



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
LOS TRADICIONALES HELADOS DE SALCEDO HACIA LA CIUDAD DE
MIAMI, ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Gissela Maribel Castellano Bonilla

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LOS
TRADICIONALES HELADOS DE SALCEDO HACIA LA CIUDAD DE MIAMI,
ESTADOS UNIDOS.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor guía

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

Autora

Gissela Maribel Castellano Bonilla

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de los tradicionales helados de Salcedo hacia la ciudad de Miami, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Gissela Maribel Castellano Bonilla, en el semestre 2018-2, 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”

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.I. 0400450557

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de los tradicionales helados de Salcedo hacia la ciudad de Miami, Estados Unidos, de la estudiante Gissela Maribel Castellano Bonilla, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Oswaldo Xavier Martínez Páez MBA.

C.I. 1711663151

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”.

Gissela Maribel Castellano Bonilla

C.I. 0503470551

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios y la Virgen, a mis padres y familiares por brindarme el apoyo incondicional, ya que sin su ayuda esta meta no hubiera sido posible.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de manera especial a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, ser mi soporte en cada momento y sobre todo por ser un ejemplo de lucha.

A mi novio, por ser mi apoyo incondicional de principio a fin en mi carrera Universitaria.

RESUMEN

En la actualidad, según la investigación del Centro Nacional de Información, SBDC, con sede en Estados Unidos y de acuerdo datos extraídos de la Asociación Internacional de Helados, el 90% de los hogares estadounidenses consume helado y más de 1.4 billones de galones fueron producidos en 2003. Por otro lado, la Oficina del Censo de EE. UU estima que habrá una disminución de la población de jóvenes, en los próximos siete años.

Por esta razón la empresa Helados de Salcedo, exportará sus deliciosos helados naturales de cuatro frutas exóticas, entre las que se destacan la mora y el taxo, endulzados con edulcorante no calórico y empacado en envases amigables con el ambiente. La empresa busca plasmar más de 100 años de tradición, en los consumidores estadounidenses, particularmente en la ciudad de Miami.

El mercado meta es de es 147.091 personas comprendidas entre hombres y mujeres de 0 a 64 años de edad, con ingresos de \$1.000 a \$1.500 dólares mensuales. Este precio va de la mano con los resultados obtenidos en el análisis del cliente, en donde el 60% de los encuestados está dispuesto a pagar \$5 USD por unidad de producto.

El margen estimado de ganancia será del 37% del costo de producción de cada unidad.

El valor presente neto del proyecto es de \$12522,95 USD mayor a cero por lo que se debe aceptar este emprendimiento. Además por cada dólar que se invierte en el proyecto se recibe \$1,43 USD y el inversionista recibirá \$1,78 USD. La TIR obtenida del proyecyo es de 49,06% y el período de recuperación es menor a dos años.

ABSTRACT

At the present time, according to the research of the National Information Center SBDC based in the United States and data extracted from the International Ice Cream Association, 90% of American households consume ice cream and more than 1.4 billion gallons were produced in 2003. However, the US Census Bureau estimates that there will be a decrease in the youth population over the next seven years.

For this reason, the company Helados de Salcedo will export its delicious natural flavored ice cream of four exotic fruits; among the ones that stand out are blackberry and taxo, which are sweetened with non-caloric sweetener and packaged in environmentally friendly packaging. The company seeks to capture more than 100 years of tradition in American consumers, particularly in the city of Miami.

The target market is 147,091 people comprised between men and women from 0 to 64 years of age and with an income of \$ 1,000 to \$ 1,500 per month. This price goes hand in hand with the results obtained by the customer's analysis where 60% of respondents are willing to pay \$ 5 USD per unit of product. As a result, it is estimated that the profit margin will be 37% of the unit production cost.

The project's present net value is \$ 12,522.95 USD, greater than zero, so this undertaking must be accepted. Also, for every dollar invested in the project, \$ 1.43 will be received and the investor will receive \$ 1.78. The TIR obtained is 49.06% and the recovery period is less than two years.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo (PESTEL).....	3
2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador	3
2.1.1.1. Análisis Político.....	3
2.1.1.1.1. Gubernamental	3
2.1.1.1.2. Legal	3
2.1.1.2. Análisis Económico.....	3
2.1.1.3. Análisis Social.....	5
2.1.1.3.1. Cultural	5
2.1.1.3.2. Demográfico.....	5
2.1.1.3.3. Ambiental	6
2.1.1.4. Análisis Tecnológico	6
2.1.2. Análisis PESTEL Estados Unidos.....	6
2.1.2.1. Análisis Político.....	6
2.1.2.1.1 Gubernamental	6
2.1.2.1.2 Legal	7
2.1.2.2. Análisis Económico.....	7
2.1.2.3. Análisis Social.....	8
2.1.2.3.1. Demográfico.....	8
2.1.2.3.2. Cultural	9
2.1.2.3.3 Ambiental	9
2.1.2.4. Aspecto Tecnológico.....	9
2.2. Análisis de la Industria	9
2.2.2. Análisis PORTER (Estados Unidos)	10
2.2.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	10
2.2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores	10

2.2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	10
2.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	10
2.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores	11
2.3 Matriz EFE	11
Conclusiones del entorno externo	12
3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1. Objetivos de la Investigación	14
3.1.1. General	14
3.1.2. Específicos	14
3.2. Investigación cualitativa	14
3.2.1. Entrevistas a expertos	15
3.2.2 Entrevistas a clientes potenciales	15
3.3 Análisis Estadístico	16
Conclusiones del Análisis del Cliente	16
4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	18
5 CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING	20
5.1 Estrategia general de marketing	20
5.1.1 Mercado Objetivo	20
5.1.2 Propuesta de valor	21
5.2 Mezcla de Marketing	22
5.2.1 Producto	22
5.2.1.1. Características	22
5.2.1.3. Slogan	24
5.2.1.4. Envase	24
5.2.1.5. Empaque	24
5.2.1.6. Logo y Etiquetado	25
5.2.2. Precio	25
5.2.2.1. Ventas proyectadas	25
5.2.2.2. Estrategia de precios	26

5.2.2.3. Costo de venta.....	26
5.2.2.4. Política de cobro a clientes y pago a proveedores.....	26
5.2.2.5. Estrategia de entrada.....	27
5.2.2.6. Estrategia de ajuste	27
5.2.2.7. Descuentos	27
5.2.3. Plaza.....	27
5.2.3.1. Estrategia de distribución.....	27
5.2.3.2. Estructura de canal de distribución	27
5.2.4. Promoción.....	28
5.2.4.1. Estrategia promocional	28
5.2.4.2. Publicidad	28

6. CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 30

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización	30
6.1.1 Misión	30
6.1.2. Visión	30
6.2. Objetivos de la Organización	30
6.2.1. Objetivo General	30
6.2.2 Objetivos específicos de la Organización a mediano plazo	30
6.2.3. Objetivos específicos de la Organización a largo plazo	30
6.3. Plan de Operaciones	31
6.3.1. Cadena de Valor	31
6.3.2. Proceso de funcionamiento	32
6.3.3. Logística	33
6.3.4. Análisis de Tiempos y Secuencias.....	33
6.3.5. Número de personal requerido	34
6.3.6. Infraestructura y localización de la fábrica	34
6.3.7. Maquinaria	34
6.3.8. Estructura Organizacional.....	35
6.3.9. Legal	35
6.3.10. Diseño Organizacional.....	35

6.3.11. Tipo de estructura	36
6.3.12. Organigrama	36
7. CAPÍTULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA.....	38
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	38
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	40
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo.	41
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	44
7.5. Índices financieros	44
8. CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	46
Referencias	48
ANEXOS	51

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Según la investigación del Centro Nacional de Información de SBDC y datos extraídos de la Asociación Internacional de Helados, el 90% de los hogares estadounidenses consume helado y más de 1.4 billones de galones fueron producidos en 2003. Por otro lado, la Oficina del Censo de EE.UU estima que las poblaciones de jóvenes en los próximos siete años disminuirán, lo que obligará a los fabricantes de helados a desarrollar nuevos productos que sean atractivos para la creciente población adulta. Además, los hogares con niños son los principales consumidores de helados con un 34% del consumo total en comparación al 20% del consumo familiar sin hijos (SBDC, 2003).

Es por esto que el plan de negocios planteado permite satisfacer esta necesidad del consumidor con una opción llamativa al presentar un helado de cuatro sabores en uno, elaborado con frutas 100% naturales y edulcorante no calórico que es delicioso, saludable y representa la tradición y cultura de toda una ciudad plasmada en el sabor inconfundible de un helado de Salcedo.

1.1.1. Objetivo General

- Establecer la factibilidad comercial y financiera del plan de negocios para la producción y exportación de los tradicionales helados de Salcedo hacia la ciudad de Miami, Estados Unidos.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Interpretar los entornos interno y externo y la industria en donde se desarrollará el plan de negocios.
- Desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa a fin de conocer las características e información relevante sobre el producto.
- Identificar el mercado objetivo al cuál se va a dirigir el producto.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada.
- Diseñar el plan de marketing, con las respectivas actividades y presupuesto.
- Definir la filosofía y estructura organizacional de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera tanto del proyecto como para el inversionista.

2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del Entorno Externo (PESTEL)

2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador

2.1.1.1. Análisis Político

2.1.1.1.1. Gubernamental

Entre las condiciones necesarias para la importación de alimentos que establece Estados Unidos, juegan un papel importante organismos gubernamentales como la FDA que es la entidad encargada de proteger la salud pública, regulando los requisitos que deben cumplir los alimentos de consumo humano para ser importados y distribuidos. Adicionalmente, la notificación previa es exigida para el control de calidad de los alimentos en territorio estadounidense. La mayoría de la información requerida para este fin es brindada por los importadores o brokers al servicio de aduanas de EE.UU. (Bureau of Customs and Border Protection-CBP). El registro de la notificación previa se realiza electrónicamente a través de la página Web de la FDA ya que finalmente la FDA utiliza esta información para evaluar la mercancía antes del arribo a puerto estadounidense. La FDA también regula las normas de embalaje y etiquetado necesarias para la comercialización del producto (SIICEX, 2017).

2.1.1.1.2. Legal

Las normas técnico-legal regidas por el reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 070 “HELADOS”; las condiciones de fabricación, requisitos de envase, embalaje y etiquetado deben cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 y las regulaciones de la Food and Drug Administration de los Estados Unidos (FDA). Mientras que los métodos de ensayo utilizados para verificar la calidad y la inocuidad del helado se especifican en el numeral correspondiente de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 706 (MIPRO, 2013), lo cual es beneficioso para el presente proyecto al alinearse los requisitos técnicos nacionales con los exigidos por el mercado de destino.

2.1.1.2. Análisis Económico

En el ámbito económico, el PIB actual en el país ha aumentado en comparación al valor registrado en el año 2011, lo que apunta al crecimiento y dinamismo de

la economía ecuatoriana; y, genera optimismo para desarrollar un emprendimiento como el planteado.

Tabla No 1: PIB en USD período 2011-2016 en (millones de dólares)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ecuador	79	79	95	102	100	97

Adaptado de: Banco Mundial, 2017

Conforme a datos del Banco Central del Ecuador (BCE) la inflación registrada para el mes de septiembre del 2017 se redujo en un 0.03% en comparación a la inflación del mismo mes del año 2016 (BCE, 2017).

Un aspecto relevante es el sector de alimentos que en el país ha registrado variaciones del 3.4% durante el período 2008 a 2015. La participación de este sector en el PIB es de 6.9% (EKOS, 2014).

La subpartida arancelaria correspondiente a Helados es la 2105.00.90.00. Los valores en USD exportados desde Ecuador hacia el mundo se los puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 2: Valor de exportaciones de helados al mundo en miles de USD.

Exportaciones	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016
Mundo	2110	1193	0	12	29

Adaptado de: TRADEMAP, 2017

Analizando el cuadro precedente, se aprecia una recuperación significativa del mercado mundial de helados, principalmente desde el año 2014, en el que el comercio mundial de este producto es nulo. A partir del 2015 se registran ventas de helados hacia el mundo por un valor de \$12 millones; sin embargo, en el 2016 estas ventas se duplican, lo cual evidencia una notable aceptación del producto en los mercados mundiales.

El mercado de Estados Unidos muestra una tendencia similar a la descrita, en razón de que en el año 2015, el Ecuador exportó un valor de \$12000; mientras que en el año 2016 existe un notable crecimiento de las ventas hasta ubicarse en \$29000, lo cual refleja un importante nicho de mercado que hay que explotar, en razón del incremento del consumo de este producto y del factor diferenciador

que encierran los tradicionales Helados de Salcedo. Como puede verse en el siguiente cuadro, para enero del 2017, se registran ventas al mercado de Estados Unidos, por un valor de \$8000, lo que ratifica la enorme aceptación de este tipo de productos por parte del consumidor americano.

Tabla No 3: Valor de exportaciones de helados hacia Estados Unidos en miles de USD.

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América			Estados Unidos de América importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
2105	Helados, incl. con cacao	12	29	8	55.193	65,678	66.833

Adaptado de: TRADEMAP, 2017

Los aranceles de importación para helados según el Harmonized Tariff Schedule (HTSA) corresponden al arancel general de 3.3 centavos por kilo y un arancel específico de 0 (HTSA, 2017).

2.1.1.3. Análisis Social

2.1.1.3.1. Cultural

El Gobierno por medio de la política pública y alianzas estrategias con los sectores productivos y con los gobiernos locales, busca incentivar la creación de microempresas, ya que las PYMES en el país representan el 94% del tejido empresarial para que este sector tenga un desarrollo más dinámico y eficiente. Alrededor del país existen 17 Centros de Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento cuyo objetivo es integrar, brindar apoyo, capacitación y soporte técnico a emprendedores en el proceso, desde la idea hasta la ejecución completa del proyecto (MIPRO, 2017). Motivando una cultura empresarial de emprendimientos e innovación.

2.1.1.3.2. Demográfico

Según datos del INEC Ecuador registra en su último censo una población de 14,5 millones de habitantes, además de un incremento en la tasa de crecimiento en el área urbana de 2,24%, mientras que la tasa para el aérea rural es de 1,47%. (Villacís & Carrillo, 2012) La tendencia de crecimiento poblacional es evidente,

lo que despliega un mayor número de potenciales trabajadores y talento humano que se puede reclutar para implementar y desarrollar el presente proyecto.

2.1.1.3.3. Ambiental

El proyecto se basa en ser eco-amigable con el medio ambiente para lo cual ha regido sus operaciones y control de desperdicios bajo la normativa de calidad ambiental para el manejo y disposición final de desechos sólidos no peligrosos emitida por la Presidencia bajo la ley de Gestión Ambiental. (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, S.F)

2.1.1.4. Análisis Tecnológico

La investigación y desarrollo tanto como la innovación tecnológica que es propiciada por los gobiernos, estimula el crecimiento industrial e impulsa la optimización de los niveles de vida de toda la población. Según la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia y Tecnología (ACT), es vital entender que los incrementos de productividad dentro del sistema económico se realizan principalmente por medio de mejoras en la tecnología, que dan paso al incremento de la productividad que el sector empresarial necesita para penetrar en nuevos mercados; y, desarrollar productos con mayor nivel de sofisticación, que desemboca en el desarrollo de la economía nacional (ACT, 2016).

El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) en el año 2014 fue de 450,3 millones de dólares que representan al 0,44% del PIB en comparación a los 246,73 millones obtenidos en 2009. En el caso de innovación, el gasto fue de 1.540,4 millones de dólares que representa un 82,2% más que el gasto registrado en el año 2009 que fue de 845,5 millones de dólares (ANDES, 2016).

2.1.2. Análisis PESTEL Estados Unidos

2.1.2.1. Análisis Político

2.1.2.1.1 Gubernamental

La estructura gubernamental más grande es el Condado Metropolitano Miami-Dade, que posee un gerente designado, un alcalde electo y comisionados por distritos metropolitanos. Cada municipio conserva cierta autonomía, aunque

tenga que aceptar las normas establecidas por el Condado en áreas como seguridad social y transporte.

2.1.2.1.2 Legal

Un requisito legal es entregar al cliente un recibo por su compra, estos recibos de impuestos comerciales locales se emiten por un año a partir del 1 de octubre y vencen el 30 de septiembre de cada año. Los recibos no renovados antes del 30 de septiembre se convierten en morosos y están sujetos a una multa del 10% para el mes de octubre y un 5% adicional por cada mes de mora a partir de entonces, siempre que la multa no exceda el 25% del impuesto comercial local. (GOBIERNO DE MIAMI, 2018)

2.1.2.2. Análisis Económico

El PIB registrado según el último dato del Banco Mundial, en el 2015 fue de 18037 trillones de USD mientras que para 2016 fue de 18569 trillones de USD, presentando una variación del 2.95% (Banco Mundial, 2017), lo que muestra un crecimiento económico favorable, ya que mientras mayor riqueza genere el país más riqueza tendrán sus habitantes y mayor propensión al consumo. El PIB durante del período 2011-2016 se lo detalla en la siguiente tabla.

Tabla No 4: Crecimiento del PIB estadounidense en USD durante el período 2011-2016 (% anual)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	1,55	1,61	1,66	1,73	1,80	1,85

Otro indicador que refleja la estabilidad económica y la oportunidad de ingresar al mercado de Miami con el proyecto es el índice de inflación anual de alimentos que según datos de *Bureau Labor Statistics*, disminuyó a 1,85% en 2016. Además el índice de inflación anual de EEUU es de 2,07 % (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017).

El porcentaje de gasto anual destinado a comida en Miami durante el período 2014-2015 es del 13.8% que representa \$6755 USD por persona (BLS, 2017), por lo que representa el tercer rubro de mayor importancia para sus habitantes.

El ingreso semanal en Miami es de \$1053 USD comparados con el ingreso promedio de Estados Unidos que es de \$1111 USD; datos correspondientes al año 2017 (BLS, 2017). Esta situación la ubica como una ciudad de ingresos altos y atractiva para la comercialización del producto.

En lo que respecta al valor que Estados Unidos importa de helados se puede observar en la tabla siguiente, un valor significativo de \$71903 USD para 2012 y una variación del 8.63% en lo que respecta al año 2016.

Tabla No 5: Valor de importaciones de helados en millones de USD.

IMPORTACIONES	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
MUNDO	71903	54927	55557	55193	65694

Adaptado de: TRADEMAP, 2017

2.1.2.3. Análisis Social

2.1.2.3.1. Demográfico

En 2016, la población estimada de Miami-Dade superaba los dos millones y medio (2 712 945) y el área se ha vuelto verdaderamente multicultural. Los residentes nacidos en el extranjero representan 53% de la población. Aproximadamente 66,2% del total es hispana, de los cuales, los cubanos representan más de 35% y cerca del 60% son hispanos. Un 17% de los residentes se declara de la raza negra y un 20% de ellos nació en el extranjero. Miami-Dade es el hogar de unos 271 000 haitianos, 150 000 jamaicanos y muchos negros de Puerto Rico y República Dominicana (Grenier, s.f.).

Además, el estado de Florida recibió aproximadamente a 113 millones de visitantes durante el 2016; cifra récord que representa un aumento del 5,9 % respecto al 2015. Los visitantes gastaron 109,000 millones de dólares y representaron un récord de 1,4 millones de empleos de la Florida en 2016 relacionados con el turismo según el gobernador Rick Scott (EFE, 2017). Una amplia y variada gama de compradores potenciales para nuestro producto.

2.1.2.3.2. Cultural

Según WalletHub una compañía que se dedica a analizar instituciones financieras, analizó a las 150 ciudades más pobladas de Estados Unidos con relación al costo de los alimentos y con el número de restaurantes por ciudad; y, Miami apareció en la lista de las 100 ciudades donde más barato se come. También se ubicó en el décimo lugar y obtuvo la quinta posición con la mayor cantidad de tiendas per cápita dedicadas a la venta de helados, yogurt y dulces congelados (UNIVISION, 2015). Evidenciando su tendencia de consumir postres de este tipo.

2.1.2.3.3 Ambiental

Para los desechos que generen el negocio y mantener un adecuado control ambiental, según el gobierno de Miami es importante que los establecimientos comerciales deben llamar al Depósito de Residuos Sólidos al (305) 594-1620 para los servicios de Recogida de Residuos Sólidos. (GOBIERNO DE MIAMI, 2018)

2.1.2.4. Aspecto Tecnológico

El uso de la tecnología en la industria de los alimentos en Estados Unidos, específicamente en los avances tecnológicos para la refrigeración de alimentos y helados, está evolucionando gracias a la investigación de Matt Poesse y Steve Garratt del Laboratorio de Investigación Aplicada de la Universidad Estatal de Pensilvania, quienes están trabajando en un pequeño gabinete de refrigeración que se usará para mantener fresco el helado usando la acústica y la termodinámica para asegurarse de que los gases que se usan actualmente en los refrigeradores no contribuyan al calentamiento global (BBC, 2002).

2.2. Análisis de la Industria

2.2.1 Clasificación CIIU

C105 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

C1050 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

C1050.0 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.
C1050.05 Elaboración de helados (de todo tipo), sorbetes, bolos, granizados, etcétera.

2.2.2. Análisis PORTER (Estados Unidos)

La manufactura de helados en Estados Unidos, donde se comercializará el producto, se encuentra dentro de la industria de Alimentos y Bebidas correspondiente a la clasificación GICS (*The Global Industry Classification Standard*) 202498 (MARKET CAP INDICES, 2017).

2.2.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras

Alta. Ben & Jerry's fue la tercera marca de helados de los Estados Unidos con ventas por un valor de 477.1 millones de dólares durante las 52 semanas finalizadas el 22 de enero de 2017, lo que representa el 8.7%. Además de los productos de marca privada que representan un 20%, Nestlé Dreyer's Ice Cream Co participa con un 9.2%, Good Humor / Breyers con 9.2%, Blue Bell Creameries con el 7.8% y Wells Enterprises con el 5.3% de la participación del mercado estadounidense (Statista, 2017).

2.2.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Alta. Debido a que actualmente las heladerías ofrecen servicio a los consumidores para que puedan solicitar sus sabores favoritos como primicias y combinarlos con mezclas adicionales y novedosas. Las cadenas de este tipo de heladerías más populares de EE. UU son Cold Stone Creamery y Häagen-Dasz.

2.2.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Alta. En el mercado de los postres congelados se encuentra desde helados regulares hasta helados bajos en grasa con opciones afrutadas y cremosas disponibles o una combinación de ambas. Además de frozen yogurt y té helado.

2.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Media. El helado se vende a través de varios canales minoristas o heladerías o salones especializados. En los pasillos minoristas, los consumidores los encontrarían pre envasados en diferentes tamaños, principalmente a granel

(galones o pintas) o en barras. Algunos proveedores ofrecen sabores de helados de temporada, además de su cartera de todo el año, a precios elevados.

2.2.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Media. Los consumidores pueden encontrar en el mercado una variedad de opciones, pero un helado como el de Salcedo que lleva consigo la tradición y cultura emblemática de la ciudad de un país, no se lo promociona como tal en el mercado de destino.

Podemos observar una relación directa entre el nivel de población y consumo de helados de los habitantes de Miami con el número creciente de empresas que ofrecen estos productos.

2.3 Matriz EFE

Tabla No 6: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Nº	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Las condiciones de fabricación cumplen con el reglamento técnico ecuatoriano y con las regulaciones de la (FDA) de los Estados Unidos	0,1	4	0,4
2	Los gobiernos locales buscan incentivar la creación de microempresas	0,08	4	0,32
3	Miami, es una ciudad con ingresos altos	0,05	3	0,15
4	El consumidor tiene tendencia a una vida saludable	0,06	3	0,18
5	El estado tiene alta acogida por el consumo de helados	0,05	3	0,15
6	Condiciones climáticas en Miami favorables	0,08	3	0,24
7	Influencia en los consumidores mediante redes sociales	0,09	2	0,18
8	Mismo tipo de cambio	0,04	2	0,08
9	Existe una demanda considerable en el mercado	0,04	2	0,08
10	Avance tecnológico en maquinaria de congelación	0,03	2	0,06
AMENAZAS				
11	Pérdida de rentabilidad por aumento de productos sustitutos	0,09	4	0,36
12	Cumplir con todos los requisitos legales	0,06	4	0,24
13	Distancia entre el lugar de producción hasta el lugar de destino	0,03	3	0,09
14	Mayor posicionamiento en la mente del consumidor por empresas rivales	0,05	3	0,15
15	Incremento en los costos de alquiler de locales	0,06	2	0,12
16	Las nuevas leyes son cada vez más estrictas y esto afecta la estabilidad en el mercado	0,05	2	0,1
17	Tendencia de la gente a consumir productos light	0,04	1	0,04
TOTAL		1		2,94

Conclusiones del entorno externo

- Los requisitos exigidos por la FDA, para la importación y comercialización de helados en Estados Unidos se acopla a la normativa vigente para la producción de helados en Ecuador.
- En el análisis económico de Estados Unidos, existe un aumento en el PIB, la tasa de inflación baja entre en período 2011-2016 indicadores macroeconómicos favorables que reflejan atractivo y estabilidad en este mercado.
- El ámbito social, Miami es la ciudad más visitada dentro del Estado de Florida con un alto nivel de consumo de helados, yogurt y dulces congelados, lo que presenta una oportunidad de negocio.
- Dentro del entorno tecnológico, se evidencia un avance en esa área, para refrigeración de alimentos; y, un aumento en cuanto al uso del internet, lo que podría utilizarse como medio para la publicidad y promociones virtuales.
- Existe un nivel alto en cuanto a la rivalidad entre empresas, debido a que la industria donde se quiere ingresar es muy extensa; además que existen compañías dedicadas a este tipo de producción con mayor experiencia en el mercado, pero que no cuentan con la patente para fabricar el producto ofrecido.
- La amenaza de productos sustitutos tiene un alto riesgo, debido a que existen varios productos que satisfacen las necesidades de los consumidores; sin embargo pocos productos están fabricados con fruta natural, además de ofrecer cuatro sabores en un solo helado.
- La matriz EFE arrojó como resultado un índice de 2.94, el cual se encuentra por encima del promedio que es 2.5; este resultado indica que los factores externos son adecuados para la ejecución del negocio, es decir que se aprovechan adecuadamente las oportunidades. (Ver Figura 1)
- Según la información extraída del análisis PEST, las condiciones de fabricación del producto cumplen con el reglamento ecuatoriano y con las regulaciones de los Estados Unidos, es por ello que se otorgó la calificación 4; siendo esta la oportunidad más fuerte.

- Se otorga una calificación de igual manera alta al clima cálido y sobre todo la tendencia de los consumidores a tener una vida saludable, ya que el producto que se comercializará se caracteriza por ser elaborado con fruta 100% natural y sin químicos.
- La amenaza más alta es la pérdida de rentabilidad por productos sustitutos; es necesario incentivar a los consumidores creando nuevos sabores y nuevas mezclas para tenerlos satisfechos.

3. CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE

Conocer al cliente, sus gustos y preferencias brinda una ventaja para poder ofrecer el producto que quieren adquirir y superar sus expectativas.

3.1. Objetivos de la Investigación

3.1.1. General

Establecer la aceptación de la idea de helados tradicionales y naturales de Salcedo en el mercado de Miami.

3.1.2. Específicos

- Determinar los consumidores potenciales para el producto.
- Hallar el precio del producto que los consumidores pagarían.
- Definir el tipo de canal de distribución y promoción para el producto.

3.2. Investigación cualitativa

En diciembre del 2017 se realizaron 10 encuestas a clientes de nacionalidad estadounidense por medio de un formulario virtual. Entre los resultados más relevantes encontrados están:

- Al 100% de los encuestados les gusta el helado.
- El 40% come helado una vez a la semana.
- El 80% prefiere un sabor a frutas exóticas.
- La presentación cilíndrica en palito le gusta a un 40%.
- El 50% de los encuestados dice que sienten satisfacción al tomar helado y prefieren comprarlo en una tienda o supermercado local.
- Todos los encuestados respondieron que compran el producto por el sabor sobre el precio.
- El 60% de los encuestados dicen que están en total acuerdo con la propuesta de un helado de Salcedo natural hecho con frutas ecuatorianas y sí lo comprarían.
- La frecuencia de compra sería una vez o dos a la semana.
- La presentación sería en 200 gr, de forma cilíndrica en palito.
- El precio que el 60% estaría dispuesto a pagar es de \$4 a \$6 dólares.

- El 90% prefiere información por redes sociales.
- La mitad de los encuestados son de género femenino y la otra mitad masculino, de 20 a 29 años y de ingresos de \$1000 a \$1500 dólares mensuales.

3.2.1. Entrevistas a expertos

En noviembre de 2017 se realizaron dos entrevistas a expertos y se obtuvieron los siguientes resultados y opiniones basados en su experiencia individual.

Como resultados de las entrevistas a profundidad a los dos expertos se obtuvo que:

- La marca de los Helados de Salcedo está fuertemente posicionada en la mente de los consumidores, inclusive de manera internacional.
- El mercado de destino, Estados Unidos es apropiado ya que ya se exporta hacia la ciudad de Nueva York
- La calidad del producto y sus ingredientes naturales son sus principales fortalezas.
- La socialización de la información se la debería realizar por medio de redes sociales, a los consumidores
- La tecnología es vital para la producción de los helados en cuanto al volumen de producción y los tiempos de entrega y logística.

3.2.2 Entrevistas a clientes potenciales

En noviembre de 2017 se realizaron 2 encuestas a clientes potenciales para poder hallar información relevante en el desarrollo del producto planteado. A Iván Olmedilla (Residente en Miami más de 8 años, con nacionalidad venezolana) y Heidy Vilchez (Residente en Miami más de 10 años)

- La opción de un postre natural es beneficiosa para la salud.
- Tienen conocimiento de los daños y perjuicios para la salud que contiene el azúcar, colorantes, conservantes artificiales presentes en los demás helados.
- Los factores que influyen al momento de compra son definitivamente el sabor.

- La idea de un helado rico y natural es aceptada por los dos clientes potenciales.
- La frecuencia de compra sería una vez a la semana en promedio debido al clima caluroso de Miami.
- El lugar de compra que preferirían los entrevistados es en supermercados.
- El medio de información, publicidad y promociones sería por medio de las redes sociales para que exista información actualizada.
- El precio que estarían dispuestos a pagar es de \$4 a \$6 dólares por cada unidad.
- La presentación sería en palito.

3.3 Análisis Estadístico

Tabla No 7: Tabla de contingencia

		SEXO		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
COMPRARÍAN EL PRODUCTO	SI	5	4	9
	NO	0	1	1
	TOTAL	5	5	10

De esta tabla se observa que, de los 10 clientes potenciales, el 50% de los encuestados son hombres y el otro 50% mujeres, adicionalmente en la pregunta de mayor importancia acerca de si están o no de acuerdo en comprar el producto, el 100% de los hombres respondió afirmativamente, mientras que el 90% de las mujeres hizo lo propio.

Conclusiones del Análisis del Cliente

Según las entrevistas a expertos, a clientes potenciales y a los diez encuestados, los resultados apuntan a:

- El mercado potencial que se pudo estimar es de una población ubicada en la ciudad de Miami, hombres y mujeres de entre 20 a 29 años con ingresos de \$1000 a \$1500 dólares mensuales.

- El mercado de Miami es propicio gracias al clima, para el consumo de helados.
- Todos los entrevistados que participaron en las encuestas cualitativas y cuantitativas consumen y les gusta el helado.
- Los factores de decisión al momento de compra son el sabor del producto, primordialmente.
- El helado con ingredientes naturales y de sabor a frutas exóticas es el preferido.
- Existe conciencia del daño que el azúcar y los químicos le causan al organismo.
- La frecuencia de compra en promedio es de 1 vez a la semana, en tiendas locales.
- El precio que el mercado está dispuesto a pagar es, de \$4 a \$5 dólares por una presentación de 200 gr, cilíndrico con palito.
- La publicidad que la mayoría considera apropiada para este producto es por medio de redes sociales.

4. CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Los helados de Salcedo, son muy reconocidos no sólo en el país, sino también a nivel internacional; su sabor único y exquisito marca la diferencia, además de ser un producto hecho con fruta natural; estos helados no poseen productos químicos. Se han convertido en el ícono más importante del cantón Salcedo, conocido también como “la tierra del helado”, algo que sin duda los distingue. A continuación se reflejan los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas:

- Los requisitos exigidos por la FDA, para la importación y comercialización de helados en Estados Unidos se ajustan con la normativa vigente para la producción de helados en Ecuador.
- En el análisis económico de Estados Unidos, existe un aumento en el PIB, la tasa de inflación baja entre en período 2011-2016; indicadores macroeconómicos favorables que reflejan atractivo y estabilidad en este mercado.
- El ámbito social, Miami es la ciudad más visitada dentro del Estado de Florida con un alto nivel de consumo por los helados, yogurt y dulces congelados, lo que presenta una oportunidad de negocio.
- Dentro del entorno tecnológico, se evidencia un avance tecnológico para refrigeración de alimentos, y un aumento en cuanto al uso del internet lo que podría utilizarse como medio para la publicidad y promociones virtuales.
- Existe un nivel alto en cuanto a la rivalidad entre empresas, debido a que la industria donde se quiere ingresar es muy extensa; además que existen compañías dedicadas a este tipo de producción con mayor experiencia en el mercado, pero que no cuentan con la patente para fabricar el producto ofrecido.
- La amenaza de productos sustitutos tiene un alto riesgo, debido a que existen varios productos que satisfacen las necesidades de los

consumidores, sin embargo pocos productos están fabricados con fruta natural.

- La matriz EFE arrojó como resultado 2.94, el cual se encuentra por encima del promedio que es 2.5; este resultado indica que los factores externos son adecuados para la ejecución del negocio, es decir que se aprovechan adecuadamente las oportunidades. (Ver Figura 1)
- Dentro del análisis del cliente, según las encuestas realizadas pudimos constatar que al 100% de los encuestados les gusta el helado y el 80% de ellos prefiere un sabor a frutas exóticas.
- El 50% de los encuestados dice que sienten satisfacción al tomar helado y prefieren comprarlo en una tienda o supermercado local.
- Todos los encuestados respondieron que compran el producto por el sabor antes que sobre el precio.
- El 60% de los encuestados dicen que están en total acuerdo con la propuesta de un helado de Salcedo natural hecho con frutas ecuatorianas y sí lo comprarían. La frecuencia de compra sería una vez o dos a la semana.
- La mitad de los encuestados es de género femenino y la otra mitad, masculino, de 20 a 29 años y de ingresos de \$1000 a \$1500 dólares mensuales.

5 CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Después de analizar la oportunidad de negocio se ha decidido utilizar la estrategia de Diferenciación que implica ofrecer un producto único, más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior al mercado. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas, como diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás., 2004)

La estrategia de posicionamiento para nuestro producto será por atributo, la marca de Helados de Salcedo refleja en la mente del consumidor; una imagen sólida respaldada por años de experiencia en la elaboración tradicional de helados naturales, el prestigio y trayectoria de la misma no sólo a nivel nacional.

Utilizando tecnología de vanguardia para los procesos de elaboración, otorgando al cliente un servicio de primera y a nuestros intermediarios un buen margen de ganancia.

Mientras que la estrategia de internacionalización será la de exportación definitiva hacia Miami. Para lo cual nos alinearemos a las necesidades de nuestros clientes, al entorno cambiante no solo tecnológico sino económico y coyuntural del país de destino seleccionado. Maximizando así las oportunidades de negocio y comercio que Estados Unidos nos ofrece y desarrollando este mercado potencial.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para realizar la segmentación de mercado se obtuvo datos demográficos oficiales de Estados Unidos, se los agrupó por rangos de edad para así obtener el nicho de mercado al cual la empresa se va a dirigir.

Según el Censo Bareu (2010), Estados Unidos tiene una población de 323,1 millones de habitantes, mientras que Miami 432.622 aproximadamente. El ingreso promedio de la clase media-alta es de \$ 31643 USD. Lo que deja un mercado meta de 147 091 personas con rango de edad comprendido entre 0-64 años. La segmentación se la aprecia en la siguiente figura:

Tabla No 8: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN						
GEOGRAFICOS	PAÍS	ESTADOS UNIDOS	Población	Porcentajes		
			323100000	100%		
GEOGRAFICOS	CIUDAD	MIAMI	432622	0,13%		
DEMOGRAFICOS	EDAD	0-14	2219600	15%		
		15-64	9473600	19%	4	147091
		65 - +	2289800	66%		
	SEXO	MASCULINO	No aplica			
	FEMENINO					
DEMOGRAFICOS	INGRESO PROMEDIO EN MIAMI	31642	100%	MERCADO O OBJETIVO	147091	

5.1.2 Propuesta de valor

La creciente conciencia de la salud y las preferencias de los gustos cambiantes de los consumidores, provocan que la demanda de helados orgánicos esté en aumento. Para satisfacer estas necesidades, la empresa proponer el presente proyecto que no solo generara empleo en el país, sino que también dar a conocer de manera internacional la calidad de los productos que Ecuador tiene para exportar, en esta ocasión con sus tradicionales helados de Salcedo, que posicionaran el nombre y calidad en la ciudad de Miami.

Aportando a la generación en la cadena de valor, el proceso de manufactura de la empresa respaldado por la utilización de avances tecnológicos de la infraestructura de la cadena de frío seleccionada, los sistemas de transporte refrigerado escogidos, nuestras instalaciones de almacenamiento y los equipos con los que trabajamos. Nos posicionan un paso delante de nuestros potenciales competidores.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La elaboración de nuestro producto es posible gracias a la integración de prácticas culturales, químicas y mecánicas que mejoran el reciclaje de recursos, promueven el equilibrio ecológico y conservan la biodiversidad del lugar en donde los producimos. El helado orgánico, conocido como un alimento congelado endulzado, está hecho de un sabor concentrado de ingredientes orgánicos tales como leche, crema y frutas orgánicas, mezcladas con agentes edulcorantes no calóricos y conservantes naturales. El helado de Salcedo se sirve típicamente como postre o refrigerio. Ideal para su consumo en el clima cálido de la ciudad de Miami. Al ser un producto natural y bajo en calorías puede ser degustado a cualquier hora del día y por todo tipo de personas.



Figura No 1: Producto

5.2.1.1. Características

- 100% natural y orgánico.
- Presentación cilíndrica de 200 gr.
- Proceso de manufactura responsable.

- Sabor tradicional incomparable.
- Sin colorantes ni conservantes.
- Apto para personas con sobrepeso, niños y diabéticos en dosis controladas.
- Edulcorante no calórico.
- Empaque biodegradable.
- Tiempo de conservación 1 mes en refrigeración.
- Precio justo.
- Políticas de Trabajo acorde a la Ley Laboral vigente en el país.

5.2.1.2. Branding

La marca de The traditional Salcedo ICE CREAM, es registrada bajo la empresa de los Helados de Salcedo, los colores utilizados en el diseño del empaque son colores que representan a las frutas utilizadas para su elaboración. Para el envase se utilizan plástico especial que se biodegradable en un tiempo menor al plástico tradicional, la tipografía de las letras reflejan el estilo divertido y jovial de nuestra marca.



Figura No 2: Infografía

5.2.1.3. Slogan

“Sabor tradicional e inigualable”, hace referencia a la receta que por más de 100 años ha sido guardada y pasada de generación a generación, que le otorga ese sabor único al helado de Salcedo y busca plasmar la historia de un pueblo representado por su sabor.

5.2.1.4. Envase

El envase estará elaborado de plástico transparente biodegradable y tinta amigable con el ambiente, impreso el logo y la información nutricional necesaria y vigente bajo las normas de la *Food and Drug Administration* de los Estados Unidos para poder comerciar el producto sin ninguna complicación. El envase permite que el producto se conserve mejor y contiene toda la información nutricional y de etiquetado requerida para su expendio.



Figura No 3: Empaque de producto

5.2.1.5. Empaque

El empaque será en cajas de cartón recicladas de 100 unidades cada una, para poder proceder al respectivo envío en *coolers* que garanticen la frescura y las óptimas condiciones para el envío del producto.

5.2.1.6. Logo y Etiquetado



Figura No 4: Logotipo

El logotipo como se lo puede apreciar en la figura de arriba lleva impreso la marca The traditional Salcedo ICE CREAM junto con una ilustración del helado que contiene dentro, con sus 4 sabores representados por color blanco, morado, amarillo y tomate que hace referencia a la crema, mora, naranjilla y taxo, frutas tradicionales de las cuales está hecho el helado.

5.2.2. Precio

El precio de lanzamiento del producto en el mercado elegido, Miami, será de \$5 USD, el cual toma en cuenta los costos directos e indirectos de fabricación, además de costos logísticos, impuestos y un margen estimado del 20% que el intermediario cobra por comisión a cambio de vender el producto.

Este precio va de la mano con los resultados obtenidos en el análisis del cliente, en donde el 60% de los encuestados está dispuesto a pagar \$4-6 USD por unidad de producto.

El margen estimado de ganancia será del 37% del costo de producción de unidad.

5.2.2.1. Ventas proyectadas

El número de personas que conforma el mercado objetivo es de 147 091, mientras que la frecuencia de consumo es de una vez por semana; es decir, cuatro veces al mes. La participación de mercado que la empresa obtendría

según los expertos es de 0,2% lo que deja para producción mensual a un total de 1177 unidades.

Estos valores son el punto de referencia para determinar la cantidad y precio de ventas estimada mensualmente; además cabe recalcar que los valores se ajustan de acuerdo a la inflación mensual de la industria de alimentos y bebidas a la cual pertenece el producto.

Tabla No 9: Detalle de ventas iniciales

INGRESOS		
Mercado Potencial Total	147091	personas
Frecuencia de consumo	4	al mes
Participación esperada	0,20%	participación de mercado
Ventas mensuales	1177	unidades

5.2.2.2. Estrategia de precios

La estrategia utilizada por la empresa será fijada por el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto, que se obtuvo de la investigación cuantitativa.

5.2.2.3. Costo de venta

El costo de venta será igual al precio por unidad de helado de \$5,00 USD por una presentación de 200 gr. Para determinar este costo de venta se tomó en cuenta los costos de producción, operación y exportación, además de los márgenes de ganancia para los intermediarios y para la empresa. Similar a lo detallado en el punto 5.2.2.

5.2.2.4. Política de cobro a clientes y pago a proveedores

El cobro a los intermediarios será 100% al contado. Mientras que el pago a los proveedores será 30% de contado y 70% a crédito, para poder tener efectivo disponible al final de cada mes, para cualquier eventualidad.

5.2.2.5. Estrategia de entrada

La estrategia seleccionada será la de más por más. Respecto al precio que un helado tradicional en el mercado cotiza, pero ofrecer el producto a un precio más elevado, pero dentro de lo que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar. Ofrecerles más sabor, la experiencia de la tradición de un pueblo, y más beneficios en cuanto al cuidado de la salud al consumir este delicioso producto.

5.2.2.6. Estrategia de ajuste

El precio de lanzamiento del producto estimado para el mercado será de \$5 USD; precio que irá aumentando al igual que la inflación de Estados Unidos.

5.2.2.7. Descuentos

Se ofrecerá un descuento del 5% al intermediario si compra más de 5000 unidades mensuales. El método de compra será por medio de orden directa a la página web de la empresa.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Se define a los intermediarios como una organización o entidad encargada de mediar la venta de mercancía entre las dos partes. El tipo de canal a utilizar será el indirecto, permite que el producto llegue a manos del consumidor a cambio de un beneficio económico o comisión (Lujerio, 2018).

El intermediario serán cadenas de supermercados ubicadas en puntos estratégicos a lo largo de Miami donde se registren gran número de turistas y personas que consuman postres helados.

5.2.3.2. Estructura de canal de distribución

Tipo de distribución en la que el fabricante se vale de uno o más distribuidores para hacer llegar su producto al mercado de consumidores finales. Es en este tipo de distribución en la que se diferencia entre canal de distribución clásico y canal corto.

El canal inicia con los proveedores locales de materias primas ubicados a las afueras de la ciudad de Latacunga, nosotros somos los fabricantes directos, y

vendemos nuestro producto a los intermediarios que a su vez colocan el producto en sus stands en la ciudad de Miami.

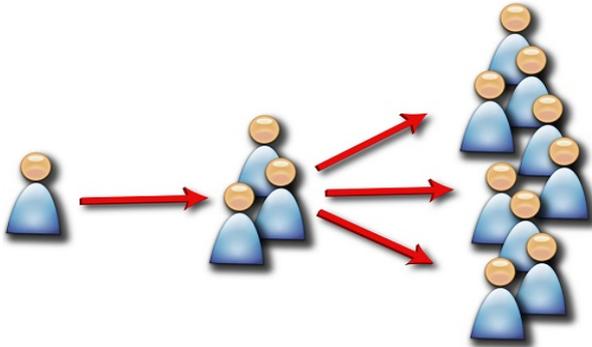


Figura No 5: Canal de distribución

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Se utiliza la estrategia *pull*, para atraer a los clientes hacia la identificación y posterior fidelización con la marca. Por medio del marketing digital y el uso potencial de redes sociales, en donde se publicitará mayormente el producto. Además de la información relacionada con los beneficios de consumirlo.

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad del producto será, como ya se mencionó, por redes sociales como Facebook, Instagram. Será una publicidad gratuita ya que la creación de cuentas en estos sitios no tiene costo. Además a futuro se planea utilizar volantes y repartirlos por las principales calles de la ciudad.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Para promocionar la filosofía de consumir productos ricos, naturales y saludables llenos de sabor, se utilizarán espacios en blogs, transmisiones en directo desde Facebook y buscar la participación en medios locales como radios o televisión.

5.2.4.4. Relaciones Públicas

Para dar a conocer el producto se planea la participación de la marca en ferias de comida más importantes en la ciudad. Dar muestras gratis a personajes

públicos que puedan recomendar el consumo del producto en los medios que cada uno utiliza.

Tabla No 10: MIX de marketing costeadó

DETALLE DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING						
	Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción en ventas	5% de descuento en compras	\$ 1.250,00	\$ 1.312,50	\$ 1.378,13	\$ 1.447,03	\$ 1.519,38
Publicidad	Página Web	\$ 306,00	\$ 321,30	\$ 337,37	\$ 354,23	\$ 371,94
Marketing Directo	Promoción en redes	\$ 255,80	\$ 268,59	\$ 282,02	\$ 296,12	\$ 310,93
Marketing Digital	Publicidad en medios digitales	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Relaciones Públicas	Contacto con celebridades	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Total Marketing		\$ 3.611,80	\$ 3.792,39	\$ 3.982,01	\$ 4.181,11	\$ 4.390,17

6. CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Brindar una experiencia única, al consumidor estadounidense, al saborear un helado tradicional de Salcedo; auténtico sabor respaldado por medio de una receta que ha pasado de generación en generación; además de estar hechos con ingredientes naturales, garantizando la calidad y frescura del producto.

6.1.2. Visión

Para 2019 posicionarnos, en el mercado norteamericano, como una marca de helados tradicionales, deliciosos y naturales, elaborados con los mejores ingredientes, siendo responsables con nuestra manufactura, nuestra gente y en especial con el medio ambiente.

6.2. Objetivos de la Organización

6.2.1. Objetivo General

Ocupar uno de los primeros lugares en la mente de los consumidores estadounidenses e incrementar las ventas en un 15% de forma anual.

6.2.2 Objetivos específicos de la Organización a mediano plazo

- Aumentar la variedad de sabores, en promedio 3 nuevos, cada seis meses durante los años 2019-2021.
- Entre el período de los años 2019-2021, utilizar mayormente medios masivos digitales para la publicidad de la empresa que no generen impactos económico ni ambientales.

6.2.3. Objetivos específicos de la Organización a largo plazo

- Incrementar las ventas en promedio un 0,5% en los próximos cuatro años.
- Aumentar la utilidad neta en un 0,45% para el año 2019.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1. Cadena de Valor

Los actores dentro de la cadena de valor de la empresa son los proveedores, grupo de pequeños agricultores locales que se encargan de proveer leche, crema y frutas. Dentro de los proveedores también está el supermercado Akí que vende las cajas y palos de madera a utilizar en el ensamblaje del producto.

La empresa Helados de Salcedo como productor de los helados, estará encargada de coordinar las actividades primarias, y secundarias con sus colaboradores al mando del gerente general, para poder optimizar el tiempo de entrega de pedidos y minimizar los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de producción, aportando así a la cadena de valor.

El intermediario, es decir, los puntos de supermercados dentro de la ciudad de Miami en donde se venderá el producto a los consumidores, forman parte importante en la creación de valor agregado, en cuanto la calidad de servicio y tarta que ofrecen a sus clientes y en la publicidad en el sitio con nuestras promociones y descuentos. Lo que podrá desembocar en que cliente se sienta a gusto y persuadido de comprar más unidades de nuestros productos.

La etapa donde se genera más valor, es al momento de recibir la materia prima, debido que el helado es fabricado con productos orgánicos 100% naturales que lo hacen un producto único, el valor no es monetario sino más bien aporta a la calidad final y a las relaciones comerciales con nuestros proveedores. Generando una ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores



Figura No 6: Cadena de Valor

6.3.2. Proceso de funcionamiento

El proceso de operaciones de la fábrica de Helados de Salcedo, empieza con el acopio de materia prima base (leche, crema de leche, pulpa de fruta y edulcorante no calórico).

Una vez que pasan el control de calidad, se los separa y almacena de acuerdo al total de unidades de helados a producir.

Se prepara una mezcla con cada sabor; leche y crema, las frutas: taxo, mora, naranjilla y agua; luego se coloca en las máquinas para su homogenización y pasan a la dosificación en conos metálicos, en los cuales se deja congelar capa por capa. Una vez, casi congelados se les coloca los palos de madera que sirven para agarrar el helado; este proceso se realiza de forma manual, unidad por unidad, para después llevarlos a la máquina que los enfunda y etiqueta con la marca e información nutricional, fecha de elaboración, caducidad y demás información necesaria para exportarlos a Estados Unidos.

Una vez terminado esta etapa, se los empaca en cajas de cartón aislante para su mejor conservación y se los transporta hacia el aeropuerto en un vehículo con refrigeración para cuidar la cadena de frío, al tratarse de un producto delicado y perecedero. Posteriormente, serán embalados en el respectivo cooler, para su traslado al mercado internacional.

6.3.3. Logística

El INCOTERM a utilizar para la exportación de helados, es el de FCA *Free Carrier* (Franco Transportista) donde el comprador asume toda la responsabilidad, incluidos los costos y riesgos de la mercancía recibida en el lugar acordado.

El lugar de entrega del producto será en el aeropuerto Mariscal Sucre, para su transporte vía aérea.

Al ser un producto crítico, se necesita de condiciones adecuadas como material aislante para ser transportado, además de optimizar el tiempo de transporte que es mucho menor que el que tomaría al utilizar un buque de carga, vía marítima.

6.3.4. Análisis de Tiempos y Secuencias

El tiempo estimado que toma el despacho de la materia prima por parte de los proveedores es entre uno y dos días. El montaje y producción están a cargo de los operarios y toma en conjunto unas tres horas ya que se debe esperar que cada capa o sabor de helado esté completamente congelado para verter la siguiente capa y colocar los palos de madera.

El tiempo de empaquetado, etiquetado y embalaje toma aproximadamente 20 minutos.

El tiempo total y por etapas, además del personal encargado y la secuencia para la producción de helados se detalla a continuación:

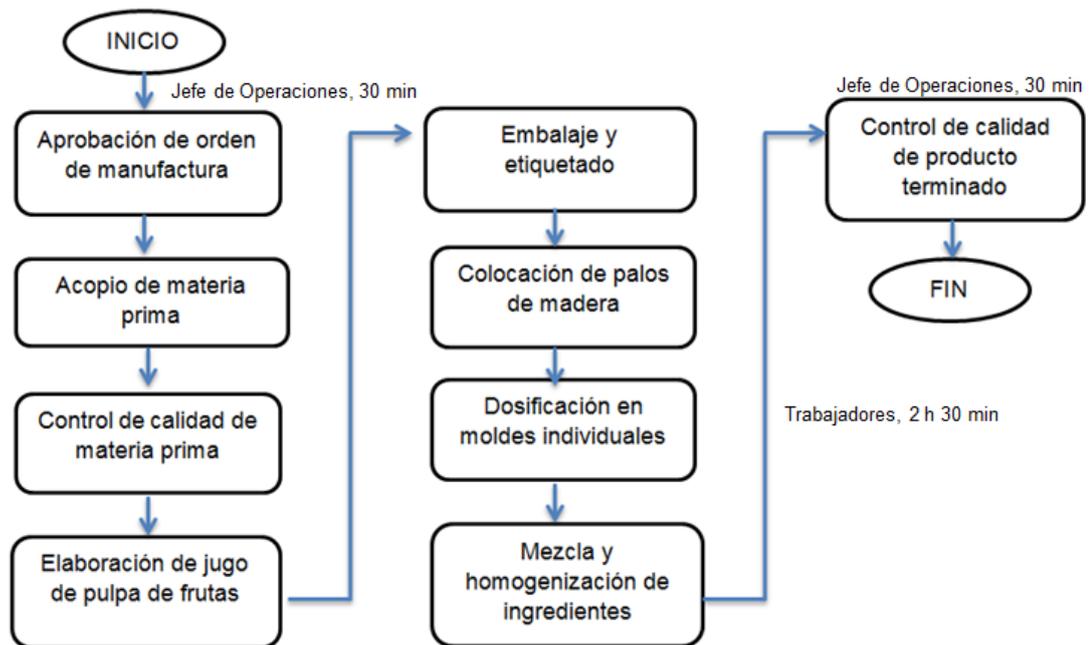


Figura No 7: Mapa de secuencia y procesos de operaciones y tiempos

6.3.5. Número de personal requerido

Para el funcionamiento de la empresa se necesitan un administrador, tres trabajadores de planta y una persona de aseo. En total 5 personas para poner en marcha las operaciones diarias de la empresa.

6.3.6. Infraestructura y localización de la fábrica

La fábrica de 900 metros cuadrados, se encontrará ubicada en la ciudad de Latacunga, Cotopaxi. Locación escogida debido al fácil acceso a materias primas de proveedores locales y a la cercanía con el aeropuerto de Latacunga.

La planta estará distribuida para la oficina administrativa, bodega de materias primas, cuarto de máquinas y cuarto de productos terminados.

6.3.7. Maquinaria

Para el proceso de distribución se necesitan dos máquinas, una homogeneizadora para la mezcla adecuada de los ingredientes y una embaladora para colocar las fundas y etiquetas en cada helado.

Además, se requiere de utensilios de cocina como licuadoras y paletas; así como mobiliario para las oficinas administrativas.

Tabla No 11: Maquinaria costeadada

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
ÍTEM	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Maquinaria para producir helados	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Maquina de empaque y etiquetado	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Utensilios de cocina	1	\$ 155,00	\$ 155,00
TOTAL		\$ 2.955,00	\$ 2.955,00

6.3.8. Estructura Organizacional

Al ser una empresa pequeña, cuyas labores se ejecutan de manera casi artesanal, la estructura seleccionada va acorde a la capacidad económica y a la infraestructura de la misma.

6.3.9. Legal

La estructura legal será Empresa de Responsabilidad Limitada, constituida por Gissela Castellano, persona natural. Quien será responsable de contratar el personal necesario para el desarrollo de las actividades de producción.

6.3.10. Diseño Organizacional

Al ser una empresa pequeña, la toma de decisiones estará centralizada, para que permita la fluidez en comunicación y relaciones directas.



Figura No 8: Detalle de funciones del personal.

6.3.11. Tipo de estructura

La empresa tendrá una estructura vertical, donde el Gerente podrá delegar las tareas y funciones a los demás colaboradores para que se ejecuten de la manera más eficaz posible. Dentro del departamento de operaciones habrá un gerente encargado quien será el responsable de reportes al administrador directamente sobre el trabajo de los operarios. El personal de aseo deberá reportar su trabajo al jefe de operaciones.

6.3.12. Organigrama

El organigrama elegido para la empresa es de tipo funcional, presenta al gerente como la máxima autoridad, al jefe de operaciones como contacto directo entre los trabajadores generales y gerencia.

Se optó por este tipo de organigrama ya que se trabaja en un sólo producto estándar, y las funciones debe ser reportadas a los mandos medios. Mientras que otras organizaciones más diversificadas podrían optar por un organigrama de tipo matricial, o por producto.

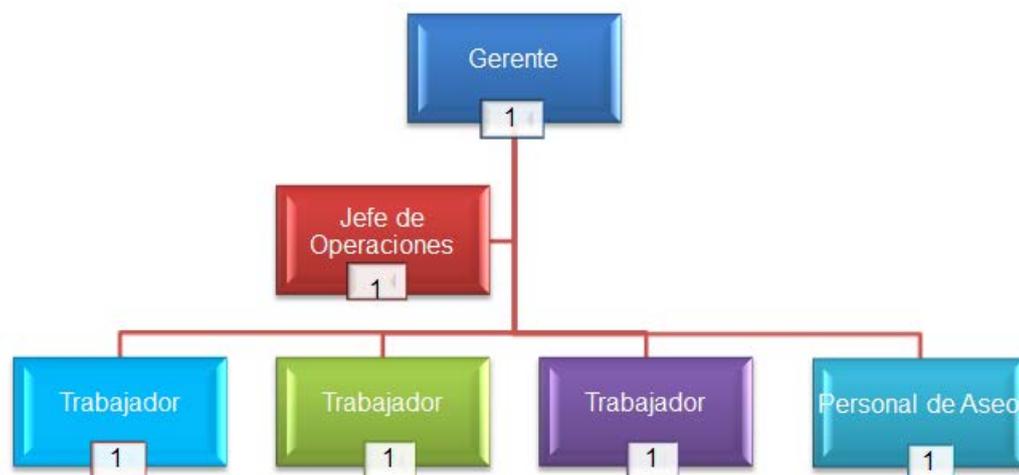


Figura No 9: Organigrama funcional de la empresa Helados de Salcedo

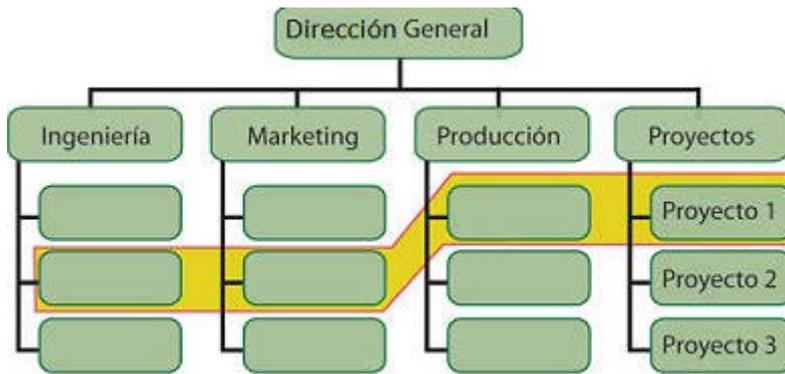


Figura No 10: Organigrama matricial de otra empresa

Tomado de: Internet, 2017

Los sueldos proyectados corresponden al personal de la empresa y se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla No 12: Planilla presupuestada de sueldos y proyectada a 5 años

GASTO SUELDOS ANUALES PROYECTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	\$ 13.378,20	\$ 14.302,20	\$ 14.326,24	\$ 14.350,32	\$ 14.374,44
Jefe de Operaciones	\$ 10.486,60	\$ 11.186,60	\$ 11.186,60	\$ 11.205,27	\$ 11.223,96
Trabajador 1	\$ 6.149,20	\$ 6.559,87	\$ 6.570,55	\$ 6.581,25	\$ 6.591,97
Trabajador 2	\$ 6.149,20	\$ 6.559,87	\$ 6.570,55	\$ 6.581,25	\$ 6.591,97
Trabajador 3	\$ 6.149,20	\$ 6.549,20	\$ 6.549,20	\$ 6.559,87	\$ 6.570,55
Personal de Limpieza	\$ 5.860,04	\$ 6.240,04	\$ 6.240,04	\$ 6.250,17	\$ 6.260,32
TOTAL SUELDOS	\$ 99.570,21	\$ 51.397,77	\$ 51.443,18	\$ 51.528,13	\$ 51.613,23

7. CAPÍTULO VII EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

El ingreso de la empresa se obtiene por la venta de helados al mercado objetivo de Miami, con una población de 147091 personas, cuya frecuencia de compra sería de cuatro veces al mes, mientras que la participación se obtuvo de la entrevista a expertos, de donde se obtiene un total de 1.177 unidades a un precio de venta de \$5 USD por unidad.

Para la proyección de ventas en unidades, se tomó el total del crecimiento de la industria de alimentos de EEUU y se dividió para cada mes; mientras que el incremento en el precio es el porcentaje de inflación mensual sumado al precio base, lo que da como resultado el total de ingresos por ventas presentado en la siguiente tabla:

Tabla No 13: Ingresos anuales proyectados a 5 años

RESUMEN DE INGRESOS ANUALES PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades proyectadas	14310	15521	15559	15596	15634
Ingresos por ventas	\$ 72.236,05	\$ 78.419,17	\$ 78.744,28	\$ 79.070,74	\$ 79.398,56

Los costos tomados en cuenta para definir el precio de venta fueron los costos directos e indirectos de manufactura y los costos de exportación del producto. El costo de materia prima es de \$0, 21 centavos, el costo de exportación por unidad es de \$3,12 que corresponde al valor del flete \$0,68 centavos hasta el Aeropuerto Mariscal Sucre y el 20% del precio de venta, es decir \$1 USD, que el intermediario cobrará por vender el producto; dejando un margen de ganancia del 37% para la empresa. Los detalles están en las tablas siguientes.

Se tomó en cuenta el resultado de la entrevista a clientes potenciales y la investigación cualitativa que arrojó un precio aceptado por los clientes de \$5 USD por unidad.

Tabla No 14: Costo unitario de materia prima

PRODUCCIÓN DE UN HELADO DE 200 GR						
MATERIA PRIMA DIRECTA	INSUMO (KG. X UNIDAD)	COSTO UNITARIO (KG. Ó UNIDADES)	CANT. UNIDADES POR UNIDAD	CANTIDAD DE KG. POR UNIDAD	COSTO TOTAL DEL INSUMO	
Crema	\$ 0,02	\$ 0,90	\$ 1,00	\$ 0,02	\$ 0,02	
Pulpa de frutas	\$ 0,04	\$ 1,50	\$ 1,00	\$ 0,04	\$ 0,06	
Edulcolante	\$ 0,01	\$ 2,00	\$ 1,00	\$ 0,01	\$ 0,02	
Leche	0,010	0,60	1,000	\$ 0,01	\$ 0,01	
Conservantes naturales	0,010	0,16	1,000	\$ 0,01	\$ 0,00	
MATERIA PRIMA INDIRECTA						
Molde metálico	\$ -	\$ 0,05	\$ 1,00	\$ -	\$ 0,05	
Palos de madera	\$ -	\$ 0,02	\$ 1,00	\$ -	\$ 0,02	
Fundas y etiquetas	\$ -	\$ 0,03	\$ 1,00	\$ -	\$ 0,03	
Total Costo Materia Prima					\$ 0,21	

Tabla No 15: Costo unitario de exportación

Detalle del Costo de Exportación	
Incoterm: FCA	
Transporte Internacional unitario	\$ 0,68
Comisión Intermediario 20%	\$ 1,00
Total	\$ 1,68

Tabla No 16: Costo unitario de producción y operativos

Costos de Producción	
Materia Prima Directa	\$ 0,11
Material Directo	\$ 0,10
Mano de Obra Directa	\$ 1.200,00
Total	\$ 1.200,21
Gastos de Operación	
Sueldos Administrativos	\$ 1.600,00
Suministros de Oficina	\$ 100,00
Seguro Maquinaria	\$ 56,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 80,00
Servicios básico	\$ 65,00
Gasto Arriendo	\$ 800,00
Marketing	\$ 0,05
Gastos de Constitución	\$ 1.000,00
Gastos de Exportación	\$ 1,68
Total	\$ 3.702,73
Costo de Venta Unitario	3,15
Total	\$ 3,15
Ganancia 37% por unidad	\$ 1,85
Precio de Venta al Público	\$ 5,00

Los gastos incurridos por la empresa se dividen en dos categorías principales, los gastos en salarios operacionales y los gastos operacionales que comprenden

por ejemplo los gastos en arriendo, los gastos de constitución de la empresa, suministros y el 5% de las ventas destinadas para las actividades de marketing.

Tabla No 17: Gastos anuales proyectados a 5 años

	RESUMEN ANUAL DE GASTOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto Sueldos Operacionales	\$ 35.874,04	\$ 36.075,26	\$ 36.276,48	\$ 36.477,71	\$ 36.678,93
Gatos Operacionales	\$ 16.193,48	\$ 15.395,62	\$ 15.608,83	\$ 15.831,91	\$ 16.065,35
Total Gastos	\$ 52.067,52	\$ 51.470,88	\$ 51.885,31	\$ 52.309,61	\$ 52.744,28

Las políticas de cobro, pago a proveedores se detallan en el Capítulo V, en el punto 5.2.2.4. Política de cobro a clientes y pago a proveedores.

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

La inversión inicial que se necesita es de \$4337,35 USD que comprende la maquinaria y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla No 18: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones Propiedad, Plata y Equipo	\$ 3.868,00
Inversiones Intangibles	\$ 300,00
Inventarios	\$ 169,35
TOTAL	\$ 4.337,35

El valor del capital de trabajo calculado es de \$1057,83 USD, además refleja un valor mayor en activos corrientes que sus pasivos corrientes, lo que quiere decir que el efectivo disponible para adquirir insumos, pagar sus gastos ente otros, está cubierta.

También es el flujo de efectivo menor ya que se debe tomar en cuenta que en el primer año se incurrirá en compra de maquinaria, enseres, muebles y pago de nómina.

Tabla No 19: Capital de Trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	\$ 338,71	\$ 2.737,61	\$ 4.899,79	\$ 9.386,69	\$ 16.099,53	\$ 24.865,74
Pasivo corriente	\$ 169,35	\$ 1.679,75	\$ 3.828,63	\$ 8.200,02	\$ 14.783,79	\$ 23.689,30
Capital de trabajo neto	\$ 169,35	\$ 1.057,86	\$ 1.071,16	\$ 1.186,67	\$ 1.315,74	\$ 1.176,45

Para financiar la puesta en marcha de la empresa se incurrirá en un préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “9 de Octubre” por un valor de \$2168,68 USD, correspondiente al 50% de la inversión inicial necesaria, a un plazo de 5 años y a una tasa del 11,5%, con una cuota fija de \$47,69 USD mensuales. Mientras que el otro 50% será financiado con capital propio. La inversión inicial presenta un rubro bajo, debido a que los sueldos de los trabajadores no son muy altos, y a compra de maquinaria se realizará por medio de un mayorista que importara desde china a modo de subasta.

Tabla No 20: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	\$ 2.168,68
Deuda a Largo Plazo	50,00%	\$ 2.168,68

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo.

Las ventas registradas en el estado de resultados proyectado del año 1 fueron de \$72236.05 USD, comparadas a las del año 5 de \$88104,88 USD, tuvieron un incremento del 22%.

La utilidad neta cada año muestra un incremento positivo durante los 5 años en promedio del 60%.

El margen bruto de 76,16% el primer año muestra la capacidad inicial de la empresa de cubrir sus gastos operacionales y de financiamiento.

Tabla No 21: Estado de resultados proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 72.236,05	\$ 75.912,88	\$ 79.776,87	\$ 83.837,53	\$ 88.104,88
Costo de los productos vendidos	\$ 17.223,42	\$ 18.258,43	\$ 18.361,87	\$ 18.479,95	\$ 18.775,14
UTILIDAD BRUTA	\$ 55.012,63	\$ 57.654,45	\$ 61.414,99	\$ 65.357,58	\$ 69.329,75
Gasto sueldos	\$ 35.874,04	\$ 38.288,70	\$ 38.323,43	\$ 38.387,01	\$ 38.450,70
Gastos generales	\$ 16.193,48	\$ 15.395,62	\$ 15.608,83	\$ 15.831,91	\$ 16.065,35
Gastos de depreciación	\$ 274,33	\$ 274,33	\$ 274,33	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 2.610,77	\$ 3.635,79	\$ 7.148,40	\$ 11.078,66	\$ 14.753,69
Gastos de intereses	\$ 231,82	\$ 190,53	\$ 144,23	\$ 92,32	\$ 34,11
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 2.378,95	\$ 3.445,26	\$ 7.004,17	\$ 10.986,34	\$ 14.719,58
15% PASTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 356,84	\$ 516,79	\$ 1.050,63	\$ 1.647,95	\$ 2.207,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.022,11	\$ 2.928,47	\$ 5.953,55	\$ 9.338,39	\$ 12.511,64
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 505,53	\$ 732,12	\$ 1.488,39	\$ 2.334,60	\$ 3.127,91
UTILIDAD NETA	\$ 1.516,58	\$ 2.196,35	\$ 4.465,16	\$ 7.003,79	\$ 9.383,73
MARGEN BRUTO	76,16%	75,95%	76,98%	77,96%	78,69%
	3,61%	4,79%	8,96%	13,21%	16,75%
MARGEN NETO	2,10%	2,89%	5,60%	8,35%	10,65%

El estado de situación financiera refleja que la empresa cuenta con un valor de activos el primer año de \$2506,71 USD, suficientes para poder cubrir 2,66% sus deudas u obligaciones. Tendencia positiva a través de los años. Al manejar una política de cobro al contado a sus clientes hace que la empresa tenga efectivo disponible.

Tabla No 22: Estado de situación financiera proyectada a 5 años

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	\$ 4.506,71	\$ 6.571,28	\$ 8.399,12	\$ 12.551,69	\$ 19.204,53	\$ 27.910,74
<i>Corrientes</i>	\$ 338,71	\$ 2.737,61	\$ 4.899,79	\$ 9.386,69	\$ 16.099,53	\$ 24.865,74
Efectivo	\$ 96,77	\$ 2.333,33	\$ 4.480,92	\$ 8.958,74	\$ 15.662,41	\$ 24.865,74
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 146,28	\$ 153,28	\$ 154,55	\$ 155,68	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 124,26	\$ 136,88	\$ 140,90	\$ 145,04	\$ 149,30	\$ -
Inventarios Materia Prima. Ind	\$ 117,67	\$ 121,13	\$ 124,69	\$ 128,36	\$ 132,13	\$ -
<i>No corrientes</i>	\$ 4.168,00	\$ 3.833,67	\$ 3.499,33	\$ 3.165,00	\$ 3.105,00	\$ 3.045,00
Propiedad planta y equipo	\$ 3.868,00	\$ 3.868,00	\$ 3.868,00	\$ 3.868,00	\$ 3.868,00	\$ 3.868,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 274,33	\$ 548,67	\$ 823,00	\$ 823,00	\$ 823,00
Intangibles	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 240,00	\$ 300,00
	\$ 2.338,03	\$ 2.886,02	\$ 2.517,51	\$ 2.204,92	\$ 1.853,96	\$ 1.176,45
<i>Corrientes</i>	\$ 169,35	\$ 1.057,86	\$ 1.071,16	\$ 1.186,67	\$ 1.315,74	\$ 1.176,45
Cuentas por pagar proveedores	\$ 169,35	\$ 180,61	\$ 185,91	\$ 191,38	\$ 197,00	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00	\$ 732,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 145,25	\$ 153,24	\$ 263,29	\$ 386,73	\$ 444,45
<i>No corrientes</i>	\$ 2.168,68	\$ 1.828,16	\$ 1.446,35	\$ 1.018,24	\$ 538,23	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 2.168,68	\$ 1.828,16	\$ 1.446,35	\$ 1.018,24	\$ 538,23	\$ -
Patrimonio	\$ 2.168,68	\$ 3.685,26	\$ 5.881,61	\$ 10.346,77	\$ 17.350,56	\$ 26.734,30
Capital	\$ 2.168,68	\$ 2.168,68	\$ 2.168,68	\$ 2.168,68	\$ 2.168,68	\$ 2.168,68
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 1.516,58	\$ 3.712,94	\$ 8.178,10	\$ 15.181,89	\$ 24.565,62
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 338,71	\$ 2.737,61	\$ 4.899,79	\$ 9.386,69	\$ 16.099,53	\$ 24.865,74
Pasivo corriente	\$ 169,35	\$ 1.679,75	\$ 3.828,63	\$ 8.200,02	\$ 14.783,79	\$ 23.689,30
Capital de trabajo neto	\$ 169,35	\$ 1.057,86	\$ 1.071,16	\$ 1.186,67	\$ 1.315,74	\$ 1.176,45

Mientras que el estado de flujo de efectivo refleja que las actividades operacionales de la empresa, en este caso la utilidad por la venta de productos es donde más efectivo se genera, en los 5 años este rubro es positivo e indica que la empresa genera suficiente efectivo para la operación normal de sus actividades diarias.

Tabla No 23: Estado de Flujo de efectivo proyectado a 5 años

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL PROYECTADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Actividades Operacionales	\$ 2.911,41	\$ 2.863,73	\$ 5.240,26	\$ 7.243,69	\$ 9.801,56	
Utilidad neta	\$ 1.516,58	\$ 2.196,35	\$ 4.465,16	\$ 7.003,79	\$ 9.383,73	
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 334,33	\$ 334,33	\$ 334,33	\$ 60,00	\$ 60,00	
(+) Depreciación	\$ 274,33	\$ 274,33	\$ 274,33	\$ -	\$ -	
(+) Amortización	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
(-) ΔCxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) ΔInventario PT	\$ (146,28)	\$ (7,00)	\$ (1,28)	\$ (1,13)	\$ 155,68	
(-) ΔInventario MP	\$ (12,62)	\$ (4,02)	\$ (4,14)	\$ (4,26)	\$ 149,30	
(-) ΔInventario SF	\$ (3,46)	\$ (3,56)	\$ (3,66)	\$ (3,77)	\$ 132,13	
(+) ΔCxP Proveedores	\$ 11,25	\$ 5,31	\$ 5,46	\$ 5,62	\$ (197,00)	
(+) ΔSueldos por pagar	\$ 732,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) ΔImpuestos	\$ 145,25	\$ 7,99	\$ 110,05	\$ 123,44	\$ 57,72	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ (340,52)	\$ (381,81)	\$ (428,11)	\$ (480,02)	\$ (538,23)	
(+) Deuda a Largo Plazo	\$ (340,52)	\$ (381,81)	\$ (428,11)	\$ (480,02)	\$ (538,23)	
(-) Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 2.570,89	\$ 2.481,92	\$ 4.812,15	\$ 6.763,67	\$ 9.263,33	
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 2.570,89	\$ 5.052,81	\$ 9.864,97	\$ 16.628,64	
TOTAL DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 2.570,89	\$ 5.052,81	\$ 9.864,97	\$ 16.628,64	\$ 25.891,97	

En el año 1 que es donde se emprende el proyecto, el flujo de caja acumulado necesitará una inversión externa de \$5672, 33 USD mientras que al finalizar en el año 5 hay un flujo de caja positivo de \$ 2651, 72 USD, que quiere decir que el presente proyecto es rentable.

Tabla No 24: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
\$ (8.747,29)	\$ 3.074,96	\$ 2.999,91	\$ 5.345,74	\$ 7.589,09	\$ 16.062,63	
\$ (8.747,29)	\$ (5.672,33)	\$ 6.074,86	\$ 8.345,64	\$ 12.934,82	\$ 23.651,72	

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

Tabla No 25: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (6.578,61)	\$ 2.580,74	\$ 2.491,78	\$ 4.822,01	\$ 7.047,86	\$ 15.501,79
\$ (6.578,61)	\$ (3.997,87)	\$ 5.072,52	\$ 7.313,78	\$ 11.869,87	\$ 22.549,65

Los criterios de valoración obtenidos arrojan un costo promedio ponderado de capital de 14,26% tasa a la cual se descontarán los flujos del inversionista. El CAPM tuvo un valor de 16,27%,.

Tabla No 26: Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14,26%
CAPM	16,27%

El valor presente neto del proyecto es de \$12522,95 USD mayor a cero por lo que se debe aceptar este emprendimiento. Además por cada dólar que se invierte en el proyecto se recibe \$1,43 USD y el inversionista recibirá \$1,78 USD. La TIR obtenida del proyecto es de 49,06% y el período de recuperación es menor a dos años.

Criterios que analizados en conjunto afirman la viabilidad del proyecto.

Tabla No 27: Criterios de inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 12.522,95	VAN	\$ 11.702,23
IR	2,43	IR	2,78
TIR	49,06%	TIR	57,85%
Periodo Rec.	1,86	Periodo Rec.	1,95

7.5. Índices financieros

Los valores de los índices de la industria fueron proporcionados por los expertos entrevistados, el análisis y valores de los mismos se presenta a continuación.

Los índices obtenidos presentan un mejoramiento al pasar los años, por ejemplo en el año 1 el índice de liquidez, es decir la capacidad de generar efectivo es de 2,59 veces comparado al año 5 que es de 21,14 veces, valor superior al de la industria que es de 19,21 veces.

La cobertura de efectivo en el año 1 es de 11,45 veces, llegando a ser al año 5: 431 veces muy de cerca del valor de la industria que es de 600 veces. En cuanto a las razones de actividad el período de cuentas por cobrar es 0 para los 5 años debido a la política de cobro al contado. El período de cuentas por pagar en la industria es de 52 días mientras que el de la empresa al inicio es de 28,25 días. El inventario rota en promedio cada 3 días comparado con la industria es cada 30 días.

El ciclo de efectivo se recupera cada 3 días en promedio mientras que en la industria se lo hace cada 15 días. El margen de utilidad en la industria es de 6,65% mientras que el de la empresa al finalizar el año 5 es de 0,11%.

El ROA es de 0,23% frente al 8,57% y el ROE de 0,41% comparado con un 5,70% que maneja la industria.

Tabla No 28: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razones de liquidez							
Razon circulante	veces	2,59	4,57	7,91	12,24	21,14	19,21
Prueba ácida		2,45	4,43	7,78	12,12	21,14	17,73
Razones de apalancamiento							
Razón deuda capital	veces	0,78	0,43	0,21	0,11	0,04	0,80
Cobertura del efectivo	veces	11,45	19,52	50,46	119,00	431	600,00
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	0	0	0	0	0	23,00
Período de cuentas por pagar	días	28,25	15,14	7,80	4,59		52,00
Período de inventario	días	3,10	3,06	3,07	3,07		30,00
Ciclo operativo	días	3,10	3,06	3,07	3,07	0	15,00
Ciclo del efectivo	días	-25,15	-12,08	-4,72	-1,52	0	3,94
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,02	0,03	0,06	0,08	0,11	6,65
ROA	%	0,23	0,26	0,36	0,36	0,34	8,57
ROE	%	0,41	0,37	0,43	0,40	0,35	5,70

8. CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- La oportunidad de negocio se ve marcada por una creciente tendencia de consumo de helados en Miami; además, según varios expertos esta demanda de helados no está satisfecha en el mercado objetivo seleccionado.
- El estado de Florida recibió aproximadamente a 113 millones de visitantes durante el 2016, cifra récord que representa un aumento del 5,9 % respecto al 2015. Los visitantes gastaron 109,000 millones de dólares (EFE, 2017).
- De acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo la mayoría de encuestados está consciente del daño del azúcar y otros ingredientes causan a su salud.
- El 60% de los encuestados dicen que están en total acuerdo con la propuesta de un helado de Salcedo natural hecho con frutas ecuatorianas y sí lo comprarían.
- El 90% prefiere información por redes sociales lo que disminuye los costos de marketing al aprovechar medios gratuitos para publicidad.
- El precio que el 60% estaría dispuesto a pagar es de \$4 a \$6 dólares. El costo de materia prima es de \$0, 21 centavos, el costo de exportación por unidad es de \$3,12 que corresponde al valor del flete \$0,68 centavos hasta el Aeropuerto Mariscal Sucre y el 20% del precio de venta, es decir \$1 USD, que el intermediario cobrará por vender el producto. Dejando un margen de ganancia del 37% para la empresa.
- El valor presente neto del proyecto es de \$12522,95 USD mayor a cero por lo que se debe aceptar este emprendimiento. Además por cada dólar que se invierte en el proyecto se recibe \$1,43 USD y el inversionista recibirá \$1,78 USD. La TIR obtenida del proyecyo es de 49,06% y el período de recuperación es menor a dos años.
- Criterios que analizados en conjunto afirman la viabilidad del proyecto.
- Como recomendaciones se dería buscar otra cooperativa, donde la tasa de interes sea más baja y de esta forma pagar menores cuotas.

- Sería recomendable buscar otro inversionista, y de esta forma obtener más capital y adquirir mayor número de maquinaria para generar mayor producción y por ende mayores ingresos.

Referencias

- ACT. (2016). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/Ciencia_Tecnologia/Metodologia%20CT%202015.pdf
- ANDES. (2016). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/numero-investigadores-inversion-innovacion-crecio-significativamente-ecuador.html>
- Aulestia, D. (2014). Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/INFORME-RENDICION-DE-CUENTAS-2014.pdf>
- Banco Mundial. (2017). Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de <https://data.worldbank.org/country/united-states>
- BBC. (2002). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/2543085.stm>
- BCE. (2017). Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BLS. (2017). Miami Area Economic Summary. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de https://www.bls.gov/regions/southeast/summary/blssummary_miami.pdf
- EFE. (2017). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/sur-de-la-florida/article133098334.html>
- EKOS. (2014). Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>

GOBIERNO DE MIAMI. (S.F de 2018). *CITY OF MIAMI*. Recuperado el 12 de JULIO de 2018, de <http://www.miamigov.com/economicdevelopment/pages/SmallBusinessAssistance/GETLicensed.asp>

Grenier, G. J. (s.f.). TEMAS. Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.temas.cult.cu/articulo/1955/miami-ciudad-inmigracion-etnia-y-cambio-social>

Hax, A. C. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica.

HTSA. (2017). Recuperado el 25 de 10 de 2017, de <https://hts.usitc.gov/?query=ice%20cream>

Lujerio, A. V. (2018). ACTUALIDAD Y NEGOCIOS. Recuperado el FEBRERO de 2018, de <https://actualidadnegocios.blogspot.com/2014/09/intermediarios-del-canal-mediadores-de.html>

MARKET CAP INDICES. (2017). GICS. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <https://www.msci.com/gics>

MIPRO. (2013). Recuperado el 22 de 10 de 2017, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/prte_070.pdf

MIPRO. (2017). Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/el-gobierno-impulsa-el-desarrollo-empresarial-del-pais/>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (S.F). Recuperado el 15 de JULIO de 2018, de http://www.efficacitas.com/efficacitas_es/assets/Anexo%206.pdf

- SBDC. (2003). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.sbdcnet.org/small-business-research-reports/ice-cream-parlors>
- SIICEX. (2017). Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. Recuperado el 24 de 10 de 2017, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf
- Statista. (2017). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <https://www.statista.com/statistics/255060/market-share-of-the-leading-ice-cream-brands-in-the-united-states/>
- Stewart, C. (19 de Junio de 2016). The Beauty Market: New Forecasts and Trends. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de http://blog.marketresearch.com/the-market-for-beauty-and-cosmetics-products?utm_campaign=2016_01%20Industry%20Updates&utm_medium=Press%20Release&utm_source=PRNewswire
- TRADEMAP. (2017). Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|2105||4|1|1|2|1|1|2|1|1
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). Consumer Price Index. Recuperado el 27 de Octubre de 2017, de https://www.bls.gov/regions/southeast/news-release/consumerpriceindex_miami.htm
- UNIVISION. (2015). Recuperado el 29 de Octubre de 2017, de <http://www.univision.com/noticias/habitos-de-consumo/miami-una-de-las-ciudadades-mas-baratas-en-comida>
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2012). *.País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial revista Analitika. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Recuperado el 16 de JULIO de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Entrevista a Expertos.

Entrevista a expertos
<p>Nombre: Cargo: Empresa: Fecha: Duración:</p> <p>Fase 1: Presentación Buenos días mi nombre es Gissela Castellano, estudiante de la UDLA, por favor necesito su gentil ayuda con la siguiente información la misma que es recolectada y de uso exclusivamente académico. Gracias por su valiosa colaboración y tiempo.</p> <p>Fase 2: Explicación de la dinámica</p> <p>El tema se trata de los helados tradicionales de Salcedo.</p> <p>Fase 3: Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su percepción general de la industria alimenticia en Estados Unidos?2. ¿Qué proyección de crecimiento tiene la industria de alimentos en Estados Unidos?3. ¿Cuáles piensa usted, son los factores más importantes que toma en cuenta el cliente al momento de comprar helados?4. ¿Considera que el consumidor de Miami tiene conocimiento de los beneficios que tiene consumir alimentos naturales?5. ¿Cuáles considera usted que serían las barreras más importantes al momento de ingresar a este mercado?6. ¿Qué tipo de publicidad cree usted que es la más efectiva para promocionar helados naturales?7. ¿Qué opina acerca de la venta de helados en cadenas como Walmart?8. ¿Cree que la oferta de helados naturales cubre la demanda en Miami? ¿Cree que existen nichos de mercados desatendidos?9. ¿Cuál piensa que podría ser la demanda inicial de este producto en Miami?

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a clientes potenciales

Duración: 1 hora via skype.

Hola. Soy Gissela Castellano. Estoy estudiando Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas en Quito, Ecuador. Por favor, necesito tu ayuda con esta entrevista sobre el consumo de helados en la ciudad de Miami. Esta información es solo para uso académico. Gracias por su valiosa colaboración y tiempo.

Entrevista N. 1:

- Nombre: Ivan Olmedilla (Residente en Miami más de 8 años, con nacionalidad venezolana)

1. ¿Qué piensas sobre el helado natural?

Me gusta mucho la oferta de un helado natural ya que además de proporcionarnos placer al momento de consumirlo también nos brinda una tendencia saludable.

2. ¿Has escuchado que el azúcar y los químicos en algunos helados tienen efectos secundarios?

Efectivamente, no sé exactamente los efectos del exceso de azúcar pero sé que puede generar adicción y por ende un alto nivel de obesidad y en especial en los niños.

3. ¿Conoces los beneficios de los ingredientes naturales en el helado?

Nos ofrece proteínas además de vitamina b, al ser un helado hecho de leche nos ofrece también calcio, algo muy beneficioso para los huesos.

4. ¿Qué factores tienes en cuenta al momento de comprar helado?

La presentación, variedad de sabores y precio.

5. ¿Estaría interesado en esta nueva oferta de helado natural y tradicional?

Por su puesto, me encantaría la idea.

6. ¿Con qué frecuencia comprarías este helado?

Yo soy adicto a los dulces, así que lo consumiría al menos uno cada día.

7. ¿Dónde te gustaría comprar este helado?

En restaurantes, tiendas de paso y supermercados.

8. ¿Por qué medio le gustaría obtener información del producto?

La sociedad ahora vive en un mundo actualizado, por ende me gustaría tener conocimiento de este producto y sus promociones mediante redes sociales que es lo más utilizado por niños, jóvenes y también adultos.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado con fruta 100% natural?

De 3 a 5 dólares

10. ¿Cuál sería la presentación del helado con la cual se sentiría a gusto?

Un helado en cono, o en palito.

Entrevista N. 2:

➤ Nombre: Heidy Vilchez (Residente en Miami más de 10 años)

1. ¿Qué piensas sobre el helado natural?

Sería algo muy bueno que el mercado ofrezca un producto natural, en este mercado existen muchas tiendas enfocadas a los postres en general, pero muy poca de ellas brinda un producto natural, muchos helados tienen sabores artificiales y a lo largo esto sería un efecto perjudicial para la salud, además de no ofrecer variedades de sabores.

2. ¿Has escuchado que el azúcar y los químicos en algunos helados tienen efectos secundarios?

Sí, tengo el conocimiento que el exceso de azúcar afecta el sistema nervioso y esto sería algo muy perjudicial para un futuro en nuestra salud y de nuestros hijos.

3. ¿Conoces los beneficios de los ingredientes naturales en el helado?

Al ser un helado natural lo podría ver como un alimento, además de un gusto ya que posee fruta natural que nos proporciona vitaminas esto es algo beneficioso para nuestra salud.

4. ¿Qué factores tienes en cuenta al momento de comprar helado?

Es muy importante el sabor, y que el tamaño me deje satisfecha.

5. ¿Estaría interesado en esta nueva oferta de helado natural y tradicional?

Sí, me gustaría mucho la idea, además de probar nuevos sabores.

6. ¿Con qué frecuencia comprarías este helado?

El clima que tenemos en Miami hace que el consumo sea a menudo, en mi caso lo compraría dos veces al día, y si de verdad es delicioso tal vez más.

7. ¿Dónde te gustaría comprar este helado?

Me gustaría que estén disponibles en tiendas cerca de la playa y restaurantes.

8. ¿Por qué medio le gustaría obtener información del producto?

Por redes sociales.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado con fruta 100% natural?

Hasta 4 dólares, si el helado es de verdad placentero.

10. ¿Cuál sería la presentación del helado con la cual se sentiría a gusto?

La presentación no sería algo relevante, más importante para mí es el sabor.

Anexo 3. Tabulación de encuestas

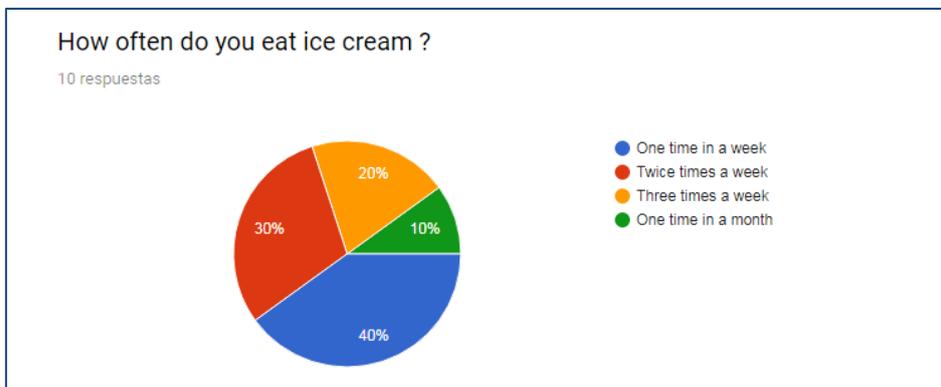


Figura No 11: Resultado Encuestas

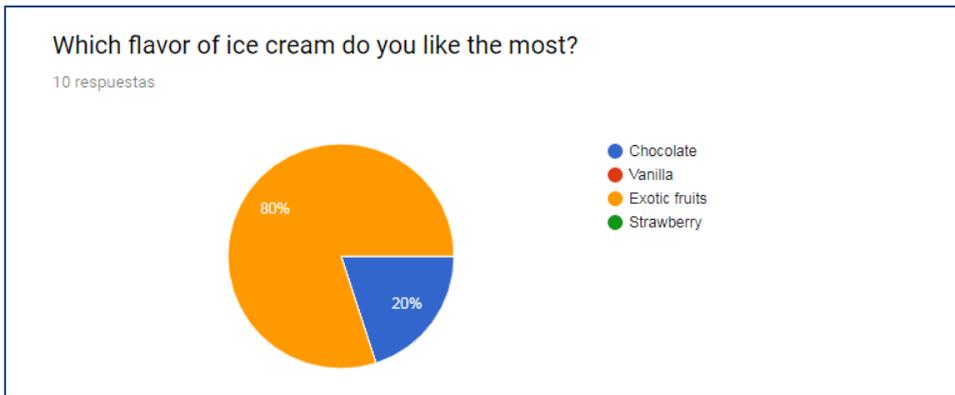


Figura No 12: Resultado Encuestas

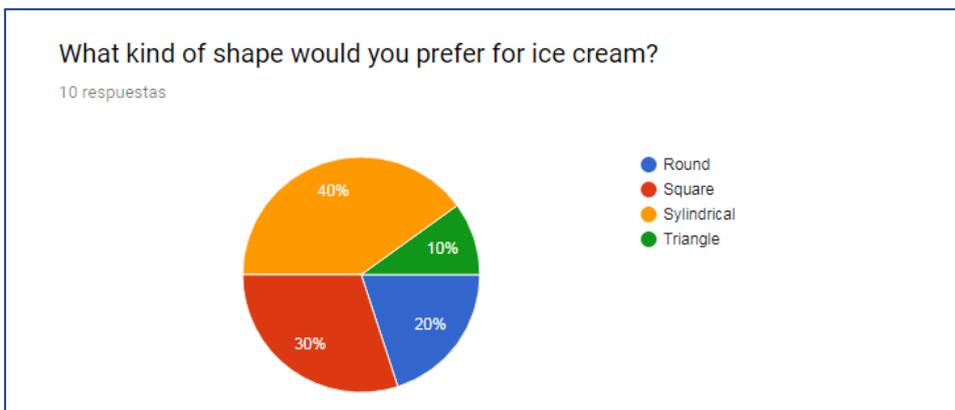


Figura No 13: Resultado Encuestas

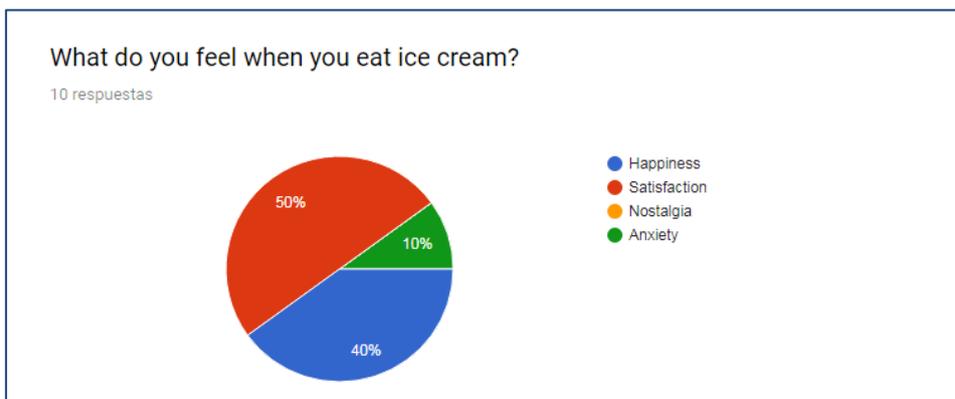


Figura No 14: Resultado Encuestas

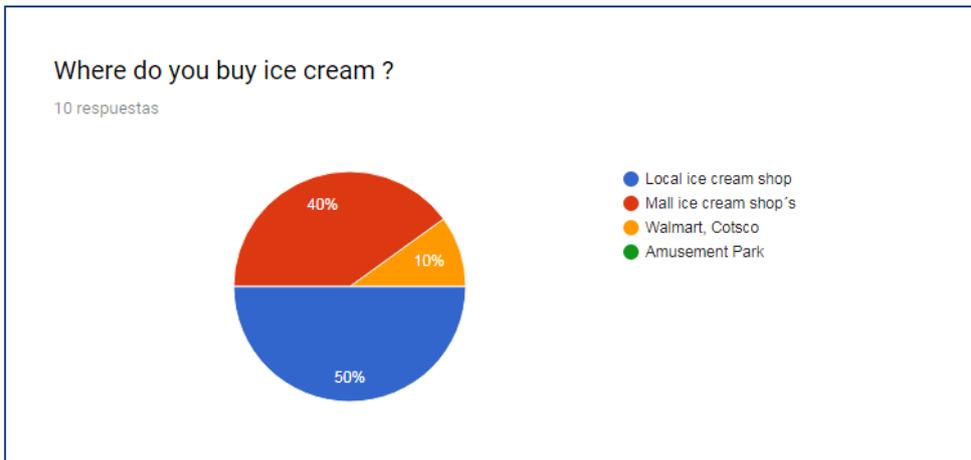


Figura No 15: Resultado Encuestas

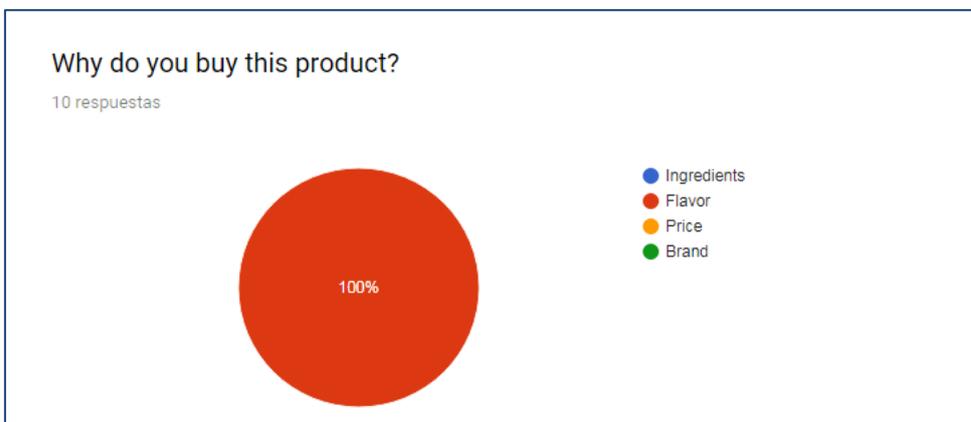


Figura No 16: Resultado Encuestas

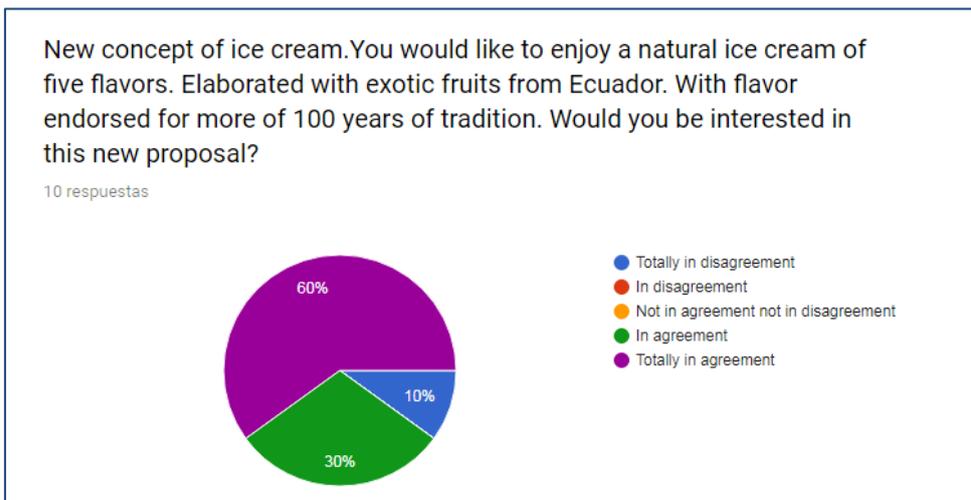


Figura No 17: Resultado Encuestas

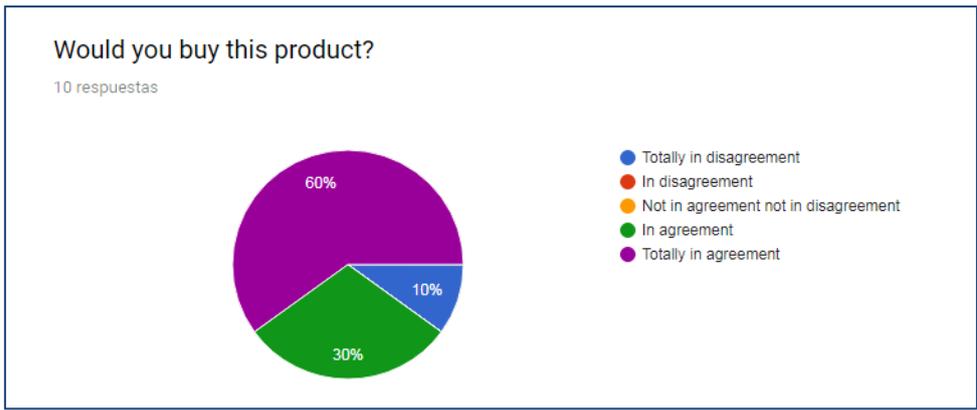


Figura No 18: Resultado Encuestas



Figura No 19: Resultado Encuestas

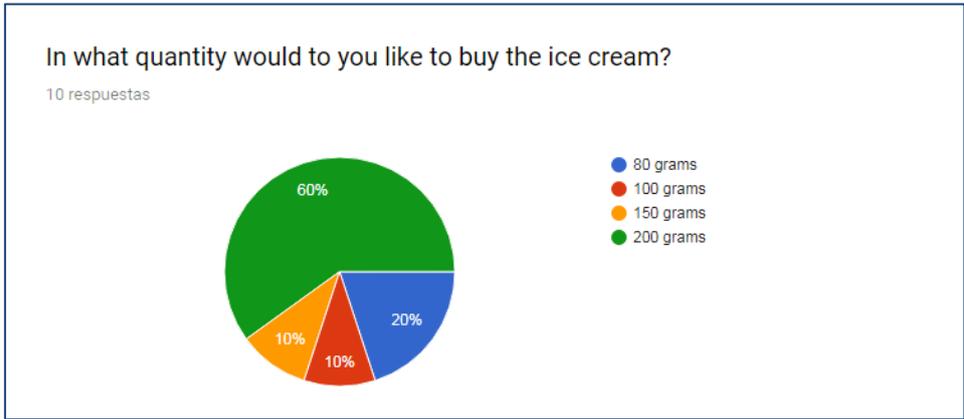


Figura No 20: Resultado Encuestas

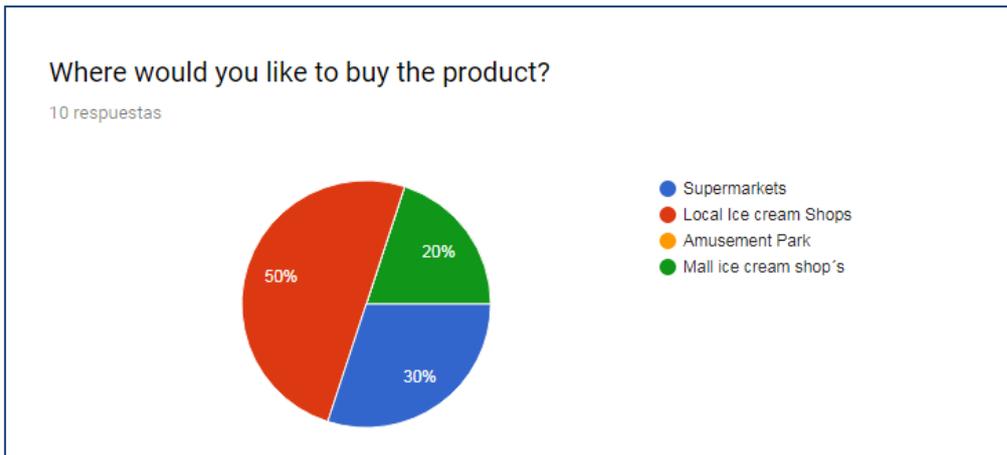


Figura No 21: Resultado Encuestas

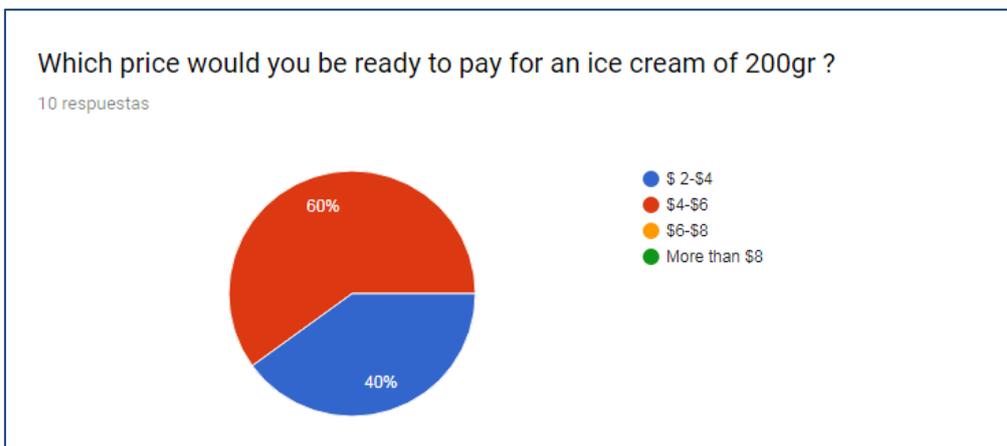


Figura No 22: Resultado Encuestas

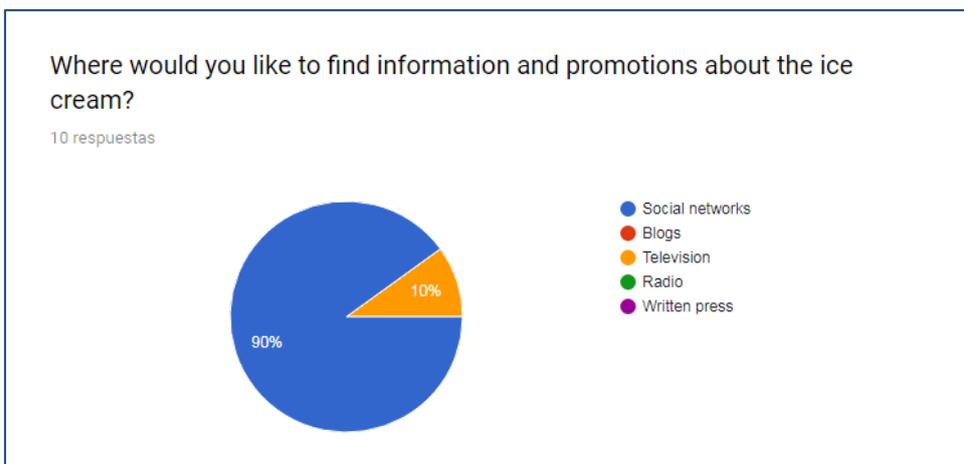


Figura No 23: Resultado Encuestas

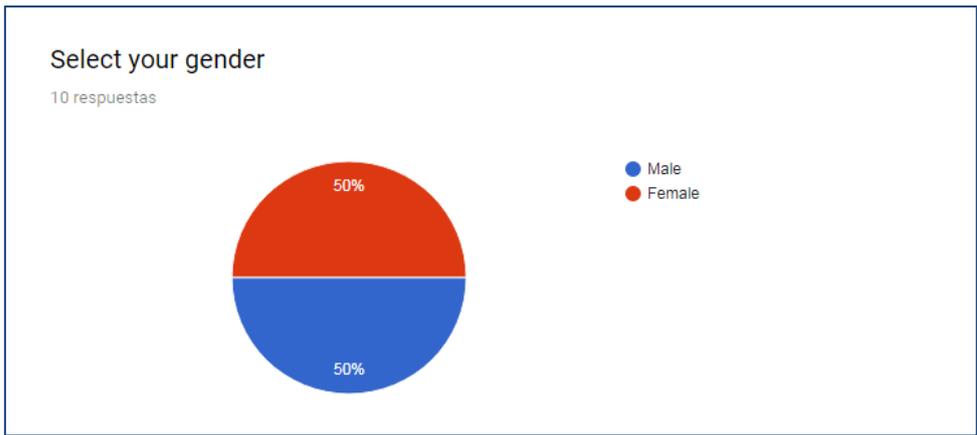


Figura No 24: Resultado Encuestas

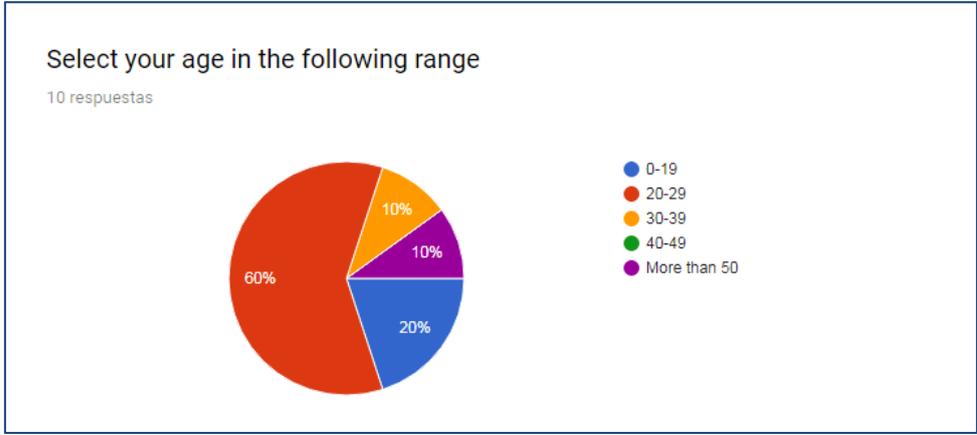


Figura No 25: Resultado Encuestas

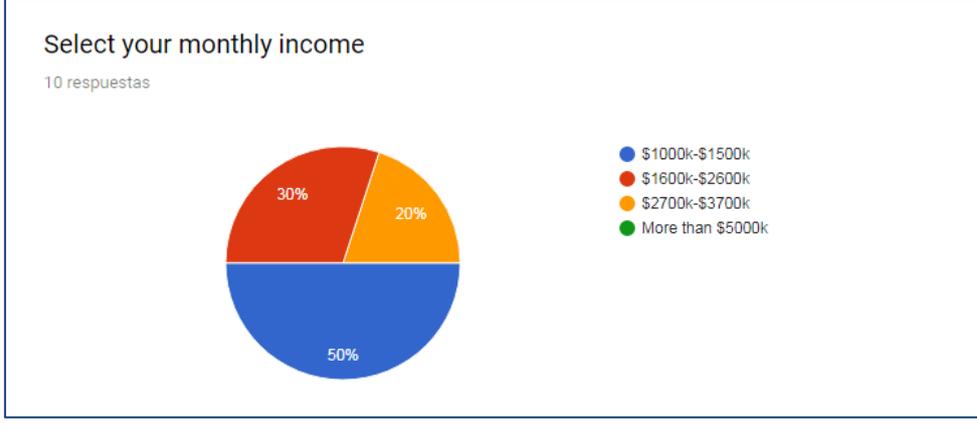


Figura No 26: Resultado Encuestas

