



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA HELADERÍA ORIENTADA A PERSONAS
DIABÉTICAS, CELÍACAS E INTOLERANTES A LA LACTOSA

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

Profesora Guía
Pahola Del Carmen Guevara Llanos

Autor
César Ramón Valverde Drago

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”

Pahola Del Carmen Guevara Llanos
Ingeniera Comercial
C.C: 1712081213

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

César Ramón Valverde Drago
C.C: 1803377777

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora, Pahola Guevara quien contribuyó con sus conocimientos y proporcionó parte de su tiempo para la elaboración del presente proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y familiares más allegados en especial por la fe, la confianza y el aliento depositados en mi perseverancia por conseguir con

RESUMEN

La idea principal del presente proyecto es la elaboración de un dulce, postre y helado mediante un servicio personalizado orientado a personas con deficiencias inmunológicas como la diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa de las cuales son una de las principales causas de muertes en la zona distrital de Eloy Alfaro perteneciente a la ciudad de Quito atacando con mayor incidencia a mujeres entre 40 a 60 años de edad.

Para mayor comprensión acerca del tema, se inicia con un análisis del entorno tanto político, económico, social y tecnológico del país como también la investigación de factores favorables o perjudiciales de la industria alimenticia en función a la opinión de dueños de restaurantes, heladerías, cafeterías y de expertos médicos que han dado su punto de vista acerca de las consecuencias y formas de vivir de la personas diabéticas, celíacas e intolerantes a la lactosa bajo las nuevas formas de consumo de alimentos.

La capacidad y funciones del proyecto se basan en la elaboración de un plan de operaciones mediante un diagrama de funciones considerando procesos tanto administrativos como operativos, tiempo y personal encargado que van definiendo la estructura organizacional.

El desarrollo del plan financiero dentro de un periodo de 5 años señala la inversión inicial de \$23.000 usd desagregada en 57% de capital propio y 43% de un préstamo bancario que será amortizado en el periodo mencionado. La estimación tanto de la utilidad neta, el valor actual neto y de las tasas de retorno constituirán la piedra angular para determinar la rentabilidad del proyecto e incluso va más allá si las ventas realizadas cubren los costos fijos para ello y si los resultados indican la no viabilidad del proyecto con un VAN positivo, TIR cerca de 24% y un periodo de recuperación a partir del cuarto año de operaciones.

En conclusión, de los diferentes planes que se realizará a lo largo del documento permitirá conocer la existencia de un nicho de mercado, enfocándose solamente en diabéticos, quienes garanticen el rumbo del proyecto bajo una nueva forma de atención al cliente, donde el consumidor pondrá interactuar en la selección de diversos ingredientes ya sea libre de fructosa, gluten y lactosa en el menor tiempo posible gracias a la implementación del nitrógeno líquido conocido como congelación criogénica.

ABSTRACT

The main idea of this project is based on a production of candies, desserts and ice creams with a personal service considering people who are suffering with illness like diabetes, celiac disease and lactose intolerance which are the principal cause of death in the district of Eloy Alfaro in Quito and these diseases affect women within 40 to 60 years old.

To begin, the document starts with a analysis considering politics, economics, social and technology's aspects of Ecuador and also an investigation according to the manufacturing industry taken from restaurants, ice cream and coffee shop's owners and doctors talking about consequence and daily life of these people with a new trend of organic and natural food's consumption.

Capacity and project's functions are based on an operation plan developed with a diagram which specifies management and operative process, time and people who are in charge of the viability and progress of this project organized in a organization structure.

Moreover, the finance plan is done in a five years period, starting with a initial investment of \$23.000 usd disaggregated in 57% of own capital and 43% of a banking loan with the respective amortization and interest. Additional, it is important to consider net profit, net present value and internal rate of return as an indicators to determinate profitably of the project and also if the sales are superiors to fixed cost as results reflects in the Free Cash Flow with a positive NVP and IRR closed to 24% and a period return within fourth years of operations.

To sum up, with the different plans of investigation and operations, they will identify a specific target, diabetic people, as a effect of the new ways of consumptions and health care linked with natural food with sugar, gluten and lactose free and a personal service implement with liquid nitrogen making a candy, dessert and ice cream done within a short time named a cryogenic freezer.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1. CLASIFICACIÓN CIU	2
2.1.2. ENTORNO EXTERNO (entorno económico, político, social, y tecnológico).....	2
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	3
2.2.1. FUERZAS PORTER.....	4
2.3. MATRIZ EFE.....	5
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	7
3.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	7
3.1.1. ENCUESTAS.....	7
3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	8
3.2.1. ENTREVISTA A EXPERTOS.....	8
3.2.2. FOCUS GROUP.....	9
3.3. CONCLUSIONES	10
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	12
5. PLAN DE MARKETING	13
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	13
5.1.1. MERCADO OBJETIVO.....	13
5.2. PROPUESTA DE VALOR	13
5.3. MEZCLA DE MARKETING.....	14
5.3.1. PRODUCTO	14
5.3.2. PRECIO.....	16
5.3.3. PROMOCIÓN	18
5.3.4. PLAZA.....	20
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	21
6.1.1. MISIÓN.....	21
6.1.2. VISIÓN	21
6.1.3. OBJETIVOS	21
6.2. PLAN DE OPERACIONES.....	21
6.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	21
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	23
7.1. PROYECCIÓN ESTADOS RESULTADOS	23
7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL 24	
7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	24
Tomado de: Damodaran, BVQ, BCE, Berk & Horngreen	24
7.4. ÍNDICES FINANCIEROS	24
8. CONCLUSIONES	25
9. REFERENCIAS.....	26
ANEXOS.....	29

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

La idea de negocio parte de la necesidad de un segmento no atendido en su totalidad, orientado a personas que tengan enfermedades tales como diabetes tipo II, celíaca e intolerantes a la lactosa, ofreciendo un bien alimenticio que cumpla parámetros de calidad y de satisfacción tanto del proveedor y como del cliente final mediante una nueva forma de elaboración bajo un servicio personalizado.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para el desarrollo de dulces, postres y helados libres de fructosa, glucosa y lactosa ubicadas en un centro comercial, lugar que será considerado de disipación para personas con deficiencias inmunológicas como también para aquellos que quieran experimentar y degustar nuevos sabores.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno externo considerando variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas (PEST) mediante la clasificación industrial internacional uniforme de actividades económicas (CIIU).
- Analizar la viabilidad del proyecto mediante la identificación de un segmento potencial como es de diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa.
- Identificar el flujo de procesos desde la adquisición de materia prima hasta la obtención del producto terminado incluyendo también la capacidad instalada para que se establezca hasta que porcentaje del segmento seleccionado se puede abastecer.
- Visualizar oportunidades basadas en un mercado consumista de helados que contengan nuevos procesos de congelación criogénica con sus respectivos beneficios, que serán explicados a más detalle en los capítulos correspondientes.
- Descubrir hábitos de consumo y formas de adquisición de diversos alimentos en función a una investigación cuantitativa como cualitativa para que se determine el mercado objetivo.
- Comprender el comportamiento de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter.
- Crear un modelo de negocio cuya visión diversifique la industria alimenticia evitando la dependencia tanto de los precios del petróleo e insumos carentes de valor agregado.
- Desarrollar un plan de marketing donde se profundice estrategias de penetración de mercado en función de las cuatro p's: *producto, precio, promoción y plaza*.

- Determinar la inversión, financiamiento y margen de rentabilidad para la viabilidad del proyecto en comparación con la industria de alimentos.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. CLASIFICACIÓN CIIU

La clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas, CIIU Rev. 4.0, ubica al presente proyecto en el código **(C1072.03)** que corresponde a la elaboración de otros productos alimenticios para personas diabéticas, considerando a la stevia como sustituto del azúcar.

2.1.2. ENTORNO EXTERNO (entorno económico, político, social, y tecnológico)

La industria manufactura se ve afectada por algunas variables al momento de producir y comercializar bienes, los cuales serán explicados en los siguientes incisos:

2.1.2.1. POLÍTICO – LEGALES

- La estabilidad política que se vive actualmente tiene un impacto en toda la actividad tanto productiva como administrativa del país cuyo índice de libertad del Doing Business del Banco Mundial (puesto 165) redacta la poca factibilidad de abrir un negocio.
- La apertura de un negocio mediante varios procedimientos considerando notarios, abogados y auditores detiene la oportunidad de producir y comercializar productos alimenticios de manera más eficiente comparado con el promedio latinoamericana de 8.3 procedimientos, según Banco Mundial (2016).
- El incremento del impuesto al valor agregado (IVA) perjudica a la industria de alimentos considerando el efecto en el costo de materia prima y precio de venta de los mismos.
- En cuanto a la reglamentación nacional se debe considerar tanto en seguridad laboral, central de riesgos, decretos municipales tanto en servicios básicos, reglamentación laboral e indemnización lo cual es pertinente en el cumplimiento de leyes de Gestión Ambiental y Antimonopolio, registro de marca para un producto y razón social.

2.1.2.2. ECONÓMICO

- Al comparar el crecimiento del PIB con periodos anteriores -es decir variaciones entre febrero y marzo de 2016 y anualmente entre 2015 y 2016- la actividad productiva se encuentra en decremento en un -60% mensual y 2.4% anual por motivos de precios relativos de petróleo, insumo que mantiene la balanza comercial del país no tan deficitaria.
- El índice de Riesgo País es de 8.66%, lo que representa un retorno mínimo para los inversionistas.
- En temas de precios, la inflación del 3.38% para el 2016 que incluye la canasta básica, ha afectado el poder adquisitivo y por ende a los hábitos de consumo (BCE, 2016).
- La deuda externa próxima al 40% del PIB, donde los préstamos externos aumentan, la oferta monetaria y reservas decrecen generando ciclos económicos poco proactivos.
- Fenómenos naturales, cambio de la matriz productiva e inflación han generado desempleo, poca productividad y las decisiones tomadas por el primer mandatario que tienen el propósito de fomentar a la industria naciente no han dado resultado, siendo así un desafío tanto para las empresas públicas, privadas y para el Estado evitar el comportamiento de contracción de la demanda agregada, por ello las empresas han buscado alternativas de negociación con otros proveedores, es decir, reemplazar un intermediario internacional por uno nacional. (SENPLADES, 2012, p. 25)

- Consecuentemente al disminuir la estructura de costos ésta afecta la calidad debido a que el país no es productor o no posee ventaja competitiva en ciertos insumos que son necesarios para la producción del sector alimenticio.

2.1.2.3. SOCIO – CULTURAL

- A pesar de la situación actual del país, los ecuatorianos tienen hábitos de mayor consumo, provocando sobrepeso y obesidad, principales causas de la diabetes y celiaquía. (ENSANUT, 2015, pp. 31)
- En las provincias de Guayaquil, Quito, Manabí y Ambato (INEC, 2013, pp. 33-35) se evidencia el mayor número de habitantes que sufren de enfermedades como la diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa y por lo tanto no pueden consumir los bienes tradicionales como azúcar y harinas que poseen gluten y lactosa. Según el ENSANUT (2015, pp. 85-94) la prevalencia de dichas enfermedades radica más en Quito con el 4.8% de glucemia en la sangre.
- Censos del INEC sintetizan las exigencias de los clientes mediante la búsqueda de un producto más personalizado y natural que eviten el uso excesivo de sustancias químicas o el indiscriminado manipuleo de los alimenticios.
- Al tomar los índices de natalidad y mortalidad éstos especifican cuáles son las enfermedades más reiterativas en la población ecuatoriana y son la hipertensión, diabetes tipo II, celiaquía e intolerancia a la lactosa.
- La desnutrición es otro factor que influye en el cuidado de la salud y que ha venido generando un nuevo estilo de vida en términos de consumo que se encadena y depende al género, etnia y edad. Los porcentajes de mayor peso se encuentran en las edades de 30 años en adelante.
- El 9.4% de población cuenta con seguro de vida lo que indica que 1 de cada 10 habitantes tiene mayores posibilidades de un mejor cuidado de la salud tanto así que el 90.6% deberá tomar alternativas en el estilo de consumo lo cual es una alerta que va demandando bienes cada vez más naturales y que está direccionado especialmente para personas que sufran algún desorden en sus sistemas inmunológicos como la diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa.
- Los alimentos deben cumplir con las normas de protección de salud los cuales son requerimientos de la OMS con el propósito de prevenir alergias, daños al medio ambiente y salud de las personas a tal punto que existen certificados que avalan la confianza de consumo como es el certificado internacional TACC (libre de trigo, avena, cebada y avena) para celíacos o libres de glucosa para diabéticos.
- La cobertura de educación es del 74.2% pero lamentablemente no existe en el país educación alimentaria para evitar la tasa de mortalidad del 26% (ENSANUT, 2015, p. 85).

2.1.2.4. TECNOLÓGICO.

- La industria de preparación de alimentos se ve obligada a invertir en maquinarias con la más alta tecnología cuya finalidad es la optimización de recursos como son los insumos y el tiempo adecuado y se pueda ofrecer una amplia variedad de ingredientes, sabores y calidad para la satisfacción de los clientes potenciales por lo que dicha inversión no puede ser catalogada como negativa ya que depende de la aceptación de los productos innovadores en las nuevas tendencias de consumo del sector alimenticio.
- El 60.6% de los ecuatorianos puede acceder a medios de comunicación, sin embargo, el 6.8% tiene analfabetismo y el 29.4% posee analfabetismo digital, del cual es una restricción para obtener información sobre la ingesta de alimentos para personas con problemas de salud.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

La industria ha crecido 4.39% desde el año 2007, BCE (2014), lo que permite analizar cómo los sectores productivos de diversos alimentos sin lácteos y sin gluten van prosperando desde el 2007 aunque cabe mencionar aquellas caídas que ha sufrido la industria en el período 2007 al 2014, pero por otro lado el sector de elaboración de productos sustitutos del azúcar ha mantenido una línea constante a lo largo del periodo 2007-2015.

De manera general es una industria que posee una proyección favorable basada en un proyecto con características innovadoras y que se han preocupado por atender un problema de la sociedad en temas de salud y cuidado del mismo.

2.2.1. FUERZAS PORTER

2.2.1.1. Poder de Negociación de los Proveedores - medio

La elaboración de productos alimenticios como el nitrógeno líquido tiene una gran dependencia con sus proveedores y es debido a que sólo dos proveedores lideran el mercado tanto para Guayaquil como para Quito (SUPRA, 2013). Es necesario resaltar que el factor de conservación de las frutas frescas y cereales sin TACC que son aptos para celíacos es muy relevante al momento de mantener la fidelidad con entidades tales como SOCIEDAD AGRÍCOLA SAN CARLOS, ECUDOS, PROVEFRUT Y BASESURCOPR (SUPRA, 2013) que una vez llegado a acuerdos comerciales referente a órdenes de compra y producción, tiempo de entrega, despacho, refrigeración, entre otras variables consideradas no solo es que se deba contar con un solo proveedor ya que podemos estar cerrando el abanico y auspiciando un monopolio al momento de proponerse obtener diversos insumos al precio más justo y que nos facilite optimizar recursos y que éstos generen utilidades adecuadas y reales.

2.2.1.2. Poder de Negociación de los Clientes - alto

El mercado de diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa abarca un segmento específico no atendido, por lo que refleja que un número considerado de clientes dentro de los 30 años en adelante no recibe un adecuado servicio clientelar (ENSANU, 2015, p. 86). El sector empresarial actualmente ofrece productos sin lactosa y sin glucosa en donde el consumidor puede tan solo elegir con un grado de limitación ya que no todas las empresas de la industria engloban las exigencias de los consumidores más cuando no están influenciadas por el acceso a información sobre que alimentos son aptos para consumir. A ésta falencia se suma el grado de la rentabilidad del sector que depende del movimiento de ventas netas, índice de rentabilidad, costos, liquidez, fuerza patrimonial, entre otras, cuyo el propósito es obtener una mejor calidad y servicio del producto a comercializar.

2.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores - alto

Nuevos competidores juegan un papel importante dentro de la industria ya que actualmente los competidores representan el 10% de 251 empresas que están dentro de la industria alimenticia donde ciertas empresas se mantienen como líderes nacionales: Crepes & Waffles, Chicberry seguido de NESTLE entre otras micro empresas y que sin dudas generan un entorno competitivo si se analiza por el lado de las multinacionales y empresas nacionales, sin embargo, la industria de alimentos para diabéticos, celíacos e intolerantes a lactosa no es muy amplia en su oferta ya que apenas 5 entidades están dedicadas a la producción de la glucosa, gluten y lactosa lo cual es muy contrario al líder que se mantiene con un 92% de participación (SUPRA, 2013).

Cabe recalcar que una de las barreras de entrada es la de legalización y trámites de apertura de empresas que se ha impuesto en el país ya que tarda aproximadamente 14 días de aprobación según el Banco Mundial (2014) lo que desanima y no crea expectativas en el campo empresarial puesto que además para la puesta en marcha de una empresa en la industria es necesario un control de sanidad, patentes e impuestos que generan más obstáculos de entrada para la industria y que

posteriormente se llega a definir como una seria amenaza que tienen que sortear los nuevos competidores lo cual en términos de oferta y demanda es muy alta.

2.2.1.4. Amenaza de Productos Sustitutos - media

Los productos sustitutos son una alternativa para el consumidor cuyos insumos tales como la sacarosa, leche de soya o arroz y harina de arroz o plátano influyen parcialmente en la producción que el sector ofrece. Son éstas nuevas elecciones de oferta que permiten atraer cada vez a los clientes y que basados en sus exigencias o necesidades se prometen atender enfermedades como la diabetes, intolerancias al gluten y lactosa.

En general son los productos sustitutos como la sacarosa, lactosa y gluten lo que cumplen una relación directa con los ingresos per cápita y excedentes del consumidor por lo que son alternativas válidas para el cliente sin dejar de lado que los precios deben estar acorde al segmento dirigido por parte del sector empresarial.

2.2.1.5. Rivalidad entre Competidores existentes - media

La industria de alimentos se encuentra en un mercado competitivo lo cual es muy relativo ya que no hay muchas empresas que se dediquen a comercializar productos sin azúcar, sin gluten y sin lactosa y que estén comprometidos en prevenir causas de mortalidad por lo tanto el tamaño de competitividad será menor debido a las pocas empresas rivales que puedan dominar el mercado.

El crecimiento de la industria es notorio debido a la fuerte demanda de los clientes por lo tanto es un sector cuyas características son las que se encuentran en una etapa de desarrollo. La diferenciación de los productos ofertados por el sector minoritario no es alta ya que no existe una gran variedad de bienes que el cliente pueda elegir y todo dependerá de sus necesidades por lo que la rivalidad en la industria será mayor sin olvidarnos que pese a la existencia de las barreras de salida que pueden ser económicas, estratégicas o emocionales ésta se incentivan para que cuando tengan que salir al mercado no sea costoso debido a la fase inicial que el sector propuso.



2.3. MATRIZ EFE

Tabla 1: Matriz EFE

Tomado de: BCE, ENSANUT, INEC, SUPRA

MATRIZ EFE				
No.	Factores	Peso Relativo	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del PIB	0.10	3	0.30
2	Eliminación de salvaguardas	0.11	4	0.44
3	Crecimiento de la industria manufacturera de productos sustitutos del azúcar, leche y harina.	0.11	4	0.44
4	Conciencia por una mejor salud (demanda)	0.14	3	0.42
5	Nuevas exigencias de los clientes	0.12	3	0.36
6	Fomento de la industria nacional	0.07	4	0.28
7	Segmento no entendido (diabéticos, elíacos intolerantes a lactosa)	0.08	1	0.08
8	Nuevos insumos agilizan preparaciones de helados	0.11	4	0.44
9	Innovación tecnológica, optimización de recursos	0.16	3	0.48
Total Ponderación Oportunidades		1.00		3.25
Amenazas				
1	Aranceles defectivos a la industria en cuanto a costo y precio	0.11	4	0.44
2	Riesgo país de 4.25 puntos base	0.09	4	0.36
3	Inflación defectiva y poder adquisitivo	0.12	3	0.36
4	Falta de educación alimentaria	0.15	3	0.45
5	Obesidad causada por estilos de vida, provocando enfermedades	0.10	4	0.40
6	Endeudamiento público y privado	0.11	4	0.44
7	Escasez de proveedores nacionales (nitrógeno líquido)	0.16	4	0.64
8	Inestabilidad política	0.09	3	0.27
9	Tasa de mortalidad en crecimiento, por falta de prevención	0.07	3	0.21
Total Ponderación Amenazas		1.00		3.58

En base a los factores externos que se ha expuesto se puede inferir los siguientes puntos que están en el sector manufacturero con especial atención para los productos alimenticios destinados para personas diabéticas:

- Las oportunidades se basan en un segmento que parte de la edad de los 30 años (ENSANUT, 2015, p. 86) cuyo objetivo será el que se cubran necesidades para que se eviten las tasas de mortalidad causadas por la diabetes tipo II, celiacía e intolerancia a la lactosa.
- La falta de educación alimentaria y la falta de información restringen el que se pueda adquirir un conocimiento cabal sobre cómo prevenir dichas enfermedades con un nuevo estilo de consumo de alimentos.
- La situación del país contrae la demanda debido a un menor poder adquisitivo y por ende a un mayor ahorro tanto de las personas como del gobierno.
- Avances y la implementación de tecnología en los procesos productivos son el eje que conlleva a la industria a un mayor crecimiento en cuanto a la oferta y satisfacción de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores está en un nivel medio ya que ciertos insumos como el nitrógeno están limitados a la cantidad de socios comerciales pero no así para otros bienes como las frutas o cereales cuyo campo de acción es amplio para quienes pueden aprovisionar dichos productos.
- En la negociación con los clientes son ellos quienes definen si el sector tiende a crecer o no ya que es el que mayor representación tiene (25% de 1000 compañías) frente al resto de industrias con una fortaleza patrimonial y rotación de ventas.
- La amenaza de nuevos competidores se basa en las barreras de entrada las que se pueden caracterizar como difíciles o burocráticas puesto que toma tiempo iniciar un negocio con todos los papeles en orden.
- Los productos sustitutos, son una alternativa para la industria ya que la mayor incidencia de muerte en el país por temas de salud es en cuanto al exceso de glucosa, gluten y lactosa.
- Los competidores que existen en la industria manufacturera representan el 10% de las 251 empresas aprobadas por la SUPRA las mismas que cuentan con la presencia de productos muy variados lo cual provoca que hallen grandes diferencias cuando se las compara con heladerías que comercialicen bienes con características específicas: libres de azúcar, lactosa y gluten y que se carece en el mercado por lo que son muy pocas las que recientemente están surgiendo como un nuevo modo de consumo y estilo de vida.
- Para ello, las ponderaciones y resultados de la matriz EFE concluyen que el sector debería tener en cuenta la vulnerabilidad del segmento debido especialmente a las tasas de mortalidad causadas por enfermedades, o ya sea al nuevo estilo de vida que se lleva o por falta de educación alimentaria que no cumple con el propósito de alcanzar una vida mucho más saludable. Cabe recalcar que las exigencias de los consumidores cada vez son mayores y es un punto a favor para la propuesta de la nueva industria que le permita aprovechar y cubrir las necesidades de un segmento no atendido en su totalidad.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.1.1. ENCUESTAS

La encuesta es considerada como aquella técnica aplicada para vaciar la información necesaria, recurrente y confiable y que parte de un muestreo aleatorio que sustancialmente permitirá ser mucho más objetivos sobre los posibles daños que en su mayoría llegan en forma silenciosa pero que lamentablemente sus efectos en la salud de los pacientes son alarmantes llegando a ser catalogadas como catastróficas y que sugieren una mayor atención por parte del Ministerio de Salud ante la preocupante incidencia en la población por lo que se procede a seleccionar para el estudio a personas diabéticas, celíacas e intolerantes a la lactosa, quienes acuden a centros de atención médica como es la Clínica Pichincha, Centro Especial para Diabéticos, consultorios privados y el Hospital Vozandes Quito. Para cumplir con la aplicación de la encuesta se llegó a conformar un grupo con tipología diversa y que llegaron a sumar una muestra de 50 encuestados de los que se obtuvieron los siguientes resultados que se detalla a continuación:

El 82% de los encuestados son mujeres diabéticas entre los 41 a 60 años de edad cuyo consumo diario refiere a estar fuera de casa: siendo restaurantes y heladerías una de las opciones que se adoptan ya sea por motivos de trabajo cotidiano o por la vida social con amigos y familia, y es aquí donde nace realmente el problema pues paulatinamente agrava su salud y que en su mayoría radica en el mercado que no sugiere otros escenarios alimenticios aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa, por lo que fueron los encuestados quienes enfáticamente indicaron su insatisfacción puesto que al momento de elegir a más de los alimentos de sal tienen también dificultad con los postres y helados, que a decir por ellos, no hay donde elegir, más cuando los aperitivos con la mayor demanda por las personas con trastornos de ansiedad no están a su alcance y ante la inminente falencia para su preparación y obtener una mejor calidad lo que hace es agudizar su problema por lo cual no se debe desestimar una propuesta que resalte la importancia al momento de consumir un producto y que satisfaga mínimas necesidades en pacientes con trastornos de azúcar y gluten.

El 50% considera la opción de consumir dulces libres de gluten, con fructosa e incluyendo la oportunidad de experimentar un nuevo servicio como es la preparación de postres y helados como parte de un nuevo menú para aquel cliente/paciente que adolece de una enfermedad de exceso de azúcar en la sangre, de inflamación y de la insuficiente cantidad de enzimas del intestino delgado, y que para este cometido los únicos llamados son los restaurantes, cafeterías, dulcerías, pastelerías, quienes puedan asumir el reto sin pensar si es no rentable o si más bien por un sentido de mejorar la salud a tal punto que se empieza a reconocer que no es fácil la tarea de seleccionar alimentos acorde a enfermedades como la diabetes, celiaquía e intolerancia a lácteos por lo que por un lado sería muy interesante el proyecto y al mismo tiempo un gran aporte para empresarios pues la producción de un helado bajo procesos y cuidados técnicos y que ayudaría a prevenir los altos niveles de azúcar presentes en los dulces que ofrece la industria pero que no discrimina adecuadamente los tipos de pacientes con trastornos. Y cabe mencionar que los puntos de venta como son los centros comerciales, restaurantes, pastelerías y cafeterías se llegarían a constituir en aquel lugar propicio para consumir un alimento y que en cierta manera anule el factor distancia entre los hogares y los lugares de trabajo y que por ahora impide que se supla con una necesidad en la alimentación diaria más cuando quienes padecen estas enfermedades catastróficas saben que es exigente la elaboración de su dieta y sólo se lo pueden hacer al interior de sus propios hogares.

Reconocen que a pesar de poseer las enfermedades de diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa lo atractivo sería contar con un servicio personalizado que supere el servicio a domicilio pues la experiencia siempre será diferente y única al estar en una heladería o pastelería y compararlo con la satisfacción de consumir aperitivos que le llegaren a su casa. Lo positivo del proyecto es que siempre se promulgaría por tener opciones, por la que los cliente/pacientes no se sientan relegados ante la presencia de una enfermedad que los excluye del resto cuando lo correcto es tratar de convivir entre personas que no tienen este tipo de enfermedades pero degustando de un helado que puede ser apetecible incluso para personas normales.

3.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Al tomar otra metodología de estudio como es la investigación cualitativa la pretensión es obtener un abanico para el descubrimiento de nuevos conceptos sobre las enfermedades en cuestión y que basados en el soporte de los conocimientos científicos se recurre a la técnica de la entrevista virtual (focus group) para recabar más información de los expertos que se pronuncien sobre el tema.

3.2.1. ENTREVISTA A EXPERTOS

Para obtener información acerca de las insuficiencias inmunológicas de las diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa, se llevó a cabo entrevistas a profesionales, doctores de medicina interna y diabetólogos, cuyos conocimientos abarcaron cada una de las enfermedades que se iban discutiendo y mientras avanzaba la ronda de preguntas ellos hacían referencia a definiciones técnicas de las enfermedades, sus causas, síntomas, prevenciones y consecuencias por lo que se venía advirtiendo que su presencia era por la falta de prevención y cuidado de la salud. A punto seguido se dio un mayor énfasis en los tipos de diabetes, características hereditarias (diabetes tipo II) y genéticas (diabetes tipo I), incidencia del tipo de diabetes y celíacos en edades y géneros siendo concluyentes sus puntos de vista sobre las tres enfermedades. Posteriormente se consideró los rangos de índice glucémico en la sangre del cual los pacientes a modo de hábito se deben controlar mensualmente bajo la dirección de un doctor especializado.

Los expertos ven que las enfermedades y la medicina cada vez evolucionan sin sincronía tanto así que una de las problemáticas es el poco cuidado que dedican a la administración de alimentos a consumir, al sedentarismo y el estrés provocado por la obesidad y sobrepeso, lo cual son a criterio de los profesionales las principales causas de diabetes, la celiaquía y la intolerancia a la lactosa que una vez revisadas las estadísticas éstas han incrementado las muertes a nivel nacional. (Dolberg & Molina, 2016)

Para referirse al sector alimenticio, se elige los datos de la entrevista que concedió el empresario de la heladería y pastelería “Fontana” quien a su vez sufre de diabetes, lo cual fue bueno para la investigación pues su aporte se volvió más significativo ya que se amalgamó en uno solo al paciente y a la persona que una vez declarada su enfermedad se sintió motivado para iniciar su propio negocio que en la actualidad y con una participación en el mercado por más de 50 años viene ofreciendo postres y helados acorde a las necesidades de los consumidores, recalcando el cuidado que han tenido en su elaboración por lo que certifica que son más saludables, apetecibles y al mismo tiempo aptos para personas cuyo consumo de fructosa no debiese sobrepasar el índice glucémico en la sangre y en lo que respecta a los celíacos lamentablemente se limitan de por vida el consumo de gluten no sin antes estar dispuestos a dejar abierta una ventana para una investigación más profunda sobre el trastorno celíaco. Además mencionó la preocupación por el excesivo consumo de

azúcar de las personas lo cual ha venido provocando altos grados de glucosa en la sangre, del sobrepeso y obesidad del cual son las principales causas de la diabetes, la celiacía y la intolerancia a la lactosa; estas últimas como una “nueva enfermedad” genética y que debe ser considerada también como una opción al momento de ofrecer un postre o helado para diabéticos y celíacos. Mientras se interactuaba se aprovechó la entrevista que se mantenía con el dueño de la heladería para realizar una breve introducción sobre el tema de la diabetes y de cómo se ha propagado en los distintos estilos de vida en cuanto al irregular consumo de alimentos que en apariencia son aptos para diabéticos y celíacos; de sus nuevos gustos y preferencias de los clientes; de las exigencias que obliga el consumidor al momento que le ofrecen un producto y de las tecnologías apropiadas para la preparación de helados y postres a lo que se adhiere una exposición más detallada sobre las nuevas tendencias de insumos naturales sin aditivos ni conservantes y del consumo per cápita de helados en el país así como de la participación de la OMS y de las entidades de salud del país que han impulsado proyectos de educación desde las pequeñas edades en cuidados de salud, de los alimentos que se deben consumir dentro de una dieta equilibrada y para lo cual se invita a difundir el mensaje que evite el sobrepeso y la obesidad cuyos trastornos inciden en el desarrollo de la diabetes tipo II. A manera de resumen, el experto enfatizó la oportunidad de atraer a un nuevo segmento que sigue en crecimiento frente al consumo de helados para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa y la experiencia de servirse uno mismo es algo que caracteriza la oportunidad del negocio. (Cabrera, 2016)

3.2.2. FOCUS GROUP

La metodología de focus group, es una herramienta que permitió reunir a 4 personas: un diabético tipo II, un celíaco, un intolerante a la lactosa y una nutricionista que es administradora de un gimnasio. (Anexo 6). Luego se fue generando un ambiente de conversación distendida en el que se incluyó la presentación de un video sobre una heladería mexicana, cuya característica principal y no muy común es la preparación de helados por parte de los clientes lo cual deben hacerlo en un menor tiempo por lo que es conocido como servicio personalizado.

Los temas a tratar en el grupo partieron de la idea por llegar en detalle a las necesidades y problemas tanto los diabéticos, los celíacos y los intolerantes a la lactosa y que sin alternativa tienen que consumir únicamente dentro y fuera de casa alimentos que los clasifican como dulces, postres y helados. Ya dentro del ejercicio de interlocución el tema que más sobresalió fue el servicio personalizado pues permite al cliente prepararse alimentos que se encuentren libres de glucosa, gluten y lactosa evitando así que una vez consumidos provoquen alteraciones en el índice glucémico de los diabéticos. Por otro lado, los ingredientes a usar y la calidad de los alimentos son considerablemente variables y que el cliente/paciente lo toma como relevantes al momento de ingerir postres y helados en una cafetería, restaurante y heladería.

Al reunir a las cuatro personas estas intercambian conceptos sobre diversos temas: a) entender cómo llevar una vida sana manteniendo una dieta balanceada para los diabéticos y limitada tanto para los celíacos como para intolerantes a la lactosa b) comprender que el presente proyecto que se enfoca en aquella búsqueda por dar una alternativa adicional a los hábitos de consumo la vieron como muy atractiva por lo que valió la pena ponerla a consideración más aún cuando mediante la implementación de sustitutos del azúcar, la lactosa, las harinas e inclusive con la fusión de alimentos al gusto del paciente como son las frutas tropicales y dulces tradicionales de Ecuador se estaría pensando en los enfermos que batallan a diario con el síndrome de ansiedad y que los lleva a crisis muy severas.

En los hábitos de consumo se ven claramente las preferencias y exigencias de los entrevistados quienes indican los lugares que más frecuentan como son los centros comerciales del norte de Quito, incluyendo heladerías con una buena infraestructura como el *Caffeto*, *Cyrrill*, *Hansel y Gretel*, *Crepes and Waffles* entre otros pues la industria de alimentos que es extensa cuando están ofreciendo diversos productos no están considerando que su producto sea para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa y son muy pocas las industrias y en número limitado las empresas que se dirijan al segmento de personas diabéticas o de las que no toleran la fructosa y quizás se deba al poco interés de las autoridades de sanidad en general, la poca información sobre estas enfermedades y también sobre la dificultad en conseguir los productos recomendados para enfrentar la enfermedad; a esto además se adjuntan los temores de quienes deben tomar ese riesgo para introducirlo en el mercado y tal vez por las dudas que produce el alto precio de venta al público es que no ha pasado de ser una propuesta alimentaria que tan solo queda en la discusión de las partes.

Al final y como resultado sobre el tema propuesto se evidenció una franca inconformidad 1) al momento de adquirir productos aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa que en unos casos están a un precio moderado como son los productos ecuatorianos frente a los productos importados, cuyos precios son altos y no acordes a los salarios que marcan extremadas diferencias. 2) Se mencionó que “estar enfermo y padecer de este tipo de enfermedades muy complejas resulta ser altamente costoso y que el mercado común carece de alimentos aptos para nosotros”. 3) El video presentado al grupo focal sobre la heladería en México y su ingeniosa propuesta de una preparación de helados por parte del propio cliente es algo que les pareció novedoso y además interesante si se llegara a impulsar un negocio de iguales condiciones en Quito y dirigido a personas cuyo consumo aseguraría que están libres de fructosa, gluten y lactosa, lo cual vendría en beneficio para su salud una vez concebida que es una enfermedad sin muchos campos de acción.

3.3. CONCLUSIONES

Las enfermedades de diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa afecta a 41 mil personas con mayor incidencia en mujeres entre las de edades de 41 a 60 años cuya frecuencia de consumo es muy regular en heladerías, restaurantes y cafeterías, especialmente los dulces, helados y postres. Sin embargo, los datos revelan la insatisfacción sobre una necesidad sugerente de la propia enfermedad ya que el mercado no les ofrece una amplia variedad de alimentos aptos para diabéticos y celíacos. Además se propone que se considere al momento de consumir sus alimentos, la preparación y la calidad de los aperitivos, que se muestren más abiertos a nuevos productos aptos para personas con enfermedades anteriormente mencionadas tanto así que el proyecto de un servicio adicional como es la auto-preparación de los helados en un menor tiempo, es una real opción y que para temas de oferta se deban considerar según los encuestados, la calidad y los ingredientes con lo que claramente indican una preocupación de su salud y una manera de prevenir el avance de las enfermedades como la diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa.

Dentro de la investigación cualitativa, ésta permitió comprender un poco más allá de los tres tipos enfermedades gracias a los criterios de médicos y profesionales que apegados científicamente al tema obligan a recordar que hay que tener mayor cuidado al momento de consumir alimentos con altos niveles de azúcar, lactosa y gluten. Es así que al finalizar el desarrollo del tema se concluye que las preocupaciones y recomendaciones que han realizado los médicos especializados se las considera con el rigor necesario pues las normas de salud se transforman en hábitos de consumo y obligan a no alejarse del cuidado en temas de sobrepeso y obesidad para no caer “por ansiedad” en una mayor ingesta de dulces, grasas y carbohidratos que a la postre

provocan desajustes en el organismo llegando a configurarse la terrible y silenciosa diabetes de inevitables consecuencias o lo que es peor cuando se tiene el descubrimiento de otra enfermedad de iguales características devastadoras como es el de la celiaquía e intolerancia a la lactosa que no es más que un tipo de alergia y deficiencia del sistema inmunológico para asimilar ciertos productos como los lácteos y harinas especialmente de trigo, avena, cebada y centeno por lo que obligadamente deben limitarse y buscar alternativas como productos sustitutos.

El experto de la industria dio a conocer la demanda que existe en productos naturales y a su vez de los sabores tradicionales como dulces típicos de la cultura ecuatoriana, *el rosero, morocho, arroz con leche, jucho, dulce de leche, cocada, colada morada* entre otros sabores frutales típicos. Sin embargo, para su empresa dichas preparaciones naturales y tradicionales contienen altos niveles de azúcares, lácteos y algunos contienen harina que la usan para que la preparación sea más consistente por ende es un reto y una gran barrera tratar de ofrecer un producto que contenga un buen sabor y calidad mediante sustitutos del azúcar como la fructosa, lácteos derivados de la soya o chocho, harinas de arroz. Y es a partir de las nuevas exigencias y sugerencias y/o recomendaciones de los clientes de la pastelería "Fontana" que decidieron tomar muy en serio el reorientar su negocio y procedieron a darle un giro total ante un nuevo proceso con sus preparaciones mediante sustitutos del azúcar, es decir se orientaron a otro segmento adicional que cada día se incrementa en la demanda y es justamente pensando en clientes que se los cataloga como pacientes con trastornos y que obligan a que se potencie la idea de lanzar un nuevo producto a los ya existentes en el mercado.

La experiencia al aplicar el focus group fue fructífera sin que se pretenda decir que sea de menor relevancia la opinión de los expertos ya que se puede obtener datos más precisos sobre las necesidades de los consumidores, de personas con desordenes en sus sistemas inmunológicos y que se manifestaron sobre varios aspectos como la poca oferta y alto precio de venta que existe para productos aptos para personas diabéticas, intolerantes a la lactosa y celíacos, es decir hay pocas empresas que produzcan nacionalmente dichos servicios, además existen empresas como "El Griego" que ofrece dulces importados para diabéticos del cual su costo es alto y por eso es que los posibles clientes del focus group estaban de acuerdo que *"estar enfermo es un problema y peor aún si tienen uno de los tres tipos de enfermedad"*. Además mencionaron que sus hábitos de consumo se encuentran en función a la oferta de ciertas cafeterías o pastelerías, satisfaciendo su necesidad pero el problema al que hicieron énfasis es la carencia de productos libres de azúcar, lácteos y harina.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En la industria de alimentos, la competencia es alta, sin embargo los productos sustitutos no llegan a satisfacer las necesidades de las personas diabéticas, celíacas e intolerantes a la lactosa mediante la oferta de dulces, postres y/o helados libres de fructosa, gluten y lactosa. La carencia de dichos productos que sean aptos para personas con desórdenes alimenticios pueden provocar alteraciones en el sistema inmunológico como sobrepeso, obesidad, presión alta, índice glucémico, los cuales son síntomas de la diabetes y que llega a ser la principal causa de muerte en el país. Además, la industria, el sedentarismo, la falta de ejercicio, la ansiedad, alteran los niveles de azúcar en la sangre y ante la falta de programas educativos de cómo llevar una dieta balanceada se deduce que son algunas de las razones que afectan aún más la salud. Para ello, es necesario que quienes padecen una de estas enfermedades puedan degustar de un aperitivo sin alterar su sistema inmunológico con productos, manteniendo un control médico de rutina con profesionales en medicina quienes además son los únicos autorizados para que receten productos aptos para el consumo de personas diabéticas, celíacas e intolerantes a la lactosa y así evitar el consumo excesivo de azúcar y carbohidratos con gluten en cantidades desmedidas y que provoquen desequilibrios en la salud.

En cuanto a lo atractivo del proyecto, este se ve sustentado por la industria y por la investigación de mercado, manteniendo inamovible en el propósito de satisfacer gustos y preferencias poco atendidas para clientes potenciales que en muy pocas ocasiones les van proporcionado una solución a la necesidad de degustar un dulce, postre y/o helado cuya característica principal sea la sustitución del azúcar, harina y lactosa.

La carencia de productos se convierte en un reto para el proyecto que se basa en la oferta de un producto orientado a un segmento de diabéticos y celíacos más cuando se pretende dar un servicio personalizado de buena calidad y la elección de sabores acordes a la enfermedad, es decir, que sean productos aptos para quienes padecen estas enfermedades y que propongan un costo acomodado a las posibilidades de gasto.

En conclusión, las enfermedades como la diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa son una deficiencia de asimilación de alimentos como la fructosa, gluten y lactosa por lo que deben ser controladas mediante educación alimenticia y una dieta balanceada para evitar alteraciones en el sistema inmunológico. La finalidad por parte de la industria y del presente proyecto es satisfacer una nueva necesidad como es la ingesta de dulces aptos para diabéticos y celíacos y proteger la salud de las personas de la mejor manera posible, dicho así, la oportunidad de negocio se basa en una diversificación de una heladería a una cafetería y pastelería cuya particularidad de oferta sea apta para diabéticos y celíacos, donde principalmente son las mujeres entre 41 a 60 años, cuya necesidad, es degustar nuevos sabores, incluyendo los sabores tradicionales, en lugares donde el ambiente sea agradable y acogedor, disipando con familiares y amigos luego de largas jornadas de trabajo y quienes están en búsqueda de información relacionada a innovadoras formas de preparación de dulces, postres y helados libres de fructosa, gluten y lactosa, con una mayor interacción entre el consumidor y el alimentos que vaya a consumir. Estas condiciones darán la partida para el desarrollo de estrategias de marketing.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

En función de la segmentación realizada se identificó el mercado objetivo, el cual se basa en personas con diabetes, celiaquía e intolerancia a la lactosa; de estos grupos existe una mayor incidencia en mujeres cuyas características dependen del adecuado cuidado de salud ante la intolerancia a la glucosa y gluten. Para cubrir esta necesidad se lo hará mediante una oferta de productos a un precio competitivo, que proporcionen una mayor elección de alimentos, los que competirán con los tradicionales postres y helados que el mercado comercializa.

5.1.1. MERCADO OBJETIVO

Cuando se esté refiriendo al mercado objetivo no será sino a aquel grupo específico de personas que se consideran como importantes para este estudio, en este caso, son personas con ciertas deficiencias alimenticias a quienes no se ha llegado aún de manera directa.

Con el fin de determinar un segmento acorde y poder comprender las necesidades de un grupo de personas cuyo factor común es la presencia de una deficiencia en el sistema inmunológico como la diabetes y celiaquía, se toman en cuenta 4 variables: geográfica, demográfica, conductual y psicográfica.

Tabla 2: Segmentación			
Tomado de: INEC, EMASEO, ENSANUT, Estudio de Mercado			
FACTOR GEOGRÁFICO			
REGIÓN DEL PAÍS	Ciudad de Quito		2,239,191
ZONA DISTRITAL	Sector urbano, zona Eloy Alfaro	20.2%	452,317
FACTOR DEMOGRÁFICO			
GÉNERO	G. Femenino	51.37%	Hombre: 19,962 / Mujer: 32,355
EDAD	40 a 60 años	17.6%	8,713 / 10,894
OCUPACIÓN	Empleado privado/profesional con educación superior del 48.2% y	97.7%	6,483 / 9,665
RAZA	Mestiza	82.1%	6,372 / 8,985
FACTOR PSICOGRÁFICO			
CLASE SOCIAL	Nivel estrato socioeconómico B y C+	1.2% y 22.8%	5,767 / 6,655
ESTILO DE VIDA	Trabajadores con cuidado de salud diabéticos en un	2%	2,929 / 3,657
FACTOR CONDUCTUAL			
OCASIONES/BENEFICIOS/ESTATUS DE USUARIO	Personas que disponen de servicios de salud privada	(7.5%)	70 / 1,024
	Personas con frecuencia de compra y consumo de alimentos en centros comerciales y restaurantes	(24.4% y 7.7%)	11 / 329
			Total: 540

Dentro de las variables geográficas y demográficas se han considerado diferentes variables, entre ellas está la zona distrital Eloy Alfaro, que fue considerada debido a la cercanía y concentración a centros comerciales en los que las personas pueden acceder con mayor facilidad para degustar postres.

Además se consideró al género femenino debido a que, según estudios, es el grupo en donde se presenta mayor propensión a adquirir estas deficiencias inmunológicas.

Según estudios realizados por ENSANUT, en la raza mestiza se presenta mayor incidencia de deficiencias alimenticias, obesidad y sobrepeso, factores que influyen directamente en la diabetes. El rango considerado en el mercado objetivo son personas de 40 a 60 años, debido a la prevalencia y mayor incidencia de diabéticos y celíacos en la ciudad de Quito, con el 17.6%. (2013, p. 86)

Finalmente se consideró el nivel socioeconómico de clase B y C+, debido a que este grupo son los que presentan mayor consumo de postres y dulces.

5.2. PROPUESTA DE VALOR

La idea del negocio es *“hacer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con los productos de la competencia y que deben estar en la mente de los consumidores”* (Kotler & Armstrong, 2008, p. 185). Entonces la búsqueda de la lealtad del cliente es relevante y para ello es necesario puntualizar cuál es el factor diferenciador del proyecto, para lo cual se van a considerar varios aspectos tales como la diferenciación de producto, servicio, canal, personal e imagen, llegando así a alcanzar una ventaja competitiva no replicable en el corto plazo. De los datos obtenidos en las encuestas y grupos focales, prevalece el alto grado de importancia en temas de ingredientes y sabor de los dulces, postres y helados y para ello se pretende ofrecer un producto que contenga insumos aptos para diabéticos y celíacos, y además un servicio personalizado, es decir, donde el cliente tiene la opción de prepararse su propio postre y/o helado de acuerdo a su gusto e incluso se lo ejecutará en un menor tiempo. Por otro lado al cliente no le agrada la idea de saber que los productos de las pastelerías o heladerías son almacenados por días o meses, ya que en el proceso de preparación influye mucho el tema de preservantes y químicos, que son necesarios para mantener el estado y composición de los mismos. Esto podría ser un espacio de mercado puesto que la idea es presentar una heladería con un autoservicio muy atractivo para el mercado y con un producto fresco, de buena calidad y presentado en envases orgánicos como la cáscara del coco.

La propuesta de valor según Kotler & Armstrong (2010, p 189) que se basa en 5 cuadrantes: *“más por más; más por lo mismo, más por menos, lo mismo por menos, menos por mucho menos”*, que servirán para aplicarlos en un segmento exigente y con diversas características, ya que la idea del proyecto es ofrecer al mercado un producto con más valor de satisfacción por el mismo precio, debido a que los clientes potenciales definieron al sector alimenticio específicamente para diabéticos y celíacos como no muy rentables porque se ofrece productos costosos debido a los aranceles de importación, ad valorem del 45% a confites y dulces (Líderes, 2015) y además porque muy pocas empresas producen dulces y postres considerando al segmento que se dirige, es decir hacia personas con intolerancias a la fructosa, gluten y lactosa, lo cual lamentablemente obliga a concluir que quizás no son la mejor opción para los empresarios.

Según las encuesta realizadas, se evidenció que no existen un número determinado de productos ofertados para diabéticos, celíacos, e intolerantes a la lactosa, por lo que se considera que el negocio puede aportar una oferta significativa dirigida a personas con problemas de diabetes y celiaquía que necesitan y quieren estar mejor y si se enmarca en la cuestión de salud.

5.3. MEZCLA DE MARKETING

“Un permitido del día para un diabético, celíaco e intolerante a la lactosa” es el eje impulsor de la heladería “CRVD-UJO” que busca dar solución a un problema mediante la mezcla de marketing enfocándose en la salud de las personas pero no como un castigo o por motivos de dieta sino como una degustación agradable y sin culpa frente a un dulce libre de fructosa, gluten y lactosa

5.3.1. PRODUCTO

No es más que referirse a la exclusividad, a lo que está expuesto con base a la exigencia del consumidor, lo que no se compra en el mercado común se lo denomina producto de especialidad que es el mismo que lo buscan los consumidores y que dedican mucho tiempo en la investigación antes de comprarlo. En este grupo se incluye a los postres y helados para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa, que deben cumplir 3 fases o niveles: a) la del beneficio básico b) el producto real y c) el producto aumentado. Estas son las fases que se constituyen en características

primordiales según Kotler & Armstrong (2008, p. 201). Y para entenderlo de mejor manera 1) se tiene que un beneficio básico es el motivo de compra del producto por parte de personas con desórdenes alimenticios cuyo propósito es ir satisfaciendo una necesidad sin que se altere su sistema inmunológico 2) la necesidad de consumir y degustar un alimento por parte de las personas debe ser convertido en un producto real ya sean estos un postre y/o helado cuya funcionalidad es cuidar la salud de quien las ingiere proporcionando algo así como una “colación” adicional a las dietas de los diabéticos y celíacos 3) bajo estas dos fases se debe alcanzar un tope máximo y es el producto aumentado el mismo que puede ser un servicio que llame la completa atención del cliente y que sea un motivo de compra, es decir, que proporcione un postre para personas con problemas de salud bajo un servicio personalizado donde el cliente decida que ingredientes usar y que a partir de su consumo llegue a formar parte de una nueva forma de atención al consumidor brindando productos de buena calidad bajo un estricto control que exige la alimentación adecuada y sana.

“Un producto de consumo con características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de compradores están dispuestos a efectuar un esfuerzo de compra especial” (Kotler & Armstrong, 2010, p. 199) es algo que caracteriza a los postres y helados aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa, es decir, al hablar de un plato dulce, el diseño se basará en el arte culinario con nuevas formas de preparación e implementación de insumos sustitutos de la fructosa, gluten y lactosa como la stevia o endulzante natural, harina de arroz, yuca y haba, leche de almendra, soya y chocho, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Adicional, se incluye el nitrógeno líquido cuya funcionalidad es preservar la calidad de los productos bajo un proceso de congelamiento más rápido que los tradicionales congeladores. Se debe recalcar que el producto no solo es de consumo de una vía sino que interviene una mayor interacción entre el consumidor y el “helado” mediante una preparación personalizada donde el cliente decide que sabores combinar y que productos usar dependiendo de la enfermedad que tenga. En otras palabras, si el consumidor es diabético equilibrará el uso de ingredientes con alto índice glucémico y para el caso de celíacos e intolerantes a la lactosa su consumo será de productos libres de gluten y lactosa.

El empaque y presentación debe ser atractivo para el cliente, incluyendo la calidad del postre y del helado. Los helados pueden ser servidos en conos y tulipanes hechos a base de harinas libres de gluten, en envases de plástico y espuma flex para mantener el grado de congelamiento e incluso se puede servir en recipientes orgánicos que pueden ser digeridos como la cáscara del coco. Los empaques detallados anteriormente dependerán de la decisión del cliente de cómo quiere consumir su helado y postre. Al tratarse de un servicio personalizado, el cliente es quien tiene la decisión final, es decir, tiene la facultad de seleccionar desde el envase, ingredientes y sustancias especiales, para una preparación de mejor calidad a un menor tiempo, gracias a la implementación del nitrógeno líquido.



Figura 2: Envases y Presentación

Los postres y helados pueden ser consumidos en el momento que se los prepara o pueden ser entregados a domicilio. El cliente puede elegir el recipiente tipo plástico, espuma flex o la cáscara de coco, donde la cantidad de helado será vendida al peso, con un precio establecido por onza.

En estos casos el empaque y etiquetado se toma en cuenta en el momento de vender el producto, considerando la marca, logo, ingredientes usados, especificaciones generales como alimentos libres de fructosa, gluten y lactosa según el tipo de consumidor, es decir, si es diabético, celíaco e intolerante a la lactosa.

La siguiente imagen representa un modelo similar o prototipo de cómo se preparan los helados a base de diversos sabores y la interacción del nitrógeno líquido.

El producto se caracteriza por el servicio personalizado y la implementación de insumos libres de fructosa, gluten y lactosa, dependiendo de las exigencias de los clientes diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa, a más de la conservación de la calidad, gracias al uso del nitrógeno líquido.



Figura 3: Ambiente Heladería

5.3.2. PRECIO

La idea es “ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 265) debido a que el mercado ofrece productos libres de fructosa con altos precios e incluso la variedad de productos es limitada.

Para ello, se aplicó la metodología de Van Westerdorp mediante la cual se vinculó los datos de los encuestados con la estrategia de pricing para poder analizar cuál es la percepción de los postres y helados que ofrece la competencia en cuanto al precio de venta y que tan dispuestos estarían los encuestados a comprar si un producto cumple con las exigencias y preferencias ya sea en calidad, preparación e ingredientes a usar.

El método parte de cuatro preguntas y un cruce de variables de precio y calidad, bajo un rango de precios, obtenidos de un cálculo estadístico, obteniendo precios mínimos, máximos y un precio óptimo, del cual el cliente potencial tiene que definir su demanda, frente a un precio barato y calidad baja (muy barato), de igual forma, de un precio normal y buena calidad (oportunidad), un precio caro y buena calidad (caro) y un precio caro frente a una baja calidad (muy caro).

El punto de inflexión entre las curvas de muy barato y muy caro, indican el precio aceptado por los clientes de \$4.32. El precio elegido por los encuestados e incluso los resultados del grupo focal, son compatibles frente a lo que mercado ofrece con sus productos para diabéticos y con una baja variedad de dulces a un precio moderado y acorde al “bolsillo” de cada persona.

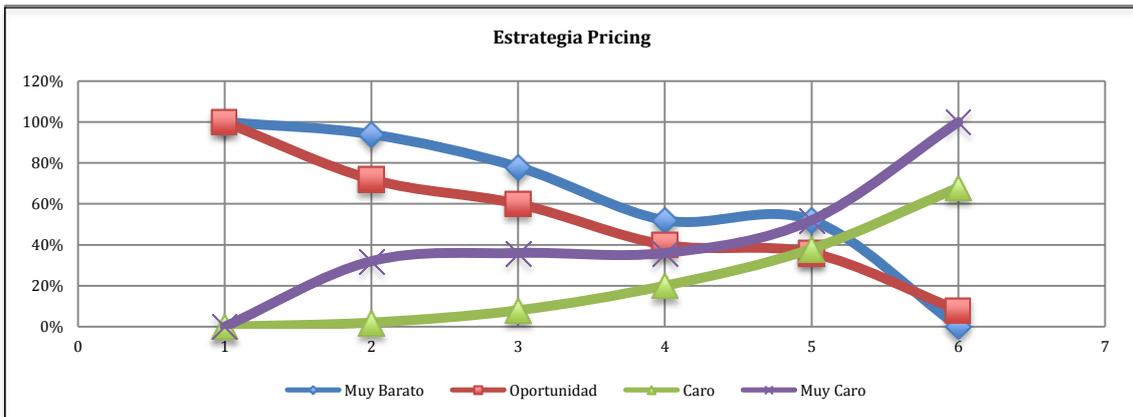


Figura 4: Pricing Sensivity Metter
Tomado de: Gómez

La estrategia de precios, no solo debe estar enfocada al valor que se establece a los postres y helados del proyecto, sino que también se debe considerar el margen de los precios que la competencia está poniendo en juego e incluso cuales son los precios que los clientes potenciales lo están considerado como demasiados caros y que les haría dudar de su compra. Por otro lado, el precio obtenido de las encuestas demuestra que en el mercado los precios deben ser competitivos e incluyen la estimación de costos y todo con la finalidad de poder analizar si el proyecto es rentable o no.

El comportamiento de los clientes potenciales está reflejado en las curvas de pricing del cual se puede inferir el rango de precios moderadamente entre 3 usd a 5 usd, aproximadamente que además se ve afectada por variables como la crisis del país y hábitos de consumo. La situación de precios máximos, mínimos y óptimos se reflejan en rangos, especificados en el siguiente cuadro, donde la franja verde es el precio óptimo y los precios ubicados abajo del indicado son los considerados como elevados para la industria de postres y helados.

Rangos	Muy Barato	Oportunidad	Caro	Muy Caro
0,53 1,32	3 6%	14 28%	1 2%	16 32%
1,33 2,12	8 16%	6 12%	3 6%	2 4%
2,13 2,93	13 26%	10 20%	6 12%	0 0%
2,94 3,73	0 0%	2 4%	9 18%	8 16%
3,74 4,53	26 52%	14 28%	15 30%	24 48%
4,54 5,33	0 0%	4 8%	16 32%	0 0%
	50	50	50	50
Pmín: Muy Barato y Caro Pmáx: Muy Caro y Barato P. Óptimo: Muy Barato y Muy				
<i>P. Óptimo entre 3.74 y 4.53, según los encuestados y/o posibles clientes</i>				

Figura 5: Precio Óptimo: Curva Muy Barato y Muy Caro
Tomado de: Estudio de Mercado

Por otro lado, para atraer y fidelizar al cliente es necesario dar mayores facilidades de compra y bajo un precio considerable para el cliente las cancelaciones lo podrán realizar mediante el pago en efectivo o crédito, con el uso de tarjetas de crédito y débito e incluso transferencia a cuentas bancarias lo cual también sería otra modalidad de pago.

En conclusión, el precio y ventas pronosticadas están direccionado a un segmento de nivel socioeconómico B y C+, donde las preferencias de consumo son en alimentación y cuidado de salud, por lo que el segmento no dudará en cubrir una necesidad, la de degustar un dulce sin sufrir algún daño en su sistema inmunológico.

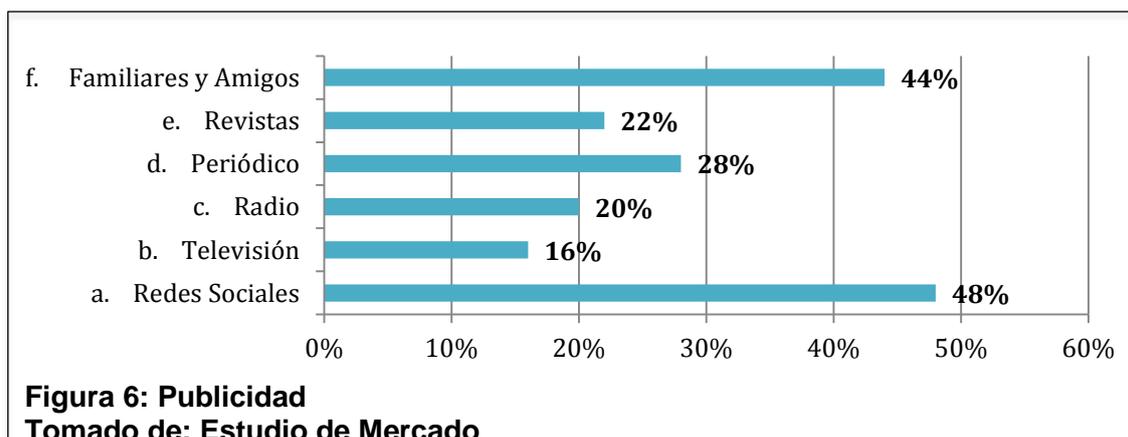
En el siguiente cuadro se refleja las ventas proyectadas en función al crecimiento de la industria alimenticia y crecimiento poblacional y los precios promedio al incremento de inflación mensual considerando del segmento de 640 personas el 54% refleja los posibles clientes quienes consumen dulces, postres y helados de manera rutinaria.

Tabla 3: Ventas Anuales Proyectadas
Tomado: BCE, INEC

Mes	Inicial					
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento			0%	1%	1%	1%
Helados		17.140		19.130	21.654	24.449
Incremento (Inflación, industria y población)			1,1%	1,3%	1,3%	1,3%
Helados		\$ 4,82	\$ 5,59	\$ 6,55	\$ 7,65	\$ 8,90
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 82.594	\$ 106.863	\$ 141.857	\$ 187.027	\$ 244.054

5.3.3. PROMOCION

Una tercera variable de la mezcla de marketing es de mucha relevancia ya que mediante una promoción eficiente será el motivo de atraer clientes potenciales, es decir, se puede tener un buen producto a un precio considerable pero si la inversión en publicidad y los medios de difusión son escasos de nada sirve la idea de elaborar un helado con características diferentes si el mercado no está enterado que existe un producto como tal.



El cuadro anterior muestra el resumen, que según las encuestas realizadas evidencian que los posibles clientes podrían enterarse del producto ofrecido mediante:

- Redes sociales, como facebook, twitter e instagram, en un 48%;
- Boca a boca y medios de comunicación como revistas, en un 22%;
- Periódicos 28%, dando un costo mensual de \$2655 usd, que corresponden a 500 apariciones mensuales;
- Familiares y amigos en un 44%.

Para atraer aún más al cliente se debe cumplir funciones tales como: informar sobre el producto, sus beneficios, el servicio personalizado y la publicidad persuasiva, es decir generar una demanda selectiva con la finalidad de sobresalir más que la competencia como es en este caso de la industria alimenticia. Existen locales en Quito, que ofrecen postres y helados para diabéticos, sin embargo son sabores pre-seleccionados por las

heladerías y cafeterías, lo que van limitando la oportunidad de degustar cualquier sabor y que tampoco eliminan la incertidumbre de que el producto afecte la salud del consumidor. Es aquí donde, entra en juego la promoción para tratar de analizar y comprender la necesidad ya sea de diabéticos y celíacos en cuanto a probar otros sabores sustitutos del azúcar, lácteos y harinas.

Además se participará en ferias como Expo Food and Beverages que se llevan a cabo cada año en los meses de junio y noviembre, en lugares estratégicos de la ciudad. En estas ferias se pretende dar a conocer físicamente como es el producto, en cuanto a sabor, calidad, preparación, degustación por personas tanto con problemas de enfermedad como también de individuos sanos. La decisión a tomar como táctica publicitaria es mediante el uso de insumos, avalados por certificados emitidos por ARCSA, mediante el cumplimiento de normas de: “libres de fructosa, gluten y lactosa” con un costo mensual de \$12,5usd (Agrocalidad, 2011, p. 24). Con ello se puede corroborar aún más la percepción y lo atractivo de ofrecer un “dulce” a personas con deseos de probar y consumir un postre y helado sin que afecte en la salud en los diabéticos el nivel de azúcar en la sangre y en los celíacos, las vellosidades del intestino delgado por la insuficiencia de asimilación del gluten. La modalidad de hacerse conocer mediante degustaciones es una forma de fomentar el conocimiento de las personas y que los clientes potenciales recomienden a familiares, amigos y/o conocidos.

Una vez analizada la información previa, se define que además las degustaciones en ferias, las redes sociales y una página web van a ser las herramientas que permitan llegar a los clientes, ya sea desde computadoras, celulares y tabletas electrónicas, en un menor tiempo y con un costo mensual total de \$654 usd, se podrán publicitar las características especiales del postre y helado, beneficios, precios, servicios y lugares de compra en cuanto a ubicación.

Costo Promoción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Página Web	150	150	151	151	152	152	153	153	154	154	155	155	1.833
App móvil	200	201	201	202	203	203	204	205	205	206	207	207	2.443
Redes Sociales	150	150	151	151	152	152	153	153	154	154	155	155	1.833
Ferias (degustaciones) + material de publicidad	100	100	100	101	101	2.100	101	102	102	102	2.100	103	5.212
Inspecciones: inocuidad, sanidad y plagas*** (proveedor y productor)	42	42	42	42	42	42	42	43	43	43	43	43	509
Certificado mensual (orgánico***, TACC, fructosa)	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	153
Total Costo Promoción	654	656	658	660	662	2.663	666	669	671	673	2.672	677	11.982

Estrategias adicionales para mantener la lealtad de los clientes es mediante descuentos para quienes recomienden, ya sea familiares, amigos y/o conocidos, incluyendo los “likes” de facebook para ganar suscripciones de la red social y quienes se encuentren en un ranking de los 10 principales obtendrán promociones de dulces, postres y helados. Además se incluyen 4 promociones: 1) dependiendo el consumo acumulado de helados, el cliente deberá alcanzar un número meta de litros per cápita para obtener un beneficio adicional, un producto gratis, 2) para los postres, se elegirá semanalmente un sabor en especial cuya compra proporcionará un segundo postre sin valor a cobrar, 3) a los clientes quienes cancelen en efectivo, se les hará un descuento correspondiente del 15% por su compra o por volumen a consumir y 4) en función de obtener una amplia variedad de recetas aptas para los diabéticos, celíacos e

Dependiendo de la rentabilidad del proyecto a corto plazo, se pretende expandir el negocio a un local independiente, ubicado en un centro estratégico, es decir, un lugar donde exista una mayor circulación de personas que buscan cafeterías y restaurantes como los que están en la Mariscal Foch y la González Suarez, lugares que fueron especificados por los entrevistados del grupo focal y expertos de la industria alimenticia. La ampliación del negocio permitirá diversificar la industria de alimentos, en cuanto a postres y helados aptos para diabéticos y celíacos, hasta platos a la carta como desayunos, almuerzos y meriendas dirigidos justamente a personas que no toleran en su totalidad el gluten y lactosa y para quienes tienen un control de alimentación bajo una dieta equilibrada, como los diabéticos.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1. MISIÓN

Ofrecer en la ciudad de Quito un dulce, postre y helado libre de fructosa, gluten y lactosa, a diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa y que contenga insumos naturales, orgánicos y componentes especiales que conserven aún mejor su durabilidad para con ello tener un crecimiento económico y de mercado, satisfaciendo las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores como también se enmarca en la protección del medio ambiente, fomentando el trabajo en equipo y la investigación de nuevas tendencias de mercado.

6.1.2. VISIÓN

Para el 2025 la heladería será una de las cadenas de alimentos a nivel nacional con mayor reconocimiento en el cuidado de la salud de personas con deficiencias inmunológicas frente a la fructosa, gluten y lactosa.

6.1.3. OBJETIVOS

Mediano Plazo

- Conocer el grado de aceptación por parte de los consumidores frente a nuevos sabores de helados, mensualmente representando del 34% para un segmento medio, medio-alto en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Obtener fidelización de clientes mediante ofertas y promociones bimensualmente.
- Incrementar en un 2% el volumen de ventas en los primeros 3 años a partir del 2018, en función al precio establecido por la metodología de pricing.
- Fomentar el consumo de helados libres de fructosa, gluten y lactosa en la dieta cotidiana de las personas en un 13% anual dependiendo de la capacidad instalada del proyecto.
- Aprovechar el lugar estratégico de venta como los centros comerciales, capturando un 45% de los posibles clientes trimestralmente.

Largo Plazo

- Llegar a diversificar el mercado de diabéticos hacia celíacos e intolerantes a la lactosa a partir del sexto año de operación.
- Reducir tiempo de espera y proceso de elaboración de helados en un 21% anualmente.
- Inaugurar para el año 2022, dos sucursales en la plaza Foch y González Suárez en cuanto a las nuevas tendencias y hábitos de consumo de alimentos: dulces.

6.2. PLAN DE OPERACIONES

6.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica que detalla y analiza por secciones desde la obtención de

la materia prima, inventario y ubicación de los diferentes insumos así como el proceso de preparación hasta llegar al cliente final como un producto terminado: un dulce, postre o helado. Cabe mencionar que el modelo de negocio está orientado a personas diabéticas, intolerantes a la lactosa y celíacas, por lo que se ha dividido en Sección I: *Diabéticos e Intolerantes* a la lactosa incluyendo clientes que no tengan ninguna alteración en su sistema inmunológico y puedan experimentar sabores nuevos libres de fructosa, gluten y lactosa sin descartar sabores tradicionales y Sección II: *Celíacos*. La preparación de los dulces, postres y helados se requiere máquinas que agilicen el proceso, en dos secciones: 1) lugar destinado para diabéticos e intolerantes a la lactosa y 2) exclusividad para celíacos por temas de contaminación cruzada. Al ser una heladería y pastelería en donde el cliente es quien garantiza el servicio auto personalizado, es necesario adquirir batidoras y mezcladoras de insumos, trituradoras de alimentos, utensilios de cocina, licuadoras, tubos de plástico conductoras de nitrógeno líquido, mostradores para la preparación, vitrinas refrigeradas, congelador, cafetera y horno eléctrico dando un costo total de maquinarias de 7.955 usd para ambas secciones. (Anexo: Tabla 13)

La ubicación de la heladería es considerada bajo tres aspectos, 1) la distancia entre el cliente, proveedor, trabajadores, partiendo de un local en el centro comercial *Mall El Jardín*, 2) con un contrato de arrendamiento anual y 3) el poder de negociación con proveedores, de Quito y Guayaquil para temas de adquisición de insumos y equipos de trabajo con sus respectivos costos lo que estará a cargo de un jefe de compras cuya función será realizar el mencionado proceso con el respectivo inventario y un contador externo para el manejo de pagos en un promedio de 4 días laborales.

Al instalar la empresa la capacidad operativa indicará el personal capacitado y requerido para el modelo de negocio que funcionará mediante coordinadores por cada sección (I y II) dentro del proceso de preparación para que se eviten demoras mientras el cliente procede a prepararse el dulce, postre y helado lo cual también incluye el sector de cortado, almacenaje, inventario y colocación de alimentos en las respectivas vitrinas congeladoras por parte de un asistente de cocina, incluso se requiere colaboradores para temas de limpieza y minimizar inconvenientes como quejas del cliente en un tiempo promedio de 13 minutos por cliente. En cuanto al uso de maquinarias e implementos, se puede realizar con 4 máquinas que elaboren un total de 344 helados por día o 96 helados por máquina si es que se considera un helado por cada 5 minutos y 12 helados por hora dentro de la jornada laboral de 8 horas. Además si nuestro segmento de 640 diabéticos, intolerantes a la lactosa y celíacos, el 54% de ellos consume a diario un dulce, postre y helado y el 24.4% su consumo es en centros comerciales se puede ofrecer y atender a un total de 124 posibles clientes, por ende del total de helados (344) se reduce a 45 helados con las condiciones anteriormente mencionadas, donde la capacidad máxima de un 13.2% (45/344 helados por día) en los mejores de los casos.

6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional parte de una sociedad anónima integrada por un administrador y/o inversionista junto a encargados por áreas: compras, operaciones, distribución y logística. Por otro lado, la creación del negocio debe cumplir requisitos legales tales como el registro de RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI), registro en línea en la Superintendencia de Compañías, permiso de distribución y control de plagas por el Ministerio de Salud y Agrocalidad y cláusula de negociación de arrendamiento en el Mall El Jardín. (Céleri & Naranjo, 2015, p. 22)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. PROYECCIÓN ESTADOS RESULTADOS

El negocio parte de ventas proyectadas de dulces, postres y helados, considerando el costo de venta, obteniendo como desgloses utilidad bruta hasta la utilidad o pérdida neta como se refleja en el primer año. Adicionalmente, se presenta un bosquejo y su posterior análisis completo en anexos en materia de situación financiera, flujo de efectivo y flujo de caja.

Tabla 6: Estado de Resultados Anual
Tomado de Horngreen, Harrison & Oliver

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 82,594	\$ 106,863	\$ 141,857	\$ 187,027	\$ 244,054
Costo de los productos vendidos	\$ 65,211	\$ 73,104	\$ 81,493	\$ 90,748	\$ 100,006
UTILIDAD BRUTA	\$ 17,383	\$ 33,759	\$ 60,364	\$ 96,279	\$ 144,048
Gastos sueldos	\$ 11,315	\$ 12,489	\$ 12,552	\$ 13,423	\$ 13,918
Gastos generales	\$ 26,890	\$ 26,764	\$ 30,980	\$ 36,287	\$ 42,863
Gastos de depreciación	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256
Gastos de amortización	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270
UAIP	\$ -22,349	\$ -7,020	\$ 15,306	\$ 45,042	\$ 85,740
Gastos de intereses	\$ 880	\$ 717	\$ 538	\$ 341	\$ 125
UAIP	\$ -23,229	\$ -7,737	\$ 14,768	\$ 44,701	\$ 85,615
15% PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ -	\$ 2,215	\$ 6,705	\$ 12,842
UAI	\$ -23,229	\$ -7,737	\$ 12,553	\$ 37,996	\$ 72,773
22% IMPUESTO	\$ -	\$ -	\$ 2,762	\$ 8,359	\$ 16,010
UTILIDAD NETA	\$ -23,229	\$ -7,737	\$ 9,791	\$ 29,637	\$ 56,763

La tabla que se encuentra a continuación, indica los activos corrientes y no corrientes necesarios para la operación del proyecto, deudas a corto y largo plazo como compromisos con proveedores, arrendatarios y trabajadores con un capital suscrita por parte de inversionistas.

Tabla 7: Situación Financiera Anual
Tomado de Horngreen, Harrison & Oliver

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 27,069	\$ 3,867	\$ -5,053	\$ 4,250	\$ 33,428	\$ 82,830
PASIVOS	\$ 13,525	\$ 13,550	\$ 12,368	\$ 11,880	\$ 11,421	\$ 4,061
PATRIMONIO	\$ 13,545	\$ -9,684	\$ -17,421	\$ -7,630	\$ 22,007	\$ 78,769

El flujo de efectivo señala actividades operacionales, de inversión y financiamiento para la correcta dirección de la heladería considerando varios rubros detallados en la tabla 8 partiendo de un saldo final de 8 mil.

Tabla 8: Flujo de Efectivo
Tomado de: Ross, Westerfield & Jaffe

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -20,676	\$ -6,138	\$ 12,198	\$ 32,218	\$ 59,314
Utilidad Neta	\$ -	\$ -23,229	\$ -7,737	\$ 9,791	\$ 29,637	\$ 56,763
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ 2,553	\$ 1,599	\$ 2,407	\$ 2,581	\$ 2,552
+ Depreciación	\$ -	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256	\$ 1,256
+ Amortización	\$ -	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ -3,525	\$ -288	\$ -36	\$ -36	\$ -39	\$ 400
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -351	\$ -512	\$ -577	\$ -626	\$ 5,590
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 3,525	\$ 1,178	\$ 621	\$ 700	\$ 760	\$ -6,443
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 488	\$ 0	\$ -0	\$ 0	\$ 0
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 794	\$ 961	\$ 1,478
Actividades de Inversión	\$ -14,870	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -14,870	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 23,545	\$ -1,640	\$ -1,803	\$ -1,982	\$ -2,179	\$ -2,395
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 10,000	\$ -1,640	\$ -1,803	\$ -1,982	\$ -2,179	\$ -2,395
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 13,545	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 8,675	\$ -22,316	\$ -7,941	\$ 10,216	\$ 30,039	\$ 56,919
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ -10,156	\$ -217,637	\$ -210,965	\$ 27,675	\$ 529,845
EFECTIVO FINAL	\$ 8,675	\$ -32,472	\$ -225,578	\$ -200,749	\$ 57,714	\$ 586,764

Por el lado del flujo de caja, se hace referencia el efectivo que se requiere como inicio del proyecto de 23 mil considerando la materia prima, equipos de trabajo, arrendamiento con la respectiva depreciación, amortización y recuperación en cuanto a inversiones.

Tabla 9: Flujo de Caja
Tomado de: Berk

	0	1	2	3	4	5						
UAIIP	-\$	22,349	-\$	7,020	\$	15,306	\$	45,042	\$	85,740		
Gastos de depreciación	\$	1,595	\$	1,740	\$	1,740	\$	1,740	\$	1,740		
Gastos de amortización	\$	270	\$	270	\$	270	\$	270	\$	270		
15% PARTICIPACIÓN	\$	-	\$	-	\$	2,215	\$	6,705	\$	12,842		
22% IMPUESTO	\$	-	\$	-	\$	2,762	\$	8,359	\$	16,010		
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO	-\$	20,483	-\$	5,010	\$	12,339	\$	31,988	\$	58,898		
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO												
NETO	-\$	8,675	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO												
NETO	\$	1,027	\$	73	\$	881	\$	1,055	\$	1,025		
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO												
NETO	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	4,061		
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO												
NETO	-\$	8,675	\$	1,027	\$	73	\$	881	\$	1,055	-\$	3,035
INVERSIONES												
RECUPERACIONES	-\$	14,870	\$	-	\$	-	\$	-	\$	1,200	\$	-
Recuperación Área de Cocina	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Recuperación Área de Estar	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	5,787
Recuperación Equipo de computación	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	1,414
III. GASTOS DE CAPITAL												
NETO	-	14,870	-	-	-	-	-	1,200	-	7,200	-	63,063
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-	23,545	-	19,457	-	4,937	-	13,220	-	34,243	-	63,063

7.2. INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para la viabilidad del proyecto se debe considerar la inversión inicial ya indicada de 23 mil usd para el funcionamiento del proyecto en el centro comercial Mall El Jardín incluyendo la estructura de capital para fines lucrativos.

Tabla 10: Inversión Inicial y Estructura de Capital
Tomado de: Horngreen, Harrison & Oliver

	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	50.0%	350.5%	-244.8%	279.5%	34.2%	4.9%
Capital	50.0%	-250.5%	344.8%	-179.5%	65.8%	95.1%
INVERSIÓN	1	2	3	4	5	6
Área de Cocina	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630
Área de Estar	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497	\$ 497
Costo de compra	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 113	\$ 113
Materia Prima	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Gastos Efectivos	\$ 429	\$ 429	\$ 429	\$ 429	\$ 429	\$ 429
Total Mensual	\$ 1,962					
						\$ 23,545

7.3. ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Cálculo de Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de recuperación (PR) dando resultados del VAN positivo, el cual refleja la viabilidad del proyecto con un periodo de recuperación a partir del cuatro año.

Tabla 11: VAN, TIR y Periodo de Recuperación
Tomado de: Damodaran, BVQ, BCE, Berk & Horngreen

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 4,795	VAN	\$ 4,999
IR	1.46	IR	2.11
TIR	24.4%	TIR	27.8%
Periodo Rec.	4.01	Periodo Rec.	4.00

7.4. ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices permiten comparar con los de la industria de alimentos e inferir que tan rentable y solvente es el proyecto, tal como lo detalla la tabla 12, tomando como ilustración los márgenes de rentabilidad, donde para los 2 primeros años son negativos pero a partir del 3 año se refleja una recuperación. Por otro lado, los indicadores financieros tanto corriente como la prueba ácida permiten cubrir gastos con terceros y acreedores a partir del cuarto año contemplando el préstamo bancario el cual marca un síntoma favorable frente a la industria CIU: C1072.03

8. CONCLUSIONES

- El esfuerzo por describir lo apremiante de la evolución económica es lo que obliga a estar atento a los resultados de un previo análisis del entorno, de allí que es importante para no perder de vista la competitividad ante una propuesta novedosa.
- Sin despreocuparse de la situación actual que atraviesa el país, el bajo precio del petróleo, inflación, inestabilidad política entre otras variables, los clientes potenciales distribuyen en centros comerciales parte de su presupuesto de gastos al consumo diario de alimentos que les permitan aportar de mejor manera a su salud, considerando un lugar agradable para disipar con amigos y familiares.
- La diversidad de materia prima, equipo de trabajo, financiamiento, la inversión inicial que parte de \$23.000 usd, lo que permitirá que el proyecto se acerque a la prestación de un servicio que por el momento se carece en el mercado empresarial.
- Dentro de los primeros años, tomará altas responsabilidades la atención a los clientes, la inversión en maquinaria con el único propósito de que se entregue un producto de buena calidad sin la afectación al medio ambiente y al sistema inmunológico del ser humano.
- La investigación cualitativa señaló la poca diversidad de selección de alimentos aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa e incluso los altos precios restringen el consumo por parte de los quiteños, por lo que la metodología de pricing permitió establecer un precio acorde al bolsillo de los mismos y a un costo de venta inferior al precio, con la idea de tener un margen bruto, operacional y neto para futuras inversiones.
- El articular las fuerzas permitirá afianzar la propuesta de un nuevo emprendimiento que pueden verse afectadas por la injerencia de amenazas externas y que siempre operan a su favor cuando se sienten intimidadas por el nacimiento de un nuevo rival que se mantiene claro en sus metas y objetivos.
- Se resalta un aspecto relevante en la heladería y es que se presenta un producto nuevo para la industria alimentaria con características que van a ser atractivos para un cliente que espera cambiar constantemente sus hábitos nutricionales y que su dieta sea beneficiosa en su salud y en su comportamiento emocional.
- Al preparar el plan de marketing éste debe tener un tratamiento organizado que sea interdisciplinario y que sea ampliamente discutido por los departamentos involucrados evitando así que se sientan excluidos o que descuiden el abultamiento de datos que al ser innecesarios no puedan ser viables a la hora de alcanzar los objetivos trazados.
- En función de los resultados de la evaluación financiera éstos permiten que se sustente la viabilidad del proyecto para personas diabéticas ofreciéndoles un helado de características diversas como por ejemplo: libres de fructosa, gluten y lactosa. Para un periodo prolongado y de haber adquirido prestigio dentro de la industria alimenticia, se ampliará el segmento de diabéticos hacia celíacos e intolerantes a la lactosa.

9. REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2011). *Manual de Requisitos para los usuarios de Agrocalidad*. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/MANUAL_USUARIO_REVISION_FINAL.pdf
- Cabrera, A. Comunicación Personal. 5 de Abril de 2016.
- ARCSA. (2015). *Base de Datos Alimentos 17-05-2016*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/base-de-datos/>
- ARCSA. (2015). *Categorización del Riesgo para Alimentos Procesados*. Recuperado el 06 de Abril de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/CATEGORIZACION-DEL-RIESGO-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>
- BCE. (2016). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 17 de Julio de 2016 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- BCE. (2014). *Sistema de Información Macroeconómica*. Recuperado el 10 de Enero de 2016 de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@101525JoOaQaQazuTne35yiqGLFoL101523JzU08nUvjUwrTsQhXi7KAaY>
- Berk & Demarzo. (2008). *Finanzas Corporativas*. México D.F., México: Pearson.
- BVQ. (2016). *Bonos del Estado*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://www.bolsadequito.info/estadisticas/cotizaciones-historicas/bonos-del-estado/>
- Célleri, P & Naranjo, M. (2015). *Plan de Negocios "A tu Salud Comida Móvil"*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/30227/1/D-P12488.pdf>
- Damodaran. (2016). *Betas by sector*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Dolberg, N. Comunicación Personal. 2 de Abril de 2016.
- EMASEO. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2020*. Recuperado el 30 de Abril de 2016 de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf
- EnQuito. (2016). *Expo – Food & Beverages Ecuador 2016*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016 de <http://www.enquito.com.ec/evento/expo-food-beverages-ecuador-2016>

- ENSANUT. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>
- Gómez, J. (2009). *Pricing Sensitivity Metter: van Westerndorp*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf
- Horngreen, Harrison & Oliver. *Contabilidad*. México D.F., México: Pearson.
- INEC. (2013). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Kotler, P & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson.
- Quito. (2016). *Administración Zonal Eloy Alfaro*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://www.quito.gob.ec/index.php/administracion-zonales/administracion-eloy-alfaro>
- Líderes. (2015). *Ecuador compra 10 000 toneladas de golosinas cada año*. Recuperado el 14 de Julio de 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-importacion-golosinas.html>
- Molina, B. Comunicación Personal. 3 de Abril de 2016.
- Ross, Westerfield & Jaffe. (2010). *Corporate Finance*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 13 de Julio de 2016 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SUPRA (2012). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20111222112226.zip
- SUPRA. (2012). *Portal de Información*. Recuperado el 10 de Enero de 2016 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/>
- SwissGas. (2016). *Nitrógeno líquido*. Recuperado el 06 de Junio de 2016 de <http://www.swissgas.com.ec/index.php/productos-y-servicios/nitrogeno-liquido>
- UACH. (2012). *Elaboración de un Plan de Negocios para la Producción de Cerveza Artesanal*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016 de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfcic448e/doc/bpmfcic448e.pdf>
- Vitrinas Buenaño. (2015). *Equipos para Heladerías y Cafeterías*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016 de <http://www.vitrinasbuenano.com/disenio-fabricacion-equipos-panaderias-restaurantes-hoteles-cocinas-industriales-muebles-oficina-acero->

inoxidable-quito-guayaquil-cuenca-ecuador.php?tablajb=servicios&p=12&t=Equipos-para-Heladerias-y-Cafeterias

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS

ENCUESTAS

Como primer paso se indica el modelo de encuesta que se empleó para comprender las necesidades y preferencias de los posibles clientes.

1. Género

- a. Masculino
- b. Femenino

2. Edad

- a. 0-10
- b. 11-20
- c. 21-40
- d. 41-60
- e. 61-80
- f. 81 en adelante

3. Tiene usted algún problema de salud con los alimentos

- a. Diabetes
- b. Celiaquía
- c. Intolerancia a la lactosa
- d. Alergia (especifique_____)
- e. Ninguno

4. ¿Con qué frecuencia sale a consumir fuera de casa?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Mensual
- d. 1 vez cada tres meses
- e. Nunca

5. ¿Qué lugares suele ir? (marque más de uno)

- a. Restaurantes
- b. Heladerías
- c. Cafeterías
- d. Pastelerías
- e. Bares

6. ¿Los productos ofertados por los lugares anteriormente mencionados satisfacen sus gustos y preferencias en base a sabor y calidad?

- a. Si
- b. No

7. Indistintamente del lugar, ¿qué suele escoger como aperitivo? (marque más de uno)

- a. Café
- b. Café con algún postre
- c. Helado
- d. Pastel
- e. Otro:_____

8. ¿Cuál es su preferencia al momento de decidirse por algún alimento?

- a. Calidad
- b. Sabor
- c. Preparación
- d. Tiempo de entrega
- e. Otro:_____

9. En momentos de calor, ¿Qué se le suele antojar? (marque más de uno)

- a. Helado
- b. Bebida alcohólica
- c. Bebida no alcohólica
- d. Agua helada
- e. Otro (Especifique):_____

10. ¿Qué opina sobre alimentos libres de leche, azúcar y harina?

- a. Muy atractivo
- b. Atractivo
- c. Poco atractivo
- d. Indiferente

11. Le gustaría prepararse usted mismo helados y postres con productos sustitutos de lácteos y azúcar? (Especifique su respuesta)

- a. Si:_____
- b. No:_____

12. ¿Le gustaría degustar nuevos sabores y preparaciones en base a productos libres de gluten, lactosa y fructosa? (Si su respuesta es negativa, finalice la encuesta)

- a. Si
- b. No

13. ¿Cómo suele enterarse de nuevas empresas que comercializan alimentos?

- a. Redes Sociales:_____
- b. Televisión:_____

- c. Radio: _____
- d. Periódico: _____
- e. Revistas: _____
- f. Familiares y Amigos

14. ¿Qué nivel de importancia le da a las siguientes características a un postre al momento de consumir? (Marca en orden ascendente; 1 menos importante y 5 muy importante)

- a. Preparación ()
- b. Calidad ()
- c. Sabor ()
- d. Ingredientes ()
- e. Marca ()

15. ¿Dónde le gustaría que sea el punto de venta del producto a consumir, si fuera un helado?

- a. Centro Comercial
- b. Lugar especial (Heladería)
- c. Parque
- d. Tienda
- e. Restaurante
- f. Pastelería
- g. Zona de diversión especial: _____

16. ¿Le gustaría que existiese un post servicio como entrega a domicilio de helados y postres aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa?

- a. Si
- b. No

17. ¿Qué precio le resulta tan barato para helados y postres que le haría dudar de su calidad?

- a. 0.53 – 1.32
- b. 1.33 – 2.12
- c. 2.13 – 2.93
- d. 2.94 – 3.73
- e. 3.74 – 4.53
- f. 4.54 – 5.33

18. ¿Qué precio considera usted una “oportunidad” para comprar helados y postres, sin llegar a dudar de su calidad?

- a. 0.53 – 1.32
- b. 1.33 – 2.12
- c. 2.13 – 2.93
- d. 2.94 – 3.73
- e. 3.74 – 4.53
- f. 4.54 – 5.33

19. ¿Qué precio le resulta caro para helados y postres, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?

- a. 0.53 – 1.32
- b. 1.33 – 2.12
- c. 2.13 – 2.93
- d. 2.94 – 3.73
- e. 3.74 – 4.53
- f. 4.54 – 5.33

20. ¿Qué precio le resulta tan caro para helados y postres que ni siquiera consideraría su compra?

- a. 0.53 – 1.32
- b. 1.33 – 2.12
- c. 2.13 – 2.93
- d. 2.94 – 3.73
- e. 3.74 – 4.53
- f. 4.54 – 5.33

Anexo 2		
Sección I		Sección II
Diabético	Intolerante a la Lactosa	Celíaco
Frutas con bajo IG	Frutas con alto/bajo IG	Frutas con alto/bajo IG
Harina (cualquier tipo)	Harina (cualquier tipo)	Harina sin TACC
Grasa animal y vegetal	Grasa animal libre de lactosa	Grasa animal sin TACC
Frutos Secos	Frutos Secos	Frutos Secos sin TACC
Pulpa de frutas bajo IG	Pulpa de frutas alto/bajo IG	Pulpa de frutas alto/bajo IG
Chocolate amargo	Chocolate (cualquier variedad ex	Chocolate sin TACC
Yogurt/Queso bajo IG	Yogurt/Queso alto/bajo IG sin lac	Yogurt Queso alto/bajo IG sin TACC
Bebida Alcohólica bajo	Bebida Alcohólica	Bebida Alcohólica sin TACC
<i>IG: Índice Glucémico</i>		
<i>TACC: Trigo, Avena, Centeno y Cebada</i>		

Figura 8: Insumos por sección (diabéticos, intolerantes a la lactosa y celíacos)

Anexo 3

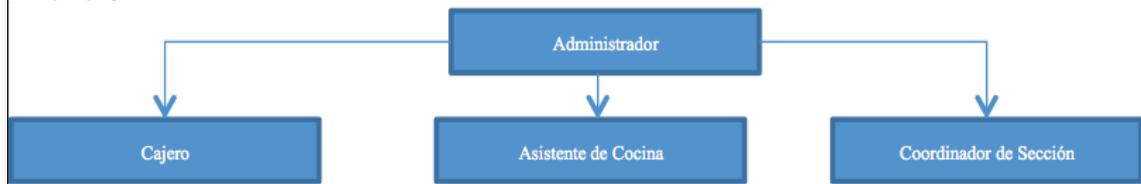


Figura 9: Organigrama Estructural

Anexo 4

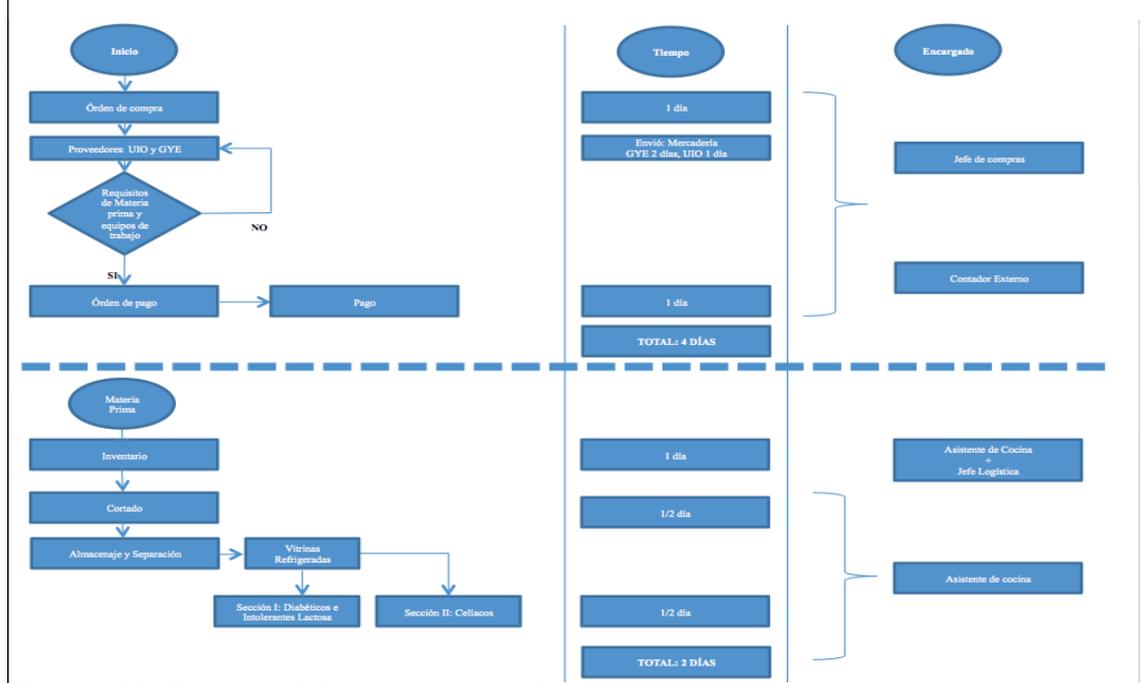


Figura 10: Proceso Administrativo y Adquisición Insumos

Anexo 5

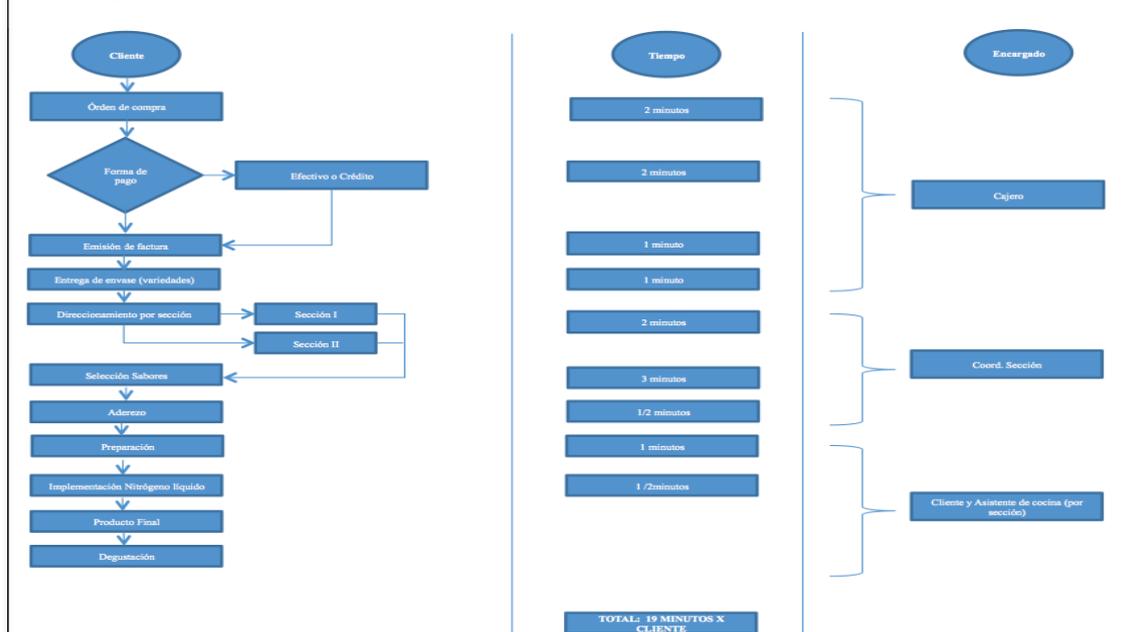


Figura 11: Servicio al Cliente

Anexo 6: ENTREVISTAS

ENTREVISTA EXPERTOS

Nombre	Ocupación
Dr. Ney Dolberg	Dr. Medicina Interna
Dr. Bolívar Moliva	Médico General - Especialista en Diabetes
Andrés Cabrera	Empresario Pastelería (Fontana)

FOCUS GROUP

Nombre	Ocupación/Enfermedad	Edad
Natalia Scattasa	Nutricionista (Gimnasio)	43
Ana Falcone	Celiaquía	78
Andres Carranco	Intolerancia Lactosa	23
Armando Muñoz	Diabetes Tipo II	80

Figura 12: Guía de Investigación Cualitativa

Anexo 7

Tabla 12: Índices Financieros

Tomado de: SUPRA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Financieros							
Liquidez Corriente	\$ 3.46	\$ -1.83	\$ -2.90	\$ -0.83	\$ 2.87	\$ 18.91	\$ 3.38
Prueba Ácida	\$ 2.46	\$ -2.63	\$ -3.71	\$ -1.56	\$ 2.20	\$ 18.91	\$ 2.36
Endeudamiento							
Endeudamiento Activos totales	50%	50%	45%	80%	34%	5%	59%
Apalancamiento	\$ 1.00	\$ -1.40	\$ -0.71	\$ -1.56	\$ 0.52	\$ 0.05	\$ 3.37
Concentración de endeudamiento	26%	38%	47%	61%	79%	100%	\$ 2.80
Rentabilidad							
MARGEN BRUTO		21%	32%	43%	51%	59%	38%
MARGEN OPERACIONAL		-27%	-7%	11%	24%	35%	9%
MARGEN NETO		-28%	-7%	7%	16%	23%	15%
Actividad							
Rotación de las C x C		\$ 23.43	\$ 20.59	\$ 24.41	\$ 25.60	\$ 27.04	
Rotación de C x C días		\$ 15.36	\$ 17.49	\$ 14.75	\$ 14.06	\$ 13.31	

Anexo 8

Tabla 13: Costo Unitario Bienes de Capital

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Utensilios de Cocina	1	650.00	650.00
Horno Industrial	1	550.00	550.00
Refrigerador	1	850.00	850.00
Congelador	1	750.00	750.00
Microondas	2	210.00	420.00
Batidora	4	230.00	920.00
Lavabo 2 divisiones	1	365.00	365.00
Vitrinas Refrigeradas	2	1,050.00	2,100.00
Procesadora	4	75.00	300.00
Mesón acero inox.	1	650.00	650.00
			7,555.00

Anexo 9

1. Género

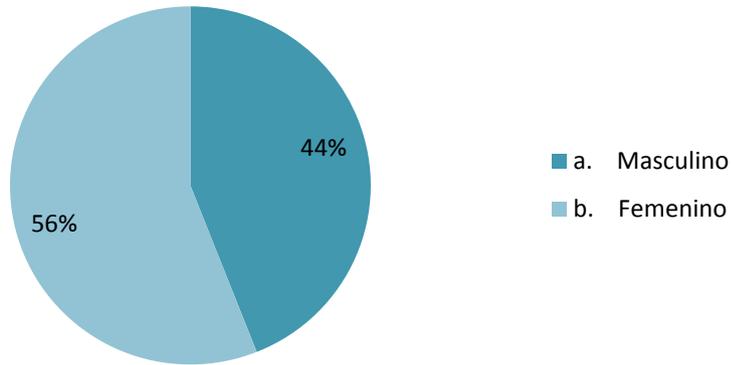


Figura 13: Género

Anexo 10

2. Edad

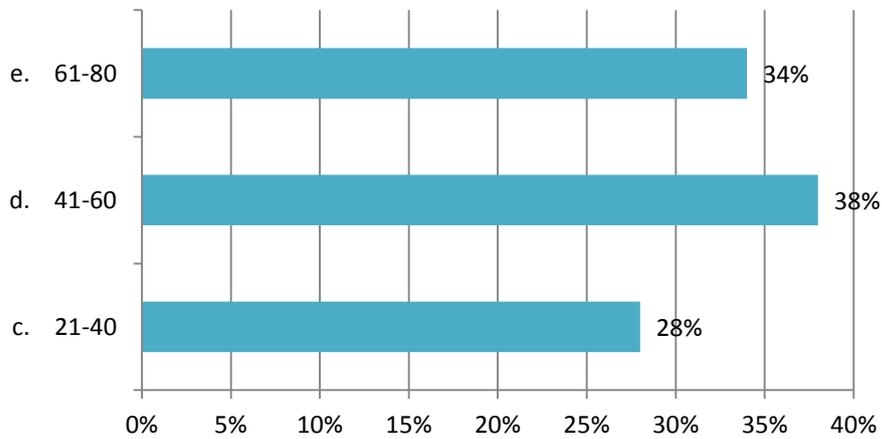


Figura 14: Edad

Anexo 11

3. Problema de Salud

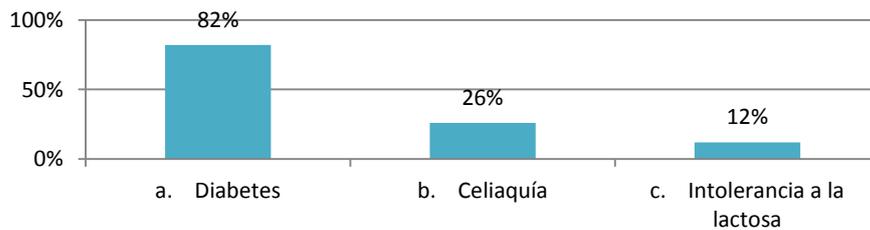


Figura 15: Problemas de Salud

Anexo 12

4. Consumo fuera de Casa

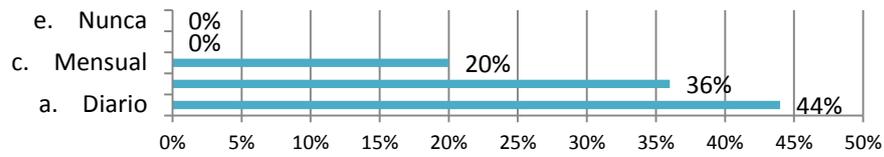


Figura 16: Consumo fuera de casa

Anexo 13

5. Lugares

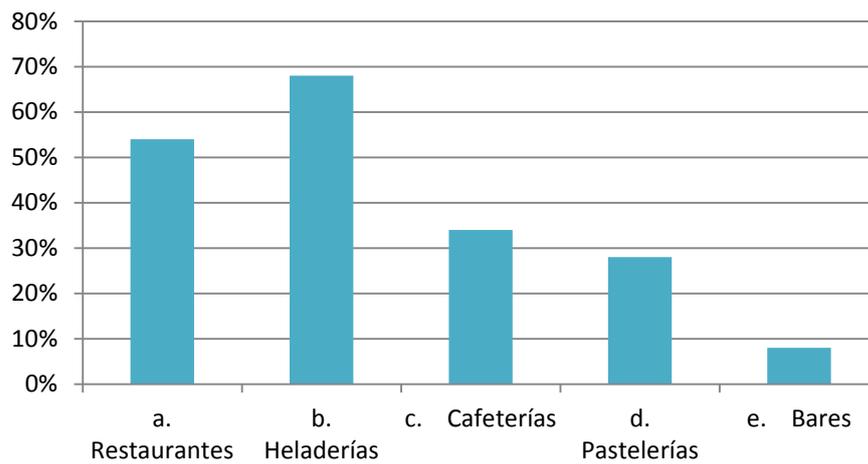


Figura 17: Lugares

Anexo 14

6. Satisfacen sus necesidades

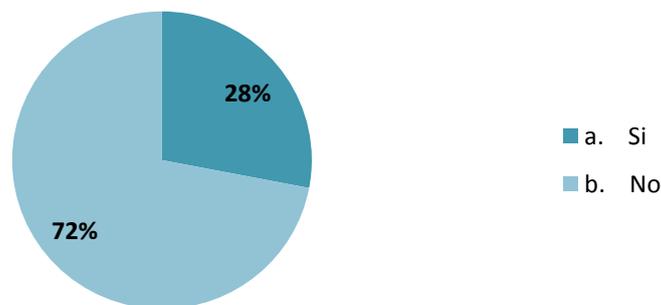


Figura 18: Satisfacen necesidades

Anexo 15

7. Aperitivo favorito

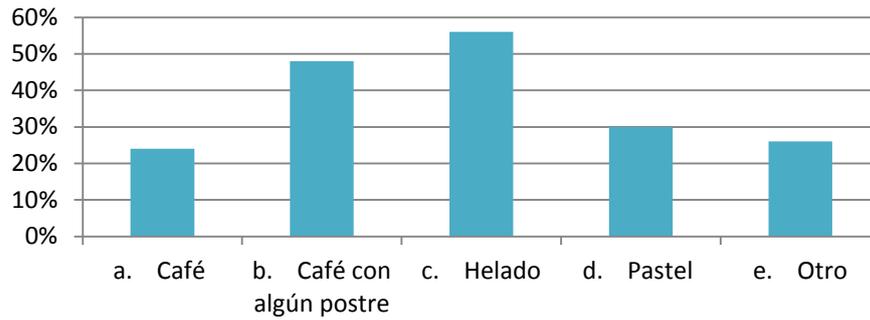


Figura 19: Aperitivo favorito

Anexo 16

8. Preferencia por el alimento

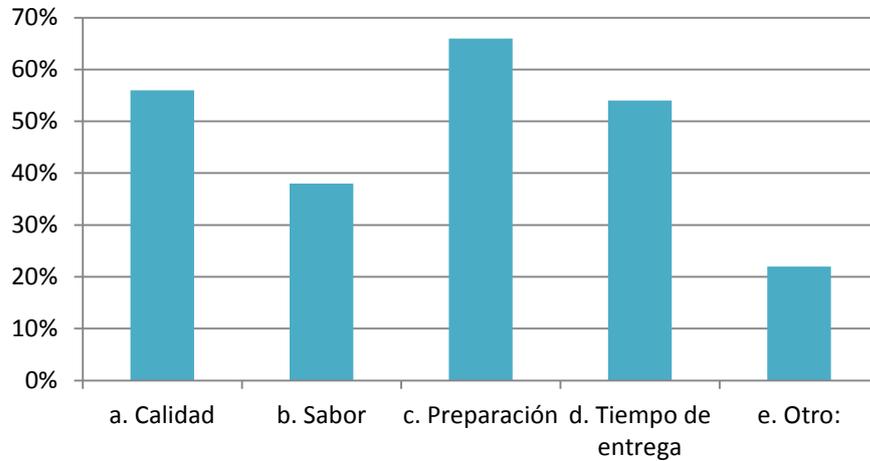


Figura 20: Preferencias

Anexo 17

9. ¿Calor, que elige?

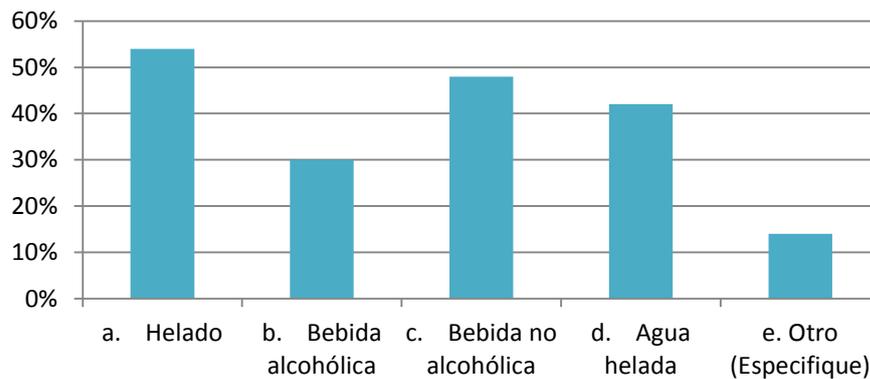


Figura 21: Selección

Anexo 18

10. Alimentos libres de lactosa, gluten y azúcar

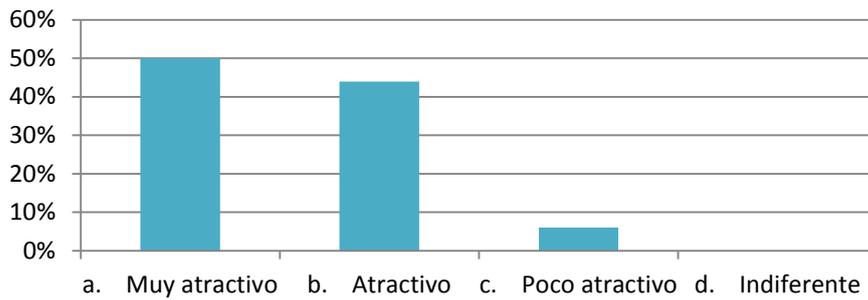


Figura 22: Alimentos sin lactosa, gluten y azúcar

Anexo 19

11. Autopreparación de alimentos libres de gluten, lactosa y sacarosa?

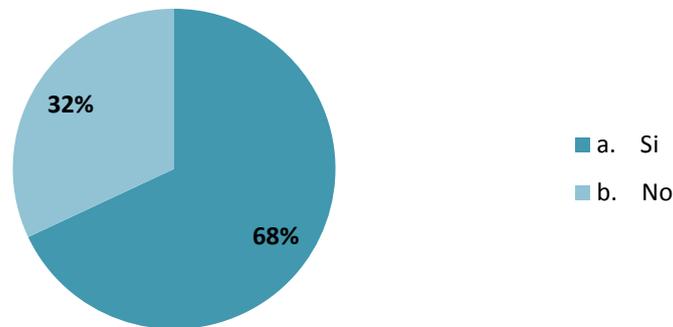


Figura 23: Auto preparación

Anexo 20

12. Nuevos sabores aptos para diabéticos, celíacos e intolerantes a la lactosa



Figura 24: Nuevos Sabores

Anexo 21

13. Publicidad, ¿cómo se entera?

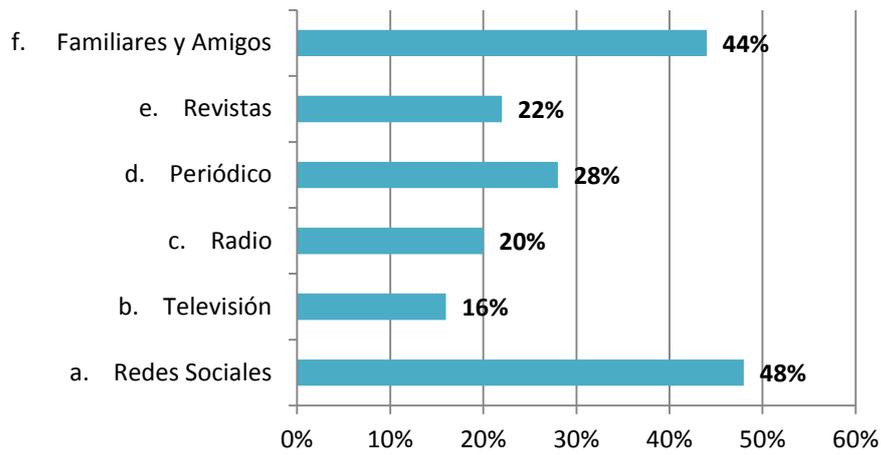


Figura 25: Publicidad

Anexo 22

14. Nivel de Importancia (Escala 1 más importante; 5 menos importante)

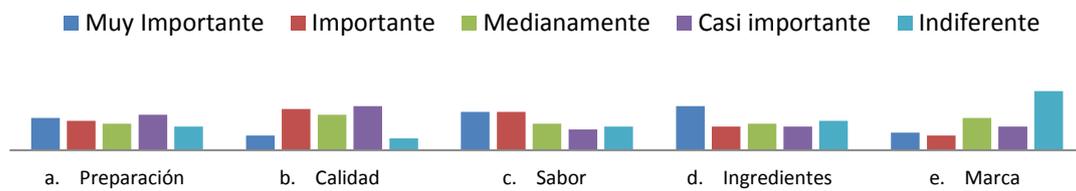


Figura 26: Nivel de importancia

Anexo 23

15. Punto de Venta

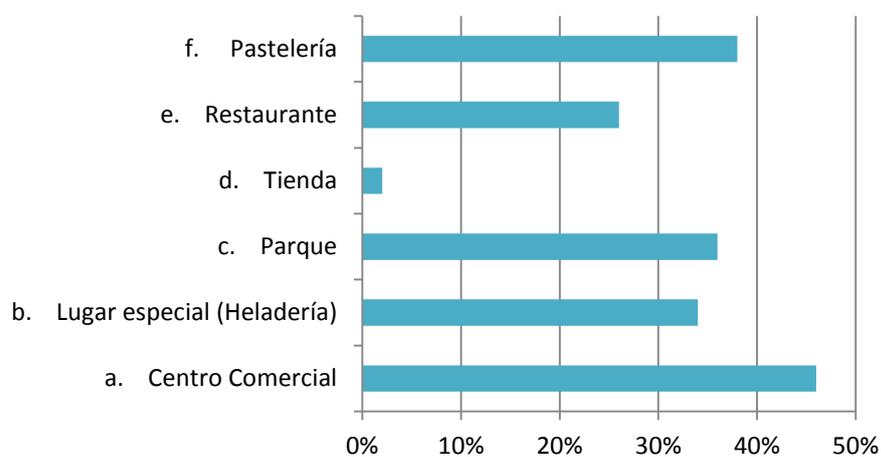


Figura 27: Punto de Venta

16. Delievery

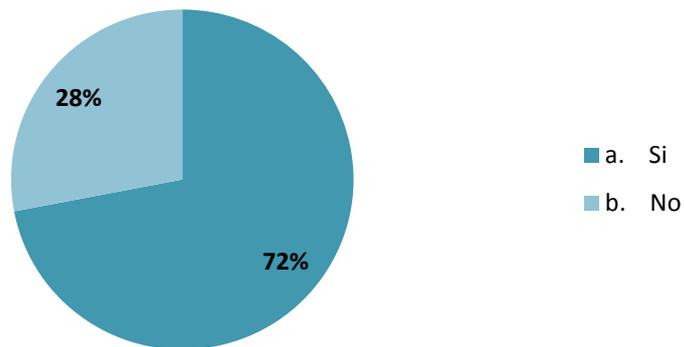


Figura 28: Delivery