se ha establecido en 3 componentes: administrativos, operacionales y ventas, los cuales están generados en costos fijos y variables correspondientemente. **(Anexo V)**.

Tabla 16. Egresos Sports Cream.

	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 67.965,79	\$ 70.684,42	\$ 73.511,79	\$ 76.452,27	\$ 79.510,36
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 162.087,79	\$ 169.512,52	\$ 177.281,30	\$ 185.410,25	\$ 193.916,24

	TIPO	MENSUAL	ANUAL
<b>Material oficina</b>	ADMINISTRATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>Insumos de limpieza</b>	ADMINISTRATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>Servicios Basicos</b>	OPERATIVO	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>Arriendo</b>	OPERATIVO	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Sueldos</b>	ADMINISTRATIVO	\$ 3.356,01	\$ 40.272,07
<b>Gasto Publicidad</b>	VENTAS	\$ 257,81	\$ 3.093,72
<b>Servicios Contables</b>	ADMINISTRATIVO	\$ 400,00	\$ 4.800,00
<b>Gastos Mantenimiento</b>	OPERATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 67.965,79</b>

	COSTOS VARIABLES
Numero de Personas al Mes	5.400,00
Peso de Helado Promedio mg	250,00
Kilos Vendidos al Mes	1.350,00
COSTO Unitario Por Kilo	5,81
Precio Margen de Ganancia	45,00%
Valor ganado por litro	4,75
PRECIO FIJO TOTAL	10,56
PRECIO DE VENTA HELADO 250 ML	2,64
MARGEN BRUTO MENSUAL	6.417,41
MARGEN BRUTO ANNUAL	77.008,91

#### 9.4. Margen bruto y margen operativo

A continuación se muestra el análisis del margen de rentabilidad esperado en los 5 primeros años de funcionalidad del negocio, se puede ver que desde el primer año existe una utilidad operacional positiva, que significa que el margen entre el costo de producción y el precio de venta generada permite que el negocio sea rentable.

Tabla 17. Margen Bruto y Operativo Sports Cream.

 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
<b>(+) INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69
(-) COSTO DE VENTA	\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 77.008,91</b>	<b>\$ 80.859,35</b>	<b>\$ 84.902,32</b>	<b>\$ 89.147,44</b>	<b>\$ 93.604,81</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 52.272,07	\$ 54.362,95	\$ 56.537,47	\$ 58.798,97	\$ 61.150,92
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 3.093,72	\$ 3.217,47	\$ 3.346,17	\$ 3.480,01	\$ 3.619,21
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 16.000,00	\$ 13.104,00	\$ 10.092,16	\$ 6.959,85	\$ 3.702,24
(-)GASTOS COMISIÓN COBRO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.643,12</b>	<b>\$ 10.174,94</b>	<b>\$ 14.926,53</b>	<b>\$ 19.908,61</b>	<b>\$ 25.132,43</b>

## 9.5. Estado de resultado actual y proyectado

Realizando la proyección de pérdidas y ganancias se nota que en el primer año existe utilidad neta debido a que se necesita gastar en los costos financieros y las depreciaciones que se deben cubrir, y como se observa que a partir del segundo año, se genera un valor positivo de utilidad neta.

Tabla 18. Estados de Resultados Sports Cream.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
ESCENARIO ESPERADO APALANCADO					
DETALLE	2016	2017	2018	0	2020
<b>(+) INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69
(-) COSTO DE VENTA	\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 77.008,91</b>	<b>\$ 80.859,35</b>	<b>\$ 84.902,32</b>	<b>\$ 89.147,44</b>	<b>\$ 93.604,81</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 52.272,07	\$ 54.362,95	\$ 56.537,47	\$ 58.798,97	\$ 61.150,92
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 3.093,72	\$ 3.217,47	\$ 3.346,17	\$ 3.480,01	\$ 3.619,21
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 16.000,00	\$ 13.104,00	\$ 10.092,16	\$ 6.959,85	\$ 3.702,24
(-) GASTOS COMISIÓN COBRO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.643,12</b>	<b>\$ 10.174,94</b>	<b>\$ 14.926,53</b>	<b>\$ 19.908,61</b>	<b>\$ 25.132,43</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.189,77	\$ 1.408,50	\$ 522,89	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) DEPRECIACION ACTIVOS	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>(\$ 1.549,05)</b>	<b>\$ 3.764,04</b>	<b>\$ 9.401,24</b>	<b>\$ 14.906,21</b>	<b>\$ 20.130,03</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 564,61	\$ 1.410,19	\$ 2.235,93	\$ 3.019,50
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 1.549,05)</b>	<b>\$ 3.199,43</b>	<b>\$ 7.991,05</b>	<b>\$ 12.670,28</b>	<b>\$ 17.110,53</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	\$ 799,86	\$ 1.997,76	\$ 3.167,57	\$ 4.277,63
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>(\$ 1.549,05)</b>	<b>\$ 2.399,58</b>	<b>\$ 5.993,29</b>	<b>\$ 9.502,71</b>	<b>\$ 12.832,89</b>

## 9.6. Balance general anual y proyectado

En el balance general que se presenta a continuación, se aprecia la situación de la empresa durante los próximos 5 años, así como la variación de su patrimonio. Cabe anotar que por la naturaleza del negocio no se obtiene ventas a crédito ni cuentas por pagar.

Tabla 19. Balance General Anual Sports Cream.

<b>BALANCE GENERAL ANUAL (ESPERADO CON APALANCAMIENTO)</b>						
						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 0	(\$ 33.175,32)	(\$ 1.646)	\$ 1.521,29	\$ 4.236,36	\$ 15.256,31
EFFECTIVO	\$ 0	(\$ 33.175,32)	(\$ 1.646,06)	\$ 1.521,29	\$ 4.236,36	\$ 15.256,31
CUENTAS POR COBRAR						
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 35.912	\$ 30.910	\$ 25.907	\$ 20.905	\$ 15.902	\$ 10.900
ADECUACIONES	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.400	\$ 3.400
MAQUINARIA	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800	\$ 21.800
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.102	\$ 5.102	\$ 5.102	\$ 5.102	\$ 5.102	\$ 5.102
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 5.610	\$ 5.610	\$ 5.610	\$ 5.610	\$ 5.610	\$ 5.610
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0	(\$ 5.002)	(\$ 10.005)	(\$ 15.007)	(\$ 20.010)	(\$ 25.012)
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 3.756	\$ 3.005	\$ 2.254	\$ 1.502	\$ 751	\$ 0
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 3.756	\$ 3.756	\$ 3.756	\$ 3.756	\$ 3.756	\$ 3.756
AMORTIZACIÓN GASTOS PREOPERACIONALES		(\$ 751)	(\$ 1.502)	(\$ 2.254)	(\$ 3.005)	(\$ 3.756)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 39.668	\$ 739	\$ 26.515	\$ 23.928	\$ 20.890	\$ 26.156
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 1.364	\$ 3.408	\$ 5.404	\$ 7.297
SUELDOS POR PAGAR	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0	\$ 0,00	\$ 799,86	\$ 1.997,76	\$ 3.167,57	\$ 4.277,63
PARTICIPACION EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 0	\$ 0,00	\$ 564,61	\$ 1.410,19	\$ 2.235,93	\$ 3.019,50
CUENTAS POR PAGAR	\$ 0	0	0	0	0	0
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 20.000	\$ 14.149	\$ 7.511	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 20.000	\$ 14.149,42	\$ 7.510,53	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 20.000	\$ 14.149	\$ 8.875	\$ 3.408	\$ 5.404	\$ 7.297
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 19.668	\$ 19.668	\$ 17.476	\$ 15.375	\$ 14.080	\$ 21.759
UTILIDADES RETENIDAS		(\$ 1.549)	\$ 2.400	\$ 5.993	\$ 9.503	\$ 12.833
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 19.668	\$ 18.119	\$ 19.876	\$ 21.368	\$ 23.583	\$ 34.592
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 39.668	\$ 32.268	\$ 28.751	\$ 24.776	\$ 28.986	\$ 41.889

## 9.7. Estado de flujo de efectivo anual y proyectado

El flujo de efectivo que se presenta a continuación, se obtuvo los valores proyectados en los primeros 5 años del proyecto, considerando las condiciones esperadas de ventas e incluyendo el apalancamiento.

Tabla 20. Flujo de Caja con Apalancamiento Sports Cream.

FLUJO DE CAJA						
APALANCADO ESCENARIO ESPERADO						
						
DETALLE		2016	2017	2018	2019	2020
(+) INGRESOS POR VENTAS		\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69
(-) COSTO DE VENTA		\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 77.008,91	\$ 80.859,35	\$ 84.902,32	\$ 89.147,44	\$ 93.604,81
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 52.272,07	\$ 54.362,95	\$ 56.537,47	\$ 58.798,97	\$ 61.150,92
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 3.093,72	\$ 3.217,47	\$ 3.346,17	\$ 3.480,01	\$ 3.619,21
(-) GASTOS OPERACIONALES		\$ 16.000,00	\$ 13.104,00	\$ 10.092,16	\$ 6.959,85	\$ 3.702,24
(-) GASTOS COMISIÓN COBRO		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5.643,12	\$ 10.174,94	\$ 14.926,53	\$ 19.908,61	\$ 25.132,43
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 2.189,77	\$ 1.408,50	\$ 522,89	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) DEPRECIACION ACTIVOS		\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		(\$ 1.549,05)	\$ 3.764,04	\$ 9.401,24	\$ 14.906,21	\$ 20.130,03
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 0,00	\$ 564,61	\$ 1.410,19	\$ 2.235,93	\$ 3.019,50
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 1.549,05)	\$ 3.199,43	\$ 7.991,05	\$ 12.670,28	\$ 17.110,53
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 0,00	\$ 799,86	\$ 1.997,76	\$ 3.167,57	\$ 4.277,63
(=) UTILIDAD NETA		(\$ 1.549,05)	\$ 2.399,58	\$ 5.993,29	\$ 9.502,71	\$ 12.832,89
GASTOS NO DESEMBOLSABLES						
INVERSIÓN	(\$ 47.511,50)					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (5.663,82)					
DEPRECIACIÓN		\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40
AMORTIZACIÓN		\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20
VALOR DESECHO						\$ 10.900,00
RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						\$ 5.663,82
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 53.175,32)	\$ 4.204,55	\$ 8.153,18	\$ 11.746,89	\$ 15.256,31	\$ 35.150,31
PRESTAMO	\$ 20.000,00					
DEUDA		\$ 5.850,61	\$ 6.631,89	\$ 7.510,53	\$ 0,00	
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA	(\$ 33.175,32)	(\$ 1.646,06)	\$ 1.521,29	\$ 4.236,36	\$ 15.256,31	\$ 35.150,31

## 9.8. Punto de equilibrio

Para poder alcanzar el punto de equilibrio del negocio se analizara cual será el número de nuestras ventas mínimas anuales, para así poder emparejar los ingresos con los costos que se generen anualmente, lo que nos reflejara en que circunstancia la heladería no genere perdidas pero tampoco generara ganancias ( **Anexo VI**).

Tabla 21. Punto de Equilibrio Sports Cream.

PUNTO DE EQUILIBRIO 					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTOS FIJOS ANUALES	\$ 78.557,96	\$ 77.095,31	\$ 75.501,09	\$ 74.241,23	\$ 73.474,78
COSTO UNITARIO	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64
<b>CANTIDAD DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>5.513</b>	<b>5.410</b>	<b>5.298</b>	<b>5.210</b>	<b>5.156</b>
<b>VENTAS A EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>\$ 14.553,90</b>	<b>\$ 14.282,92</b>	<b>\$ 13.987,57</b>	<b>\$ 13.754,16</b>	<b>\$ 13.612,17</b>
VENTAS PROYECTADAS	\$ 21.120,00	\$ 22.176,00	\$ 23.284,80	\$ 24.449,04	\$ 25.671,49
CLIENTES PROYECTADOS	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724

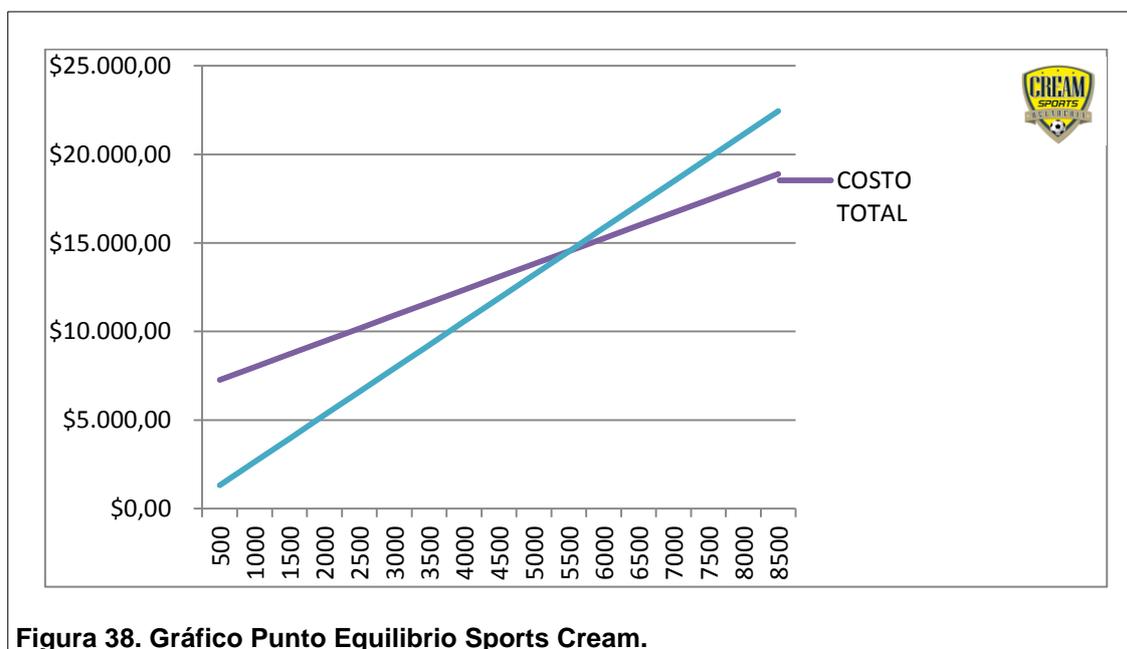


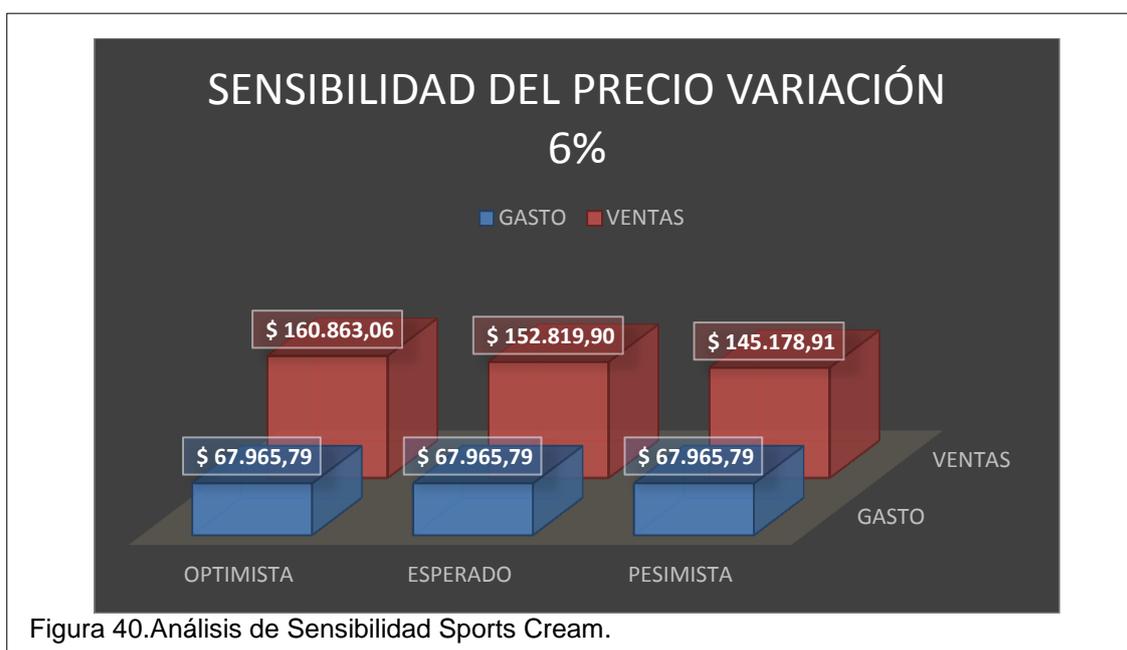
Figura 38. Gráfico Punto Equilibrio Sports Cream.

Como se puede ver en la figura 38, Sports Cream, debe generar en ventas un **Figura 39. Gráfico Punto Equilibrio Sports Cream.**

total de 5.513 helados, generando un total de \$14.553,90 para que así no se vea reflejado algún gasto adicional, ya que en este punto no se genera pérdida ni ganancia.

### 9.9 control de gastos importantes

En lo que se refiere a las variables que pueden ser más sensibles en todo negocio están establecidas por los gastos y las ventas que genere el mismo, es por esto que se generó una simulación en los tres escenarios creando una variación en las ventas tanto para los escenarios optimista, pesimista y esperado; como se puede ver en figura 39, si las ventas decrecen en un 6% se genera pérdida casi de \$8.000. Se recomienda siempre estar en constante comunicación con los clientes acerca del servicio o de saber qué le parece el producto que se está vendiendo, y del mismo modo analizar si las estrategias de publicidad y marketing están generando beneficios para la heladería.



### 9.10. Índices financieros

Los índices financieros de un negocio son muy importantes saberlos interpretar debido a que estos índices nos permiten conocer el funcionamiento del negocio en periodos establecidos. A continuación se detalla cada uno de los índices financieros obtenidos.

### 9.10.1. Liquidez

Tabla 22. Liquidez Sports Cream.

LIQUIDEZ 				
APALANCADO				
Razón Corriente =	Activo Corriente			
	Pasivo Corriente			
ESPERADO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,00	(1,21)	0,45	0,78	2,09

En el primer año, la empresa no tiene deudas corrientes, por lo cual el índice de liquidez no tiene importancia. A partir del segundo año se nota que la empresa tiene una liquidez negativa debido a que no tiene capacidad suficiente para afrontar sus deudas, ya que el resultado del índice es menor 1, se debe analizar qué a partir del año la liquidez es positiva, debido a que se amortizan algunos enceres y además la deuda del prestamos se reduce y las ventas incrementan. **(ANEXO VII)**.

### 9.10.2. Rentabilidad

La rentabilidad del negocio se basa en la relación que tiene la empresa entre sus utilidades, y la inversión o recursos que se ha utilizado para obtenerlos, se puede decir que una empresa es rentable cuando los ingresos son mayores a los gastos.

#### 9.10.2.1 ROI

En el primer año los ingresos de la empresa no son suficientes para cubrir la inversión por eso el ROI es negativo. A partir del segundo año el índice de rendimiento es superior a la tasa activa, con una utilidad de \$0.12 ctvs., por cada dólar invertido en activos para el montaje del negocio. **(ANEXO VIII)**.

Tabla 23.ROI

<b>RENTABILIDAD</b>				
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS= ROI</b>	UTILIDAD NETA			
	ACTIVOS TOTALES			
<b>ESPERADO</b>				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
-210%	9%	25%	45%	49%

### 9.10.2.2 ROE

La tabla nos refleja que el primer año, el dinero invertido por los accionistas no genera rentabilidad para los mismos. Sin embargo a partir del segundo año, los inversionistas reciben \$0.9 ctvs. por cada dolar invertido en la empresa.

(ANEXO IX).

Tabla 24. ROE

<b>RENTABILIDAD</b>				
<b>RENDIMIENTO SOBRE ROE=</b>	UTILIDAD NETA			
	PATRIMONIO			
<b>ESPERADO</b>				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
-9%	12%	28%	40%	37%

### 9.11. Valuación

Del análisis que se muestra a continuación se desprende que el VAN es positivo, y el valor del TIR es superior al rendimiento del mercado, lo cual indica que la inversión en este negocio representa una buena oportunidad para los inversionistas.

Tabla 25. CAPM (Capital Asset Pricing Model)

CAPM 	
Tasa libre de riesgo	2,54%
Rendimiento del Mercado	1,00%
Beta	0,73
Riesgo País	17,33%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	<b>18,75%</b>

Para un real cálculo del CAPM, el cual consiste en una valoración de los activos financieros los mismos que ayudan a obtener una rentabilidad esperada de cualquier inversión. Para obtener los datos que se requiere, se obtiene mediante una investigación de páginas financieras como son [www.finance.yahoo.com/bonds/9?s=%SEGSPC//](http://www.finance.yahoo.com/bonds/9?s=%SEGSPC//), también se los encuentra en el BCE o en [www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=S](http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=S).

Tabla 26. WACC (Coste Medio Ponderado de Capital)

 WACC				
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO ANUAL	COSTO DE K
PRESTAMO	37222,72	64%	12,60%	8,06%
CAPITAL SOCIAL	15952,59	36%	0%	0
<b>COSTO DEL CAPITAL</b>				<b>8,06%</b>

VALOR TOTAL INVERSION	53175,32
T	40

WACC	37222,72	( 0,13	—	( -39	) + 1286,42
		37222,72	+	15952,59	
	37222,72	39,13		1286,42	
		53175,32			

WACC	1457662,59
	53175,32

WACC	27,41%
------	--------

Para el cálculo del WACC, se debe tener claro cuáles son nuestro coste medio que han costado los activos corrientes del negocio, y sabiendo cómo se ha financiado el capital propio (aportación de los socios) y los recursos de terceros

que este caso viene a estar representado por el préstamo adquirido; una vez teniendo estos datos, lo que refleja el WACC es la tasa de descuento midiendo el capital de los recursos propios y ajenos.

Tabla 27. Valuación del Proyecto e Inversionista.

<b>VALUACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$ 23.937,89	<b>VAN</b>	\$ 29.081,30
<b>TIR</b>	2,24%	<b>TIR</b>	16,20%

<b>CRITERIO DE INVERSION PROYECTO</b>		
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO</b>	<b>VALOR PRESENTE</b>
0		(49.236,10)
1	(1.646,06)	1.375,73
2	1.521,29	1.062,64
3	4.236,36	2.473,17
4	15.256,31	7.443,87
5	35.150,31	14.333,94
<b>VAN</b>		<b>(25.298,21) = 23.937,89</b>
<b>TIR</b>		<b>2,24%</b>

El resultado de estos dos criterios se ven proyectados en la siguiente tabla, en lo que se refiere al criterio de inversión del Inversionista se detalla más adelante en el capítulo 10.

## 10. CAPÍTULO X PROPUESTA DEL NEGOCIO

En la propuesta del negocio se establecerá los capitales de inversión y al mismo tiempo como va estar estructurado.

### 10.1. Financiamiento deseado

Para que Sports Cream entre en funcionamiento el capital necesario es de \$53.075,32.

### 10.2. Estructura de capital y deuda buscada

Para poder alcanzar los \$53.075,32; se desglosará de la siguiente manera, primero se obtendrá un crédito de consumo en la Cooperativa San Francisco de Asís por el 36% del capital total, y para completar la inversión inicial quedaría un restante del 64% del dinero, que estará encargado por los tres inversionistas, que estarán repartidos 24% y 20% los dos restantes.

Tabla 28. Estructura del Capital.

ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
	%	CANTIDAD
<b>CAPITAL PROPIO</b>	64%	\$ 33.899,26
<b>PRÉSTAMO</b>	36%	\$ 19.276,05
<b>TOTAL</b>	100%	\$ 53.175,32

### 10.3. Capitalización

La heladería Sports Cream está conformada por 3 socios inversionistas, los cuales están encargados de poner de capital propio de la siguiente manera:

- Inversionista 1 Santiago Rodríguez: \$ 8.120,52
- Inversionista 2 Marcelo Barriga: \$6.767,10
- Inversionista 3 Juan Pablo Barriga: \$6.767,10

Generando un total de: \$33.835.51, que para completar la inversión está ya establecido el monto del préstamo.

Tabla 29. Capitalización.

<b>CAPITALIZACION</b> 		
	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>SOCIO 1</b>	20%	\$ 6.779,85
<b>SOCIO 2</b>	40%	\$ 13.559,71
<b>SOCIO 3</b>	40%	\$ 13.559,71
<b>TOTAL</b>	100%	\$ 33.899,26

#### 10.4. Uso de fondos

Dentro de la inversión inicial esta desglosada de la siguiente manera:

- Activos Corrientes: Tangibles
- Activos No Corrientes: Intangibles
- Capital de la Operación del Negocio.

Tabla 30. Uso de Fondos.

FLUJO DE CAJA						
APALANCADO ESCENARIO ESPERADO						
						
DETALLE		2016	2017	2018	2019	2020
(+) INGRESOS POR VENTAS		\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69
(-) COSTO DE VENTA		\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 77.008,91	\$ 80.859,35	\$ 84.902,32	\$ 89.147,44	\$ 93.604,81
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 52.272,07	\$ 54.362,95	\$ 56.537,47	\$ 58.798,97	\$ 61.150,92
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 3.093,72	\$ 3.217,47	\$ 3.346,17	\$ 3.480,01	\$ 3.619,21
(-) GASTOS OPERACIONALES		\$ 16.000,00	\$ 13.104,00	\$ 10.092,16	\$ 6.959,85	\$ 3.702,24
(-) GASTOS COMISIÓN COBRO		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 5.643,12	\$ 10.174,94	\$ 14.926,53	\$ 19.908,61	\$ 25.132,43
(-) GASTOS FINANCIEROS						
(-) DEPRECIACION ACTIVOS		\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN		(\$ 1.549,05)	\$ 3.764,04	\$ 9.401,24	\$ 14.906,21	\$ 20.130,03
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		\$ 0,00	\$ 564,61	\$ 1.410,19	\$ 2.235,93	\$ 3.019,50
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 1.549,05)	\$ 3.199,43	\$ 7.991,05	\$ 12.670,28	\$ 17.110,53
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 0,00	\$ 799,86	\$ 1.997,76	\$ 3.167,57	\$ 4.277,63
(=) UTILIDAD NETA		(\$ 1.549,05)	\$ 2.399,58	\$ 5.993,29	\$ 9.502,71	\$ 12.832,89
GASTOS NO DESEMBOLSABLES						
INVERSIÓN	(\$ 47.511,50)					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (5.663,82)					
DEPRECIACIÓN		\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40	\$ 5.002,40
AMORTIZACIÓN		\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20	\$ 751,20
VALOR DESECHO						\$ 10.900,00
RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						\$ 5.663,82
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 53.175,32)	\$ 4.204,55	\$ 8.153,18	\$ 11.746,89	\$ 15.256,31	\$ 35.150,31
PRESTAMO						
DEUDA						
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA	(\$ 53.175,32)	\$ 4.204,55	\$ 8.153,18	\$ 11.746,89	\$ 15.256,31	\$ 35.150,31

## 10.5. Retorno para el inversionista

El tir obtenido en la proyección es superior a la tasa activa de descuento, arrojando así una factibilidad positiva para todos los inversionistas

Tabla 31. Criterios de Inversión

DESCRIPCIÓN		PERIODO	1	2	3	4	5
			2016	2017	2018	2019	2020
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-25%)]			(\$ 987,52)	\$ 2.039,64	\$ 5.094,30	\$ 8.077,30	\$ 10.907,96
Depreciación y amortización (+)			\$ 5.753,60	\$ 5.753,60	\$ 5.753,60	\$ 5.753,60	\$ 5.753,60
Variación de capital de trabajo			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de Capital		\$ (53.175,32)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda		\$ 20.000,00	\$ 14.149,39	\$ 7.517,49	\$ 6,96		
Pagop Principal Deuda			\$ 5.850,61	\$ 6.631,89	\$ 7.510,53	\$ -	\$ -
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-25%)]			\$ 1.395,98	\$ 897,92	\$ 333,34	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de efectivo disponible del inversionista		\$ (33.175,32)	\$ 11.668,87	\$ 7.780,93	\$ 3.010,98	\$ 13.830,90	\$ 16.661,56
Flujos descontados			\$ 9.590,92	\$ 5.256,47	\$ 1.671,87	\$ 6.312,14	\$ 6.249,90
VAN			\$ 29.081,30				
TIR			16%				

Como se explicaba en capítulos anteriores aquí se encuentra en lo que se refiere al criterio de inversión del inversionista se puede ver que al momento de traer todos los valores presentes de los promedios de los 5 años, se genera una rentabilidad de \$ 29.081.30.

## 11. CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo negocio tiene altas y bajas, además de ciertas conclusiones y recomendaciones que se pueden generar una vez acabado todo un análisis completo sobre la viabilidad del negocio, las cuales están distribuidas de la siguiente manera.

### 11.1. Conclusiones

Como conclusiones del estudio se obtiene las siguientes conclusiones:

- En lo que se refiere a la industria de restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio, hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera, lo cual significa que es factible la apertura de nuevos negocios.
- Al momento de realizar el estudio de la matriz FODA, se definió las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades más determinantes que se pueden generar al momento de implementar el negocio.
- Dentro del análisis PEST, se analizaron todos los factores en donde se encuentran diferentes condiciones que se tomaron en cuenta para las diferentes cruces de variables.
- Para encontrar el mercado objetivo se realizó el estudio correspondiente en donde se pudo determinar nuestro mercado meta, conociendo las características y el perfil del cliente.
- Se pudo identificar que existen varios productos similares en donde entrarían como productos sustitutos.
- Es recomendable desde el principio brindar un servicio exclusivo y así generar un posicionamiento desde el inicio y con esto producir estrategia de marketing directo.
- Para poner en marcha el negocio empezara con un total de 6 personas que estarán dentro de la nómina de la heladería, además que se cuenta con los servicios de un empleado que estará como pasante.

- Se analizó la aceptación del producto por medio de algunos métodos tanto cualitativa y cuantitativa como focus group, encuestas y entrevistas a expertos.
- Los resultados financieros de la heladería reflejaron datos positivos en lo que se refiere a la factibilidad de la implementación de este negocio.
- La inversión inicial que se tiene que invertir es de \$53.075,32.

## **11.2. Recomendaciones**

- Tener claros los objetivos y lo que se quiere transmitir a los futuros consumidores.
- Saber a profundidad como está conformado la industria del negocio al que se quiere emprender.
- Ser muy cuidadosos con el tema del servicio debido a que es primordial un servicio de calidad.
- Estar en constante capacitación para el personal.
- Establecer objetivos medibles y alcanzables.
- Conocer bien a nuestros consumidores y tener claro nuestro mercado objetivo.
- Mantener siempre un seguimiento en lo que se refiere a la maquinaria y stock del material tanto administrativo y de materia prima.
- Estar preparado a cualquier situación que se presente en lo que se refiere a las ventas y tener claro cuáles van hacer las estrategias a utilizar para resolver los problemas.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación del Ecuador*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201312.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Variación del PIB VS Porcentaje de Crecimiento*. Recuperado el 9 de agosto de 2015 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_varipib%crecimen](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_varipib%crecimen)
- Banco Central del Ecuador. (2014). *PIB Petrolero y No Petrolero*. Recuperado el 9 de agosto de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Desempleo del Ecuador*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo/2010-2015//](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo/2010-2015//)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa de Interés*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasaInteres2015/Indice.htm>
- Barrios & Costell. “*Técnica de Investigación cualitativa en investigación de mercados*” (2), (2011-pag 547).
- El Comercio. (22 septiembre 2014). *Corfú lleva 24 años de existencia; todos los ingredientes*. El Comercio. Quito, Ecuador. Recuperado el 04 de Julio de 2015 de <http://www.elcomercio.com.ec/noticias/heladerias/quitoenlaactulidad-2014//>
- Ferrell, O.C., Harline, M. (2012). *Estrategia de Marketing: Ciclo de vida de un producto o servicio*. D.R 2012 Cengage Learning Editores, S.A
- Fleisman, W., Lambin, JJ. (2010). *Principios de Marketing: Estrategias para un mercado diferenciado*. Esic Editorial. III.Edición.

- Heladería Chickberry (2012). *Quienes somos*. Recuperado el 11 de julio de 2015 <http://chickberry.com.ec/quienesomos/>
- Heladería Pingüino (1998). *Quienes somos*. Recuperado el 11 de julio de 2015 [http://pinguino.com.ec /](http://pinguino.com.ec/)
- Heladería Sorbetto (2010). *Quienes somos*. Recuperado el 11 de julio de 2015 <http://sorbetto.com.ec/clientesorbetto/>
- [http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia\\_barrio2014.htm](http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio2014.htm)
- INEC. (2010). *Clasificación y análisis del sector real del Ecuador*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=secrealecu=1184&lang=es&TB\\_iframe/](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=secrealecu=1184&lang=es&TB_iframe/)
- INEC. (2010). *Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1184&lang=es&TB\\_iframe/](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1184&lang=es&TB_iframe/)
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras – Sí Emprende*. Recuperado el 3 de septiembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/industria/>
- INEC. (2010). *Resultados Censo de Población de Cantón Quito*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>.
- INEC.(2010). *Ecuador en Cifras – pibeconomico*. Recuperado el 1 de septiembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/pib-economic-actividad/>
- INEC.(2010). *Ecuador en Cifras – ciiu4.0156101(12)/clasificaciondelasactividadeseconomicas/ec/rev4.0/* el 3 de agosto de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/consultaciiu/inec/2010/>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey México*: Segunda Edición: Editorial Pearson.

- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México D.F., México: McGraw-Hill. 2da. Edición.
- Martínez, J. (2002). *Matemática Financiera*. Colombia: Universidad Internacional de Cali. 4ta Edición.
- Recuperado el 15 de abril de 2016  
[www.finance.yahoo.com/bonds/9?s=%SEGSPC//](http://www.finance.yahoo.com/bonds/9?s=%SEGSPC//).
- Recuperado el 16 de abril de 2016  
[www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-país/info/?id=S](http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-país/info/?id=S).
- Recuperado el 20 de diciembre del 2014 de  
<http://www.contabilidadyfinanzas.com/balance-general-proyectado.html>
- Recuperado el 21 de diciembre del 2014 de <http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-flujos-de-efectivo.html>
- Revista En Forma. (2015). *Beneficios del helado de yogurt*. Recuperado el 15 de mayo de 2015 <http://enforma.hola.com/tags/en-forma/>
- Revista Líderes. (2014). *El yogurt es más frío y al gusto del cliente*. Recuperado el 17 de mayo de 2015. <http://www.revistalideres.ec/lideres/yogur-frio-gusto-cliente.html>
- Roberts, K. (2011). *Lovermarks, el poder de la marca en la mente del consumidor*. México D.F., México: Pearson. Quinta Edición.
- Secretaría de Territorio, Municipio de Quito. (2014). *Población e Indicadores del 2014 en la Administración Zonal de Quito*. Recuperado el 18 de octubre de 2015
- Simchi-Levi, D. (2010). *Estrategias para emprender un negocio y sus adecuadas decisiones*. Dirección Estratégica. Primera Edición. Recuperado el 9 de noviembre de 2014.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Constitución de una compañía*. Recuperado el 28 de octubre de 2015 [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soic.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soic.pdf)

Superintendencia de Compañías. (2015). *Distribucion de las Compañías por Número*. Recuperado el 28 de octubre de 2015 <http://181.198.3.713/portal/cgi-bin/cognos.cgi#>

Taylor, K. (2010). *Investigación de Mercados: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México D.F., México: McGraw-Hill. 5ta. Edición.

Ultimas Noticias. (26 de noviembre 2015). *Rafael Correa proyecta que Ecuador cerrará 2015 con inflación de 3,8%*. El Universo. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 30 de noviembre de 2015 de <http://www.ultimasnoticias/comercio.com/noticias/2013/10/26/nota/1635826/rafael-correa-proyecta-inflacion//>.

## **ANEXOS**

Anexo I.- Modelo de Encuesta.

**ENCUESTA SOBRE LA IMPLEMENTACION DE UNA HELADERÍA  
TEMÁTICA DEPORTIVA**

Muchas gracias por su atención, soy estudiante de la Universidad de las Américas, la siguiente encuesta, está destinada para conocer acerca de los gustos y saber la opinión acerca de la implementación de una heladería deportiva. No le tomara más de 5 cinco minutos

**1) ¿Considera que el helado de yogurt es más sano que los comunes?**

SI

NO

**2) ¿Con quién acude normalmente a una heladería?**

- Familia
- Pareja
- Solo
- Otro \_\_\_\_\_

**3) Mencione cuales son los locales de su preferencia**

- Chickberry
- FrozenYogurt
- Green Frozen
- Otros \_\_\_\_\_

**4) ¿En qué temporada consume más un helado de yogurt?**

- Verano
- Invierno
- Siempre
- Otros \_\_\_\_\_

**5) ¿Califique del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 muy bueno el servicio que brindan las heladerías de yogurt?**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

6) ¿Es fanático del fútbol?

SI

NO

7) ¿Le gustaría la idea de una heladería temática deportiva?

SI

NO

8) ¿Le gustaría que el sabor preferido de su helado, este representado por el nombre de su equipo favorito?

SI

NO

9) ¿Usted es fanático de algún equipo de fútbol?

Si

No

Cuál \_\_\_\_\_

10) ¿En qué sector le gustaría que se encuentre esta heladería?

- Norte de Quito
- Centro de Quito
- Sur de Quito

11) ¿Con qué frecuencia acude a disfrutar helado de yogurt

- 1- 2 veces a la semana
- 2-4 veces a la semana
- 4-6 veces a la semana
- Otros \_\_\_\_\_

12) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado de yogurt personalizado?

- \$2.50 - \$3.50
- \$4 - \$4.50
- \$5 - \$5.50

**Anexo II.- Costo Unitario**



**CALCULO COSTO DE LOS HELADOS**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO</b>	<b>P.TOTAL</b>
LECHE	LITROS	0,25	\$ 0,85	\$ 0,21
BASE DE YOGURTH ( MORA, MARACUYA, NATURAL)	GRAMOS	2	\$ 0,09	\$ 0,18
TOPPING FRUTA ( FRESAS, UVAS, DURAZNO)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$ 0,20
TOPPING SALSA ( CHOCOLATE, MORA)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$ 0,20
TOPPING DULCES ( GALLETAS,GOMITAS,CHISPAS CHOCOLATE, CHICLES,GRAGEAS)	UNIDAD	1	\$ 0,50	\$ 0,50
<b>ENVASES</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO</b>	<b>P.TOTAL</b>
CUCHARA	UNIDAD	1	\$ 0,04	\$ 0,04
RECIPIENTE	UNIDAD	1	\$ 0,10	\$ 0,10
SERVILLETA	UNIDAD	1	\$ 0,02	\$ 0,02
<b>COSTO HELADO 250 ML</b>				<b>\$ 1,45</b>
<b>COSTO LITRO DE HELADO</b>				<b>\$ 5,81</b>

**Anexo III.- Proyección de Ventas.**

	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
<b>VENTAS ANUALES (QTY)</b>	64.800	68.040	71.442	75.014	78.765
<b>VENTAS ANUALES (USD)</b>	\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69

	COSTOS VARIABLES
<b>Numero de Personas al Mes</b>	5.400,00
<b>Peso de Helado Promedio mg</b>	250,00
<b>Kilos Vendidos al Mes</b>	1.350,00
<b>COSTO Unitario Por Kilo</b>	5,81
<b>Precio Margen de Ganancia</b>	45,00%
<b>Valor ganado por litro</b>	4,75
<b>PRECIO FIJO TOTAL</b>	10,56
<b>PRECIO DE VENTA HELADO 250 ML</b>	2,64
<b>MARGEN BRUTO MENSUAL</b>	6.417,41
<b>MARGEN BRUTO ANNUAL</b>	77.008,91

- Para el cálculo de las ventas anuales en cantidad se multiplico el número estimado ponderado de personas al mes por 12 que viene ser el número de meses al año, el incremento anual se da por el 5% que se estima que será el crecimiento del negocio anualmente, en lo que se refiere al cálculo de ventas anuales en dólares, se multiplico la cantidad por el valor de venta al público del helado de 250ml que es de \$2.64.

**Anexo IV.- Fuentes de Ingresos**

MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO					
					
DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
<b>(+) INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 171.130,91	\$ 179.687,45	\$ 188.671,83	\$ 198.105,42	\$ 208.010,69
(-) COSTO DE VENTA	\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 77.008,91</b>	<b>\$ 80.859,35</b>	<b>\$ 84.902,32</b>	<b>\$ 89.147,44</b>	<b>\$ 93.604,81</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 52.272,07	\$ 54.362,95	\$ 56.537,47	\$ 58.798,97	\$ 61.150,92
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 3.093,72	\$ 3.217,47	\$ 3.346,17	\$ 3.480,01	\$ 3.619,21
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 16.000,00	\$ 13.104,00	\$ 10.092,16	\$ 6.959,85	\$ 3.702,24
(-)GASTOS COMISIÓN COBRO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 5.643,12</b>	<b>\$ 10.174,94</b>	<b>\$ 14.926,53</b>	<b>\$ 19.908,61</b>	<b>\$ 25.132,43</b>

	TIPO	MENSUAL	ANUAL
Material oficina	ADMINISTRATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Insumos de limpieza	ADMINISTRATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Servicios Basicos	OPERATIVO	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Arriendo	OPERATIVO	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Sueldos	ADMINISTRATIVO	\$ 3.356,01	\$ 40.272,07
Gasto Publicidad	VENTAS	\$ 257,81	\$ 3.093,72
Servicios Contables	ADMINISTRATIVO	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos Mantenimiento	OPERATIVO	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 67.965,79</b>

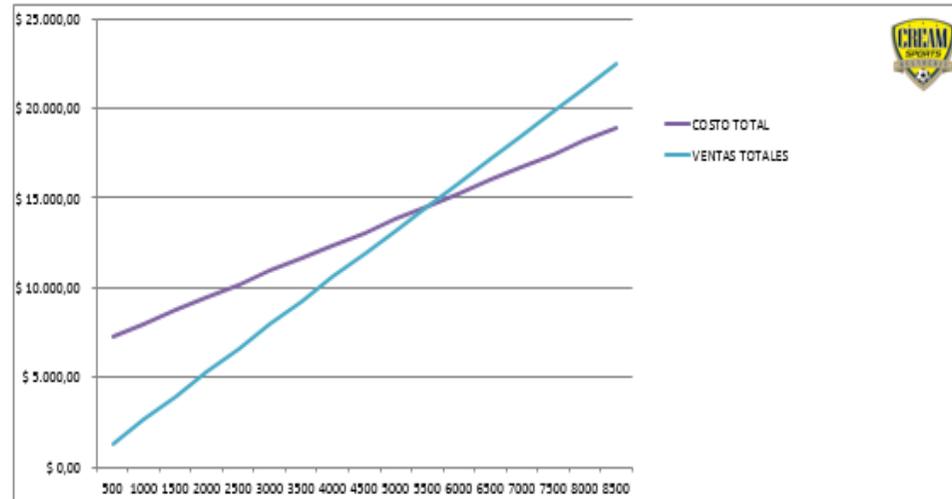
Para el cálculo del precio unitario se tomó varios factores tanto los costos fijos y los costos variables para la elaboración de la materia prima que es el helado de yogurt, tomando en cuenta que el precio que se generara al consumidor estará establecido de acuerdo al peso, es por eso que se generó el precio unitario mínimo que se puede dar al momento escoger una mínima porción de helado de yogurt con 3 toppings a la elección, los cuales constan de frutas, dulces y salsas a su elección.

**Anexo V.- Egresos 5 años.**

	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 67.965,79	\$ 70.684,42	\$ 73.511,79	\$ 76.452,27	\$ 79.510,36
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$ 94.122,00	\$ 98.828,10	\$ 103.769,51	\$ 108.957,98	\$ 114.405,88
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 162.087,79	\$ 169.512,52	\$ 177.281,30	\$ 185.410,25	\$ 193.916,24

**Anexo VI.- Punto de Equilibrio.**

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2016	2017	2018	2019	2020
COSTOS FIJOS ANUALES	\$ 78.557,96	\$ 77.095,31	\$ 75.501,09	\$ 74.241,23	\$ 73.474,78
COSTO UNITARIO	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45	\$ 1,45
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64
<b>CANTIDAD DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>5.513</b>	<b>5.410</b>	<b>5.298</b>	<b>5.210</b>	<b>5.156</b>
<b>VENTAS A EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>\$ 14.553,90</b>	<b>\$ 14.282,92</b>	<b>\$ 13.987,57</b>	<b>\$ 13.754,16</b>	<b>\$ 13.612,17</b>
VENTAS PROYECTADAS	\$ 21.120,00	\$ 22.176,00	\$ 23.284,80	\$ 24.449,04	\$ 25.671,49
CLIENTES PROYECTADOS	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724



CANTIDAD	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIAB	COSTO TOTAL	VENTAS TOTALES
500	\$ 6.546,00	\$ 726,25	\$ 7.272,25	\$ 1.320,00
1000	\$ 6.546,00	\$ 1.452,50	\$ 7.998,50	\$ 2.640,00
1500	\$ 6.546,00	\$ 2.178,75	\$ 8.724,75	\$ 3.960,00
2000	\$ 6.546,00	\$ 2.905,00	\$ 9.451,00	\$ 5.280,00
2500	\$ 6.546,00	\$ 3.631,25	\$ 10.177,25	\$ 6.600,00
3000	\$ 6.546,00	\$ 4.357,50	\$ 10.903,50	\$ 7.920,00
3500	\$ 6.546,00	\$ 5.083,75	\$ 11.629,75	\$ 9.240,00
4000	\$ 6.546,00	\$ 5.810,00	\$ 12.356,00	\$ 10.560,00
4500	\$ 6.546,00	\$ 6.536,25	\$ 13.082,25	\$ 11.880,00
5000	\$ 6.546,00	\$ 7.262,50	\$ 13.808,50	\$ 13.200,00
5500	\$ 6.546,00	\$ 7.988,75	\$ 14.534,75	\$ 14.520,00
6000	\$ 6.546,00	\$ 8.715,00	\$ 15.261,00	\$ 15.840,00
6500	\$ 6.546,00	\$ 9.441,25	\$ 15.987,25	\$ 17.160,00
7000	\$ 6.546,00	\$ 10.167,50	\$ 16.713,50	\$ 18.480,00
7500	\$ 6.546,00	\$ 10.893,75	\$ 17.439,75	\$ 19.800,00
8000	\$ 6.546,00	\$ 11.620,00	\$ 18.166,00	\$ 21.120,00
8500	\$ 6.546,00	\$ 12.346,25	\$ 18.892,25	\$ 22.440,00

**Anexo VII.- Liquidez.**

LIQUIDEZ 					
APALANCADO					
Razón Corriente =	Activo Corriente				
	Pasivo Corriente				
ESPERADO					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
0,00	(1,21)	0,45	0,78	2,09	

**Anexo IX.- ROE.**

RENTABILIDAD 					
APALANCADO					
ROE =	UTILIDAD NETA				
	PATRIMONIO				
ESPERADO					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
(\$ 0,09)	\$ 0,12	\$ 0,28	\$ 0,40	\$ 0,37	

**Anexo VIII.- ROI.**

RENTABILIDAD 					
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS= ROI					
	UTILIDAD NETA				
	ACTIVOS TOTALES				
ESPERADO					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
-210%	9%	25%	45%	49%	

## Anexo X.- Desglose Inversión Inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
TOTAL	\$ 53.175,32
	
INVERSIÓN FIJA	
MUEBLES Y ENSERES	
Total	\$ 5.102,00
EQUIPOS ELECTRONICOS	
Total	\$ 5.610,00
MAQUINARIA	
Total	\$ 21.800,00
ADECUACIONES	
Total	\$ 3.400,00
PRESUPUESTO ACTIVOS	
Total	\$ 3.756,00
INVENTARIO INICIAL	
Total	\$ 7.843,50
CAPITAL DE TRABAJO	
Total	\$ 5.663,82
<b>INVERSIÓN FIJA TOTAL</b>	<b>\$ 53.175,32</b>
INVERSIÓN ACTIVO DIFERIDO	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	
Total	\$ 3.756,00

	MUEBLES Y ENSERES		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Sillas personalizadas	20	\$ 85,00	\$ 1.700,00
Mueble de presentacion	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mesas	7	\$ 90,00	\$ 630,00
Silla Gerencial	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Sillas de Oficina	7	\$ 60,00	\$ 420,00
Sillas tipo Estadio	9	\$ 30,00	\$ 270,00
Escritorio Gerencial	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Lavamanos	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Especjos	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Secadores de Mano	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Dispensadores de Papel Higienico	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Exhibidor de Topins	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Dispensadores de Jabon de manos	4	\$ 13,00	\$ 52,00
Sanitarios	2	\$ 60,00	\$ 120,00
SILLAS DE OFICINA	7	\$ 60,00	\$ 420,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.102,00</b>

	EQUIPOS ELECTRONICOS		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Caja Registradora	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Access Point Zona Wifi	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Tablets	7	\$ 100,00	\$ 700,00
Herramientas	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Televisión	5	\$ 600,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.610,00</b>

	MAQUINARIA		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Refrigeradora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Bascula	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Congelador	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Maquinaria de Helados	8	\$ 2.500,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 21.800,00</b>

	GASTOS VARIOS		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adecuaciones	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Señalética	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.400,00</b>

	INVENTARIO INICIAL		
	CANTIDAD KG/LTROS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Topping Frutas	10	\$ 5,08	\$ 50,83
Fresas	4	\$ 2,25	\$ 9,00
Uvas	4	\$ 7,00	\$ 28,00
Durazno	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Topping Salsas	20	\$ 20,00	\$ 400,00
Topping Dulces	65	\$ 6,18	\$ 401,70
Galletas	20	\$ 3,50	\$ 70,00
Chispas de chocolate	10	\$ 8,33	\$ 83,30
Gomitas	15	\$ 5,00	\$ 75,00
Granola	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Grageas	5	\$ 4,25	\$ 21,25
Chicles	10	\$ 6,00	\$ 60,00
Servilletas	80	\$ 6,00	\$ 480,00
Yogurt	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Leche	192	\$ 0,85	\$ 163,20
Cucharas	8000	\$ 0,04	\$ 320,00
Recipientes en forma de Balon	8000	\$ 0,10	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.904,28</b>

	CAPITAL DE TRABAJO		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Material oficina	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Insumos de limpieza	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Servicios Basicos	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Arriendo	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Sueldos	1	\$ 3.356,01	\$ 3.356,01
Gasto Publicidad	1	\$ 257,81	\$ 257,81
Servicios Contables	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Gastos Mantenimiento	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5.663,82</b>

	PRESUPUESTO ACTIVOS		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Constitución de la empresa	1	\$ 400,00	\$ 400,00
INSCRIPCIÓN EN REGISTRO MERCANTIL	1	\$ 80,00	\$ 80,00
ESCRITURA PÚBLICA	1	\$ 240,00	\$ 240,00
DIRECCION METROPOLITANA DE SALUD	1	\$ 50,00	\$ 50,00
PATENTE MUNICIPAL	1	\$ 30,00	\$ 30,00
FUNCIONAMIENTO DE MUNICIPIO	1	\$ 50,00	\$ 50,00
PERMISO DE BOMBEROS Tipo A e Inspección	1	\$ 40,00	\$ 40,00
ABOGADO	1	\$ 250,00	\$ 250,00
TRÁMITE REGISTRO, INSCRIPCIÓN O CONCESIÓN DE MARCA Y LOGOTIPO	1	\$ 116,00	\$ 116,00
Matriz Recipiente de la Marca	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.756,00</b>

**INVERSIÓN INICIAL TOTAL \$ 49.236,10**

**Anexo XI.- Desglose costo unitario**

<b>Gasto Servicio</b>		
Materia Prima	\$	3.904,28
Gastos Administrativos	\$	5.663,82
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>9.568,10</b>

		COSTOS VARIABLES	
Numero de Personas al Mes	5.400,00	64800	
Peso de Helado Promedio mg	250,00		
Kilos Vendidos al Mes	1.350,00		
<b>COSTO Unitario Por Kilo</b>	<b>5,81</b>		
Precio Margen de Ganancia	45,00%		
Valor ganado por litro	4,75		
<b>PRECIO FIJO TOTAL</b>	<b>10,56</b>	2,640909091	
PRECIO DE VENTA HELADO 250 ML	2,64		
MARGEN BRUTO MENSUAL	6.417,41		
MARGEN BRUTO ANNUAL	77.008,91		
Utilidad Bruta Mensual	\$ 6.417,41		
Utilidad Bruta Anual	\$ 77.008,91		
Total a comprar Mensual	\$ 3.904,28		
Total a comprar Anual	\$ 46.851,40		

INGRESO NETO MENSUAL	\$	(3.150,69)
INGRESO NETO ANUAL	\$	30.157,51

CALCULO COSTO DE LOS HELADOS						
MATERIA PRIMA	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL		
LECHE	LITROS	0,25	\$ 0,85	\$ 0,21		
BASE DE YOGURTH ( MORA, MARACUYA, NATURAL)	GRAMOS	2	\$ 0,09	\$ 0,18		
TOPPING FRUTA ( FRESAS, UVAS, DURAZNO)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$ 0,20		
TOPPING SALSA ( CHOCOLATE, MORA)	UNIDAD	1	\$ 0,20	\$ 0,20		
TOPPING DULCES ( GALLETAS,GOMITAS,CHISPAS CHOCOLATE, CHICLES,GRAGEAS)	UNIDAD	1	\$ 0,50	\$ 0,50		
ENVASES	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL		
CUCHARA	UNIDAD	1	\$ 0,04	\$ 0,04		
RECIPIENTE	UNIDAD	1	\$ 0,10	\$ 0,10		
SERVILLETA	UNIDAD	1	\$ 0,02	\$ 0,02		
<b>COSTO HELADO 250 ML</b>				<b>\$</b>	<b>1,45</b>	
<b>COSTO LITRO DE HELADO</b>				<b>\$</b>	<b>5,81</b>	



**Anexo XIII.- Tabla de Amortización del Préstamo, CSFA**

COAC SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA											
No. RUC:	1790045668001		 <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito <b>San Francisco de Asis</b> Socios para siempre.</p>			PAGINA:		1			
TABLA DE AMORTIZACION						FECHA:		05/10/2016			
CLIENTE:	29150		BARRIGA DAVID MARCELO CABRERA			Sucursal		OFICINA MATRIZ			
GRUPO:						CED/RIF/PASAP:		0102347010			
DIRECCION:	EL BOSQUE					TELÉFONO:		2729356			
DATOS DE LA OPERACION											
No. OPERACION:	0010118658		MONEDA:		DOLAR		FECHA LIQUIDACION:		08/28/2014		
TIPO OPERACION:	MICRO FAMILIAR		TASA INTERES:		12,60		FECHA VENCIMIENTO:		09/15/2017		
MONTO:	20.000,00		TASA MORA:		20,90		MES DE GRACIA:		0		
PLAZO:	3		ANUAL		PAGO CAPITAL:		GRACIA MORA:		0		
TIPO AMORTIZACION:	FRANCESA		PAGO INTERES:		1		GRACIA CAPITAL:		0		
CUOTA:	MENSUAL						GRACIA INTERES:		0		
Div.	FECHA PAGO	SALDO CAP.	CAPITAL	INT.	CAM	CAPL	SEG	SPD	OTROS	ABONO	CUOTA
1	10/15/2016	20.000,00	215,54	530,66	0,00	0,00	10,67	5,00	0,00	761,87	761,87
2	11/17/2016	19.784,46	388,71	360,91	0,00	0,00	7,25	5,00	0,00	761,87	761,87
3	12/15/2016	19.395,75	450,63	300,21	0,00	0,00	6,03	5,00	0,26	762,13	762,13
4	01/15/2017	18.945,12	425,70	324,64	0,00	0,00	6,53	5,00	0,00	761,87	761,87
5	02/16/2017	18.519,42	422,70	327,59	0,00	0,00	6,58	5,00	0,00	761,87	761,87
6	03/16/2017	18.096,72	471,14	280,10	0,00	0,00	5,63	5,00	0,00	761,87	761,87
7	04/15/2017	17.625,58	458,70	292,29	0,00	0,00	5,88	5,00	25,81	787,68	787,68
8	05/15/2017	17.166,88	466,46	284,69	0,00	0,00	5,72	5,00	26,40	788,27	788,27
9	06/15/2017	16.700,42	464,94	286,19	0,00	0,00	5,75	5,00	0,00	761,88	761,88
10	07/15/2017	16.235,48	482,22	269,24	0,00	0,00	5,41	5,00	36,82	798,69	798,69
11	08/17/2017	15.753,26	463,73	287,37	0,00	0,00	5,78	5,00	0,00	761,88	761,88
12	09/15/2017	15.289,53	506,84	245,09	0,00	0,00	4,93	5,00	27,72	789,58	789,58
13	10/15/2017	14.782,69	506,80	245,14	0,00	0,00	4,93	5,00	40,00	801,87	801,87
14	11/16/2017	14.275,89	499,27	252,52	0,00	0,00	5,08	5,00	0,29	762,16	762,16
15	12/15/2017	13.776,62	531,58	220,85	0,00	0,00	4,44	5,00	29,86	791,73	791,73
16	01/15/2018	13.245,04	525,34	226,97	0,00	0,00	4,56	5,00	0,91	762,78	762,78
17	02/15/2018	12.719,70	534,52	217,96	0,00	0,00	4,38	5,00	0,31	762,17	762,17
18	03/15/2018	12.185,18	557,61	195,34	0,00	0,00	3,93	5,00	30,38	792,26	792,26
19	04/15/2018	11.627,57	553,61	199,25	0,00	0,00	4,01	5,00	27,68	789,55	789,55
20	05/16/2018	11.073,96	563,29	189,77	0,00	0,00	3,82	5,00	0,00	761,88	761,88
21	06/15/2018	10.510,67	579,06	174,31	0,00	0,00	3,50	5,00	0,00	761,87	761,87
22	07/15/2018	9.931,61	588,86	164,70	0,00	0,00	3,31	5,00	0,00	761,87	761,87
23	08/15/2018	9.342,75	593,55	160,10	0,00	0,00	3,22	5,00	0,00	761,87	761,87
24	09/15/2018	8.749,20	603,93	149,93	0,00	0,00	3,01	5,00	0,00	761,87	761,87
25	10/17/2018	8.145,27	609,89	144,08	0,00	0,00	2,90	5,00	0,00	761,87	761,87
26	11/15/2018	7.535,38	633,65	120,79	0,00	0,00	2,43	5,00	0,00	761,87	761,87
27	12/15/2018	6.901,73	640,12	114,45	0,00	0,00	2,30	5,00	0,00	761,87	761,87
28	01/16/2019	6.261,61	643,88	110,76	0,00	0,00	2,23	5,00	0,00	761,87	761,87
29	02/15/2019	5.617,73	661,84	93,16	0,00	0,00	1,87	5,00	0,00	761,87	761,87
30	03/15/2019	4.955,89	678,62	76,71	0,00	0,00	1,54	5,00	0,00	761,87	761,87
31	04/17/2019	4.277,27	677,28	78,02	0,00	0,00	1,57	5,00	0,00	761,87	761,87
32	05/15/2019	3.599,99	700,03	55,72	0,00	0,00	1,12	5,00	0,00	761,87	761,87
33	06/15/2019	2.899,96	706,18	49,69	0,00	0,00	1,00	5,00	0,00	761,87	761,87
34	07/17/2019	2.193,78	717,28	38,81	0,00	0,00	0,78	5,00	0,00	761,87	761,87
35	08/15/2019	1.476,50	732,73	23,66	0,00	0,00	0,48	5,00	0,00	761,87	761,87
36	09/15/2019	743,77	743,77	12,75	0,00	0,00	0,26	5,00	0,00	761,78	761,78
	TOTALES:	0,00	20.000,00	7.104,42	0,00	0,00	142,83	180,00	246,44	14.721,98	27.673,69

## ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL 2016



## ESCENARIO ESPERADO APALANCADO

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>(+) INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 14.260,91	\$ 14.260,91	\$ 14.260,92	\$ 14.260,92	\$ 14.260,93	\$ 14.260,93	\$ 14.260,93	\$ 14.260,94	\$ 14.260,94	\$ 14.260,95	\$ 14.260,95	\$ 14.260,95
(-) COSTO DE VENTA	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 6.417,41</b>	<b>\$ 6.417,41</b>	<b>\$ 6.417,42</b>	<b>\$ 6.417,42</b>	<b>\$ 6.417,43</b>	<b>\$ 6.417,43</b>	<b>\$ 6.417,43</b>	<b>\$ 6.417,44</b>	<b>\$ 6.417,44</b>	<b>\$ 6.417,45</b>	<b>\$ 6.417,45</b>	<b>\$ 6.417,45</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69	\$ 4.486,69
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81	\$ 257,81
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33	\$ 1.373,33
(-)GASTOS COMISIÓN COBRO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 299,58</b>	<b>\$ 299,58</b>	<b>\$ 299,59</b>	<b>\$ 299,59</b>	<b>\$ 299,60</b>	<b>\$ 299,60</b>	<b>\$ 299,60</b>	<b>\$ 299,61</b>	<b>\$ 299,61</b>	<b>\$ 299,62</b>	<b>\$ 299,62</b>	<b>\$ 299,63</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48	\$ 182,48
(-) DEPRECIACION ACTIVOS	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87	\$ 416,87
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>(\$ 299,77)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,72)</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 299,77)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,72)</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA												
<b>(=) UTILIDAD NETA MNSUAL</b>	<b>(\$ 299,77)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,76)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,75)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,74)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,73)</b>	<b>(\$ 299,72)</b>

## Anexo XIV.- Cotización Maquinaria.

# BERRY

Equipos de cocina y repostería

Máquinas de Helado La empresa Contacto

BR130 30 lts BR130C 30 lts BR130CS 30 lts BR130PC 30 lts

Descripción Características Técnicas Repuestos Comprar



### Máquina para helados de crema BR130

- ✓ Modelo económico y compacto
- ✓ Modelo de sobre-mesa
- ✓ Mejor relación calidad/precio
- ✓ Regulador grado de dureza del helado
- ✓ Indicador bajo nivel de mezcla

	MODELO	BR130
	PRODUCCIÓN DE HELADO	30 litros por hora
	TOLVA DE MEZCLA	6 litros x 2
	SABORES	2 + 1 mezcla
ENERGÍA ELÉCTRICA	VOLTAGE	220 V
	CICLOS	60 Hz
	FASES	1
	VÁLVULA DE EXPANSIÓN	DAIIFOSS
	COMPRESOR	ASPERA
	POTENCIA INSTALADA	2 KW
	CONDENSADOR	Aire
	REFRIGERANTE	R22 / R404a / R507
	PESO NETO	136 Kg
DIMENSIONES	ALTURA	94.7 cm
	ANCHURA	55.5 cm
	PROFUNDIDAD	73.5 cm



Precio: \$3.080 + IVA

Proformar

## Anexo XV. Cotización Publicidad.



Quito, diciembre 2 de 2014

Señores  
Sports Cream  
Presente

Att: Juan Pablo Berriga

Conforme a lo solicitado, tengo a bien presentar la cotización correspondiente a la elaboración de los siguientes artículos publicitarios

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V.UNITARIO	V.TOTAL
1	Página Web completa, incluido el hosting y 12 meses de mantenimiento	\$ 800,00	\$ 800,00
3000	Diseños de flyers, pape couche 115Gg tiro y retiro Medidas: 15cm x 21cm	\$ 0,07	\$ 210,00
15	Afiches promocionales A3	\$ 2,25	\$ 33,75
2	Roll Ups impresión full color	\$ 65,00	\$ 130,00
<b>TOTAL A PAGAR</b>			<b>\$ 1.173,75</b>

**Nota:** En este valor está incluido la elaboración de artes finales, el terminado de los productos cotizados y la entrega en las instalaciones

**Fecha de entrega:** a convenir.

**Forma de pago:** a convenir.

**Precio no incluye IVA.**

Atentamente,

Margarita Moreno S.  
Ejecutiva de Cuentas

## Anexo XVI. Cotización Material de Limpieza.



### COTIZACION

**Fecha:** 12/12/2015

**Cliente:** Juan Pablo Berrige

**Telfs:** 2540518

**Dirección:** Portuzel y Elov Alfaro

**Email:** jberrige@udlenet.ec

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Funda de Basura Negra de 30"x36	paquete x 10	2	\$ 1,89	3,78
Funda de Basura Blanca de 18"x24"	paquete x 10	2	\$ 0,74	1,48
Funda de Basura Roja de 23"x28"	paquete x 10	2	\$ 1,12	2,24
Guantes de Caucho Master Talla 8	pares	4	\$ 1,74	6,96
Pisodex I Desinfectante de pisos 2 Bouquet y 8 lavanda	galones	2	\$ 3,99	7,98
Limpiador en polvo de 500gr Lava	unidades	2	\$ 1,64	3,28
Lava de 1000gr	unidades	2	\$ 2,65	5,3
Detergente Surf de 1000gr	unidades	1	\$ 3,38	3,38
<b>KIMBERLY CLARK</b>				0
Papel Higiénico Precortado Bullpack	caja x 36	1	\$ 39,89	39,89
Jabón líquido de Manos de 500ml Kimcare Scott	caja x 12	1	\$ 40,20	40,2
Papel Higiénico Jumbo Scott de 250mts Doble hoja Blanco	paca x 4	2	\$ 11,12	22,24
Toallas de Mano en z Scott Multifold Blanca paquete x 175	caja x 20	1	\$ 30,25	30,25
Toallas de Mano en z Kleenex Doble hoja Blanca X 150	caja x 16	2	\$ 26,30	52,6
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 219,58</b>
IVA 12%				\$ 26,35
<b>TOTA A PAGAR</b>				<b>\$ 245,93</b>

**Forma de pago:** Crédito 8 días

**Tiempo de entrega:** 48 horas

**Ejecutiva:** Verónica Benalcázar

Dirección: El Condor Oe4-81 y Brasil

Telefax: 2435325 - 2454372

e-mail: ventas1@amaquim.com

**Anexo XVII. Cotización Material de Oficina.**



VENDEDOR: **DB**

**Señor** Juan Pablo Berriga

Descripción	Cantidad	Precio	Costo Total
ROLLO SUMADORA BOND 57mm x 30mts	10	\$ 0,19	\$ 1,90
ROLLO SUMADORA 75mm x 55 mts	10	\$ 0,45	\$ 4,50
Folder Manila	15	\$ 0,06	\$ 0,90
Archivador Oficio	15	\$ 1,28	\$ 19,20
Resmilla Papel Fotocopiadora	4	\$ 2,65	\$ 10,60
<b>SUBTOTAL</b>			\$ 37,10
<b>IVA</b>			\$ 4,45
<b>TOTAL A PAGAR</b>			\$ 41,55

**CONDICIONES DE PAGO: A convenir**  
**PLAZO DE ENTREGA: INMEDIATA**  
**VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días.**

Saludos Cordiales,

Diego Bedoya T.

Gestor Nacional de Negocios  
Sector Público - Compras Publicas

Telf: 022543544  
Cell: 0984071663  
0996517812

mail : [dbedoya@papelesa.com](mailto:dbedoya@papelesa.com)