



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA ELABORACIÓN DE GRANIZADO CON SABOR A FRUTAS Y ENDULZADO
CON STEVIA IMPORTADO DE COLOMBIA PARA LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Daniel Orlando Villacis Flores

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
ELABORACIÓN DE GRANIZADO CON SABOR A FRUTAS Y ENDULZADO CON
STEVIA IMPORTADO DE COLOMBIA PARA LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor guía

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor

Daniel Orlando Villacis Flores

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero
CI 170974089-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

CI 040045055-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Daniel Orlando Villacis Flores
CI 172237355-0

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y darme la oportunidad de culminar este objetivo. A mis padres que siempre han sido mi soporte y continuo apoyo. A mis profesores y amigos que han estado conmigo en todo momento.

Por último agradecer a mí profesor guía Luis Pavón.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a una persona en especial, a mi hermano Diego, que no está físicamente conmigo pero permanece vivo en mi corazón y en mi mente y desde donde él esta le sigue dando fuerzas y protección a mi vida.

Lo conseguimos mi hermano Diegol.

RESUMEN

El presente plan de negocios desea determinar la factibilidad de emprendimiento de una empresa dedicada a la elaboración de granizado con sabor a frutas y endulzado con stevia importado de Colombia para la ciudad de Quito.

Dentro del análisis de entorno realizado se encontraron variables que respaldan la viabilidad del proyecto. Esta idea de negocio surge por el cambio en las preferencias del consumidor al consumir productos que aportan con un valor nutricional más saludable y al encontrar varias enfermedades producidas por el consumo excesivo de azúcar como la diabetes, entre otras.

El mercado objetivo se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, zona administrativa Calderón. Esta zona está compuesta por las parroquias de Calderón con 61 barrios y Llano Chico con 11 barrios, en las cuales existen 144 tiendas minoristas. Para el primer año de funcionamiento se atenderá al 60%; es decir, un total de 86 tiendas. En adición a esto, el segmento de edad escogido está entre 12 y 35 años con una población total de 71.085 habitantes.

Se estableció las estrategias de marketing enfocadas en la introducción de este nuevo producto al mercado, con la propuesta de valor como el mayor soporte hacia el cliente. Seguidamente, se estableció la propuesta de filosofía y estructura organizacional del negocio para un correcto funcionamiento operativo de la compañía.

Finalmente, se realizó la evaluación financiera en la cual se puede ver que el flujo del proyecto es positivo en el primer año y con tendencia a incrementar. En adición a esto, la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento lo cual muestra que el proyecto es viable.

ABSTRACT

The current business plan seeks to determine a company viability undertaking dedicated to fruit-flavored and sweetened stevia slush manufacturing imported from Colombia to the city of Quito.

Inside the analysis of the environment performed, variables were found which contend the viability of the project. This business idea emerges from the change in the consumer preferences by consuming products that contribute a healthier nutritional value and by finding several diseases caused by excessive sugar consumption such as diabetes.

The target market is located in the province of Pichincha, in Quito Metropolitan District, in Calderon administrative area. This last area is composed of Calderon parishes, with 61 neighborhoods and Llano Chico with 11 neighborhoods which sum a total of 144 independent retails. For the first year of operation, 60% of the independent retails will start functions, which is a total of 86 stores. In addition to this, the average selected age is between 12 and 35 with a total population of 71,085 inhabitants.

Marketing strategies were established focusing on the introduction of this new product to the market, with the value proposal as the greatest support for the customer. Straightaway, a philosophy and organizational structure proposal of the business was established for a proper operative work of the company.

Finally, the financial evaluation was carried out from which it can be seen that the cash flow of the project is positive in the first year and with a tendency to increase in the following years. In addition, the internal rate of return is higher than the discount rate showing that the project is viable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.1.1 Político	2
2.1.1.2 Económico	3
2.1.1.3 Social	3
2.1.1.4 Tecnológico.....	4
2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	5
2.1.3 Análisis de la industria (Porter).....	6
2.1.3.1 Poder de negociación de los consumidores.....	6
2.1.3.2 Poder de negociación de los proveedores	7
2.1.3.3 Desarrollo de potencial sustituto	7
2.1.3.4 Posible entrada de nuevos competidores.....	8
2.1.3.5 Rivalidad entre las empresas competidoras.....	8
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	9
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	9
3.1.1 Hipótesis	9
3.1.2 Entrevista a expertos	9
3.1.3 Grupo focal.....	10
3.1.4 Encuesta.....	11
3.1.4.1 Análisis de resultados de la investigación cuantitativa, encuestas	11
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	16
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	16
5 PLAN DE MARKETING	17
5.1 Estrategia general de marketing.....	17
5.1.1 Mercado Objetivo	18
5.1.1.1 Segmentación.....	18
5.1.2 Propuesta de valor	19
5.2 Mezcla de Marketing	20

5.2.1	Producto	20
5.2.2	Precio	23
5.2.3	Plaza	24
5.2.4	Promoción y publicidad	25
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	28
6.1.1	Misión	28
6.1.2	Visión	28
6.1.3	Objetivos de la organización	28
6.2	Plan de Operaciones.....	29
6.2.1	Adquisición de materia prima local	29
6.2.2	Adquisición de materia prima importada.....	29
6.2.2.1	Proceso de importación de la stevia en polvo.....	30
6.2.2.1.2	Medidas Arancelarias	30
6.2.2.1.3	Incoterms	31
6.2.2.1.4	Tratamiento de la mercancía	32
6.2.2.1.5	Ciclo de operaciones de la importación	32
6.2.2.1.6	Costos del producto importado	33
6.2.3	Ciclo de operaciones	33
6.2.4	Infraestructura.....	35
6.3	Estructura organizacional	35
6.3.1	Estructura legal de la empresa.....	35
6.3.2	Organigrama	36
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	37
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	37
7.1.1	Proyección de ingresos	37
7.1.2	Costos y gastos	38
7.1.3	Margen bruto y operativo	38
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	39
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	39
7.3.1	Proyección de estados de resultados	39
7.3.2	Situación financiera	39
7.3.3	Flujo de efectivo y caja	40
7.3.4	Punto de equilibrio	40

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	41
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	41
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	41
7.4.3 Criterios de valoración	41
7.5 Índices financieros	42
8 CONCLUSIONES GENERALES	43
8.1 Conclusiones	43
Referencias.....	45
ANEXOS	48

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad, la tendencia a consumir bebidas y refrescos que aportan con características nutricionales y que mejoran la salud de los seres humanos ha presentado un incremento en todo el país. Existen empresas ecuatorianas que se dedican a la producción de helados, bolos y refrescos que poseen un alto contenido de azúcar, que ofrecen al público un producto que posteriormente puede causar afectaciones en su salud.

Por otro lado, en el mercado actual no existe un producto con las características que se identifican en el proyecto. A esto se suma el cambio climático que soporta la ciudad de Quito en los últimos años, derivado de variantes significativas que generan climas cálidos la mayor parte del año.

El producto a implementar busca tener estándares de calidad altos, por lo cual se utilizará maquinaria moderna. Además, el granizado tendrá varias opciones de sabor a frutas ya que cuenta con un ingrediente importante como es la stevia; dicho insumo reemplazará al azúcar tradicional que habitualmente se usa para endulzar este tipo de productos. De esta forma, el producto ofrecerá un mayor aporte nutricional ya que utilizará un edulcorante natural que permite el consumo a personas que cuidan de su salud o que padecen enfermedades como la diabetes.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaboración de un plan de negocios que permita sustentar la factibilidad de emprendimiento de una empresa dedicada a la elaboración de granizado con sabor a frutas y endulzado con stevia importado de Colombia para la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis de la industria y los principales competidores que existen actualmente en la ciudad de Quito.
- Analizar el mercado objetivo identificando las necesidades y preferencias de los consumidores.

- Elaborar un plan de marketing que detalle las estrategias a implementar en el presente proyecto.
- Determinar la viabilidad del proyecto mediante un análisis financiero que determine la rentabilidad del negocio.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

La elaboración de granizado según la clasificación CIU se encuentra con el código C1050.05 Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012)

2.1.1 Entorno externo (económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1 Político

En la actualidad el gobierno ecuatoriano dirigido por el presidente el Econ. Rafael Correa ha incentivado a la producción local con el fin de fortalecer la industria nacional. Además, el cambio de matriz productiva es un plan que en estos últimos años ha tomado gran prioridad con la finalidad de buscar opciones que reemplacen al rubro más importante de ingresos como es el petróleo.

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), propone una política industrial para incentivar nuevos emprendimientos; es decir, fortalecer al mercado local con la creación de nuevas fuentes de empleo que permitan un mejor desarrollo del país. A este respecto, el titular de esa Cartera de Estado manifestó que “la Política Industrial se asienta sobre cinco pilares: Innovación, Calidad, Productividad, Inversión y Mercados, los cuales se complementan y consolidan con cuatro políticas transversales: Incentivos, Comercio Exterior, Talento Humano y Financiamiento”. (MIPRO, 2016).

Por otro lado, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en una reunión realizada con estudiantes universitarios y autoridades del gobierno,

dialogaron sobre varias propuestas para promover la industria nacional. “Reducir los trámites administrativos para la creación de empresas, incentivar créditos para los pequeños y medianos productores y mejorar los procesos de capacitación fueron las principales propuestas de la mesa de Empleo y Producción”. (SENPLADES, 2016).

2.1.1.2 Económico

En el aspecto económico el Ecuador ha experimentado una contracción debido a los cambios en el precio del petróleo a nivel mundial. “El diagnóstico para el 2016 es bastante parecido al del año pasado, con precios bajos del petróleo, apreciación del dólar y mayores tasas de interés internacionales”. (El comercio, 2016).

El gobierno ecuatoriano desde el 11 de marzo del 2015 decidió adoptar medidas de salvaguardia a productos importados para corregir los desequilibrios de la balanza de pagos. “La sobretasa arancelaria se divide en cuatro rangos: del 5% para bienes que tienen cierta sensibilidad; 15% para bienes de sensibilidad media; 25% para productos como neumáticos, cerámica, CDK, motocicletas y televisores; y 45% para bienes de consumo final como ciertas frutas importadas, adornos, confecciones, entre otros”. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2015).

Sin embargo, El Comité de Comercio Exterior (COMEX), decidió disminuir las sobretasas por salvaguardias de la siguiente forma: las de 40% a 35%, mientras que las de 25% a 15% y las de 15% se mantienen. Estaba previsto que dicha medida finalice en 18 meses, a partir del 11 de marzo de 2015. (El comercio, 2016).

2.1.1.3 Social

En el Ecuador se ha registrado un incremento de la población motivando a las compañías el desarrollo de negocios con un enfoque hacia las preferencias y hábitos de consumo de las personas. Esto ha generado cambios para las empresas, que hoy en día, buscan mejoras en las características de sus productos debido a las preferencias de consumo para productos que cuenten con un aporte nutricional más alto e innovador.

Actualmente, es más frecuente que el consumidor elija productos hechos dentro del país debido a factores como impuestos o cuotas a las importaciones las cuales hacen que suban los precios internacionales. “En relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (USD 584 496,3 miles)” (Ekos, 2014).

También, los hábitos de consumo de bebidas con alto contenido de azúcar se han incrementado, dando la oportunidad a las empresas nacionales el desarrollo de nuevos productos en el mercado. De acuerdo con un estudio de Euromonitor, “en Ecuador el 81,5% de personas consume sodas o bebidas azucaradas. El rango de edad con mayor prevalencia de ingesta de este producto es entre 15 a 19 años, con el 84,0%, según la encuesta Ensanut”. (El Telégrafo, 2016)

2.1.1.4 Tecnológico

La globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías han permitido que todas las personas hagan cambios en su manera de acceder a la información y realizar compras. El internet es sin duda un medio importante para la comunicación ya que a través de su uso se puede generar negociaciones con mayor amplitud. Según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2016), “88 de cada 100 ciudadanos saben usar el Internet”. En lo que respecta a las redes sociales, hoy en día es una de las herramientas más usadas por las personas debido a su gran alcance lo cual genera un impacto directo en la mente del consumidor.

En definitiva, es muy común ver como se hacen transacciones por medio de la web, ahorrando recursos como tiempo y dinero; además, innovando con plataformas interactivas que mejoran el acceso para adquirir un bien.

Por otro lado, la evolución de la maquinaria que se usa en los procesos de producción ha ido de la mano con el desarrollo de nuevas tecnologías. Es común ver en plantas procesadoras de alimentos y bebidas maquinas modernas que desempeñan eficientes trabajos de producción, desde recepción de la materia prima

hasta empaque y etiquetado. La maquinaria que se utiliza en el proceso de producción de granizado garantiza un producto final de calidad. En la actualidad, existen equipos como son: mezcladoras, homogenizadores, pasteurizadoras, congeladores y empacadoras que contribuyen a minimizar tiempos y mejorar la calidad de la producción. “La pasteurización, es el proceso térmico realizado a líquidos (generalmente alimentos) con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener: bacterias, protozoos, mohos y levaduras, etc”. (Equipos y Laboratorio de Colombia, 2016).

2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite resumir y evaluar información de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. (Fred, 2013, pág. 80).

El resultado obtenido es un total de 2.76, por encima del promedio total ponderado de 2.5. Este dato indica que el presente plan de negocios tiene capacidad de aprovechar las oportunidades de la industria; así como, enfrentar las amenazas.

Tabla 1. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	Análisis externo
Oportunidades				
Cambio de la matriz productiva en el Ecuador	0,1	4	0,4	PEST
MIPRO propone una política industrial para incentivar nuevos emprendimientos	0,09	3	0,27	PEST
SENPLADES propone reducir los trámites administrativos para la creación de empresas, incentivar créditos para los pequeños y medianos productores y mejorar los procesos de capacitación	0,1	3	0,3	PEST
La evolución de la tecnología y máquinas para producción desempeñan y garantizan productos de calidad	0,08	3	0,24	PEST

Tendencia a consumir productos más saludables	0,09	2	0,18	PORTER
Los rivales más fuertes como son Helados Pingüino, Topsy y Bonice contienen alta cantidad de azúcar en sus productos	0,09	2	0,18	PORTER
Amenazas				
El gobierno ecuatoriano desde el 11 de marzo del 2015 decidió poner salvaguardias a productos importados (stevia)	0,08	2	0,16	PEST
En el país el 81,5% de personas consume sodas o bebidas azucaradas	0,1	3	0,3	PEST
Los principales competidores tienen gran parte del mercado captado	0,09	3	0,27	PORTER
Toman ventaja los proveedores de materia prima ya que existen pocos en el país	0,08	2	0,16	PORTER
Existen varios productos sustitutos con marcas posicionadas	0,1	3	0,3	PORTER
Totales	1,00		2,76	

2.1.3 Análisis de la industria (Porter)

“Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado” (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2009)

2.1.3.1 Poder de negociación de los consumidores

Al ser un producto que no existe en el mercado por las características nutricionales y su forma de presentación, tomando en cuenta el endulzante natural que no es dañino para la salud, el producto va a tener un diferenciador frente a la competencia. Esto permitirá tener más oportunidades de ingreso a la mente del consumidor y por ende el segmento de mercado va a poder satisfacer sus necesidades.

No obstante, existen productos competentes que por marca y precios tienen acogida en el mercado, sin embargo el proyecto a implementar generará un valor más importante como es el cuidado de la salud, acompañado de características como son los diferentes sabores a frutas y un empaque innovador. Por esta razón existe un poder de negociación con los clientes medio.

2.1.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Según la Superintendencia de Compañías (2016), en el Ecuador existen 10 productoras de elaboración de concentrados artificiales como: saborizantes, estabilizantes y colorantes. Por esta razón, al ser una industria con una demanda grande y pocos proveedores ellos pueden tomar ventaja.

Igualmente, en el Ecuador existen 20 empresas fabricantes de artículos de plástico para el envasado de bebidas y refrescos congelados. (Superintendencia de compañías, 2016).

Entonces, al poder identificar las materias primas que se utilizarán en el proyecto se establece que el poder de negociación con los proveedores es alto.

2.1.3.3 Desarrollo de potencial sustituto

En el país existen varios productos sustitutos con marcas posicionadas en la mente del consumidor, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta. Existen productos como son milkshake, pulpas de fruta, yogurt congelado, jugos naturales y bebidas energéticas que se comercializan en diferentes lugares, entre los más frecuentados son tiendas al detalle, supermercados, centros comerciales y tiendas especializadas.

Como un fuerte sustituto en lo que respecta a bebidas energéticas se encuentran los productos Red Bull y V220 los cuales tienen buena parte del mercado en su poder. Además, hay varias marcas de yogurt congelado como son Frozyu y Yogurt Persa, dichos productos tienden a ser comercializados en centros comerciales.

2.1.3.4 Posible entrada de nuevos competidores

En la industria manufacturera de productos alimenticios en la que se identifica al proyecto existe una amenaza de nuevos competidores media por diversos aspectos. Por ejemplo, la elaboración de granizado con sabor a frutas y endulzado con stevia no es difícil de producir. Sin embargo, se necesita de maquinaria necesaria y técnicas adecuadas para establecer los ingredientes y la cantidad necesaria a utilizar en la producción.

Además, las nuevas leyes establecidas por el actual gobierno para el etiquetado de productos deben poseer un semáforo nutricional que permita al consumidor identificar posibles riesgos para su salud.

Por otra parte al ser una industria con una extensa cantidad de empresas, un nuevo competidor necesita contar con un producto que tenga un diferenciador fuerte. Según la Superintendencia de Compañías, existen 20 empresas a nivel nacional y 9 empresas localizadas en la ciudad de Quito.

2.1.3.5 Rivalidad entre las empresas competidoras

La competencia directa son los vendedores que elaboran granizado artesanal en las calles; sin embargo, no tendrían un fuerte impacto frente al producto. No obstante, existen empresas grandes con productos y marcas posicionadas como son Quala, Unilever Andina Ecuador y Heladosa las cuales podrían ocasionar dificultades para la entrada del producto al mercado. Dichas empresas con sus marcas Bonice, Helados Pingüino y Helados Topsy son sin duda las más fuertes dentro de la industria. Sin embargo, los productos que ofrecen dichas empresas cuentan con una cantidad alta de azúcar tanto en bolos como helados. Por lo analizado, se puede obtener que existe una rivalidad entre competidores media.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La información que requiere este proyecto tiene como objetivo determinar las necesidades y exigencias del consumidor al momento de comprar. Para el presente plan de negocios se obtendrá información primaria a través de una investigación cualitativa mediante dos entrevistas a expertos y un focus group. Además, se realizará una investigación cuantitativa mediante encuestas.

3.1.1 Hipótesis

El cuidado de la salud y mejorar la calidad de vida de las personas son dos prioridades que presenta la stevia en reemplazo del azúcar como endulzante de granizados con sabor a frutas.

3.1.2 Entrevista a expertos

Entrevistado 1: Dra. Marjorie Pareja, especializada en nutrición y diabetes. Clínica San Antonio

En esta entrevista se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

Existen endulzantes buenos que ayudan al cuidado de la salud. Dentro de estos edulcorantes naturales están la miel, sirope de agave, melazas de cereal y la stevia. Por otro lado, existen endulzantes dañinos a la salud debido a sus componentes como la sacarina, jarabe de fructosa y la caña de azúcar. El consumo excesivo de azúcar causa deterioro dental, hambre descontrolada y el aumento de peso llegando a contraer enfermedades como son la diabetes, hígado graso, obesidad y hasta incluso cáncer de páncreas.

Dentro de los productos que no afectan al mismo nivel que el azúcar se encuentran la stevia, aspartamo y sucralosa. Estos productos son considerados sustitutos aptos para reemplazar al azúcar. Dentro de los beneficios nutricionales del consumo de stevia tenemos que contiene cero calorías vitaminas (A y C) y minerales como calcio, zinc, potasio, hierro y fósforo.

Por otro lado, los niños son los que más consumen azúcar, por ende ingieren más calorías a su cuerpo. La stevia es beneficioso para los niños y se la puede usar en productos para reemplazar al azúcar. La calidad de este tipo de productos debe ser un requisito indispensable ya que así sus características nutricionales se pueden mantener. Por lo general, un granizado con sabor a frutas tiene alto contenido de azúcar, las personas consumen este producto sin tomar en cuenta la gran cantidad de calorías y sus posibles causas de contraer enfermedades en un futuro. Este granizado puede ser apto para su consumo en niños, adultos y personas que padecen enfermedades como la diabetes, hipertensión, colesterol entre otras. En el anexo 1 se puede observar la entrevista al segundo experto.

3.1.3 Grupo focal

El Focus group se realizó con la participación de 8 personas entre las edades de 12 a 35 años del sector norte de la ciudad de Quito, quienes tienen diferentes ocupaciones profesionales.

En esta dinámica se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

En la percepción sobre la competencia, las marcas que se les vinieron a la mente sobre este tipo de productos son Helados Pingüino, Bonice y Helados Topsy. Además, las características importantes que consideran al elegir estos productos son la variedad, publicidad y la marca del producto. En adición a esto, la mayoría de participantes prefieren comprar estos productos en tiendas minoristas.

En lo correspondiente al consumo, la frecuencia de compra tuvo los siguientes resultados: tres participantes dijeron que compran dos veces a la semana, dos dijeron que una vez a la semana y un participante les permite el consumo a sus hijos dos veces por semana. Además, consumen este tipo de productos en horas del día con mucho sol y calor. También, cuando realizan actividades deportivas y al finalizar clases en escuelas y colegios. Además, siete participantes mencionaron que preferirían productos endulzados con stevia para mantener un equilibrio en su dieta y proteger su salud. Al consultar sobre medios de comunicación más apropiados para informarse de estos productos, mencionaron que las redes sociales, en particular Facebook es el medio de comunicación con el cual se sienten más identificados. Respecto a los sustitutos del granizado con sabor a frutas se

pudo tener la siguiente información: cuatro participantes consideran como un sustituto a las bebidas energéticas, dos participantes al yogurt congelado, un participante al milkshake y un participante a los jugos naturales.

Para concluir, en su totalidad, los participantes están dispuestos a comprar el nuevo producto y el precio que estarían dispuestos a pagar por un granizado con sabor a frutas endulzado con stevia en una presentación de 160g arrojó los siguientes resultados: cuatro participantes pagarían de \$1,00 a \$1,50, tres participantes un precio de \$ \$ 0,75 - \$ 1,00 y un participante un precio entre \$ 1,50 - \$ 2,00.

3.1.4 Encuesta

Para el presente estudio se realizó un sondeo con 50 encuestas en la ciudad de Quito, parroquias Calderón y Llano Chico con el objetivo de analizar los requerimientos y necesidades de los clientes.

3.1.4.1 Análisis de resultados de la investigación cuantitativa, encuestas

1. ¿Usted y su familia consumen granizados, helados, bolos y demás refrescos congelados?

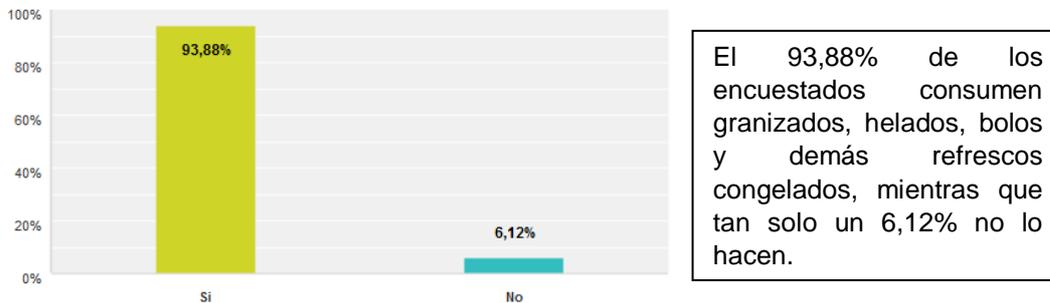


Figura 1. Pregunta 1

2. ¿Qué tipo de productos consume con más frecuencia? Helados / Bolos / Granizados/ Demás refrescos congelados

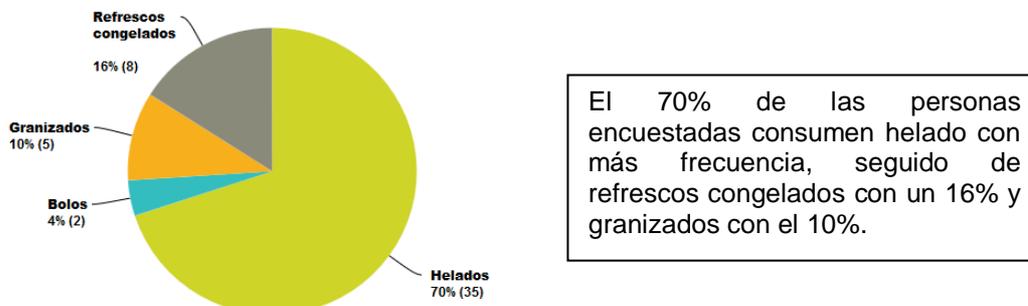
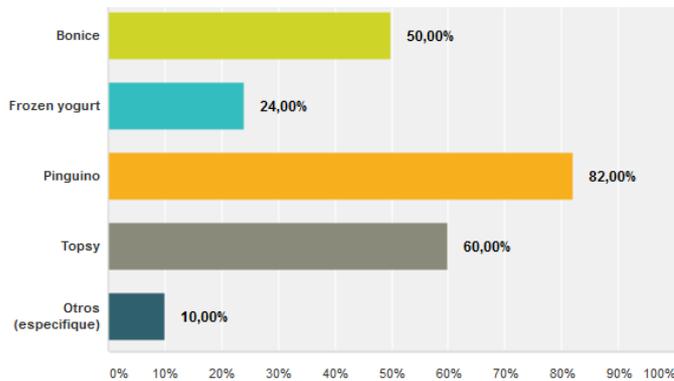


Figura 2. Pregunta 2

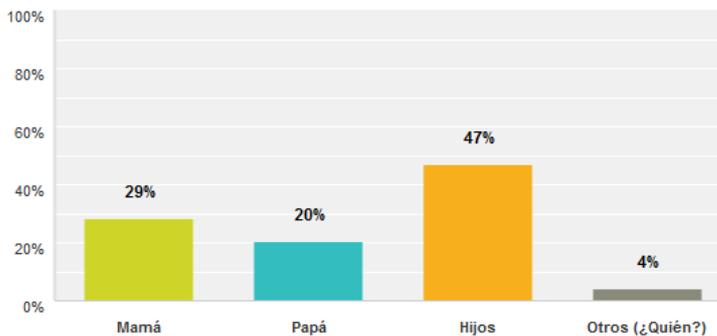
3. ¿Cuáles son las 3 marcas de este tipo de productos que vienen a su mente? Bonice / Frozen yogurt / Pingüino / Topsy / Otros



Las tres marcas que vienen a la mente de los encuestados son Pingüino con un 82%, seguida de Topsy con un 60% y Bonice con un 50%.

Figura 3. Pregunta 3

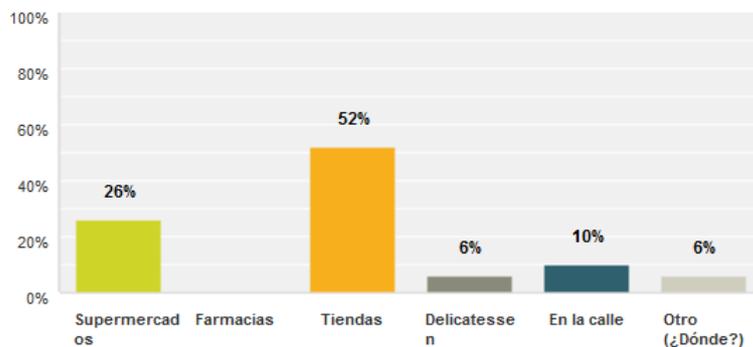
4. ¿Quién elige al momento de comprar este tipo de productos en casa? Mamá / Papá / Hijos / Otro ¿Quién?



Al momento de comprar este tipo de productos en casa quien elige son los niños con el 47%, seguido de mamá con un 29% y papá con un 20%.

Figura 4. Pregunta 4

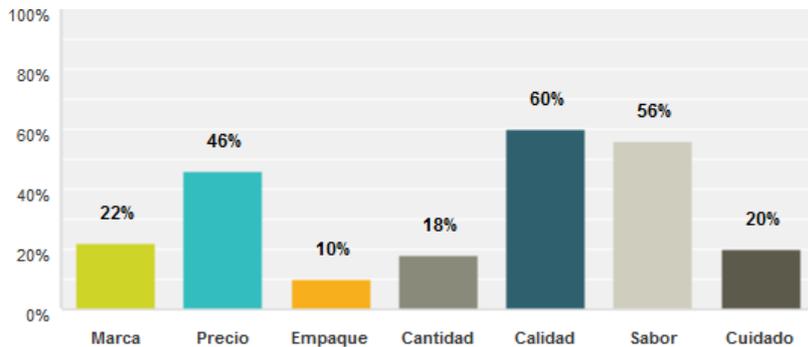
5. ¿Habitualmente donde compra este tipo de productos? Supermercados /Farmacias /Tiendas /Delicatesen /En la calle /Otro ¿Dónde?



El 52% de los encuestados habitualmente compran este tipo de productos en tiendas, seguido de un 26% en supermercados y un 10% en la calle.

Figura 5. Pregunta 5

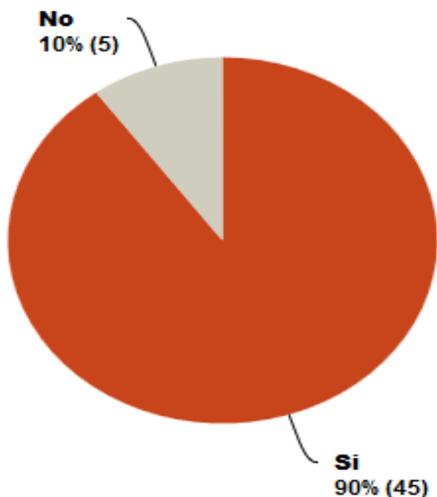
6. ¿A la hora de comprar estos productos, que es lo más importante para usted? Marca / Precio / Empaque / Cantidad / Calidad / Sabor/ Salud



Las características más importantes son la calidad con un 60%, seguida del sabor con un 56% y el precio con un 46%.

Figura 6. Pregunta 6

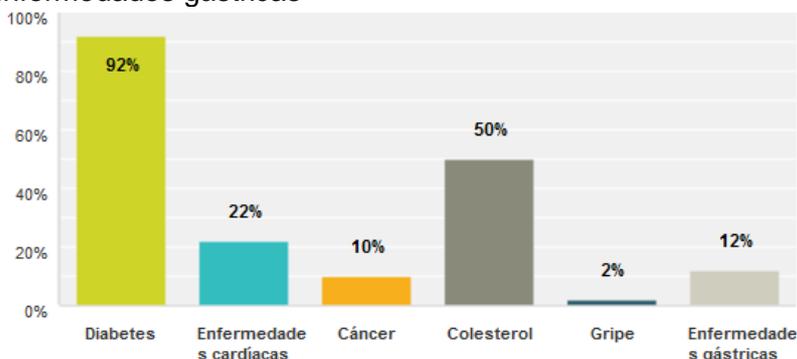
7. ¿Conoce usted cuáles son las enfermedades producto del consumo excesivo de azúcar? Si / No



El 90% de los encuestados conocen cuales son las enfermedades por el consumo excesivo de azúcar, mientras que solo un 10% no

Figura 7. Pregunta 7

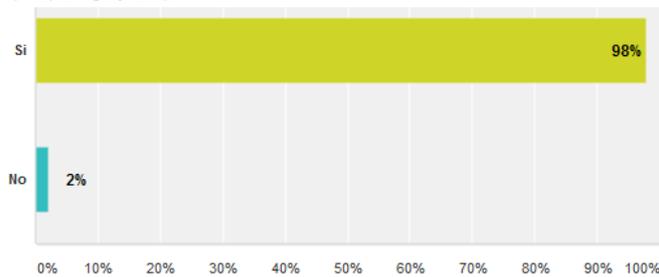
8. ¿Cuáles de las siguientes enfermedades considera usted que padecen la mayoría de personas en el Ecuador? Diabetes /Enfermedades cardíacas /Cáncer /Colesterol /Gripe /Enfermedades gástricas



El 92% señalan que la diabetes es una de las enfermedades que padecen la mayoría de los ecuatorianos, seguida por el colesterol con un 50% y enfermedades cardíacas con un 22%.

Figura 8. Pregunta 8

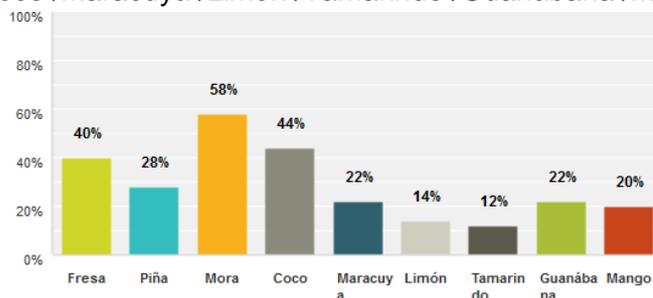
9. ¿Considera una buena iniciativa ofrecer un granizado con sabor a frutas endulzado con stevia? Si / No



El 98% de los encuestados consideran una buena iniciativa ofrecer un granizado con sabor a frutas endulzado con stevia, mientras que un 2% no.

Figura 9. Pregunta 9

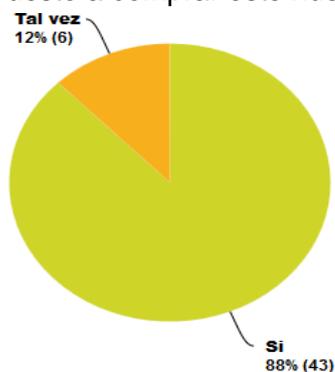
10. ¿Qué sabores de fruta le gustaría a usted al comprar el producto? Fresa /Piña /Mora /Coco /Maracuyá /Limón /Tamarindo /Guanábana /Mango



El los sabores que les más les gustaría a los encuestados para el nuevo producto son mora con un 58%, seguido de coco con un 44% y fresa con un 40%.

Figura 10. Pregunta 10

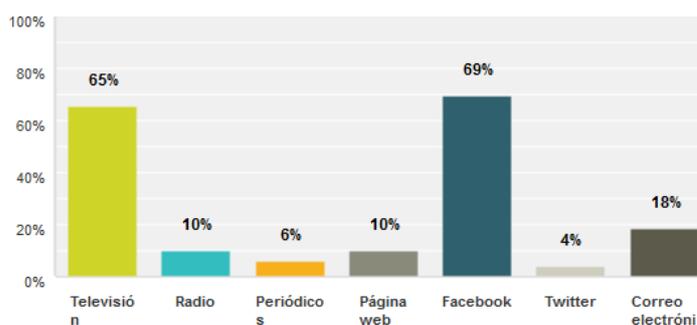
11. ¿Estaría dispuesto a comprar este nuevo producto?



Un 88% que estarían dispuestos a comprar este nuevo producto, mientras un 12% respondió tal vez.

Figura 11. Pregunta 11

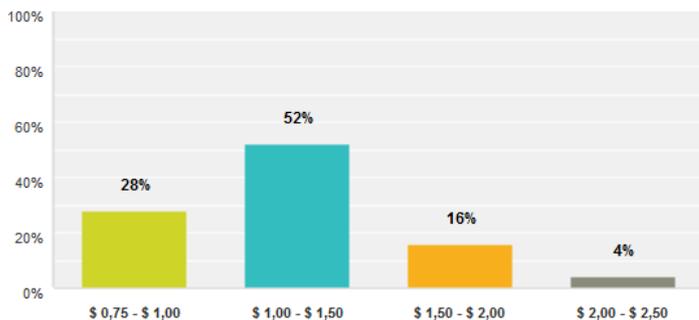
12. Si su respuesta es sí. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información de este nuevo producto? Televisión /Radio /Periódicos /Páginas web /Correo electrónico /Facebook /Twitter



Los medios de comunicación que les gustaría recibir información acerca de este nuevo producto son el Facebook con un 69%, seguido de la televisión con un 65% y correo electrónico con un 18%.

Figura 12. Pregunta 12

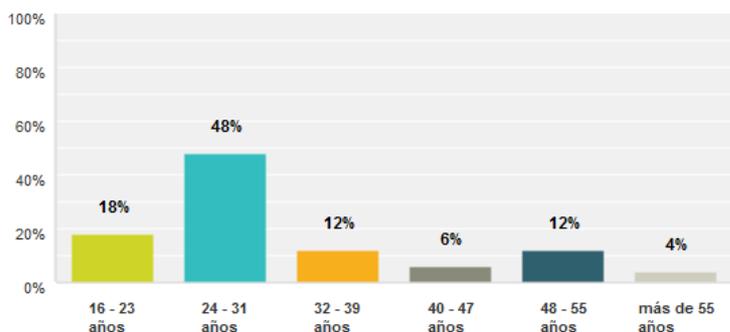
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto que tiene 160g aproximadamente?
 0,75 - 1,00 / 1,00 - 1,50 / 1,50 - 2,00 / 2,00 - 2,50



El 52% estaría dispuesto a pagar entre USD 1,00 y 1,50; el 28% entre USD 0,75 y 1,00; el 16% entre USD 1,50 y 2,00 y el 4% entre USD 2,00 y 2,50.

Figura 13. Pregunta 13

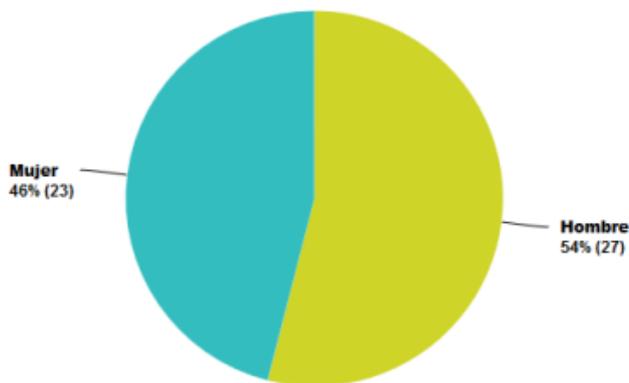
14. Edad: 16-23 años / 24-31 años / 32-39 años / 40-47 años / 48-55 años / más de 55 años



El 48% de los encuestados se encuentran entre los 24-31 años, seguidos de un 18% que se encuentra en el rango de edad entre 16-23 años.

Figura. 14. Pregunta 14

15. Género: Mujer / Hombre



EL 54% de los encuestados son hombres, mientras que el 46% son mujeres.

Figura 15. Pregunta 15

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Actualmente, la propuesta del gobierno de cambiar la matriz productiva del país genera motivación para crear nuevos negocios, plazas de trabajo e incrementar la producción nacional. Además, existe una propuesta por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la cual trata de establecer una política industrial que beneficie a los emprendimientos. En adición a esto, la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), tiene propuestas para optimizar los procesos que van desde la creación de una empresa hasta al acceso a créditos, de esta forma se genera incentivos por parte del gobierno para las pequeñas y medianas empresas.

De la investigación cualitativa se observó varios datos importantes que determinaron una tendencia importante para el consumo de este tipo de productos. Según información proporcionada por la entrevista a un experto en el sector comercial, se percibe un incremento de consumo dentro del mercado de helados, bolos, granizados y bebidas congeladas debido a varios factores como son el tráfico en la ciudad, el cambio climático que la mayoría del año es cálido, la evolución en los avances tecnológicos los cual permiten contar con maquinaria de producción más eficiente y la influencia de los medios de comunicación, con las redes sociales como una herramienta fuerte para promocionar un producto en el mercado.

En la entrevista a un experto en nutrición, se obtuvo información importante en lo que respecta a la salud de las personas. Sin duda, el consumo excesivo de azúcar en sus dietas genera daños al organismo y posteriormente causa enfermedades. En adición a esto, reemplazar al azúcar con un edulcorante natural como la stevia ayudaría a las personas y especialmente a los niños en su alimentación ya que este insumo tiene beneficios nutricionales entre ellos vitaminas y minerales.

Por otro lado, en la investigación cuantitativa realizada mediante encuestas se obtuvo que el 98% de los encuestados consideraran como una buena iniciativa ofrecer un granizado con sabor a frutas endulzado con stevia por lo que existe gran oportunidad para el producto. Además, les gustarían sabores a frutas como son la mora, coco y fresa, por esta razón, es importante enfocarse en estos sabores para poder satisfacer las necesidades del cliente. En lo que se refiere a medios de comunicación para informar sobre el producto, existe una oportunidad para aprovechar las redes sociales, especialmente Facebook ya que existe una amplia tendencia de uso sobre esta herramienta.

Finalmente, el presente plan de negocios tiene un producto con un diferenciador para ser competitivo, el endulzar el granizado con stevia permite el consumo a niños y personas que quieren mejorar su calidad de vida; así como, apto para personas con enfermedades como la diabetes. Para concluir, todas las oportunidades mencionadas serán adoptadas dentro de esta investigación para ser la primera empresa que elabore granizados con sabor a frutas endulzado con stevia para la ciudad de Quito.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

“El objetivo aquí es dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 286).

Considerando lo señalado, el presente plan de negocios determinó la estrategia genérica de Porter de diferenciación, el argumento utilizado para su elección se basa en el valor agregado que tendrá el producto de los cuales se menciona los sabores a frutas, un endulzante natural a utilizar como es el stevia en reemplazo del azúcar y un empaque práctico.

Esta estrategia se fundamenta en las siguientes características descritas en la siguiente figura.



Figura 16. Características diferenciadoras de *Frutito ice*

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, ciudad Quito, sector norte, zona administrativa Calderón. Esta zona está compuesta por las siguientes parroquias:

- Calderón: Parroquia integrada por 61 barrios
- Llano Chico: Parroquia integrada por 11 barrios.

En el análisis cuantitativo se obtuvo datos claves referentes a la edad; es así, que el rango elegido para el producto está entre 12 y 35 años. Otro dato importante es que el 94,23% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto.

5.1.1.1 Segmentación

Geográfica

Provincia de Pichincha, habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, administración zonal Calderón, parroquias Calderón y Llano Chico.

Demográfica

Población Administración Zonal Calderón entre las edades de 12 a 35 años. Clase económica media-alta.

Tabla 2. Población Administración Zonal Calderón

Adolescentes (12-18 años)		Jovenes (19-35 años)		Total población
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
10.964	10.665	24.694	24.762	71.085

Adaptado de: Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2016

Tiendas minoristas ubicadas en las parroquias de Calderón y Llano Chico (144 establecimientos). En el primer año se atenderá al 60%, total 86 tiendas.

Psicográfica

El producto está dirigido a personas que les gusten productos refrescantes y congelados con sabores a frutas. Además, opten por mejorar su estilo de vida de manera sana mediante el consumo de stevia como endulzante teniendo en mente respaldar la producción nacional.

Conductual

Enfocado a personas que buscan reemplazar al azúcar por un endulzante natural saludable

5.1.2 Propuesta de valor

El presente plan de negocios tiene un producto con características beneficiosas como son:

- Variedad en el sabor a frutas. El sabor es una característica esencial para el paladar del consumidor.
- Cuidado de la salud, es importante mencionar que se endulzará con stevia importada desde Colombia en reemplazo del azúcar lo cual generará un valor agregado para cliente al ser un producto con cero calorías.
- Empaque con una presentación innovadora para el consumo. Este contará con un sorbete - cuchara brindando al cliente la doble función que este utensilio ofrece.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Características y atributos

El producto a implementar es un granizado con sabor a frutas endulzado con stevia importada desde Colombia. Según datos arrojados en la investigación cuantitativa, los sabores a frutas a implementar en el producto son mora, coco y fresa. Al ser endulzado con stevia generará la oportunidad de consumo a personas con problemas de diabetes o a la vez evitar dicha enfermedad. Este endulzante tiene características beneficiosas para la salud, entre las más importantes se mencionan las siguientes:

- La stevia aporta cero calorías a nuestra dieta.
- Es el único endulzante natural totalmente seguro para un consumo habitual.
- Apto para personas diabéticas y con dietas de adelgazamiento.
- Actúa sobre las células beta del páncreas estimulando la producción de insulina de forma natural.
- Es beneficiosa para las personas hipertensas.
- También actúa como vasodilatadora.
- La stevia es bactericida y se utiliza en dentífricos y chicles para prevenir la caries dental por su acción antibiótica contra la placa bacteriana.
- La stevia es un diurético suave que ayuda a disminuir los niveles de ácido úrico.
- Además tiene efectos beneficiosos en la absorción de las grasas, es antiácido y facilita la digestión.
- Contrarresta la fatiga y los estados de ansiedad.
- Mejora la resistencia frente a gripes y resfriados.
- Es cicatrizante y bactericida en aplicaciones contra quemaduras, heridas, etc.
(Asociación Española de Stevia Rebaudiana, 2015)

La stevia como insumo diferenciador para la elaboración del granizado con sabor a frutas será importada desde Colombia. El proveedor será Neoquímica Colombiana SAS y se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá.

La marca

La marca del producto es “Frutito ice”, tiene el significado del sabor de las frutas acompañado de la sensación refrescante que un producto congelado-granizado ofrece.

El slogan

“Refréscate sanamente”

Logo

Para la creación del logo se utilizó colores que resaltan los sabores a frutas que se va utilizar en el producto, acompañado de un granizado el cual muestra al consumidor que se trata de un producto refrescante-congelado. Además, en color blanco se expresa el mensaje de endulzado con stevia ya que es un valor agregado que ofrecerá el producto.



Figura 17. Logo de *Frutito ice*

Empaque

La presentación tiene un contenido neto de 160g y se trata de un envase plástico de polipropileno con una tapa redonda transparente. Además contará con un sorbete-cuchara de plástico que cumplirá con la doble función que este utensilio ofrece; de esta manera, garantizar que el consumo del cliente sea satisfactorio. Además contará con etiquetas con todas las disposiciones que un producto debe tener, entre ellas la etiqueta del semáforo. Esta línea de empaque se realizará con la empresa Printopac.

Etiquetas

Frutito ice presenta sus etiquetas con todas las disposiciones legales de un producto, en las que se detalla el sabor a fruta, contenido neto 160g, Información nutricional, semáforo nutricional y código de barras.

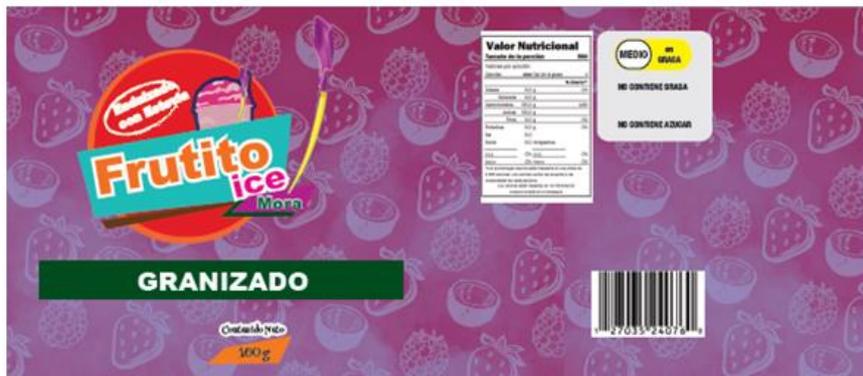


Figura 18. Etiqueta Frutito ice sabor a mora



Figura 19. Etiqueta Frutito ice sabor a coco



Figura 20. Etiqueta Frutito ice sabor a fresa

Presentación del producto



Figura 21. Presentación del granizado *Frutito ice*

Soporte del producto

Frutito ice brindará un soporte enfocado en la comunicación con el cliente mediante un medio digital, esto se realizará a través del implemento de una página web en la cual los consumidores tienen la oportunidad de comunicarse para los posibles requerimientos que deseen ser atendidos. En la página web se dispondrá de una opción de atención al cliente; así como, publicaciones sobre el uso del stevia y sus beneficios en la dieta de las personas.

5.2.2 Precio

Estrategia de precios

En la investigación cuantitativa se obtuvo información de los encuestados sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por el producto. Además, según el análisis financiero se estableció el precio óptimo para una unidad de granizado Frutito ice. Para determinar el precio se utilizó la estrategia basada en el valor que percibe el cliente por las características y atributos del producto.

Costo de venta

Tabla 3. Costo de venta Frutito ice

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stevia en polvo (gr)	\$ 52.040	\$ 55.793	\$ 59.819	\$ 64.136	\$ 68.762
Saborizante (gr)	\$ 28.385	\$ 30.432	\$ 32.629	\$ 34.983	\$ 37.506
Estabilizante (g)	\$ 9.462	\$ 10.144	\$ 10.876	\$ 11.661	\$ 12.502
Colorante (gr)	\$ 9.462	\$ 10.144	\$ 10.876	\$ 11.661	\$ 12.502
Agua purificada (ml)	\$ 23.654	\$ 25.360	\$ 27.190	\$ 29.153	\$ 31.255
Empaque y etiqueta	\$ 70.963	\$ 76.081	\$ 81.571	\$ 87.459	\$ 93.766
Sorbete-cuchara	\$ 37.847	\$ 40.576	\$ 43.505	\$ 46.645	\$ 50.008
TOTAL	\$ 231.813	\$ 248.531	\$ 266.466	\$ 285.698	\$ 306.302
TOTAL COSTO UNITARIO	\$ 0,49	\$ 0,51	\$ 0,52	\$ 0,54	\$ 0,55

El costo de materia prima para producir una unidad de Frutito ice para el primer año es \$ 0,49.

Estrategia de entrada

Dentro de la estrategia de entrada a implementar se utilizará la estrategia de precios de penetración, ya que el objetivo es atraer al mayor número de consumidores por medio de un precio bajo. Además, tomando en cuenta que el 16% y el 52% del mercado objetivo encuestado eligió un precio en el rango de \$0,75 a \$1,00 y \$1,00 a \$1,50 respectivamente con la elección de la mayoría de personas superior a \$1,00. Por esta razón, se establece para esta estrategia de entrada al mercado un precio de \$0,97 para un granizado *Frutito ice* en una presentación de 160g.

Estrategia de ajuste

La empresa ajustará su precio mediante la estrategia de fijación psicológica de precios, el consumidor mantendrá su aceptación del producto mediante los beneficios que generará el consumo de un granizado endulzado con stevia. El valor percibido por el cliente mediante los atributos del producto dicen más que el precio. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 275)

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

El producto seguirá la estrategia de distribución intensiva con la participación de un alto número de intermediarios, ya que se desea brindar cobertura al mayor número de tiendas minoristas posibles. Por medio de esta estrategia se busca incrementar la exposición de la marca *Frutito ice*. Además, con información obtenida de la

investigación cuantitativa las personas prefieren que el producto se encuentre en tiendas minoristas para las parroquias de Calderón y Llano Chico.

Puntos de venta

Se realizarán ventas directas a intermediarios; es decir, a tiendas minoristas en las parroquias de Calderón y Llano Chico mediante la fuerza de ventas de la empresa.

Estructura del canal de distribución

La distribución que *Frutito ice* desea utilizar se encuentra dentro de la categoría de distribución de los bienes de consumo mediante el canal detallista. La distribución física se realizará con un transporte propio; es necesario mencionar que al ser un producto congelado, la cadena de frío se mantendrá desde la salida del punto de fábrica hasta el destino final.



Figura 22. Estructura del canal Frutito ice

Además se realizarán controles a los puntos de venta para garantizar que el producto se encuentre en adecuadas condiciones y así cumplir con los requerimientos y satisfacción del cliente. En dichos controles se verificará el estado del envase para asegurar que cumplan con la calidad del mismo.

5.2.4 Promoción y publicidad

Las estrategias de promoción y publicidad de *Frutito ice* tienen con objetivo obtener una maximización en las ventas y captar al mayor número de clientes. Además llegar con información oportuna a los consumidores generando una identidad del producto.

Estrategia promocional

Se implementará la estrategia de promoción *push*, la cual tiene como objetivo dar a conocer el nuevo producto en los puntos de venta, en este caso a las tiendas minoristas.

En los puntos de venta la empresa va a realizar la promoción a través materiales *Point of Purchase*, los cuales serán dar atractivos exhibidores (congeladores) con la marca del producto para la exposición que se desea implementar en las tiendas minoristas. En el primer año se entregarán al 50% de las tiendas del segmento escogido; es decir 43 tiendas. Cada exhibidor tendrá un costo de \$400 dólares, por lo que tendrá un costo de \$17.200.

Además dentro del material POP se entregarán afiches para exhibir y promocionar el producto, con el objetivo de atraer y promocionar la marca frente consumidor.

Publicidad

Según datos obtenidos por la investigación cuantitativa el marketing digital que la empresa va a realizar será a través de la red social Facebook la cual captó la mayor tendencia al momento de recopilar la información. En dicha red social se creará una página de perfil y una *fan page* con el nombre de la empresa e información del producto contratando un paquete mensual por 200 “me gusta en Facebook” a un precio anual de \$ 12.096.

Es importante mencionar que en dicha página se colgarán videos promocionales y fotos del producto. También se compartirán noticias acerca del cuidado de la salud, especialmente sobre la prevención de enfermedades causadas por el consumo excesivo de azúcar. En la siguiente figura se puede observar la página de Facebook de *Frutito ice*

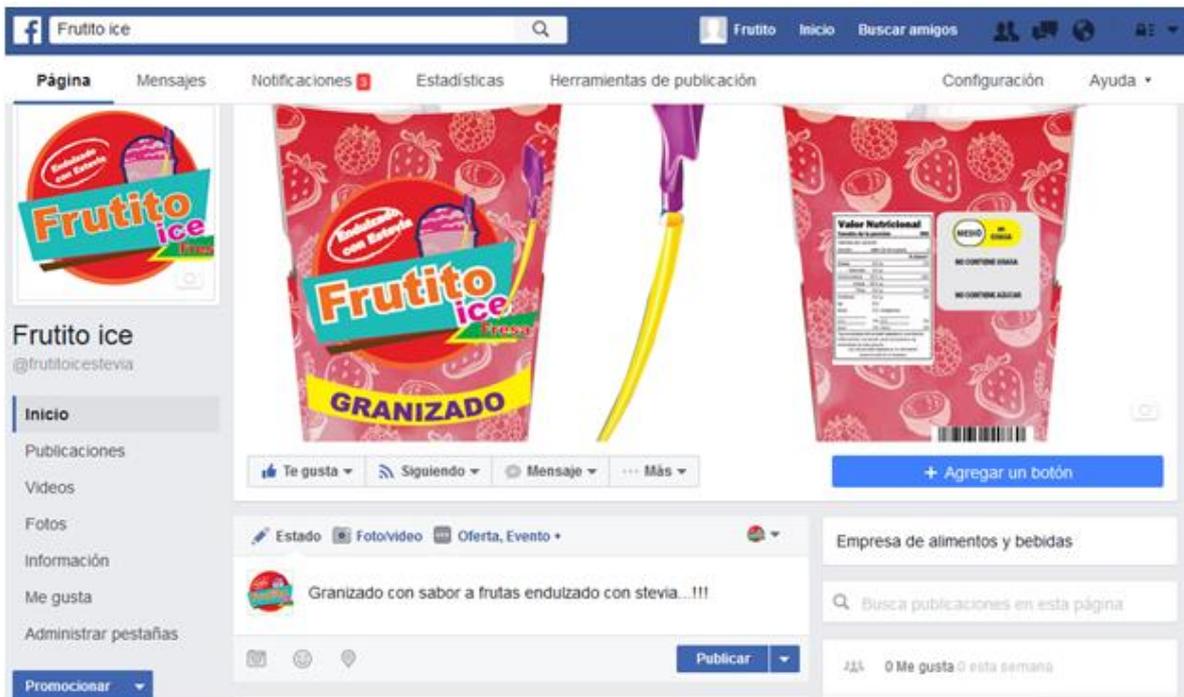


Figura 23. *Frutito ice* en las redes sociales

En adición a esto, *Frutito ice* realizará una campaña de expectativa y lanzamiento por medio de un spot publicitario en la televisión con el objetivo de dar a conocer el nuevo producto al consumidor. Esta campaña tiene un costo de \$23.500.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas que la empresa dispondrá está compuesta por un jefe de marketing y ventas y un vendedor capacitado que tengan el poder para negociar y vender el producto a las tiendas minoristas de los barrios que conforman las parroquias Calderón y Llano Chico.

Marketing directo

Se contará con una página web para que el cliente pueda tener acceso a información sobre el producto, allí encontrarán datos importantes como son los beneficios que tiene el stevia en reemplazo al azúcar. Además, información sobre las características del producto y los nuevos productos a implementar en un futuro. La página web será realizada por el Sr. Luis Barahona, desarrollador web.

Tabla 4. Presupuesto de publicidad de *Frutito ice*

Presupuesto publicidad	1	2	3	4	5
	\$ 58.296	\$ 32.396	\$ 29.727	\$ 32.959	\$ 37.103
Promoción	\$ 19.700	\$ 20.300	\$ 23.287	\$ 26.719	\$ 30.663
Material POP (afiches)	\$ 2.500	\$ 520	\$ 540	\$ 560	\$ 580
Exhibidores	\$ 17.200	\$ 19.780	\$ 22.747	\$ 26.159	\$ 30.083
Publicidad	\$ 35.596	\$ 12.096	\$ 6.440	\$ 6.240	\$ 6.440
Redes sociales (Facebook) por 200 likes	\$ 12.096	\$ 12.096	\$ 6.240	\$ 6.240	\$ 6.240
Campaña de expectativa y lanzamiento	\$ 23.500				
Marketing directo	\$ 3.000	\$ -	\$ 100	\$ -	\$ 100
Página web	\$ 3.000		\$ 100		\$ 100

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Frutito ice es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de granizados con sabor a frutas, utilizando un edulcorante natural como es la stevia; de esta manera, promover el consumo a las personas entre 12 a 35 años que deseen el cuidado de la salud mediante un refresco congelado de calidad con personal capacitado y motivado para la zona norte de Quito.

6.1.2 Visión

Frutito ice busca ser la empresa líder en refrescos congelados mediante el uso de insumos que aporten un valor nutricional óptimo para la salud con el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del consumidor en los próximos ocho años.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo

- Satisfacer al 60% de la demanda del mercado objetivo.
- Incrementar el portafolio de productos con tres sabores a frutas durante los dos primeros años.
- Aumentar las ventas en un 4% hasta el segundo año.
- Capacitar al personal de la empresa en temas de logística y ventas dos veces al año.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar la oferta del producto a tres zonas administrativas más de la ciudad de Quito en los próximos cinco años.
- Establecer convenios con los proveedores para obtener un 2% de descuento para el 2021.
- Desarrollar tres líneas nuevas de productos para el quinto año de funcionamiento de la empresa.

6.2 Plan de Operaciones

Frutito ice especifica los procesos a seguir para la elaboración de granizado con sabor a frutas endulzado con stevia. Entre los procesos están la adquisición de materia prima local e importada; así como, la maquinaria, infraestructura y el talento humano necesario para poner en marcha el negocio.

6.2.1 Adquisición de materia prima local

Para el proceso productivo del granizado, la materia prima a utilizar se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5. Materia prima y proveedores de *Frutito ice*

Item	Proveedor	Lugar
Estabilizantes	Magic Flavors S.A	Quito
Colorantes	Magic Flavors S.A	Quito
Saborizantes a frutas	Magic Flavors S.A	Quito
Envases	Printopac	Quito
Etiquetas	Printopac	Quito

6.2.2 Adquisición de materia prima importada

La stevia en polvo como insumo utilizado por *Frutito ice* será importada desde Colombia, ciudad de Bogotá de la empresa proveedora Neoquímica Colombiana SAS.

6.2.2.1 Proceso de importación de la stevia en polvo

6.2.2.1.1 Descripción de la subpartida nacional

Según el Servicio Nacional Aduana del Ecuador, la stevia en polvo se encuentra en la sección II, dentro del capítulo 12 semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje, subpartida nacional 1212.99.10. Se expresa con mayor detalle en la siguiente tabla.

Tabla 6. Subpartida nacional stevia en polvo

12.12	Algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluso pulverizadas; huesos (carozos) y almendras de frutos y demás productos vegetales (incluidas las raíces de achicoria sin tostar de la variedad <i>Cichorium intybus sativum</i>) empleados principalmente en la alimentación humana, no expresados ni comprendidos en otra parte.
	- Algas:
1212.21.00	-- Aptas para la alimentación humana
1212.29.00	-- Las demás
	- Los demás:
1212.91.00	-- Remolacha azucarera
1212.92.00	-- Algarrobas
1212.93.00	-- Caña de azúcar
1212.94.00	-- Raíces de achicoria
1212.99	-- Los demás:
1212.99.10	--- Estevia (stevia) (<i>Stevia rebaudiana</i>)

Tomado de: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

6.2.2.1.2 Medidas Arancelarias

Mediante un análisis con datos del ITC (MacMap) se obtuvo información referente a las medidas arancelarias para la importación de la stevia en polvo; así como la tarifa preferencial y las preferencias arancelarias de la CAN, puesto que Ecuador y Colombia forman parte de esta comunidad existen preferencias para productos importados entre los dos países. La stevia en polvo no presenta medidas para arancelarias.

Tabla 7. Aranceles aplicados por Ecuador

Producto	1212991000 - Algarobas algas remolacha azucarera y caña de azúcar frescas refrigeradas congeladas o secas incluso pulverizadas; huesos (carozos) y almendras de frutos y demás productos vegetales (incluidas las raíces de achicoria sin tostar de la variedad cichorium intybus sativum) empleados principalmente en la alimentación humana no expresados ni comprendidos en otra parte: Los demás: Estevia (stevia) (stevia rebaudiana)		
Socio	Colombia		
Fuente de datos	ITC (MAcMap)		
Año	2015		
Nomenclatura	HS Rev.2012		
Metodología EAV	EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM) Nueva búsqueda Modificar búsqueda		

Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente Ad-valorem total
MFN duties (Applied)	10%	10%	10%
Regional tariff preference (Aladi: AR.PAR4) for Colombia	8.80%	8.80%	8.80%
Preferential tariff for CAN countries	0%	0%	0%

Tomado de: Market Access Map

Arancel Nacional

Según datos del sistema Ecuapass, la stevia en polvo con la subpartida nacional (ARIAN) 1212.99.10.00 presenta los siguientes aranceles detallados en la siguiente tabla.

Tabla 8. Arancel nacional stevia en polvo

Código del tributo	Valor del tributo
ARANCEL ADVALOREM	10%
ANTIDUMPING	0%
SALIDA DE DIVIDAS	5%
FODINFA	0,5%
ICE ADVALOREM	0%
PORCENTAJE TECH CONSOL	0%
SALVAGUARDIA	0%
INCREMENTO ICE	0%
AEC	0%
IVA	14%

Tomado de: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

6.2.2.1.3 Incoterms

La empresa negociará la compra de la stevia en polvo con el proveedor en términos CPT (Transporte pagado hasta); es decir “el vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma”. (Pro Ecuador, 2016)

6.2.2.1.4 Tratamiento de la mercancía

Un régimen aduanero “es el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente”. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2015).

Tomando en cuenta lo anterior, para la importación de la stevia en polvo desde Colombia se eligió el régimen de importación al consumo

6.2.2.1.5 Ciclo de operaciones de la importación

La empresa detalla su ciclo de operaciones con tres procesos principales:

- Proceso de compra: La empresa realizará contacto con el proveedor y solicitará la cotización del insumo; posterior a esto, se realizará el pedido y el pago se lo efectuará mediante una carta de crédito.
- Proceso de despacho: El proveedor verificará el pago y hará una inspección física del producto, luego revisará los documentos (factura comercial, certificado de origen, certificado fitosanitario, documento de transporte o carta de porte, póliza del seguro) y procederá al despacho del producto.
- Proceso de tránsito: Para la consolidación de la carga el vendedor acomodará el producto en pallets (universal o americano). Se cruzará la mercancía vía terrestre por el puente internacional de Rumichaca. Tiempo estimado de viaje 22 horas.

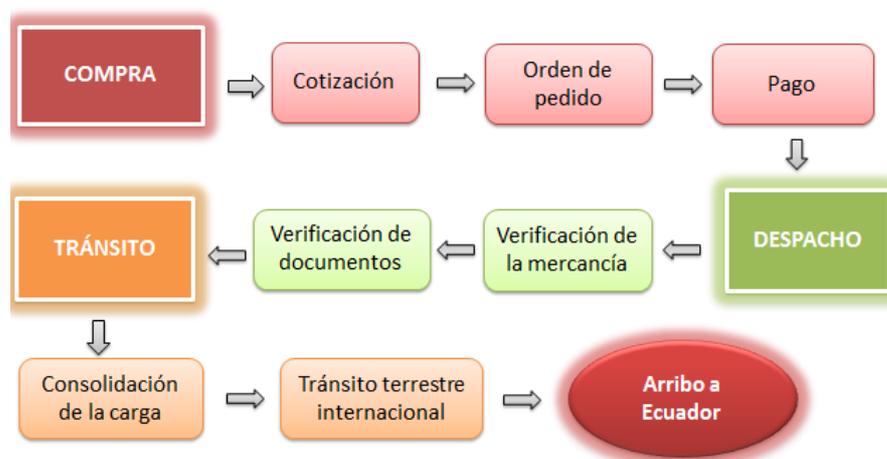


Figura 24. Ciclo de operaciones de la importación

6.2.2.1.6 Costos del producto importado

Los costos del producto importado están reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 9. Costos de la stevia en polvo importada

COSTOS	
Precio del producto por kg	\$ 4
Cantidad en kg	1000
Seguro de la carga (valor en CPT)	1,5%
Tramites aduaneros (trámites y agente de aduana)	\$ 580,00
Transporte hasta punto de destino	\$ 0,56
COSTO DEL PRODUCTO	
Precio del producto (CPT)	\$ 4.000,0
Pago de impuestos	\$ 300,0
Seguro de la carga	\$ 60,0
Tramites aduaneros (trámites y agente de aduana)	\$ 580,0
Transporte hasta punto de destino	\$ 560,0
TOTAL	\$ 5.500,0

El costo de la importación del insumo está destinado a una cantidad de 1000kg, a un costo unitario de \$4,00 después de calcular impuestos, seguro y flete el costo total de cada kg es de \$5,50.

6.2.3 Ciclo de operaciones

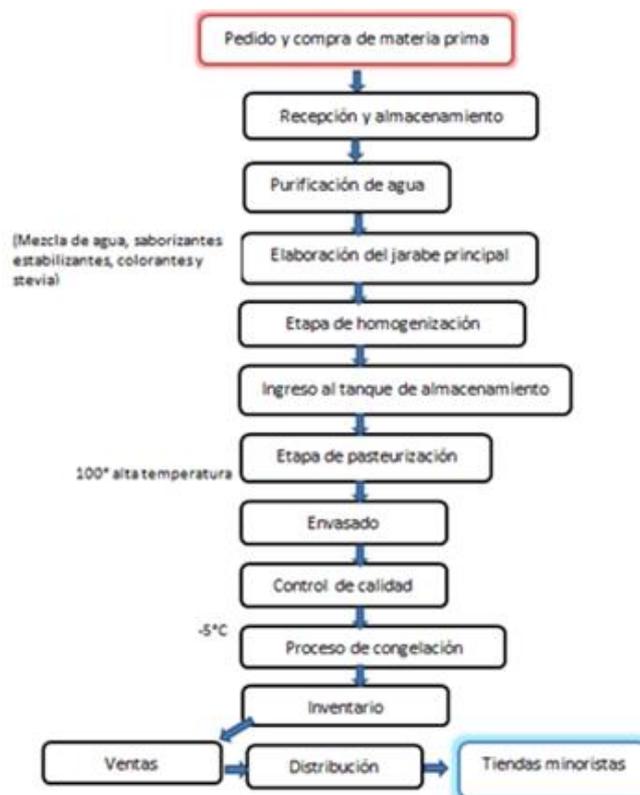


Figura 25. Flujograma de procesos *Frutito ice*

Dentro de las operaciones para la elaboración del producto se establecen los siguientes procesos:

- Pedido y compra de la materia prima. (encargado, gerente general)
- Recepción y almacenamiento de la materia prima, la persona encargada revisará que este completa y en buenas condiciones los insumos recibidos. (encargado, operario 1)
- Purificación del agua, se procederá con el tratamiento del agua para que este en óptimas condiciones al empezar la producción. (encargado, operario 1)
- Elaboración del jarabe principal, se realizará una mezcla del agua purificada, saborizantes a frutas, estabilizantes y stevia. (encargados, operarios 2 y 3).
- Etapa de homogenización, se encargará de generar un mejor aspecto del producto. (encargado, operario 2).
- Ingreso al tanque de almacenamiento, una vez que el jarabe principal esté homogenizado ingresará a este depósito. (encargado, operario 3).
- Etapa de pasteurización, se tratará de la eliminación de gérmenes o bacterias del producto que se encuentra ya elaborado. (encargado, operario 4).
- Envasado, una persona se encargará de operar la máquina de envasado en las que los envases ya vienen con la etiqueta desde el punto de fábrica del proveedor de envases. (encargado, operario 1)
- Control de calidad, se verificará que cada envase cumpla con los estándares de calidad. (encargado, jefe de producción)
- Proceso de congelación, el producto se trasladará al cuarto frío a -5°C . (encargado, operario 4)
- Inventario, se realizará el inventario del producto terminado. (encargado, jefe de producción).
- El personal de ventas realizará las visitas a las tiendas minoristas. (encargados, vendedor 1).
- Distribución, el producto será entregado por la persona que transporte el producto, siguiendo la cadena de frío. (encargado, transportista 1).
- Finalmente, el producto llega a las tiendas minoristas de las parroquias de Calderón y Llano Chico en Quito.

6.2.4 Infraestructura

Localización

La fábrica de producción de *frutito ice* estará ubicada en Calderón, al norte de Quito, en un terreno de 300m² por un valor de \$ 36.000. Se realizará la construcción de un galpón de 100m² con todas las instalaciones terminadas de área de producción y administrativas por un valor aproximado de \$48.757,80. Dicha obra será realizada por el Sr. Dionisio Chapi

Requerimiento de equipos y muebles de oficina para la operación

Las herramientas y equipos que se necesita para las operaciones del negocio se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 10. Equipos de producción de *Frutito ice*

ESPECIFICACION	PROVEEDOR	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Mezclador tipo en v	Imporeprinox	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Pasteurizador	Imporeprinox	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Cuarto frío	Refricomsa	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Homogeneizador y tanque	Astimec	1	\$ 6.200	\$ 6.200
Envasadora	Astimec	1	\$ 5.500	\$ 5.500
Purificador de agua	Aquafilter	1	\$ 5.000	\$ 5.000
TOTAL				\$ 35.700

Tabla 11. Muebles y equipos de oficina de *Frutito ice*

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
ESPECIFICACION	PROVEEDOR	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Escritorio multiusos	Mueblica	4	\$ 200	\$ 800
Computadoras	Computron	4	\$ 400	\$ 1.600
Sillas	Mueblica	8	\$ 20	\$ 160
Archivador	Mueblica	2	\$ 150	\$ 300
Impresoras	Computron	3	\$ 100	\$ 300
Telefonos	Megamaxi	3	\$ 70	\$ 210
Basureros	Megamaxi	3	\$ 10	\$ 30
TOTAL				\$ 3.400

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

Frutito ice decidió el establecimiento de su empresa como una compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada, contará con un solo socio el cual será el gerente general. Dentro de los aspectos legales para la apertura y funcionamiento de la compañía se realizarán los siguientes trámites:

- Se realizará la reserva de la compañía en la Superintendencia de compañías con un monto de \$400 dólares.
- Escritura de constitución de la compañía ante un notario público.
- Aprobación del registro de constitución de la compañía otorgada por la Superintendencia de compañías.
- La razón social especificada en dicha aprobación pasa al Registro mercantil para su reconocimiento.
- Con todas las aprobaciones se registrará la compañía en la Superintendencia de compañías.
- Se obtendrá el Ruc de la compañía en el servicio de rentas internas SRI.
- Se obtendrá la licencia de funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de bomberos de Quito.
- Tramitar los registros sanitarios otorgados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia sanitaria, ARCSA.

6.3.2 Organigrama

La siguiente figura muestra una estructura organizacional lineal con la que *Frutito ice* desea comenzar sus operaciones, al ser una empresa pequeña las decisiones se tomarán de una forma más óptima.

La nómina del personal de la compañía se detalla en el anexo 2.

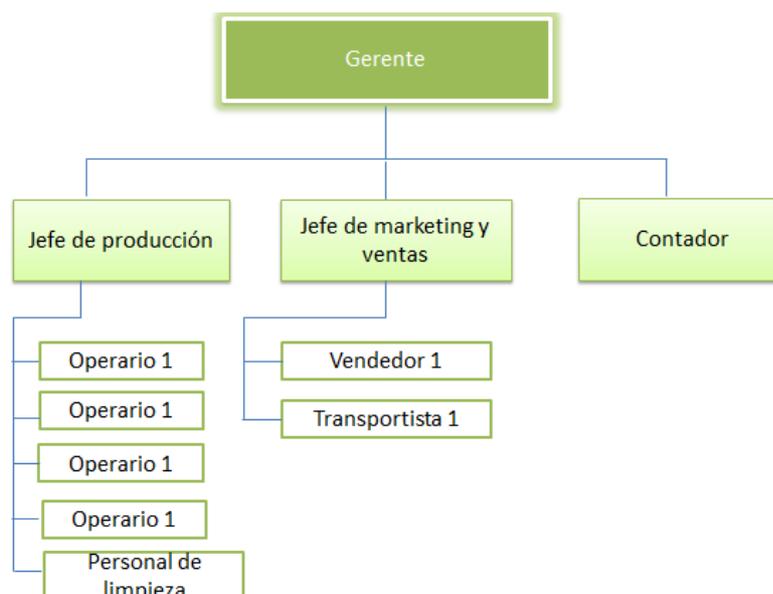


Figura 26. Organigrama *Frutito ice*

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La fuente de ingreso de la compañía se ve reflejada en las ventas con base en la capacidad de producción; para el primer año los ingresos son de \$ 450.397 con un crecimiento anual del 4% según el PIB del crecimiento de la industria, llegando a un ingreso anual para el quinto año de \$594.921. En adición a esto, la política de cobro a clientes y de pago a proveedores es de 30 días de plazo.

Tabla 12. Proyección ventas anuales Frutito ice

VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas en unidades	464327	482825	502249	522460	543457
Precio de ventas	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,03	\$ 1,06	\$ 1,09
TOTAL USD	\$ 450.397	\$ 482.716	\$ 517.549	\$ 554.902	\$ 594.921

La capacidad de producción de la compañía es de 400 unidades diarias en un turno de 8 horas de trabajo, llegando a obtener una capacidad anual de 675.840 unidades ocupando el 70% de la capacidad instalada y un inventario de 7 días del producto terminado.

Tabla 13. Capacidad de producción *Frutito ice*

Capacidad de producción	
Capacidad por día	400
Turnos	1
Horas por turno	8
Capacidad por año	675.840
Utilización de capacidad instalada	70%
Inventario PT	2%

7.1.2 Costos y gastos

El costo de materia prima para la producción del primer año tiene un valor de \$231.813 con un crecimiento anual del 4%. Como se puede ver en la siguiente tabla, el costo de materia prima unitario para el primer año es de \$0,49 ctvs.

Tabla 14. Costos de materia prima

COSTOS MATERIA PRIMA EN INSUMOS ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stevia en polvo (gr)	\$ 52.040	\$ 55.793	\$ 59.819	\$ 64.136	\$ 68.762
Saborizante (gr)	\$ 28.385	\$ 30.432	\$ 32.629	\$ 34.983	\$ 37.506
Estabilizante (g)	\$ 9.462	\$ 10.144	\$ 10.876	\$ 11.661	\$ 12.502
Colorante (gr)	\$ 9.462	\$ 10.144	\$ 10.876	\$ 11.661	\$ 12.502
Agua purificada (ml)	\$ 23.654	\$ 25.360	\$ 27.190	\$ 29.153	\$ 31.255
Empaque y etiqueta	\$ 70.963	\$ 76.081	\$ 81.571	\$ 87.459	\$ 93.766
Sorbete-cuchara	\$ 37.847	\$ 40.576	\$ 43.505	\$ 46.645	\$ 50.008
TOTAL	\$ 231.813	\$ 248.531	\$ 266.466	\$ 285.698	\$ 306.302
Costo materia p. unitario	\$ 0,49	\$ 0,51	\$ 0,52	\$ 0,54	\$ 0,55

Los gastos se fijaron de acuerdo a los precios estándares del mercado con un valor estimado mensual para los servicios básicos (luz, agua, teléfono e internet) de \$ 1.100. Suministros de oficina \$50, mantenimiento de la fábrica \$ 500 y suministros de limpieza \$ 500 mensuales. Se puede observar detallado en el anexo 3.

Los costos fijos, costos variables y el margen de ganancia del 37% y se lo expresa en el anexo 4.

7.1.3 Margen bruto y operativo

Mediante el cálculo de los ingresos por ventas, costos y gastos se obtuvo la utilidad bruta y operativa presentada en la siguiente tabla.

Tabla 15. Margen bruto y operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 450.397,19	\$ 482.716,34	\$ 517.549,46	\$ 554.902,07	\$ 594.920,59
Costos	\$ 278.551,91	\$ 304.748,45	\$ 324.588,00	\$ 345.669,51	\$ 368.187,82
Utilidad Bruta	\$ 171.845,28	\$ 177.967,90	\$ 192.961,46	\$ 209.232,56	\$ 226.732,77
Total Gastos	\$ 158.717,10	\$ 139.831,46	\$ 140.211,09	\$ 146.062,66	\$ 153.467,75
Utilidad Operativa	\$ 13.128,18	\$ 38.136,44	\$ 52.750,37	\$ 63.169,90	\$ 73.265,02

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Frutito ice tendrá una inversión inicial de \$ 219.605.

Tabla 16. Financiamiento *Frutito ice*

Prestamos	\$ 131.763	60%
Accionistas	\$ 87.842	40%
Total financiamiento	\$ 219.605	

Además un capital de trabajo de \$ 44.966 para el primer año detallado en el anexo 5. En adición a esto, se especifica la estructura de capital en el anexo 6.

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

7.3.1 Proyección de estados de resultados

Frutito ice realizó la proyección de estados de resultados donde se obtuvo los siguientes resultados: una vez calculadas las ventas y costos se determinó una utilidad bruta de \$ 171.845. Posteriormente, se identificó los gastos administrativos y los gastos de venta lo cual generó una utilidad operativa de \$13.128, a esto se le restó los intereses por préstamos dando una utilidad antes de impuestos de \$ - 295. Además, se calculó la participación laboral y el impuesto a la renta generando una utilidad neta de \$ - 295. Para el segundo año se puede observar una utilidad neta positiva debido al incremento en las ventas y a la disminución en el gasto por ventas. Se puede observar detalladamente en el anexo 7.

7.3.2 Situación financiera

El estado de situación financiera de la compañía está proyectada a 5 años donde se observa que los activos para el primer año son superiores debido a la inversión inicial por la compra del terreno, adecuación de la infraestructura y compra de maquinaria necesaria. Además, de las cuentas por cobrar que incrementan en cada año por la política de 30 días de plazo para el cobro a clientes. De igual forma, los pasivos crecen por las cuentas por pagar a proveedores, impuestos, beneficios a

trabajadores y el crecimiento de las utilidades como se pudieron observar en estado de resultados. Se puede encontrar con mayor detalle en el anexo 8.

7.3.3 Flujo de efectivo y caja

El flujo de caja del proyecto se observa detallado en el anexo 9, donde se puede observar un crecimiento con saldos positivos lo cual determina la liquidez dentro de los primeros 5 años.

7.3.4 Punto de equilibrio

El siguiente gráfico muestra el punto de equilibrio el cual refleja la cantidad que se necesita producir para que los ingresos totales cubran los costos totales. Es así, que la cantidad en equilibrio para el primer año es de 465.123 unidades.



Figura 27. Punto de equilibrio

Además, en el anexo 10 se encuentra detallado el cálculo de la cantidad en equilibrio.

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista está detallado en el anexo 11, en el que se puede observar valores negativos para el primer año; sin embargo, para el tercer año existe un flujo positivo debido a la utilidad generada y con un crecimiento hasta el año quinto.

Tabla 17. Flujo de caja del inversionista de *Frutito ice*

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(219.605)	99	48.127	53.560	57.467	233.155
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(87.842)	(29.732)	17.482	22.007	24.901	199.460

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular el CAPM se utilizó las variables macroeconómicas detalladas en la siguiente tabla, obteniendo un CAPM DEL 21%. Además, se obtuvo un WACC del 12,8%.

Tabla 18. Cálculo del CAPM y WACC

CAPM				
Beta	0,89			
Bono del estado	9,8%			
Riesgo País	7,4%			
Prima de Mercado	4,4%			
Costo de oportunidad Apalancado CAPM		21%		
	Total	Costo	Costo d. de imp	WACC
Crédito	60%	10,97%	33,7%	4,4%
Aportes socios	40%	21,0%		8,4%
	100%		WACC	12,8%

7.4.3 Criterios de valoración

Para la valoración financiera se han determinado el VAN, la TIR, el índice de rentabilidad y el plazo de recuperación del proyecto. Como se puede observar la TIR

del inversionista es del 21,12% siendo mayor al CAPM que tiene el 21%, lo cual indica que el proyecto es viable.

De igual forma, el TIR del proyecto es 15,11% siendo superior al WACC que es del 12,8% lo cual es un criterio para sustentar la viabilidad del proyecto.

Tabla 19. Índices de valoración del proyecto

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	18.987	335
TIR	15,11%	21,12%
B/C	1,09	1,00
Plazo de pago	4,85	5,00

El VAN Y EL TIR para los tres escenarios se encuentra detallado en el anexo 12.

7.5 Índices financieros

Analizando los indicadores de rentabilidad se puede observar que la empresa cuenta con una efectividad de la administración para examinar los gastos y costos, de esta manera convierte las ventas en utilidades, como se puede observar en la siguiente tabla el promedio de la rentabilidad sobre activos es superior al 11%, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio cuenta con un promedio mayor a 21%, y por último la rentabilidad sobre la inversión tiene un promedio del 12%.

La razón de liquidez reflejada en la empresa muestra que tiene una gran capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

La razón corriente muestra un valor mayor a 1 en todos los periodos del proyecto, lo que significa que asegura una liquidez durante los cinco primeros años de la empresa.

Tabla 20. Índices financieros proyectados

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	38%	37%	37%	38%	38%
Costos/Ventas	62%	63%	63%	62%	62%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	0%	8%	13%	16%	19%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	0%	21%	28%	29%	28%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	0%	8%	13%	17%	22%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	2,79	3,23	3,75	4,37	5,14
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	14,42	14,71	14,62	14,52	14,42
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,63	2,30	2,38	2,55	2,75

8 CONCLUSIONES GENERALES

8.1 Conclusiones

- La industria para la elaboración de helados, bolos y granizados conserva un crecimiento debido a los climas cálidos que presenta la ciudad de Quito la mayor parte del año; así como, las tendencias que generan las redes sociales para consumir productos nuevos e innovadores.
- El desarrollo de nuevas tecnologías reflejadas en máquinas que se utilizan para la producción de este tipo de productos optimizan tiempos y ayudan a elaborar productos de calidad.
- Se estableció el mercado objetivo en la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, zona administrativa Calderón, parroquias de Calderón y Llano Chico, en las cuales existen 144 tiendas minoristas. Para el primer año de funcionamiento se atenderá al 60%, un total de 86 tiendas minoristas. Además, el segmento de edad escogido está entre 12 y 35 años con una población total de 71.085 habitantes.

- Frutito ice comercializará granizados con sabor a frutas (mora, coco y fresa) usando la stevia como endulzante y de esta forma se generará un valor agregado para el cuidado de la salud y la prevención de enfermedades producidas por el consumo excesivo de azúcar.
- Los precios del producto se fijaron por medio de un análisis en la investigación de mercado, y como estrategia de entrada se estableció un precio que se acerque al precio de \$1,00; en este caso un precio de \$ 0,97 para penetrar en el mercado en el primer año.
- En el corto plazo, Frutito ice utilizará el canal de distribución detallista, se realizará las ventas a tiendas minoristas las cuales serían los intermediarios para la venta al cliente final.
- Dentro de las estrategias de marketing, se entregará afiches y congeladores con la marca Frutito ice. Además se realizará publicidad por medio de la red social Facebook y mediante una página web interactiva con el cliente.
- La materia prima en su mayoría será adquirida en la ciudad de Quito, excepto la stevia en polvo la cual será importada desde Colombia, Bogotá con el proveedor Neoquímica Colombiana SAS.
- El proyecto genera 11 plazas de empleo, cada talento humano tendrá una remuneración con todos los beneficios de ley que establecen las normas legales del país.
- El proyecto empezará sus operaciones con una inversión inicial compuesta del 60 % por financiamiento bancario y el 40% del capital de un accionista.
- En la evaluación financiera se estableció la tasa interna de retorno TIR la cual es superior a la tasa de descuento WACC, lo cual evidencia la viabilidad del proyecto.

Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2015). Nuevos aranceles para productos importados permitirán proteger la dolarización en Ecuador, afirma Correa. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/nuevos-aranceles-productos-importados-permitiran-proteger-dolarizacion-ecuador-afirma>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. México. Pearson Educación.
- Asociación Española de Stevia Rebaudiana. (2015). ¿Qué puede hacer la stevia por mí?. Recuperado el 02 de octubre del 2016 de: <http://www.stevia-asociacion.com/index.php/beneficios>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Información Estadística Mensual No.1977 - Noviembre 2016. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Riesgo país. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores económicos. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Tasas de interés. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Indicadores económicos. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bolsa de Valores de Quito. (2016). Boletines mensuales. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: <http://www.bolsadequito.info/inicio/boletines-mensuales/revni/>
- Damodaran, A. (2016). Betas by sector. Recuperado el 30 de noviembre del 2016 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ekos. (2014). Zoom al sector alimenticio. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>

- El Comercio. (2016). La economía en el 2016. Recuperado el 20 de septiembre del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>
- El Comercio. (2016). Ecuador reducirá un porcentaje de las salvaguardias desde octubre. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-salvaguardias-octubre-economia-union europea.html>.
- El telégrafo . (2016). El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas y bebidas azucaradas. Recuperado el 29 de septiembre del 2016 de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-81-5-de-ecuatorianos-consume-gaseosas-y-bebidas-azucaradas>
- Equipos y Laboratorio de Colombia. (2016). Acerca de la pasteurización. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de: http://www.equiposylaboratorio.com/sitio/contenidos_mo.php?it=2926
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- INEC. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 19 de septiembre del 2016 de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). Proyecciones Poblacionales. Recuperado el 29 de noviembre del 2016 de: HYPERLINK "<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>" <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado. México: McGraw Hill.
- Market Access Map. (2015). *Encontrar aranceles*. Recuperado el 09 de noviembre del 2016 de: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=1212991000&country=218&partner=170&year=2015&source=1|ITC&AVE=1>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Política Industrial brindará seguridad en inversiones y desarrollo al sector productivo nacional.. Recuperado el 19 de septiembre del 2016 de: <http://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-brindara-seguridad-en-inversiones-y-desarrollo-al-sector-productivo-nacional/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2016). Viceministra Álava destacó logros de TIC en Ecuador, en TIC Fórum 2016. Recuperado el 21 de septiembre del 2016 de: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/viceministra-alava-destaco-logros-de-tic-en-ecuador-en-tic-forum-2016/>

Pro Ecuador. (2016). CPT (Transporte Pagado Hasta). Recuperado el 15 de noviembre del 2016 de: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cpt-transporte-pagado-hasta/>

Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, Quito alcaldía. (2016). Población e indicadores del 2010 en la administración zonal calderon según barrio-sector. Recuperado el 27 de septiembre del 2016 de: http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). El Gobierno ecuatoriano fortalece el diálogo con representantes universitarios. Recuperado el 19 de septiembre del 2016 de: <http://www.planificacion.gob.ec/el-gobierno-ecuatoriano-fortalece-el-dialogo-con-representantes-universitarios/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2016). Resolución n° 59. Recuperado el 7 de noviembre del 2016 de: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2016). Adm. de nomenclatura y características de mercancías. Recuperado el 11 de noviembre del 2016 de: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp

Superintendencia de Compañías. (2016). Compañías por actividad económica. Recuperado el 22 de septiembre del 2016 de: http://181.198.3.71/portal/cgibin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Tecsid. (2016). Publicidad en Facebook. Recuperado el 6 de noviembre del 2016 de: <http://www.tecsid.com/publicidad-en-facebook.php>

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA SEGUNDO EXPERTO

Entrevistado 2: Ing. Jorge Benavides. Área Comercial, Helados Pingüino.

En esta entrevista se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

- En los últimos años el mercado de helados, bolos, granizados y bebidas congeladas en el Ecuador ha tenido un crecimiento y nuevas tendencias para su consumo. Hoy en día, existen gran variedad de helados hechos industrialmente; así como, hechos artesanalmente. No obstante existe un nicho de mercado con un segmento de personas que cuidan de su salud y buscan este tipo de productos con componentes que no afecten su salud.
- Dentro de los factores que han hecho que el mercado presente este comportamiento está el cambio climático que es un factor que favorece e incentiva la compra de estos productos. Además, la evolución de la tecnología da acceso a tener máquinas como las que existen en los centros comerciales permitiendo a las personas elegir helados o bebidas de acuerdo a sus gustos y preferencias. También, otro factor es la comunicación a través de las redes sociales, estas tienen un gran impacto para llegar a la mente del consumidor.
- La conducta del consumidor se ve influenciada por la tecnología, por esta razón este es un mercado en el cual se requiere constante cambio; es decir, diversificar los productos, sacar nuevos productos al mercado tomando en cuenta el precio. Además, el empaque debe ser innovador para atraer la atención del público, especialmente de los más jóvenes.
- En lo que respecta a las barreras para entrar a este mercado se mencionó los constantes cambios en las regulaciones por parte de entidades del actual gobierno, permisos sanitarios, cambios en los impuestos, certificados de funcionamiento, semáforo nutricional, entre otros. Así mismo, dentro de este mercado existe competencia con compañías que cuentan con un capital alto y productos bien posicionados.
- Otro factor importante es el marketing; la publicidad hoy en día tiene un impacto en los niños, ellos transmiten la información que ven o escuchan a sus padres creando una cadena de información.

ANEXO 2
NÓMINA DE LA COMPAÑÍA

ROL AÑO 1									
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES			
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES
ADMINISTRATIVOS									
Gerente	\$ 1.300	1	\$ 15.600	\$ 1.473,42	\$ 14.126,58	\$ 1.300,00	\$ 366,00		\$ 650,00
Personal de limpieza	\$ 366	1	\$ 4.392	\$ 414,82	\$ 3.977,18	\$ 366,00	\$ 366,00		\$ 183,00
Contador	\$ 700	1	\$ 8.400	\$ 793,38	\$ 7.606,62	\$ 700,00	\$ 366,00		\$ 350,00
MOD									
Operarios	\$ 450	4	\$ 21.600	\$ 2.040,12	\$ 19.559,88	\$ 1.800,00	\$ 1.464,00		\$ 900,00
MOI									
Jefe de produccion	\$ 1.000	1	\$ 12.000	\$ 1.133,40	\$ 10.866,60	\$ 1.000,00	\$ 366,00		\$ 500,00
Transportista	\$ 500	1	\$ 6.000	\$ 566,70	\$ 5.433,30	\$ 500,00	\$ 366,00		\$ 250,00
VENTAS									
Vendedor	\$ 700	1	\$ 8.400	\$ 793,38	\$ 7.606,62	\$ 700,00	\$ 366,00		\$ 350,00
Jefe de marketing y ventas	\$ 1.000	1	\$ 12.000	\$ 1.133,40	\$ 10.866,60	\$ 1.000,00	\$ 366,00		\$ 500,00
TOTAL	\$ 6.016	11	\$ 88.392	\$ 8.348,62	\$ 80.043,38	\$ 7.366,00	\$ 4.026,00	-	\$ 3.683,00

ANEXO 3
OTROS GASTOS

OTROS GASTOS	Año 1	
Luz	500	x mes
Agua	200	x mes
Teléfonos	200	x mes
Internet	200	x mes
Suministros de oficina	50	x mes
Mantenimiento de la fábrica	500	x mes
Limpieza	500	x mes

ANEXO 4
MÁRGEN DE GANANCIA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 464.327	\$ 482.825	\$ 502.249	\$ 522.460	\$ 543.457
Costos Variables	\$ 278.552	\$ 304.748	\$ 324.588	\$ 345.670	\$ 368.188
Gastos Adm, ventas y finan	\$ 172.140	\$ 139.831	\$ 140.211	\$ 146.063	\$ 153.468
<i>Costo y gasto total</i>	\$ 450.692	\$ 444.580	\$ 464.799	\$ 491.732	\$ 521.656
Precio de venta	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,03	\$ 1,06	\$ 1,09
Costos Fijos por Unidad	\$ 0,37	\$ 0,29	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,28
Costos Variables por Unidad	\$ 0,60	\$ 0,63	\$ 0,65	\$ 0,66	\$ 0,68
Margen de ganancia	37%				
Costo Unitario	\$ 0,97	\$ 0,92	\$ 0,93	\$ 0,94	\$ 0,96
Utilidad bruta por Producto	\$ (0,00)	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,13

ANEXO 5 CAPITAL DE TRABAJO

	0,011 3%	0,016 5%	0,017 7%	0,02 9%	0,021 9%	0,022 9%	0,023 9%	0,024 9%	0,025 10%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
INGRESOS	13.512	36.032	54.048	72.064	81.071	81.071	81.071	81.071	85.575
EGRESO									
Materia Prima e insumos	46.992	13.928	19.499	25.070	25.070	25.070	25.070	25.070	27.855
MOD	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366	2.366
Gastos Administrativos	5.191	5.191	5.191	5.191	5.191	5.191	5.191	5.191	5.191
Sueldos y beneficios	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041	3.041
Luz	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Internet	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Suministros de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Mantenimiento de la fábrica	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Limpieza	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de Ventas	3.929	5.095	6.261	7.427	7.427	7.427	7.427	7.427	8.010
Sueldos	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180	2.180
Publicidad	1.749	2.915	4.081	5.247	5.247	5.247	5.247	5.247	5.830
Total Gastos	9.120	10.286	11.451	12.617	12.617	12.617	12.617	12.617	13.200
FLUJO OPERATIVO	(44.966)	9.453	20.732	32.011	41.019	41.019	41.019	41.019	42.154
Caja Inicial		(44.966)	(35.513)	(14.781)	17.230	58.249	99.267	140.286	181.305
Caja Final	(44.966)	(35.513)	(14.781)	17.230	58.249	99.267	140.286	181.305	223.459

ANEXO 6
ESTRUCTURA DE CAPITAL

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
INVERSIONES	Año 1	
Capital de Trabajo	\$ 44.966	
Terreno	\$ 36.000	
Edificio e instalaciones	\$ 48.758	
Maquinaria	\$ 84.758	
Muebles y enseres	\$ 1.290	
Equipos de computación	\$ 1.600	
Equipos de oficina	\$ 510	
Total activos fijos	\$ 172.916	
Preoperacionales	\$ 1.724	
TOTAL	\$ 219.605	
Inversion Acumulada	\$ 219.605	
FINANCIAMIENTO		
Prestamos	\$ 131.763	60%
Accionistas	\$ 87.842	40%
Total financiamiento	\$ 219.605	

ANEXO 7
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	450.397	482.716	517.549	554.902	594.921
Costos	278.552	304.748	324.588	345.670	368.188
Materia Prima e insumos	231.813	248.531	266.466	285.698	306.302
MOD	28.388	31.202	32.254	33.348	34.484
MOI	23.169	25.470	26.227	27.008	27.812
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	4.819	5.272	5.632	6.015
(-) Inventario final de Prod Terminado	(4.819)	(5.272)	(5.632)	(6.015)	(6.425)
Utilidad Bruta	171.845	177.968	192.961	209.233	226.733
Gastos Administrativos	74.260	78.676	80.795	82.451	84.715
Sueldos y beneficios	36.489	40.112	41.415	42.763	44.160
Luz	6.000	6.184	6.374	6.570	6.771
Agua	2.400	2.474	2.550	2.628	2.709
Teléfono	2.400	2.474	2.550	2.628	2.709
Internet	2.400	2.474	2.550	2.628	2.709
Suministros de oficina	600	618	637	657	677
Mantenimiento de la fábrica	6.000	6.184	6.374	6.570	6.771
Limpieza	6.000	6.184	6.374	6.570	6.771
Depreciaciones	11.627	11.627	11.627	11.094	11.094
Amortizaciones	345	345	345	345	345
Gastos de Ventas	84.457	61.155	59.416	63.611	68.752
Sueldos	26.161	28.759	29.689	30.652	31.649
Publicidad y marketing	58.296	32.396	29.727	32.959	37.103
Total Gastos	158.717	139.831	140.211	146.063	153.468
Utilidad Operativa	13.128	38.136	52.750	63.170	73.265
Intereses préstamos	13.423	11.007	8.314	5.309	1.957
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(295)	27.129	44.437	57.861	71.308
Participación laboral	-	4.069	6.666	8.679	10.696
Impuesto a la renta	-	5.073	8.310	10.820	13.335
UTILIDAD NETA	(295)	17.987	29.462	38.362	47.277
Pago de dividendos	-	2.698	4.419	5.754	7.092
Utilidades retenidas	(295)	15.289	25.042	32.608	40.186

ANEXO 8
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	44.966	10.710	24.482	40.990	59.683	82.456
Cuentas x cobrar		37.533	40.226	43.129	46.242	49.577
Inventarios MP		4.507	4.833	5.181	5.555	5.956
Inventarios Prod terminado		4.819	5.272	5.632	6.015	6.425
Activos corrientes	44.966	57.569	74.813	94.932	117.495	144.414
Terreno	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Edificios	48.758	48.758	48.758	48.758	48.758	48.758
Maquinaria	84.758	84.758	84.758	84.758	84.758	84.758
Muebles y enseres	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290
Equipos de computación	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Equipos de oficina	510	510	510	510	510	510
Dep. Acumulada		(11.627)	(23.254)	(34.881)	(45.975)	(57.068)
Activos Fijos netos	172.916	161.289	149.662	138.035	126.941	115.847
Activos diferidos	1.724	1.379	1.035	690	345	-
Total activos	219.605	220.237	225.510	233.656	244.781	260.261
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		19.318	20.711	22.206	23.808	25.525
Beneficios Sociales por pagar		949	998	1.045	1.094	1.147
IESS por pagar		1.591	1.640	1.690	1.742	1.795
Participación laboral por pagar		-	4.069	6.666	8.679	10.696
Impuesto a la renta or pagar		-	5.073	8.310	10.820	13.335
Pasivos Corrientes	-	21.858	32.491	39.915	46.143	52.498
Préstamos bancarios LP	131.763	110.831	87.484	61.443	32.397	-
Pasivos a Largo Plazo	131.763	110.831	87.484	61.443	32.397	-
Capital social	87.842	87.842	87.842	87.842	87.842	87.842
Utilidad del ejercicio		(295)	17.987	29.462	38.362	47.277
Utilidades retenidas			(295)	14.994	40.036	72.644
Total patrimonio	87.842	87.548	105.534	132.298	166.240	207.763
Total pasivo y patrimonio	219.605	220.237	225.510	233.656	244.781	260.261

- - - - -

ANEXO 9

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(295)	17.987	29.462	38.362	47.277
(+) depreciación		11.627	11.627	11.627	11.094	11.094
(+) Amortización		345	345	345	345	345
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(37.533)	(2.693)	(2.903)	(3.113)	(3.335)
(-) Incrementos de inventarios		(9.326)	(779)	(708)	(758)	(810)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		19.318	1.393	1.495	1.603	1.717
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		949	49	46	49	53
(+) incrementos IESS por pagar		1.591	49	50	52	53
(+) incrementos Participación laboral por pagar		-	4.069	2.596	2.014	2.017
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		-	5.073	3.237	2.510	2.515
Flujo neto de caja operativo		(13.324)	37.120	45.247	52.158	60.925
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(172.916)		-	-	-	-
Preoperaciones	(1.724)					
Flujo de caja neto por inversiones	(174.640)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	131.763					
Aportes accionistas	87.842					
Pago de Prestamos		(20.932)	(23.347)	(26.041)	(29.046)	(32.397)
Dividendos pagados a accionistas			-	(2.698)	(4.419)	(5.754)
Flujo neto de caja por act. Financieras	219.605	(20.932)	(23.347)	(28.739)	(33.465)	(38.152)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	44.966	(34.256)	13.773	16.508	18.693	22.773
Caja al inicio		44.966	10.710	24.482	40.990	59.683
Caja Final	44.966	10.710	24.482	40.990	59.683	82.456
Balance de caja (% de ventas)		2,4%	5,1%	7,9%	10,8%	13,9%

ANEXO 10

CANTIDAD EN EQUILIBRIO

Ventas	464.327	482.825	502.249	522.460	543.457
Costos Variables	278.552	304.748	324.588	345.670	368.188
Gastos Adm, ventas y finan	172.140	139.831	140.211	146.063	153.468
<i>Costo y gasto total</i>	450.692	444.580	464.799	491.732	521.656
Precio de venta	0,97	1,00	1,03	1,06	1,09
Costos Fijos por Unidad	0,37	0,29	0,28	0,28	0,28
Costos Variables por Unidad	0,60	0,63	0,65	0,66	0,68
Margen de ganancia	0,37				
Costo Unitario	0,97	0,92	0,93	0,94	0,96
Utilidad bruta por Producto	-0,00	0,08	0,11	0,12	0,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL	(295)	38.136	52.750	63.170	73.265
Cantidad de Equilibrio	465.123	379.361	364.948	364.723	367.848

ANEXO 11

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Evaluación proyecto de mejora escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		13.128	38.136	52.750	63.170	73.265
Gastos de depreciación		11.627	11.627	11.627	11.094	11.094
Gastos de amortización		345	345	345	345	345
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	(4.069)	(6.666)	(8.679)	(10.696)
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	(5.073)	(8.310)	(10.820)	(13.335)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		25.100	40.966	49.747	55.109	60.673
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(44.966)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(25.001)	7.161	3.813	2.358	2.209
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						54.425
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(25.001)	7.161	3.813	2.358	56.635
INVERSIONES	(174.640)					
RECUPERACIONES						
Recuperación activos fijos						115.847
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		-	-	-	-	115.847
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(219.605)	99	48.127	53.560	57.467	233.155
Préstamo	131.763					
Gastos de interés		(13.423)	(11.007)	(8.314)	(5.309)	(1.957)
Amortización del capital		(20.932)	(23.347)	(26.041)	(29.046)	(32.397)
Escudo Fiscal		4.523	3.710	2.802	1.789	660
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(87.842)	(29.732)	17.482	22.007	24.901	199.460

ANEXO 12

VAN Y TIR DEL INVERSIONISTA Y DEL PROYECTO

	INVERSIONISTA		
	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	335	(46.857)	38.071
TIR	21,12%	8,34%	29,66%
	PROYECTO		
	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	18.987	(40.819)	72.001
TIR	15,11%	7,52%	20,74%

The first part of the paper discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions, including sales, purchases, and expenses. This is essential for determining the correct taxable income and for identifying potential tax-saving opportunities. The author emphasizes the need for a systematic approach to record-keeping, such as using a dedicated accounting software or a well-organized ledger system.

In the second part, the author explores various tax-saving strategies that can be employed by individuals and businesses. These strategies include taking advantage of tax deductions, credits, and exemptions. The author provides detailed explanations of how these provisions work and offers practical advice on how to maximize their benefits. For example, the author discusses the importance of keeping receipts for deductible expenses and the benefits of contributing to certain types of retirement accounts.

The third part of the paper focuses on the importance of staying up-to-date with changes in tax laws and regulations. The author notes that tax laws are constantly evolving, and it is crucial for taxpayers to be aware of these changes to ensure compliance and to take full advantage of the latest tax-saving opportunities. The author suggests that taxpayers should consult with a tax professional or subscribe to a reliable tax news source to stay informed.

Finally, the author concludes by emphasizing the importance of seeking professional advice when dealing with complex tax situations. While the author provides general guidance, the author acknowledges that individual circumstances can vary significantly, and a qualified tax professional can provide personalized advice tailored to the taxpayer's specific needs and goals.