PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS EN LA CIUDAD DE CUENCA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS EN LA CIUDAD DE CUENCA

JUAN CARLOS ROMERO INGA
Ingeniero Industrial
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Unidad de Postgrados
Universidad Politécnica Salesiana UPS

RAMIRO FABIAN PADRON ABAD
Ingeniero Comercial
Egresada de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Unidad de Postgrados
Universidad Politécnica Salesiana UPS

Dirigido por:

ING. COM. JOSEPH MOLINA LEON
Ingeniero Comercial
Master en Administración de Empresas con Especialización en Marketing
Coordinador General de Gestión de Talento Humano de ETAPA
Docente de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Unidad de Postgrados - Universidad Politécnica Salesiana

Cuenca – Ecuador

Datos de catalogación bibliográfica

ROMERO INGA JUAN CARLOS y PADRON ABAD RAMIRO FABIAN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS EN LA CIUDAD DE CUENCA

Universidad Politécnica Salesiana UPS. Cuenca – Ecuador, 2010
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAE

Formato 170 x 240

Breve reseña de los autores e información de contacto:

Romero Inga Juan Carlos
Ingeniero Industrial
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Universidad Politécnica Salesiana
carlos.romero.81@hotmail.com

Padron Abad Ramiro Fabian
Ingeniero Comercial
Egresado de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Universidad Politécnica Salesiana

Dirigido por:

Joseph Molina Leòn
Ingeniero Comercial
Master en Administración de Empresas con Especialización en Marketing
Coordinador General de Gestión de Talento Humano de ETAPA
Docente de la Maestría en Administración de Empresas MAE
Unidad de Postgrados - Universidad Politécnica Salesiana
jmolina@etapa.net.ec

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de éste texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación al autor.
DERECHOS RESERVADOS
©2010 Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca-Ecuador – América del Sur
ROMERO INGA JUAN CARLOS - PADRON ABAD RAMIRO FABIAN
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS EN LA CIUDAD DE CUENCA
Edición y Producción: Romero Inga Juan Carlos - Padron Abad Ramiro Fabian
Impreso en Ecuador – Printed in Ecuador

Contenido

Capítulo 1. Micro Ambiente Externo 1
1.1. Breve descripción del Macro ambiente 1
1.2. Poder de Negociación de los Proveedores 6
1.3. Poder de Negociación de los Consumidores 8
1.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores 9
1.5. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales 10
1.6. Amenaza de Productos Sustitutos 11
Capítulo 2. Análisis del Mercado 13
2.1. Necesidades de Información 13
2.1.1. Producto 13
2.1.2. Precio 14
2.1.3. Comunicación 15
2.1.4. Distribución: 15
2.1.5. Oferta 16
2.1.6. Demanda 16
2.2. Objetivos de la Investigación 16
2.3. Fuentes de Datos 17
2.4. Muestreo 18
2.5. Recolección de Datos 20
2.6. Resultados 20
Capítulo 3. Análisis Empresarial 26
3.1. Situación del Marketing 26
3.2. Situación de la Producción 26
3.3. Situación Recursos Humanos 27
3.4. Situación Financiera 28
3.5. Diagnóstico FODA 28
Capitulo 4. Filosofía Corporativa 30
4.1. Visión 30
4.2. Misión 30

4.3. Objetivos 30
4.4. Políticas 30
4.5. Estrategias Genéricas 31
Capítulo 5. Planes y Programas 34
5.1. Plan de Marketing 34
5.1.1. Mercado Objetivo 36
5.1.2. Política de Producto 37
5.1.3. Plan de Precio 39
5.1.4. Plan de Comunicación 40
5.1.5. Publicidad 40
5.1.6. Promoción 41
5.1.7. Venta Personal 41
5.1.8. Relaciones Públicas 42
5.1.9. Plan de Distribución 42
5.2. Plan de Producción 44
5.2.1. Infraestructura Necesaria 45
5.2.2. Maquinarias, Equipo, Herramientas 46
5.2.3. Procesos 47
5.2.4. Materias Primas 51
5.2.5. Proveedores 57
5.2.6. Evaluación de Impactos Ambientales 58
5.2.7. Plan de Mitigación de Impactos Ambientales 59
5.3. Plan de Recursos Humanos 61
5.3.1. Estructura Orgánica Funcional 62
5.3.2. Definición de Funciones, Cargos y Perfiles 62
5.3.3. Políticas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento. 65
5.4. Plan Financiero 68
5.4.1. Inversión Inicial 68
5.4.2. Estados Financieros Proyectados 71

5.4.2.1. Balance General inicial 71
5.4.2.2. Tabla de amortización 72
5.4.3. Proyección de ventas 73
5.4.4. Proyección de costos 76
5.4.5. Depreciaciones 77
5.4.6. Flujos de Caja 79
5.4.7. Estado de resultados 82
5.4.8. Punto de equilibrio 85
Capítulo 6. Conclusiones 86
Anexos 88
Bibliografía 91

Índice de figuras

Figura 1. *Evolución de la inflación* …… 3
Figura 2. *Proveedores* …… 7
Figura 3. *Insumos y materias primas*…… 8
Figura 4. *Competidores y marcas*…… 12
Figura 5. *Productos de la competencia*…… 14
Figura 6. *Fuentes de información*…… 17
Figura 7. *Estructura típica de muestreo. Elaboración propia*…… 18
Figura 8. *Consumo de helado*…… 19
Figura 9. *Preferencias de consumo*…… 20
Figura 10. *Preferencias de sabores*…… 21
Figura 11. *Lugar de compra*…… 22
Figura 12. *Estratificación de atributos de producto*…… 23
Figura 13. *Frecuencia de consumo*…… 24
Figura 14. *Disposición para pagar*…… 24
Figura 15. *Uniforme modelo de vendedor ambulante*…… 42
Figura 16. *Mapa de zonificacion.* …… 43
Figura 17. *Esquema de los canales de distribución*…… 44
Figura 18. *Layout de planta*…… 46
Figura 19. *Diagrama de proceso*…… 50

Índice de tablas

Tabla 1. *Tasas de interés. Fuente Banco Central del Ecuador*……..... 3
Tabla 2. *Precios de la competencia*…….. 14
Tabla 3. *Descripción de mercado objetivo*…….. 36
Tabla 4. Cuantificación *de mercado objetivo*…….. 37
Tabla 5. Comparación de precios…….. 40
Tabla 6. *Equipos y maquinarias*……... 46
Tabla 7. *Proveedores de materias primas e insumos*…… 58
Tabla 8. P*lan de inversión*…….. 68
Tabla 9. *Fuentes de financiamiento*…….. 70
Tabla 10. Balance general……..…….. 71
Tabla 11. Tabla de amortización……..…….. 72
Tabla 12. Proyección de ventas...……..…….. 73
Tabla 13. Proyección de costos……. 76
Tabla 14. Depreciaciones……. 77
Tabla 15.Flujo de caja……. 79
Tabla 16. Estado de resultados…… 82
Tabla 17. Punto de equilibrio……. 85

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todas las personas que con su ayuda y motivación han contribuido en esta etapa de mi formación. A Dios, mis padres, hermanas, familiares y amigos por ser incondicionales en todo momento y situación.

Ing. Juan Carlos Romero

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo a Dios, mi Esposa, hijos y familiares por su amor, apoyo y comprensión en esta etapa de mi vida.

Ing. Ramiro Padrón Abad

PROLOGO

En el presente trabajo se propone un Plan de Negocio para la creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Helados en la ciudad de Cuenca, para lo cual se tomaron en cuenta las tendencias de mercado y preferencias de consumidores de helado a más de analizar el entorno que envuelve a este tipo de sector y/o negocio.

El helado es un producto que se consume desde tiempos muy antiguos y que ha sido objeto de investigación y desarrollo elevados para deleitar a los paladares más exigentes desde reyes y emperadores hasta la gente común que busca refrescarse del calor sofocante.

Los hábitos de consumo del helado degustación del helado varían desde el consumo individual hasta el consumo familiar o en grupo como vinculo social para fortalecer lazos de amistad o familiaridad.

El helado de paleta o helado de palo es un producto tradicional en Cuenca que generalmente se expende en tiendas de barrio o mediante vendedores ambulantes. Es un producto popular dado su sabor particular y bajo precio. Las alternativas que se ofrecen en el sector nos dan la pauta sobre los gustos y preferencias de los consumidores cuencanos y en especial de los niños en edad escolar a quienes considerados nuestro grupo objetivo.

Hemos identificado oportunidades muy importantes para el éxito de nuestro proyecto como la creciente demanda del producto, bajo riesgo de la inversión. Así también se ha identificado barreras importantes como la aparición de nuevos competidores, inseguridad jurídica entre otros. La aparente poca organización que tienen los ofertantes de este producto hacen que podamos proyectar nuestro proyecto y sacar ventajas competitivas en el mediano plazo.

Como un parte muy importante de nuestro proyecto es la creación de una marca para el producto que sea fácilmente identificables y sea recordada por la denominados MEMO con el logo de un “Monito” pequeño que representa diversión y al mismo tiempo ternura.

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento imperecedero al Señor Ingeniero Joseph Molina León, Director de este trabajo por su amistad y guía profesional indispensables para el desempeño y culminación de esta tesis.

A los docentes de la Maestría de Administración de Empresas por su elevado aporte profesional en nuestra formación.

Los autores.

Parte I. Diagnóstico

Capítulo 1. Micro Ambiente Externo

Capítulo 1. Micro Ambiente Externo

1.1. Breve descripción del Macro ambiente

Las empresas y sus partes interesadas operan en un macro ambiente de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y generan amenazas. Estas fuerzas representan factores incontrolables que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario.

Analizaremos por tanto algunos factores:

Factor económico

Los mercados no solo necesitan personas, sino también poder adquisitivo. El poder adquisitivo de la economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Por tanto, las empresas deben reaccionar rápidamente a las tendencias que afectan al poder adquisitivo, puesto que pueden influir directamente en sus negocios.

Son los indicadores macroeconómicos los que nos dan la visión del estado de la economía en el que desempeña operaciones la empresa:

a) PIB: de acuerdo a las previsiones del gobierno para el 2010 se espera que el PIB sea de un 3,4%, aunque los cálculos más optimistas prevén que alcance el 6,81% dada la fuerte inversión pública que realiza el gobierno.

   Según analistas económicos los 14 sectores que integran el monto del Producto Interno Bruto (PIB) generaron, en el primer trimestre de 2010, un crecimiento de 0,33% en relación al último trimestre del año pasado.

   Esto según el Banco Central del Ecuador (BCE), que publicó los números de los tres primeros meses del año en el Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales.

   En el balance T-1, es decir el crecimiento o decrecimiento en relación al trimestre anterior, sectores como la agricultura, el comercio y la construcción presentan incrementos que no alcanzan el 1,5%.

   De enero a marzo de 2010 la pesca creció un 2,20%, intermediación financiera 5,56%. Industria manufacturera (refinación de petróleo) 2,91%, hogares privados con servicio doméstico (datos obtenidos de la última encuesta de empleo) 6,14%,

comercio 1,27%, hotelería, arriendos y bares 0,80%, construcción 0,86% y agricultura 0,09%.

A estos se suman el suministro de electricidad y de agua que creció en los primeros 120 días del año 16,56%, si se compara con octubre, noviembre y diciembre de 2009.

Por otro lado, los sectores que menor crecimiento presentaron en el período estudiado por el BCE son: Explotación de minas y canteras (-2,15%); transporte y almacenamiento (-0,61); servicios de administración financiera medidos indirectamente (-5,65%) y administración pública y defensa (-2,67%).

En este segmento se destaca la fabricación de productos de la refinación de petróleo que obtuvo un decrecimiento del -14,90%.

Estas variaciones significan cambios de $20 millones en el Producto Interno Bruto, entre el primer trimestre de 2010 y el último de 2009, y $35 millones entre enero-marzo de ambos años (ver cuadro).

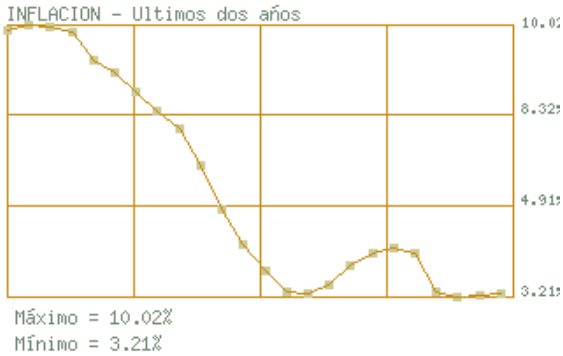
Para Byron Villacís, director general del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la comparación entre periodos diferentes es confusa y errada. "Es como medir el tráfico en Quito comparando lunes con domingo. Lo correcto es diferenciar lunes con el lunes de la semana pasada", explicó en un taller para periodistas realizado en semanas anteriores.

Así las cosas se debería comparar el primer trimestre de 2010 con el primer trimestre de 2009, obteniendo decrecimientos en sectores como agricultura, ganadería, caza y silvicultura (-0,30%); explotación de minas y canteras (-7,05%); fabricación de los productos de la refinación de petróleo (-24,46%); suministros de electricidad y agua (-15,49%) y administración pública y defensa (-0,49%).

Pese a estas cifras, la tasa de variación entre los tres primeros meses de 2009 y 2010 asciende al 0,60% en el Producto Interno.[1]

b) Inflación: en el lapso de 2 años la inflación ha descendido a un digito y en el último trimestre se sitúa en un promedio de 3,24% con una tendencia al alza que sin duda se verá repuntada en los meses de agosto y septiembre debido al inicio del periodo escolar en la sierra. En todo caso, la inflación promedio anual se enmarca dentro de las previsiones macroeconómicas hechas por gobierno y que la proyectaban en 3,5% para el 2010.

[1] Diario de negocios HOY, 05/Jul/2010.



FECHA	VALOR
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %

Figura 1. ***Evolución de la inflación***

c) Tasas de interés: las tasas de interés elevadas siguen siendo una barrera para el impulso del sector productivo, incuso respecto del anterior periodo se observa un leve incremento.

Tasas de Interés			
JUNIO 2010			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.02	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.87	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.35	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.92	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.67	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	26.36	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	29.14	Microcrédito Minorista	30.50

Tabla 1. ***Tasas de interés. Fuente Banco Central del Ecuador***

d) Canasta familiar:

La cobertura de la canasta básica de los ecuatorianos ha mejorado en 13,8 puntos. En 2007 el ingreso familiar era del $323,87 y alcanzaba para cubrir apenas el 69,85% de la canasta básica, mientras que en 2010 el ingreso subió a $448 y permite que una

familia de 4 miembros (de los cuales 1,6 reciben recursos por su trabajo) pueda cubrir el 83,65% de la canasta básica.

Esto es posible por el incremento del ingreso familiar en $124,13 entre 2007 y 2010. Y si bien la canasta básica también se ha incrementado, este promedio es menor pues, en los tres años de estudio, subió $70,6 al pasar de $464 ,90 a $535,56.

Respecto a la canasta vital, que en marzo de 2010 se ubicó en $382,6 (con un aumento de $58,7 desde 2007), el ingreso familiar cubre la totalidad y registra un superávit de $65,3, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para este año, el Salario Básico Unificado (SBU) se incrementó de $218 a $240 lo que implica un incremento del 70,8% frente a los $170 del salario establecido en 2007. La novedad en este año es que este salario incluye a trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola y maquila.

El ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa, explicó que este incremento respondió a un análisis técnico basado en indicadores económicos como la Tasa de Inflación Proyectada (4,01%), Índice de Productividad (PIB no Petrolero 4%) e Índice de Incremento por Equidad Sectorial (1,99%).

La propuesta del Gobierno es mantener un alza progresiva hasta llegar al denominado salario digno de $320. Según ha señalado el Presidente Rafael Correa, en declaraciones anteriores, los promedios del incremento dependerán de los indicadores como la canasta básica familiar.

Factor político

La política en nuestro país es noticia de todos los días lo cual es normal, sin embargo estas noticias no son siempre positivas, dando a claras un convulsionado entorno por motivo del supuesto cambio de modelo de gobernabilidad y la pugna de poder como rasgo natural del político ecuatoriano.

El llamado socialismo del siglo XXI ha promovido la eliminación de las estructuras antiguas de derecha y que de cierta manera se enquistaron en las funciones e instituciones del estado.

Se apunta a la modernización del estado pero el incremento de la burocracia ha sido descomunal y el gasto que demanda el mantener esta burocracia ha consumido grandes recursos que pudieron ser invertidos. Los subsidios no están bien direccionados aunque cumplen con mantener la cuota de popularidad del gobierno y presidente.

Factor socio cultural

El poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros, en función de los gustos y preferencias de los consumidores. La sociedad perfila creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias. Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.

La sociedad cuencana se caracteriza por el fuerte mantenimiento de círculos de amistad y familiaridad que con frecuencia se reúnen para departir momentos de charla, deporte y en general cualquier evento que los lleve a disipar la cada vez más agitada vida de ciudad. En estas actividades sociales siempre está presente el consumo de helados y esto explica el florecimiento del comercio de helados, no se vislumbra cambios significativos en los hábitos de los habitantes de Cuenca. No habrá riesgos significativos de rechazo al producto relacionados con valores culturales o religión.

En el aspecto demográfico de manera general las cifras del instituto de Estadística y Censos nos indican que la población de Cuenca en este 2010 es de 487.000 personas, el 53% de ellos son mujeres frente al 46.86% de hombres. Además se tiene que el 52% tiene edades entre 15 y 49 años. El 80% de la población vive en la parte urbana del cantón Cuenca, el 75% de hombres son jefes de hogar, y el 25% de mujeres. Nuestro interés es estimar la población de Cuenca para el año 2015 como un referente para calcular la oportunidad de éxito de nuestro negocio en función de los potenciales consumidores, entonces, si tomamos en cuenta la tasa de crecimiento de la población del 1,4% entonces hasta el año objetivo cuenca tendría aproximadamente 522.000 habitantes lo cual nos presenta nuevas posibilidades para la expansión del negocio.

Factor legal

Hay el acuerdo casi generalizado que los capitales extranjeros no se invierten en el país por falta de seguridad jurídica, las razones:

a) Altos niveles de corrupción en entes de control y justicia.
b) Cambios constantes de legislación especialmente la tributaria.
c) Variación en salvaguardas y aranceles a productos y materias primas, lo que hace inestimable la recuperación de la inversión.

En nuestro caso se estima que debemos cumplir con las siguientes obligaciones legales:

a) Registro Sanitario para productos empacados (al menos 3).
    - ✓ Cumplimiento de requisitos de NTE INEN 0706:2005 Helados. Requisitos.
b) Permiso de funcionamiento de planta de producción por parte del Ministerio de Salud Pública.

c) RUC y declaraciones tributarias.
d) Permisos y patentes municipales.

Factor tecnológico

Nuestro país adolece de un notable retraso en la tecnología e investigación nacional, por lo que la mayoría de veces ese know-how y bienes de capital tienen que ser adquiridos en el exterior e importados al país. En nuestro caso, uno de los socios posee el conocimiento para la formulación y elaboración de helados, también se prevé que la mayoría de la infraestructura se adquirirá localmente sin embargo ante la posibilidad de ampliación de capacidad de producción de la planta será necesario la importación de maquinaria sobre todo la relacionada con la congelación de helados siendo la primera opción realizar la compra e importación desde los Estado Unidos, aspirando a que nuestros procesos de producción pasen de un nivel manual a uno semiautomatizado.

Hablando de plataformas informáticas a más de un software pequeño para la gestión del negocio que incluya facturación y conexión a internet, no serán necesarias ninguna otra como por ejemplo de comercio electrónico

Factor ambiental

En cuanto a los elementos del factor ambiental comentamos:

- Restricción de materias primas: no existen tales puesto que hay una variada oferta lo cual permite elegir entre muchas opciones tanto por calidad así como por precio.
- Costo y fuentes de energía: las fuente de energía están disponibles en el lugar de uso y su uso (energía eléctrica) en mayor medida será para la congelación de helados por el uso de equipos de frío.
- Se tratará de manejar los residuos y desechos de manera técnica y responsable con el medio ambiente.

1.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes adquiridos. Un proveedor o grupo de proveedores es poderoso si alguno de los factores siguientes tiene relevancia:

- Algunas empresas dominan en la industria proveedora, pero esta vende a muchas empresas (por ejemplo, la industria petrolera).
- Su producto o servicio es único o ha creado costos de cambio (por ejemplo, el software procesador de palabras).

- Los sustitutos no están fácilmente disponibles (por ejemplo, electricidad)
- Los proveedores tienen capacidad para integrarse hacia delante y competir directamente con sus clientes actuales (por ejemplo, un productor de microprocesadores, como Intel, puede fabricar computadoras personales).
- Una industria de compras adquiere solo una pequeña porción de los bienes y servicios del grupo de proveedores y, por tanto, es poco importante para el proveedor (por ejemplo, las ventas de llantas para podadoras son menos importantes para la industria llantera para las ventas para automóviles).

Para nuestro proyecto de elaboración de helados se estima que nuestros proveedores críticos serían:

- Proveedores de leche y crema de leche.
- Proveedores de pulpas de fruta y/o mermeladas.
- Proveedores de empaques y paletas.
- Proveedores de aditivos alimentarios.

Figura 2. ***Proveedores***

Exponemos las siguientes consideraciones luego de realizar un análisis de las relaciones con los proveedores de manera que se estime el poder que tendrían los mismos sobre nuestro negocio:

- Los proveedores de materia prima (leche, colorantes, pulpas de frutas) pueden ser sustituidos fácilmente por otros, dada la alta oferta existente. Además por los consumos regulares de materias primas el proveedor nos brindará un trato diferenciado y mucho más dedicado. Se espera crear relaciones comerciales de largo plazo.

- A medida que los volúmenes de producción se vayan incrementando la importancia de nuestra empresa crecerá y por tanto los proveedores disminuirán su poder de negociación ejerciendo menos presión para compras mínimas sobre nosotros además de darnos ventaja en el precio del bien.
- No hay riesgo significativo de integración hacia adelante de proveedores.
- Insumo fácilmente sustituibles y de fácil adquisición.

Concluimos el poder de negociación de nuestros proveedores es bajo.

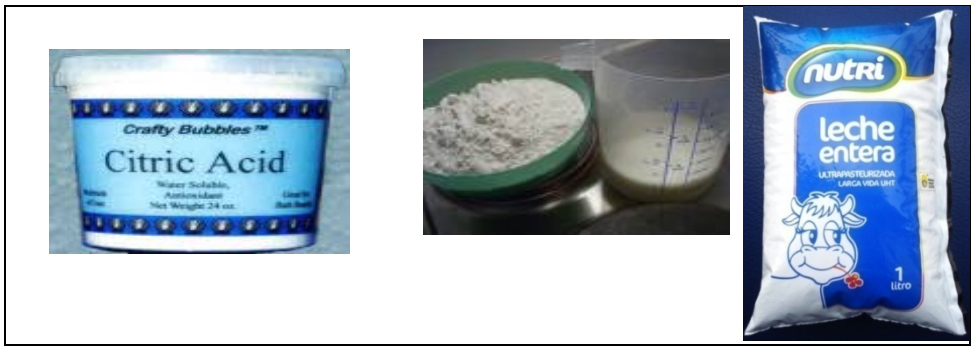


Figura 3. ***Insumos y materias primas.***

1.3. Poder de Negociación de los Consumidores

Los compradores afectan a la industria a través de su capacidad para reducir los precios, requieren mayor calidad o mas servicios y enfrentar a os competidores entre sí. Un comprador o grupo de compradores es poderoso si alguno de los siguientes factores es cierto:

- Un comprador adquiere una gran cantidad del producto o servicio del vendedor (por ejemplo, los filtros de aceite que compra una importante fábrica de muebles).
- Un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por si mismo (por ejemplo, una cadena de periódicos podría producir su propio papel).
- Los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar o poco diferenciado (por ejemplo, loa automovilistas pueden elegir entre muchas gasolineras).
- Cambiar de proveedores es poco costoso (por ejemplo, los artículos de oficina son fáciles de encontrar).
- El producto adquirido representa un porcentaje alto de los costos de un comprador, lo que proporciona un incentivo para comparar precios en busca

de un precio más bajo (por ejemplo, la gasolina de las tiendas de conveniencia adquieren para su reventa constituye la mitad de sus costos totales).

- Un comprador obtiene pocos beneficios y es, por lo tanto, muy sensible a los costos y a las diferencias en el servicio (por ejemplo, las tiendas de abarrotes tienen márgenes muy pequeños de ganancia).
- El producto adquirido es poco importante en la calidad final o el precio de los productos o servicios de un comprador y, por consiguiente, se puede sustituir con facilidad sin afectar al producto final en forma adversa (por ejemplo, el cable eléctrico para lámparas).

Similar al punto anterior, hemos realizado las siguientes consideraciones:

- Los clientes detallistas imponen las condiciones de compra, ya que ha ellos llegan muchas ofertas de productos sustitutos. Estas imposiciones pueden ser por ejemplo: dotación de congelador/exhibidor, mayor margen de ganancia, promociones, entre otros.
- Nuestro producto prácticamente sería un producto estándar.
- Integración hacía atrás en el caso de los helados hechos por el mismo tendero.

Concluimos indicando que el poder de negociación de los clientes es alto, al menos de los detallistas.

1.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Los nuevos participantes o competidores de una industria generalmente aportan a estas nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una barrera de entrada es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria. Algunas posibles barreras de entrada son:

- Economías de escala: por ejemplo, las economías de escala en la producción y venta de microprocesadores dieron a Intel una importante ventaja en costos sobre cualquier nuevo rival.
- Diferenciación de productos: las corporaciones grandes crean enormes barreras de entrada a través de sus altos niveles de publicidad y promoción.
- Requerimientos de capital
- Costos de cambio.
- Acceso a canales de distribución: con frecuencia, los pequeños empresarios tienen dificultades para obtener espacio de anaquel en supermercados para sus

productos, ya que las tiendas grandes cobran por el espacio de sus estantes y dan prioridad a las empresas establecidas que pueden pagar los anuncios necesarios para generar una lata demanda de los clientes.

- Desventajas de costos independientes de la escala: una vez que un nuevo producto gana suficiente participación de mercado para ser aceptado como la norma para este tipo de producto, el fabricante ha logrado una ventaja clave.
- Política gubernamental: los gobiernos pueden limitar la entrada a una industria por medio de requisitos de licencias, a través de la restricción del acceso a materias primas, como a sitios de perforación petrolera en aéreas protegidas.

En síntesis podemos explicar que el riesgo de entrada de nuevos competidores es alto y siempre presente por los siguientes motivos:

- Crecimiento de la demanda: con una población en constante crecimiento y condiciones climáticas calurosas el crecimiento de la demanda está garantizado.
- Es un negocio de bajo riesgo, porque no se requiere de altas inversiones económicas para emprenderlo, de hecho localmente se hace con infraestructura casi artesanal.
- Regulaciones en la Industria, no existen regulaciones significativas y el control está casi ausente por parte de las autoridades de salud estatales.
- Hay muchos canales distribución.
- La diferenciación de productos es baja, el cliente no es demasiado exigente en cuanto a calidad ni gustos ni preferencias.

1.5. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Según Porter, la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran:

- Número de competidores: cuando los competidores son escasos y más o menos del mismo tamaño, se vigilan unos a otros cuidadosamente para tener la seguridad de que igualan cualquier acción realizada por la otra empresa mediante una acción contraria similar.
- Tasa de crecimiento de la industria: cualquier disminución de la cantidad de pasajeros tiende a iniciar una guerra de precios en la industria de las líneas

aéreas porque la única vía para crecer es arrebatarle las ventas a un competidor.

- Características del producto o servicio: un producto puede ser único, con muchas cualidades que lo diferencian de otros de su tipo, o puede ser una mercancía, es decir, un producto cuyas características son las mismas sin importar quien lo venda.
- Monto de los costos fijos: debido a que las líneas aéreas deben hacer volar sus aviones según lo previsto, sin importar el número de pasajeros que haya pagado el vuelo, ofrecen varias tarifas baratas en lista de espera siempre que un avión tiene asientos desocupados.
- Capacidad: si la única manera de que un fabricante puede aumentar su capacidad es, sobre todo, mediante la construcción de una nueva planta (como en la industria del papel), operara esa nueva planta a toda su capacidad para mantener sus costos unitarios tan bajos como sea posible y producirá tanto que los precios de venta caerán en toda la industria.
- Atura de las barreras de salida: las barreras de salida evitan que una empresa salga de una industria. Por ejemplo, la industria cervecera tiene un porcentaje bajo de empresas que dejan voluntariamente la industria porque son activos especializados cuyo único uso es la elaboración de la cerveza.
- Diversidad de los rivales: los rivales que tienen ideas muy diferentes en cuanto a la forma de competir se cruzaran en el camino con frecuencia y, sin saberlo, desafiaran la posición de unos y otros. Esto sucede a menudo en la industria de la ropa al detalles cuando varios vendedores abren locales en el mismo sitio, arrebatándose las ventas entre si. Este fenómeno también se presenta en algunos países o regiones cuando las corporaciones multinacionales compiten en una economía cada vez más globalizada.

La rivalidad existente es moderada y se denota la existencia de un actor dominante en el sector que es los helados pingüino de la empresa multinacional UNILEVER que produce en su planta industrial Antártida en Guayaquil. Esta empresa es la que viene poniendo las pautas en cuanto a innovación de producto y comunicación al consumidor, no queda duda que es un buen referente en estos temas además de la logística que maneja.

1.6. Amenaza de Productos Sustitutos

Un producto sustituto es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Por ejemplo, el correo electrónico es un sustituto de fax. Nutrasweet es un sustituto del azúcar, internet es un sustituto de las tiendas de video y el agua embotellada de los refrescos. Según Porter, “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable”. En la medida en que

los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en la industria. El te es considerado un sustituto del café. Si el precio de este último sube demasiado, quienes lo consumen empezaran a cambiar lentamente al te. De esta forma, el precio del te coloca un techo al precio del café. En ocasiones, resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos, ya que significa buscar productos o servicios que realicen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles.

De nuestro análisis:

- Hay muchos productos sustitutos disponibles en el mercado (helados soft, bolos, gaseosas, agua, jugos, etc.). En el caso de los bolos, estos tienen un precio muy atractivo, de entre estos ponderamos a los bolos BonIce y Yogoso, de la empresa multinacional QUALA, estos se venden a $0,15 y mediante vendedores ambulantes uniformados y equipados con hieleras, han creado un valor diferencial de entre otros similares. Un producto que no debemos olvidar de citar son a las gaseosas con precios desde $0.20.
- Gran cantidad: de este tipo de producto de encuentran bien abastecidos la tiendas y demás expendios.
- Alta disponibilidad: el producto se encuentra disponible en muchos lugares y su recambio o reaprovisionamiento es relativamente rápido.

Figura 4. ***Competidores y marcas.***

Capítulo 2. Análisis del Mercado

2.1. Necesidades de Información

La necesidad de información de la empresa surge cuando se quiere conocer el entorno externo, para reunir y analizar datos que permitan el apoyo en la toma de decisiones y además el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo. Para realizar la evaluación de las necesidades de información generalmente se plantea una serie de preguntas: ¿Cuales son las exigencias del mercado? ¿Cuáles son las estrategias de mi competencia? ¿Cuáles son los hábitos y costumbres de mi consumidor? ¿Cuál es la tendencia actual de mi segmento de mercado?, por citar unos ejemplos, luego de determinar cuáles son las necesidades se procede a la recolección de la información necesaria para la empresa, y de esta manera se verifica si la necesidad queda satisfecha con la información recopilada.[2]

Nuestro propósito mayor es recopilar información lo más detallada posible acerca del negocio de los helados, particularmente en la ciudad de Cuenca, aunque reconocemos de inicio que la información de fuentes secundarias es limitada, dada la informalidad de este negocio, por lo menos lo que se refiere a los helados de paleta. Sin embargo hacemos constar un artículo de diario El Tiempo, que resume brevemente alguna información que sirve de referencia en esta investigación. (ver ANEXO 1)

Para lograr una descripción sistemática de nuestras necesidades de información se describen a continuación con una clasificación conveniente:

2.1.1. Producto

En el mercado cuencano se ofrecen algunas helados de paleta con marca comercial lo cual le da cierta diferenciación de otros similares que se expenden sin marca porque la producción y entrega se concibe así o porque son elaborados por el propio tendero.

Algo importante de destacar es la clasificación que tienen los helados de paleta en función de su composición, siendo: helados de hielo (agua + fruta/saborizante + azúcar), helados de crema (leche + crema + fruta/saborizante+ azúcar).

Hablamos de algunas marcas destacadas:

- Helados Casero de Pingüino: Marca nacional pero de industria multinacinal, presente en el mercado desde 2009 con su variedad “CASERO

[2] Angela Patricia Granados Jacome, http://fasesdelsim.foroespana.com/tu-primer-foro-f1/evaluacion-de-las-necesidades-de-informacion-t6.htm

CHOCOLATE" bajo una nueva imagen que le da a la marca ese toque de hogar que lo caracteriza. Cuenta con registro sanitario.

- Helados La Tienda: marca tradicional de la ciudad de Cuenca cuenta con planta de producción y local de expendio en la Cdla. Alvarez. Precisamente se expende desde una tienda y tienen forma clásica de un helado casero, es decir con forma de copa plástica para canelaso. No cuenta con registro sanitario.
- Helado Cocacho: marca cuencana. Es un helado bastante popular que incluso lo encuentra en los frigoríficos de la competencia. Posee registro sanitario.
- Helados Topsy: marca guayaquileña presente desde hace 20 años en el mercado, en 1996 comienza los cambios para producir a nivel industrial siendo ahasta ese momento solo de manera artesanal. Posee registro sanitario.
- Helados de Salcedo:

Figura 5. ***Productos de la competencia.***

2.1.2. Precio

Producto de una investigación en el medio local se presenta la siguiente información:

PRODUCTO/MARCA	VARIEDADES	P.V.P.
Casero (Pingüino)	Coco, Ronpasas, Chocolate, Mora	$0,60
Cocacho	Mora, Chicle, Crema, Chocolate, Coco	$0.30
La Tienda	Amor Brujo, Chocolate, Manjar, Vainilla.	$0.75
Helados de Salcedo	Multisabores: Coco, Chicle, Guanabana, Mora.	$0.60
Topsy	Clonito	$0.30
	Frutopsy	$0.15

Tabla 2. ***Precios de la competencia.***

Estos precios varían de acuerdo a la presentación y tamaño del helado, aunque la diferencia entre uno y otro no es significativa. La oportunidad es ofrecer mayor margen al tendero para que finalmente venda en el mismo precio de los otros helados.

Nos queda claro que la fama y/o buen prestigio del producto sirve como un valor agregado que le crea una ventaja competitiva, dado que se ese prestigio se ha construido por más de dos décadas.

2.1.3. Comunicación

Respecto de comunicación de estos productos hacia el consumidor la mayor inversión y campaña desplegada es de Helados Pingüino (Unilever) por medios de televisión, prensa escrita, radial y material POP en los expendios, una gran inversión de esta empresa que la denota como el referente en este sector.

Las otras marcas no realizan esfuerzos significativos en publicidad salvo excepciones con publicidad radial y material POP.

- Marcas como Pingüino y Topsy poseen pagina web: http://www.unilever-ancam.com/marcas/alimentos/pinguino.aspx; http://www.topsy.com.ec/.
- Encontramos de Topsy tiene un perfil de la red social Facebook.

2.1.4. Distribución:

Nuevamente el referente es Unilever con helados Pingüino con una logística de distribución eficiente que incluye vehículos especialmente acondicionados para la mejor conservación del producto. También manejan sistemas supply chain que permite la mejora constante en el servicio que prestan a los clientes, además de elevar sus índices de eficacia y eficiencia. Esta empresa se maneja con pre-venta y otorga 9 días de crédito para el pago.

Hay también algunas marcas que poseen buenas prácticas de distribución con buena infraestructura y planificación de rutas.

2.1.5. Oferta

La oferta es la cantidad de bienes ofrecidos de un bien en una economía. La curva de oferta es la representación gráfica de la cantidad máxima de un bien que los productores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio. Las determinantes de la oferta son la tecnología, los recursos naturales y el precio de los insumos, principalmente. La curva de oferta, normalmente, tiene una pendiente positiva.
La oferta se mide en unidades, según el bien que estés midiendo. La oferta puede ser individual (de una sola empresa), del mercado o de la industria (del agregado de los productores). También puede ser nacional e internacional.

Como ya hemos visto en descripciones anteriores la oferta es amplia y muy variada de manera que llegamos al punto que ante la poca diferenciación de producto (excepto Pingüino) los productos son commodity[3], es decir, si alguien va a comprar un helado tipo casero en una tienda y no encuentra de una marca X, pero le ofrecen de una marca Y de similares características, lo más seguro es que lo compre.

2.1.6. Demanda

En lo que respecta a la demanda podemos decir que:

Con relación a la oportunidad: tenemos una demanda todavía insatisfecha, que quiere estándares de calidad como una empresa grande pero el sabor y tradición de un a artesanal.

También se ha identificado que la demanda de helados no es constante y similar a otros productos es cíclica o estacional, como por ejemplo la leche cuya demanda baja en temporada vacacional de escolares. Con los helados la demanda baja en invierno debido al frío que se presenta en toda la zona del austro.

2.2. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación responden a la pregunta ¿por qué se va a llevar a cabo este proyecto? Es necesario que los mismos se establezcan claramente para definir con precisión el alcance que tendrá el trabajo, así como el marco de acción. Se puede fijar un objetivo general, breve, bien delimitado y luego desarrollar toda la gama de cosas que se han de investigar. Están estrechamente vinculados con el problema y la hipótesis. Se formulan en infinitivo, son de tipo general y procesal. Los generales, como su nombre lo indica reflejan los resultados generales que se esperan

[3] Se trata de un producto o servicio que es el mismo, no importa quién lo provea.

obtener con la investigación, mientras que los procesales, indican los resultados parciales que se obtienen como parte del proceso mismo de la investigación. El conjunto de objetivos procesales permite arribar al objetivo general (Sampieri, 1996).

En nuestro caso el objetivo general del presente análisis de mercado es conocer de manera aproximada el consumo actual de helados en la ciudad de Cuenca y su potencial de crecimiento a futuro como información primordial para el plan de negocio que se pretende desarrollar.

2.3. Fuentes de Datos

Una vez identificados los elementos de investigación, es decir los datos que ayudaran a obtener información relevante para la identificación de problemas, estrategias y toma de decisiones. Es posible dividirlas en fuentes en primarias y secundarias.

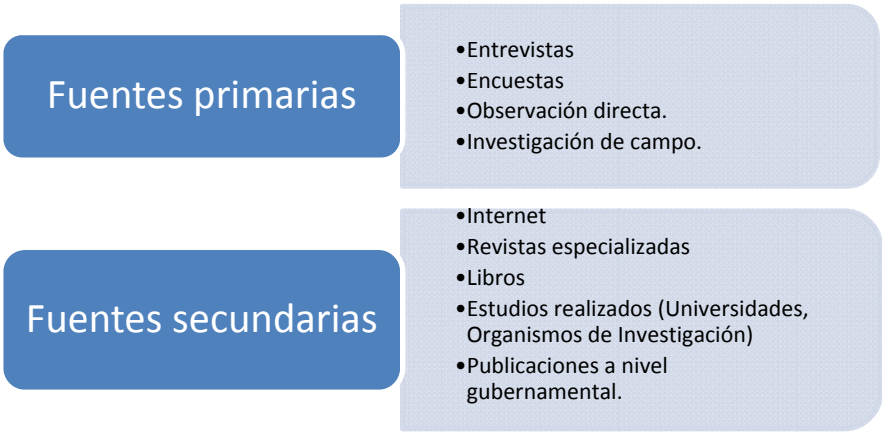


Figura 6. ***Fuentes de información***

Para nuestro caso se plantea la siguiente matriz que ha servido y servirá como guía para el desarrollo ordenado y técnico del presente estudio:

Necesidad de información	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
Preferencias en sabor/tipo/ lugar de compra/precio	Encuesta	
Competencia/distribución/ comunicación	Observación	Prensa escrita/ internet

2.4. Muestreo

Es la parte que se encarga de capturar los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población de la cual se extrajeron.

La idea generalmente consistirá en obtener muestras suficientemente representativas para generar conclusiones que se aplique a toda la población objetivo. Se plantea la siguiente estructura que servirá de guía para nuestra aplicación:

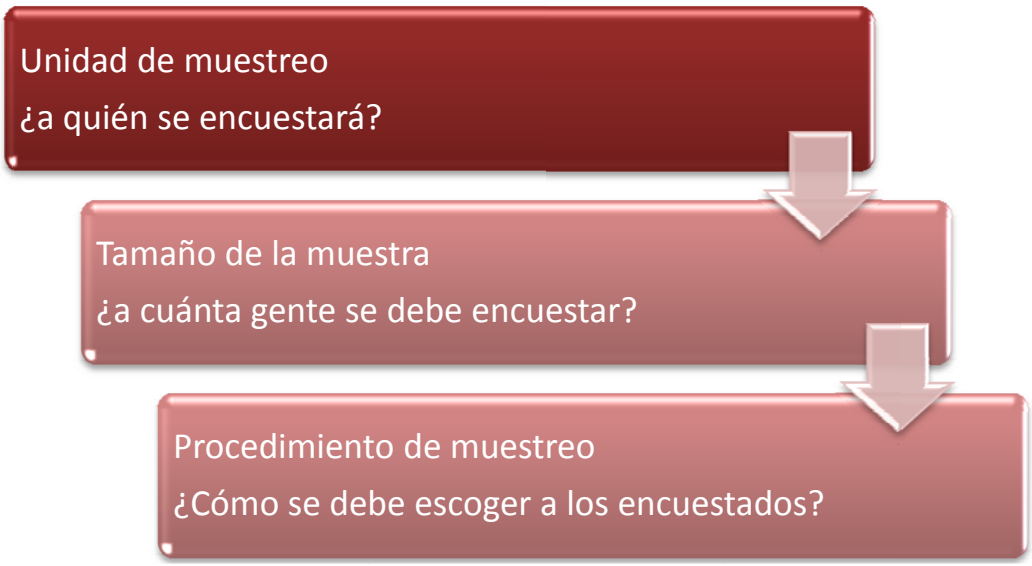


Figura 7. ***Estructura típica de muestreo. Elaboración propia***

Unidad de muestreo

En razón de que el consumo de helados se da en todos los estratos sociales, sexos y no hay edad límite, no habrá una estratificación ni grupo objetivo al cual se dirija la aplicación de la herramienta de recolección de datos.

Solamente con la distribución adecuada de los formatos de encuesta a personas que tienen un circulo social variado estimados que se estratificará el estudio en especial en los referente a la edad, en todo caso se confía en que el estudio será representativo.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para el presente estudio realizamos una estimación considerando una variable muy importante: a muchas personas no les gusta el helado. Para lo cual, elaboramos un

cuestionario con una sola pregunta sobre si consume/gusta de los helados sin distinción de tipo ni sabor. Se realizaron 30 encuestas teniendo los siguientes resultados:

Segmentación	Frecuencia	%
Consumen	26	86%
No Consumen	4	14%

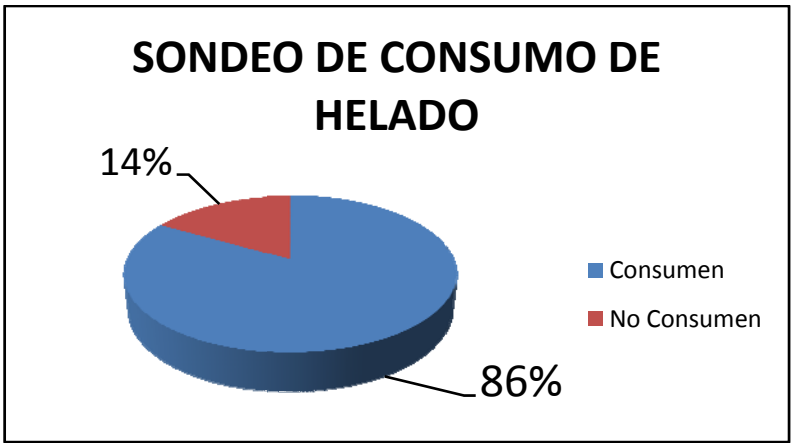


Figura 8. ***Consumo de helado.***

Nota: no se realizó una estratificación por edad, género, ocupación o nivel de educación por considerar que el helado es un producto de consumo popular.

Por tanto:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

En donde:

n: Tamaño de la Muestra
Z: Estadístico distribución normal para intervalo de confianza del 95%
P: proporción que consume helado
Q: proporción que no consume helado
E: máximo error permisible

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.86)*(0.14)}{}$$

$$(0.05)^2$$

n = 185 personas

2.5. Recolección de Datos

La fase de recolección de datos de la investigación de mercado suele ser la más costosa y la más propensa a errores. En nuestro caso como ya se dijo emplearemos la herramienta de encuesta para recolectar los datos, procesarla y sacar la información que nos interesa para nuestro proyecto. La encuesta utilizada la encontramos en el ANEXO 2.

2.6. Resultados

Luego de la aplicación de las encuestas procedemos a tabular los datos y procesar la información para finalmente conseguir la información útil para nuestro estudio:

Pregunta 1: QUE TIPO DE HELADO DE PALETA CONSUME?

Tipos de helados	Frecuencia	%
Leche	102	55%
Agua	70	38%
Yogurt	8	4%
Otros	5	3%
TOTAL	185	100%

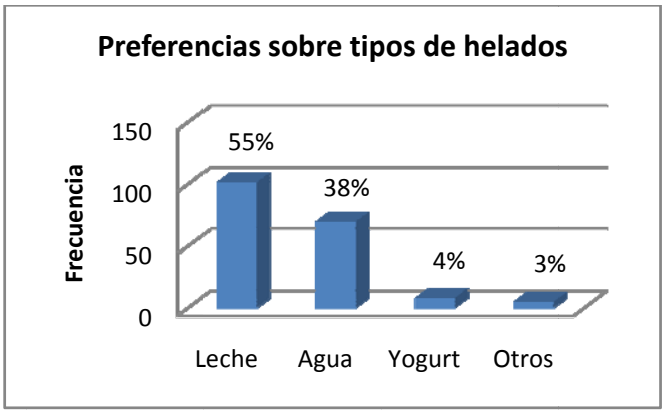


Figura 9. ***Preferencias de consumo.***

Con esta pregunta buscamos conocer las preferencias de los consumidores sobre una gran clasificación que tienen los helados: helados con base de leche y crema, y los de hielo o agua, también consideramos a los helados de yogurt que no son muy populares en nuestra región sin embargo pueden tomar un repunte importante gracias a un sustituto que es el "bolo" Bonyourt de la empresa Quala. En la categoría otros están los helados de ensalada de frutas (jugo de naranja con trozos de fruta), los helados "chocobabana" y los que helados simples pero que tienen unas formas atractivas.

Pregunta 2: ¿ CUAL ES SU SABOR PREFERIDO?

SABOR	FRECUENCIA	%
Chocolate	66	36%
Manjar	22	12%
Coco	22	12%
Crema/Vainilla	34	18%
Ronpasas	9	5%
Mora	20	11%
Surtido	10	5%
Otros	2	1%
Total:	185	100%

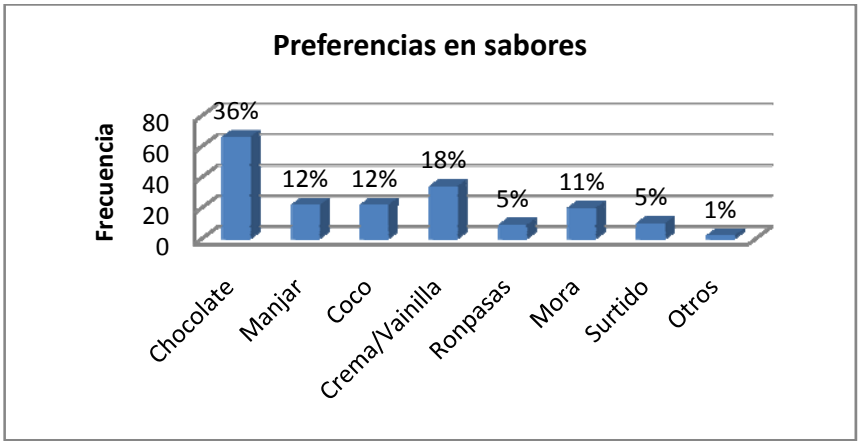


Figura 10. ***Preferencias de sabores.***

Sin duda el sabor a chocolate es el preferido con los consumidores pero le sigue el de crema o vainilla, por lo que entendemos que la consumidores prefieren los más los helados con base de láctea que de agua. En el caso de los de agua destaca el de mora, y

explicamos que el "surtido" se refiere al helado "todo en uno" que es el conocido helado de Salcedo.

Pregunta 3: ¿REGULARMENTE DONDE LO COMPRA?

LUGAR	FRECUENCIA	%
Tienda	124	67%
Supermercado	31	17%
Calle	30	16%
Otro	0	0%
Total	185	100%

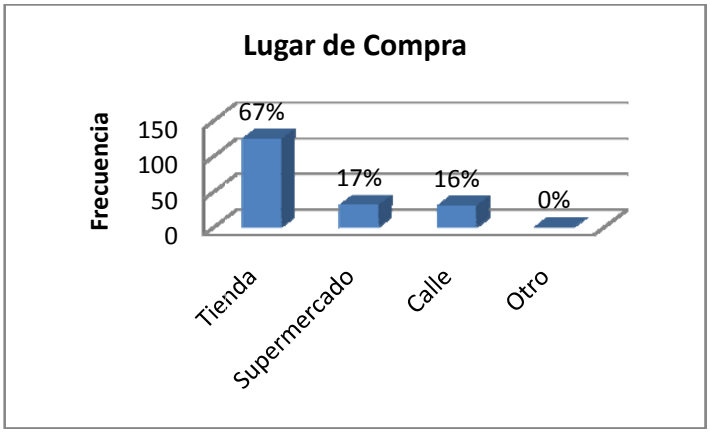


Figura 11. ***Lugar de compra.***

El mejor canal para la venta de este tipo de helados es la tienda de barrio, razón por lo que hasta allá van a apuntas nuestras posteriores estrategias de ventas, comunicación y demás. Prácticamente están al mismo nivel de preferencia los supermercados y calles a través de los vendedores ambulantes. Es también oportuno aclarar que los "supermercados" no incluyen a supermaxi, ni AKI.

Pregunta 4: EN EL TEMA HELADOS, QUE ES MAS IMPORTANTE PARA USTED:

ATRIBUTOS	FRECUENCIA	%
Sabor	91	49%
Presentación	29	16%
Precio	26	14%
Marca	21	11%
Calidad	18	10%
TOTAL	185	100%

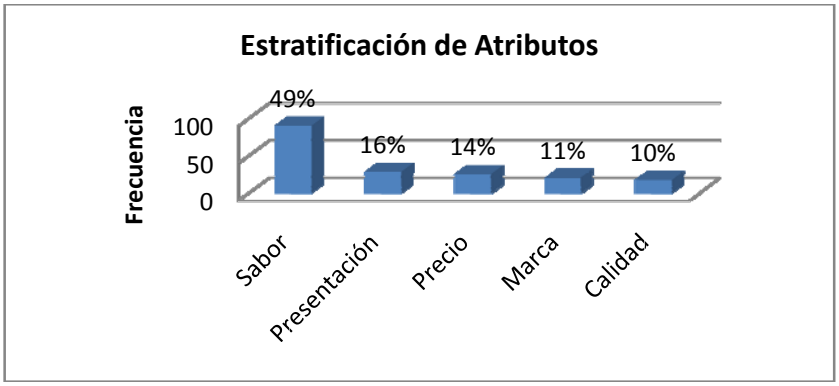


Figura 12. ***Estratificación de atributos de producto.***

El sabor del helado es el atributo que es el más importante para consumidores y tomando en cuenta que el siguiente atributo más valorado es la presentación podemos decir que los consumidores evaluados hacen la compra por impulso. Esto nos da la pauta para realizar un trabajo de investigación y desarrollo bien prolijo. Un dato interesante es que hubo algunas coincidencias en los encuestados en que en la categoría otros pusieron "calidad" como un atributo importante al momento de comprar un helado.

Pregunta 5: ¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME HELADOS?

F. consumo	Frecuencia	%
Diaria	32	17%
1/Semana	107	58%
Varios/Semana	25	14%
Eventual	21	11%
TOTAL	185	100.00%

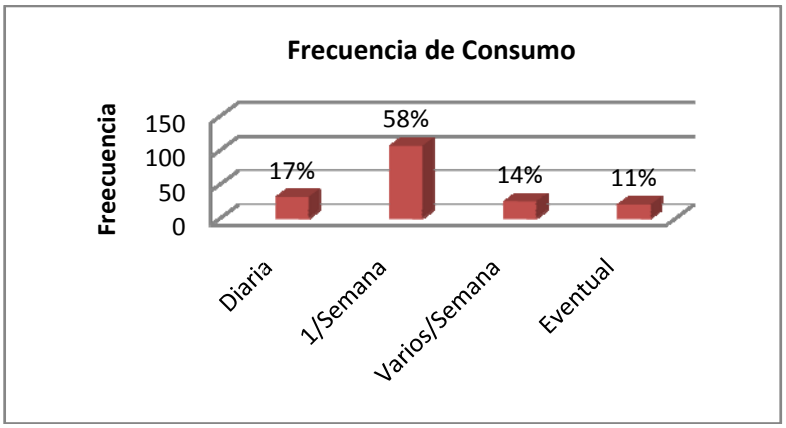


Figura 13. ***Frecuencia de consumo.***

La mayoría de encuestados consume helados 1 vez por semana, quedando como segundo grupo en que lo hace de manera diaria. Vemos que podríamos mejorar esta investigación si exploramos encuestando a niños porque sabemos que muchos de ellos lo consumen a diario. En todo caso observando el resto de resultados vemos panorama alentados para nuestro proyecto.

Pregunta 6: ¿CUANTO ESTA DISPUESTO A PAGAR POR UN HELADO DE PALETA?

LUGAR	FRECUENCIA	%
$0,25 - $0,30	30	16%
$0,31 - $0,50	61	33%
$0,51 - $0,75	75	41%
$0,76 - $1,00	19	10%
Total	185	100%

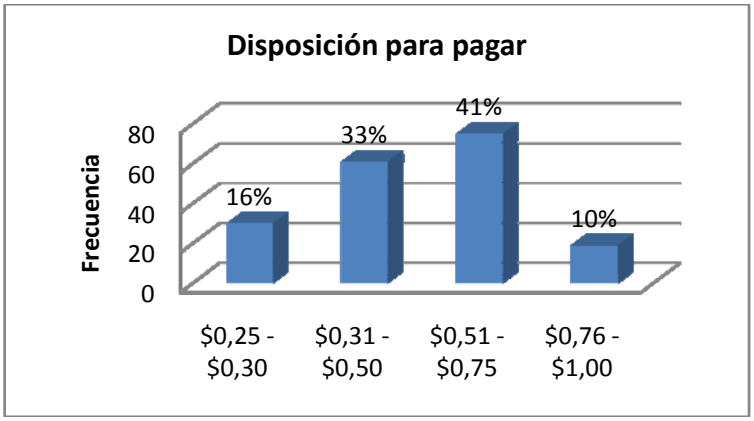


Figura 14. ***Disposición para pagar.***

Al parecer un precio bajo se relaciona con una baja calidad, razón por la que vemos que el 84% de los encuestados está dispuesto a pagar por encima de los $0,31, de los cuales un 41% podría pagar entre $0,51-$0,75, relacionamos esto con la preferencia que tienen los encuestados por los helados La Tienda cuyo precio está en los $0.75.

Capítulo 3. Análisis Empresarial

3.1. Situación del Marketing

Analizaremos brevemente la situación actual en la que se encuentra nuestro proyecto:

a. Producto: estamos seguros de poder ofrecer un producto de alta calidad y por tanto competitivo respecto del ofrecido por la competencia. Contamos con formulaciones ya desarrolladas y probadas a manera de prototipo y que han mostrado su calidad en sus distintas formas:

   - Calidad sensorial: buen sabor, aspecto, forma, olor. Se utilizarán colorantes naturales.
   - Calidad nutricional: buen contenido de nutrientes, no complica la digestión, no es solo placebo sino que aporta a la nutrición.
   - Calidad higiénica: alimento inocuo, es decir libre de microorganismos patógenos que puedan afectar la salud del consumidor.

   Además se ofrecerá una variedad interesante de sabores y que corresponden a la información recogida mediante la encuesta.

b. Precio: en esta etapa no contamos con toda la información que nos permita fijar un precio de venta, pero igual que el punto anterior será necesario ofrecer un precio competitivo para ingresar al mercado.

c. Comunicación: al no tener todavía una imagen ni marcas definidas no es posible todavía evaluar esta parte sin embargo se piensa en utilizar medios tales como radios, prensa escrita, e-mailing, etc.

d. Distribución: para comenzar se cuenta con una base de datos actualizada de tiendas y puntos de venta en el área urbana de la ciudad de Cuenca, en función de esta se podría segmentar y estratificar según conveniencia. Sobre lo logística aparte de considerar la compra de 1 vehículo especialmente acondicionado para el efecto no hay ningún elemento disponible esta el momento.

3.2. Situación de la Producción

El proceso de producción no es un secreto puesto que existe abundante bibliografía al respecto sin embargo, particularizamos que aspiramos a emprender operación con infraestructura civil y maquinaria nuevas, esto con el objeto de por un lado prevenir

cualquier inconveniente de contaminación cruzada y por otro paras por averías de maquinaria, algo adicional también es que con el uso de maquinaria nueva reducimos la variabilidad en nuestro producto y proceso por lo que alcanzar un estándar de calidad constante no es tarea imposible,

Sobre la ubicación de la planta de proceso aún no está definida, únicamente se tiene claro que nuestros requerimientos técnicos serán básicos y poco a poco se irán mejorando las condiciones. Se consideran como básicos los siguientes requerimientos:

- Suministros de agua, energía eléctrica y teléfono.
- Obra civil tipo "mediagua" con pisos con baldosa y paredes con azulejo o enlucidas para tratamiento con pintura epóxica[4], para que facilite su limpieza.
- Techos con cielo raso al de Galvalume[5] para que su limpieza sea fácil, además el área debe estar aislada respecto del exterior para evitar el ingreso de plagas y corrientes de aire previniendo la contaminación cruzada.
- Al exterior quedarán equipos de suministro como caldero para generación de vapor, tanque para combustible de diesel.
- Las demás indicadas en el decreto ejecutivo de Buenas Prácticas de Manufactura Ecuatorianas No. 3253.

En todo caso, nuestro proceso de producción así como distribución de planta ya están planeados, así como ya se dijo las formulaciones de producto están listas, se tiene contacto con los proveedores de insumos, queda pendiente la compra de maquinaria e instalaciones de suministro para la ejecución del proyecto.

3.3. Situación Recursos Humanos

Como ya comentamos en secciones anteriores al momento únicamente contamos con el know-how de los autores del presente trabajo que permite que se tenga una idea del funcionamiento del proyecto, pero se aclara que se tendrá que ganar experiencia y posiblemente se necesitará asesoría para determinados temas.

[4] Las pinturas epóxicas se usan como acabado de pisos y paredes. Constituyen una de las soluciones más completas para la protección de pisos y paredes cuando se requiere alto grado de higiene, grado alimenticio.

[5] El Aluzinc o también conocido como Galvalume es una aleación de aluminio, zinc y silicio con la que se recubre la superficie del panel, otorgándole diversas propiedades: resistencia a la corrosión, reflectividad lumínica y protección a las áreas cortadas o perforadas. Además, facilita la adherencia de la pintura.

Considerando los posibles puestos de trabajo que generaría nuestro proyecto se planea hacer un correcto proceso de reclutamiento y selección, lo cual nos dará mayor posibilidad de encontrar personal de preferencia con experiencia, con un mínimo de educación secundaria, con referencias personales que acrediten su honorabilidad y responsabilidad en el trabajo. Dependiendo del cargo podríamos hacer incluso la aplicación de tests de personalidad y agilidad mental.

Se prevé que todo nuestro personal recibirá capacitaciones periódicas en temas diversos por ejemplo: Buenas prácticas de manufactura, merchandising, motivación, trabajo en equipo, por citar unas cuantas, la idea es que contemos con personal, competente y comprometido con los objetivos de nuestro negocio.

3.4. Situación Financiera

Todavía no se define el monto exacto de inversión para el proyecto, sin embargo a nuestro favor tenemos la existencia de fondos propios producto del ahorro de los autores del proyecto y que desde ya están comprometidos. Creemos que estos fondos serán empleados en la adquisición de maquinarias y adecuaciones de infraestructura dada que la inversión no es tan alta, sin embargo pensamos que será necesario financiamiento externo para el capital de trabajo. El tema y montos quedarán claros más adelante cuanto se explique en detalle en la parte financiera del presente estudio.

3.5. Diagnóstico FODA

a. Fortalezas

- Entusiasmo de los propietarios para ejecutar este proyecto que constituye su primer emprendimiento.
- Experiencia de los propietarios en procesos de producción de lácteos y logística de abastecimiento y distribución.
- Facilidad de contacto con proveedores de insumos y posibilidad de asesoramiento técnico por parte de los citados.
- Recursos económicos propios para ésta inversión.
- Oferta ajustada a la demanda.
- Variedad de sabores y formas de producto.
- Precio accesible.

b. Debilidades

- Recursos y capacidades limitadas.
- Se requieren grandes esfuerzos de marketing.

- Marca poco conocida

c. Oportunidades

- La demanda está en constante crecimiento.
- Calidad de producto competitivo con otras marcas.
- Certificación de proceso de producción con norma de seguridad alimentaria: ISO 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos.
- Ofrecer precios competitivos.
- Facilidad para buscar al cliente objetivo, en lugares de afluencia de gente por tránsito normal de los mismo, eventos sociales y/o deportivos.
- Diversificación de productos a través de una investigación y desarrollo proactivos.
- Acceso a créditos ofrecidos por el gobierno a través de instituciones financieras como Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional.
- Accesible a cualquier punto de su mercado geográfico (ciudad de Cuenca).
- Posible aumento de producción.

d. Amenazas

- Aparición de nuevos competidores.
- Competidores establecidos en el medio desde hace tiempo con experiencia en el sector.
- Inseguridad jurídica y cambios en legislación que afecten al negocio.

Capitulo 4. Filosofía Corporativa

4.1. Visión

Ser la empresa líder a nivel regional en la producción y comercialización de helados, buscando la mejora constante en cada uno de sus procesos, en pos de alcanzar la excelencia e incluso más lejos, motivados siempre por el propósito superior de deleitar saludablemente a la familia siendo responsables con el entorno.

4.2. Misión

Nuestra empresa tiene como misión ofrecer al consumidor helados de excelente sabor en condiciones óptimas de calidad, inocuidad y precio, para de esta manera asegurar la satisfacción del consumidor e inversionistas.

4.3. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos empresariales:

- Arrancar operaciones en el 2 trimestre del año 2011.
- Lograr posicionar la marca(s) de nuestros productos de manera que sean reconocidas en el medio como productos de buena calidad, sabor y precio.
- Mejorar constantemente operaciones de producción y formulación de helados para elevar los niveles de rendimiento.
- Desarrollar una constante investigación y desarrollo de productos para mejorar las formulaciones existentes, incluyendo los requisitos de cliente, así como nuevas tendencias del mercado.
- Obtener una TIR de al menos el 30%.
- Lanzamiento anual de por lo menos 1 nuevo sabor de helado.
- Crecimiento anual en ventas de por lo menos 5%.

4.4. Políticas

Se creen convenientes el uso de las siguientes políticas empresariales:

Política de inocuidad de los alimentos

Los colaboradores tenemos el compromiso de garantizar a nuestros clientes, productos cuyo consumo no cause daño a su salud, eliminando los peligros mediante el aseguramiento y mejora continua de los procesos de producción, almacenamiento y despacho de los productos. Cumplimos con eficacia y eficiencia los requisitos legales y las expectativas de los clientes en productos y servicios, además valoramos al capital humano preservando su salud y motivándolo constantemente.

Política de precios

- Mismo precio de venta sin importar segmento ni canal.

Políticas de gestión humana

- Reflexión permanente, a través de reuniones periódicas, de los cuerpos de mando sobre la misión, visión y valores que regirán la vida institucional de la empresa.
- Dotación de personal competente a los procesos de la empresa, mediante un adecuado reclutamiento y selección.
- Capacitación constante.
- Definición de autoridad y responsabilidad para los funcionarios de la empresa.

Políticas financieras

- Periodos de facturación: de acuerdo al tipo de cliente no superando en ningún los 30 días para el cobro.
- Formas de pago: Se admiten 2 formas de pago: efectivo y/o cheque.
- Garantías: Revise la sección de Políticas para conocer que garantías se ofrecen en función del producto contratado.

4.5. Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

Liderazgo en costos

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

Diferenciación

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta

estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

Enfoque

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

Consideramos que en cierta medida aplicaríamos determinadas características de estas 3 estrategias, siendo así:

- Optimización de procesos para reducir costos de producción/distribución de manera que se pueda ofrecer un precio atractivo para el cliente.
- Haríamos una diferenciación al emplear moldes innovadores para generar producto con formas variadas y atractivas al cliente, esto no podría ser sostenible en el tiempo, porque después de un período la competencia haría lo mismo que nosotros, sin embargo, se presenta la oportunidad de hacernos notar en el medio, similar a lo que en años anteriores hizo el refresco “POKI” con su envase semirrígido de PEAD.
- Empleando la estrategia de enfoque se invertirían recursos para el desarrollo de nuevas variedades de sabores para niños.

Capítulo 5. Planes y Programas

5.1. Plan de Marketing

Introducción

Es muy difícil establecer el origen del helado, ya que el mismo concepto del producto ha conocido sucesivas modificaciones en consonancia con el avance tecnológico, la generalización de su consumo y las exigencias de los consumidores.

A pesar de ello, podemos fijar un primer hito en el concurso de bebidas heladas o enfriadas con nieve o hielo en las cortes babilonias, antes de la era cristiana.

Aún antes, en el 400 a.c, en Persia, un plato enfriado como un pudín o flan, hecho de agua de rosas y vermicelli (o cabello de ángel), se asemejaba a un cruce entre un sorbete y un pudín de arroz, el cual era servido a la realeza durante el verano. Los persas habían dominado ya la técnica de almacenar hielo dentro de grandes refrigeradores, enfriados de forma natural, conocidos como ya-chal. Estos almacenes mantenían el hielo recogido durante el invierno o traído de las montañas durante el verano. Trabajaban usando altos receptores de viento que mantenían el espacio de almacenado subterráneo a temperaturas frías. El hielo era luego mezclado con azafrán, frutas y otros sabores variados.

Por otra parte se dice que Alejandro Magno (356 a. C. - 323 a. C.) y el emperador romano Nerón (A. D. 37-68) enfriaban sus jugos de fruta y sus vinos con hielo o nieve traídos de las montañas por sus esclavos.

Durante la Edad media, en las cortes árabes se preparaban productos azucarados con frutas y especias enfriadas con hielo de las montañas (sorbetes).

Los turcos llamaban al helado "chorbet" y los árabes "charat"

El helado nació, como otras muchas cosas, en China, donde el rey Tang (A. D. 618-697) de Shang, tenía un método para crear mezclas de hielo con leche. De China pasó a la India, a las culturas persas y después a Grecia y Roma. Pero es precisamente en la Italia de la Baja Edad Media cuando el helado toma carácter de naturaleza en Europa; Marco Polo en el siglo XIII, al regresar de sus viajes a Oriente, trajo varias recetas de postres helados usados en Asia durante cientos de años, los cuales se implantaron con cierta popularidad en las cortes italianas.

En el siglo XVI se descubrió que el nitrato de etilo mezclado con la nieve producía temperaturas muy bajas; este descubrimiento tendría su importancia en la fabricación

de helados. Al casarse Catalina de Médicis con Enrique II de Francia, su cocinero llevo estas primitivas recetas de helados a la corte francesa, guardándose las mismas con mucho secreto. En Francia se añadió huevo a las recetas. Una nieta de Catalina se casó con un príncipe inglés, llevando así el helado a Inglaterra. De esta manera se difundieron estos productos en Europa llevándose luego a América durante la época de la colonización.

En el año 1660, el siciliano Francisco Procope abrió en París un establecimiento, alcanzando gran fama por sus helados. El rey Luis XIV lo llevó a su presencia para felicitarlo por su producto. Se puede considerar a este establecimiento como la primera heladería. Se dice que bajo su reinado comenzaron a prepararse los helados de vainilla y de chocolate, más tarde los de nata, hasta llegar al helado actual.

Un gran paso en esta industria fue el descubrimiento del descenso crioscópico (descenso de la temperatura de solidificación) de las soluciones de sal (salmueras) las cuales permitían que utilizando un balde rodeado con una mezcla de hielo y sal o de agua y sal a bajas temperaturas, se congelaran batiendo bebidas y zumos de frutas azucarados, dando lugar a los primeros helados de textura cremosa.

Como vemos, el helado en sus orígenes no era un producto lácteo, sino más bien frutal, pero con el correr del tiempo, los derivados lácteos comenzaron a utilizarse en pequeñas proporciones y luego masivamente. Hoy en día los helados y cremas tienen como constituyentes básicos, en la mayoría de los casos, la leche y la crema de leche.

Los orígenes del helado en el Ecuador se remontan también al uso de la nieve de los nevados de la región centro norte. Por ejemplo en Riobamba existe el conocido jugo con hielo del Chimborazo, pero los destacados sin lugar a duda son los Helados de Paila, dulce tradición de Ibarra, desde 1896, elaborados en paila de bronce con la mezcla de jugo de fruta, jarabe, agua, leche en polvo, claras de huevo, esta mezcla es batida vigorosamente misma que comienza a solidificarse gracias al enfriamiento que proviene de la mezcla de hielo con sal que reposa alrededor de la paila. Este hielo antiguamente provenía de los nevados como Atacaso, Carihuarazo, etc. Los Helados de Paila al igual que los “Helados de Salcedo” son productos tradicionales del Ecuador.

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. Como es bien conocido el plan de marketing opera a dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y proposición de valor que se van a ofrecer en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a aponer en práctica, como características de producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicio.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo es la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender concentrando sus esfuerzos de marketing y de distribución. La empresa venderá a un número determinado de compradores del mercado meta.

Como ya hemos mencionado antes, los consumidores de helados no se diferencian mayormente entre sí porque el acceso y oportunidad para la compra de un helado es la misma sin embargo es bien conocido que los niños son los principales consumidores de estos helados. Para garantizar que nuestros esfuerzos e inversiones en marketing tengan los resultados esperados hemos segmentado nuestro mercado disponible[6] presentamos la siguiente matriz:

Base para segmentación	Posibles segmentos de mercado
Geográfica	
Región	Austro - Cuenca
Tamaño de la ciudad	>300.000 habitantes
Urbana o rural	Urbana, 15 parroquias urbanas.
Clima	Templado, soleado
Demográfica	
• **Ingreso**	< USD $100
• **Edad**	3 – 12 años
• **Sexo**	Masculino, Femenino
• **Ciclo vital de la familia**	Niños
• **Clase social**	Media baja, media alta.
• **Educación**	Primaria, secundaria.
• **Ocupación**	Estudiante
• **Origen étnico**	N/A
Psicográfica	
Personalidad	Introvertido/ extrovertido.
Estilo de vida	No independiente
Valores[7]	Diversión y gusto de vivir. Emoción
Por comportamiento	
Beneficios deseados	Buen sabor
Tasa de uso	Consumidores habituales (varios helados/ semana)

Tabla 3. ***Descripción de mercado objetivo.***

[6] Mercado disponibles es el conjunto de consumidores que tienen interés por una oferta, que cuentan con los ingresos necesarios para adquirirla y que disponen de acceso a la misma.

Básicamente hablamos que nuestro Target Group son los niños en edad escolar por lo que tomamos datos del INEC para la ciudad de Cuenca en el período 2007-2008:

TIPO DE PLANTEL	NUMERO	ESTUDIANTES
Pre-Primaria	294	15.319
Primaria	389	65.968
Secundaria	124	51.520
Total	807	132.807

Tabla 4. Cuantificación *de mercado objetivo.*

De este total aspiramos a captar un 20% es decir aproximadamente 26.000 estudiantes.

Ante la posibilidad de encontrarnos con una barrera para la venta en los bares de las instituciones educativas hicimos una revisión del Acuerdo Ministerial 0001-10 Reglamento que regula el funcionamiento de bares escolares del sistema educativo nacional expedido por el Ministerio de Educación y Cultura con fecha 14 de abril de 2010 y firmado por los ministros Ricardo Canizares Fuentes y Gloria Vidal Illingwoth, titulares de las carteras de salud y educación respectivamente y encontramos que en el articulo 30 SI se autoriza la venta de Helados de Leche así como los Helados de Fruta (mora, tomate, taxo).

5.1.2. Política de Producto

Los helados son definidos como una mezcla homogénea y pasterizada de diversos ingredientes, que es batida y congelada para su posterior consumo en diferentes formas y tamaños. Como ya explicamos las principales clasificaciones del helado son, atendiendo a su composición, helados de agua y de leche y, según su forma de presentación, los clasificamos en: paletas, helados soft por litros, helados soft de cono, etc. Por ser una mezcla de diversos alimentos de alta calidad son considerados como una importante fuente de: proteínas de alto valor biológico, vitaminas de todos los tipos, energía calórica y sales minerales diversas (calcio, sodio, potasio, magnesio, etc.). La enumeración de estas propiedades hace necesario considerar a los helados no sólo como una simple golosina o refresco de verano sino también como un alimento que aporta elementos muy importantes para una alimentación equilibrada en todas las estaciones del año y etapas de la vida.

Los helados no deben tomarse excesivamente fríos. La temperatura ideal de consumo está situada entre -10 y -12ºC, aunque ésta puede variar dependiendo de los ingredientes que lo compongan. Si están muy fríos (con escarcha), habrá que sacarlos del congelador manteniéndolos en una zona menos fría del frigorífico, hasta antes de

consumirse. Un helado estará en su punto cuando se pueda cortar sin hacer fuerza. Además, los helados deben conservarse a una temperatura bajo 0°C, tanto para evitar el crecimiento microbiano como para cumplir con la funcionalidad principal y estipulación del producto.

Manejaremos 2 líneas de productos que agrupan a los siguientes productos:

1. Helados con leche
    a. Chocolate
    b. Vainilla
    c. Manjar
    d. Coco
2. Helados con fruta
    a. Mora
    b. Tomate de árbol
    c. Taxo (gullan)

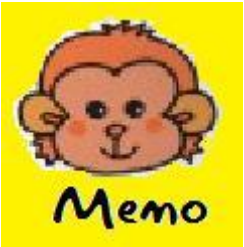
Queda pendiente la posibilidad de desarrollar un helado especialmente destinado para la venta en los bares de las instituciones educativas variedades de helado fortificadas como con extra calcio o enriquecidas con vitaminas y minerales. Conociendo un poco más el mercado de estos productos estamos confiados de llegar a realizar ventas técnicas con debidas explicaciones y fundamentaciones técnicas que serán explicadas a los directores y rectores de las instituciones de educación, así como a los administradores de los bares.

Describimos las especificaciones del nuestro producto “base” mismo que con incorporación de ingredientes pueden resultar en nuevos productos, el SABOR será el atributo más ponderado para satisfacer a nuestros consumidores:

- Leche entera homogenizada UHT
- Crema de leche
- Suero de queso
- Grasas de origen animal
- Sólidos no grasos (leche entera en polvo).
- Azúcar
- Estabilizantes
- Ingrediente extra: Sabor y color natural, manjar de leche, etc.

Como un valor diferenciador utilizaremos vasos plásticos estampados con logotipo, de manera aparente como los helados Cocacho que utilizan etiquetas adhesivas en los envases, en la etiqueta se recalcará que es un Producto Pasteurizado, dando lugar a la valoración de este atributo que fue identificado en las encuestas.

Para darle una identidad a nuestro producto creamos una marca y un logotipo que consideramos tiene que ser lo más cercano a los niños, siendo agradable, tierno y con un nombre fácil de recordar.



5.1.3. Plan de Precio

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues influye en la percepción del consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones, una errónea fijación del precio es responsable de la falta de demanda de un producto.

Hemos calculado que de acuerdo nuestro costo de producción por unidad producida es de alrededor de USD $ 0,38 deseamos obtener un margen de utilidad de 20% y dejando para el tendero una utilidad de alrededor del 17% tenemos:

Costo = 0,38

Margen = 20%

Precio = 0,38 x 1,20 = 0,42 (precio de venta a minorista)

PVP = 0,42 x 1,17 = 0,50 (17% utilidad al tendero)
Si nos comparamos con la competencia ubicamos a nuestro producto así:

IDENT.	PRODUCTO/MARCA	P.V.P.
1	Cocacho	$ 0,30
2	Topsy	$ 0,30
3	**MEMO**	$ 0,50
4	Casero (Pingüino)	$ 0,60
5	Helados de Salcedo	$ 0,60
6	La Tienda	$ 0,75

Tabla 5. Comparación de precios.

Nos encontramos en un punto intermedio lo que a nuestro criterio nos va a dar preferencia porque es un precio convenientes, ni muy caro ni muy barato, además al no ser muy barato no proyectaremos la imagen de producto de baja calidad que generalmente es asociada con el precio, además nos quedamos en el límite entre los grupos de consumidores que están dispuestos a pagar entre $0.31-0.50 (33%) y entre $0.51-70 (41%). El P.V.P. de $0.50 consideramos que es bueno para la introducción del producto al mercado y nos dá la posibilidad de que luego de un período poder aumentar de precio sin que esto afecte significativamente las ventas dado que el precio es un atributo que es menos ponderado por los consumidores.

5.1.4. Plan de Comunicación

Se va a crear un plan de comunicación de nuestro producto mediante el cual se destaque esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, a través de un adecuado plan de comunicación se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

5.1.5. Publicidad

Se ha pensado realizar actividades necesarias para hacer llegar un mensaje claro al mercado y nuestro objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre el producto por lo que se hace énfasis en:

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece
- Ganar la preferencia del cliente.
- Posicionar la marca MEMO a tal punto de que se convierta en sinónimo de helado.

Se usaran los siguientes medios:

- Periódicos, revistas.
- Material POP
- Radio
- Pagina web
- E-mailing.
- Publicidad móvil (vallas en buses).

5.1.6. Promoción

La promoción de ventas se debe llevar a cabo una vez nuestro producto ya se encuentre disponible en los puntos de venta y junto con la publicidad se apoyara la venta del mismo de manera que se tengamos buenos resultados gracias a estas acciones conjuntas y coordinadas. Ejemplo de estas actividades son:

- Muestras gratis (degustación): a través de chicas impulsadoras que se ubicaran en puntos estratégicos de expendio y consumo para ofrecer el producto hablando positivamente acerca de sus atributos.
- Regalos en la compra del producto: esta promoción estará dirigida a los clientes detallistas es decir los de las tiendas a quienes inicialmente para la introducción del producto se les obsequiara una camiseta y en posterior se canjeara de acuerdo al volumen de compras que nos realicen.
- Ofertas de introducción: se realizara únicamente en producto por ejemplo la venta de 1 docena de 13 productos.
- Patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales, deportivos o presentación en ferias y otros: Se enfocara en los eventos deportivos como el torneo interescolar de futbol con auspicio a determinados equipos que se consideren destacados de manera que el nombre de nuestro producto siempre se vea presente en los medios gráficos con la fotografía de los equipos o jugadores, es decir, aprovechar el llamado free-press.

5.1.7. Venta Personal

La venta necesariamente será personal en el punto de venta. Es muy importante el contacto entre el vendedor de la empresa y el tendero para crear un vínculo comercial pero también de amistad y empatía. Nuestros vendedores serán personajes que con el empleo de la broma elegante, sonrisa, trato cordial y expresión dicharachera se ganará el afecto y la “voluntad” del tendero lo que facilitara la venta.

En cuanto a los vendedores ambulantes estos tendrán atributos personales similares a los indicados en líneas anteriores a mas de un uniforme distintivo similar al de BonIce.

Figura 15. ***Uniforme modelo de vendedor ambulante***

5.1.8. Relaciones Públicas

Del manejo de las relaciones publicas será encargado directamente el gerente y trataran de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

5.1.9. Plan de Distribución

Los aspectos que se analízara en este apartado es la determinación de los canales más apropiados de distribución de nuestro producto.
Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar el producto que les satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado, para lo cual se se escogio rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible, por tal motivo se dividido a la ciudad de Cuenca en 5 zonas estrategicas.

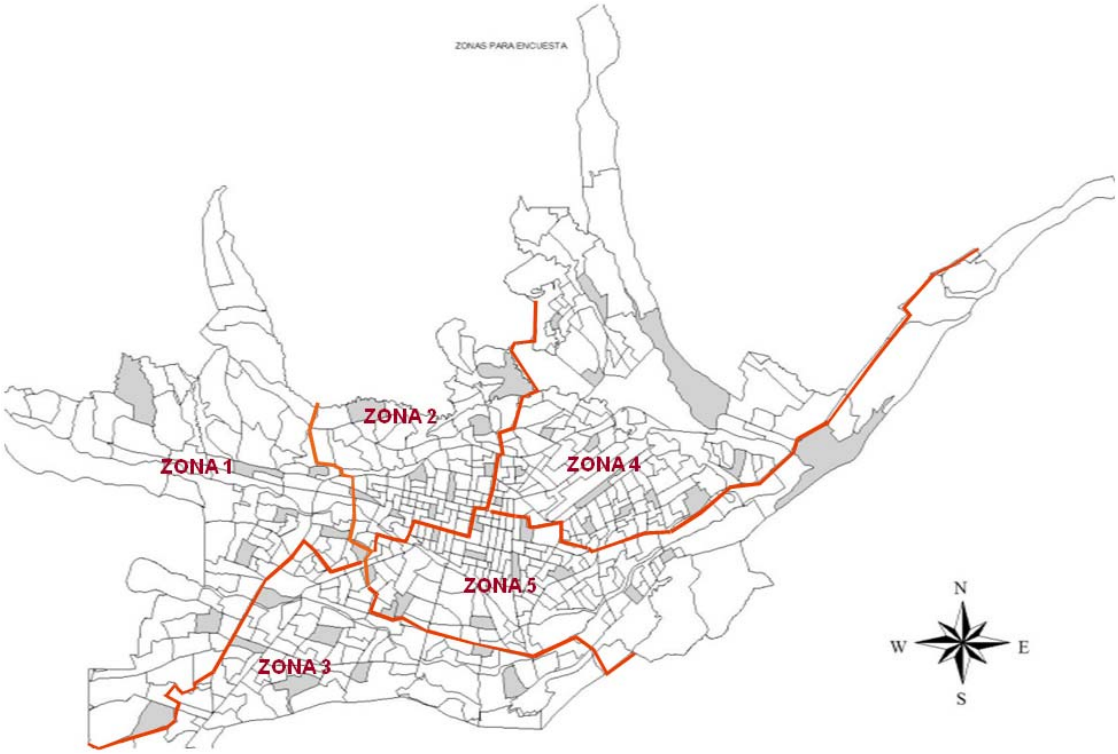


Figura 16. ***Mapa de zonificacion.***

El proceso de distribución de nuestro producto se hará de forma directa y por zonas de acuerdo a lo indicado en el mapa. En cada zona se identificarán a los distintos tipos de clientes es decir, aquellos que sean grandes y los pequeños, a los cuales se les atenderá asignándole la prioridad que amerita, así mismo la frecuencia será determinada según consumo pero se planea hacerlo al menos 1 vez por semana. En el caso de clientes considerados grandes y a los cuales se les dará un trato especial según el caso se realizará llamadas previas a la entrega para conocer su necesidad de reposición de producto, esto se constituye como una pre-venta y a más de mejorar la eficiencia del proceso de distribución creará un vinculo más cercano entre personal de la empresa y el cliente.

Las rutas se reparta se trazarán buscando obtener la mayor eficiencia posible en el uso del tiempo y recursos como el uso del automotor (kilómetros recorridos, combustible, aceites, etc.). Así mismo la eficiencia en la distribución nos dará como resultado una buena manipulación del producto y el mantenimiento de las condiciones de calidad del mismo.

En posterior y con la generación de información y recursos económicos que este proceso vaya proporcionando, se aspira a trabajar con pre-vendedores, quien el día previo tomará el pedido y al día siguiente se concretará la entrega del producto.

También como otro canal para la venta de nuestros productos hemos considerado a los vendedores ambulantes y un buen ejemplo en el que vale pena hacer benchmarking son los vendedores ambulantes de BonIce de la empresa Quala. Su uniforme multicolor, estampados y prácticos coolers hacen que sean identificados en cualquier lugar y se relacionen automáticamente con la marca que venden, además su movilidad permiten acudir con rapidez ante la solicitud de un cliente.

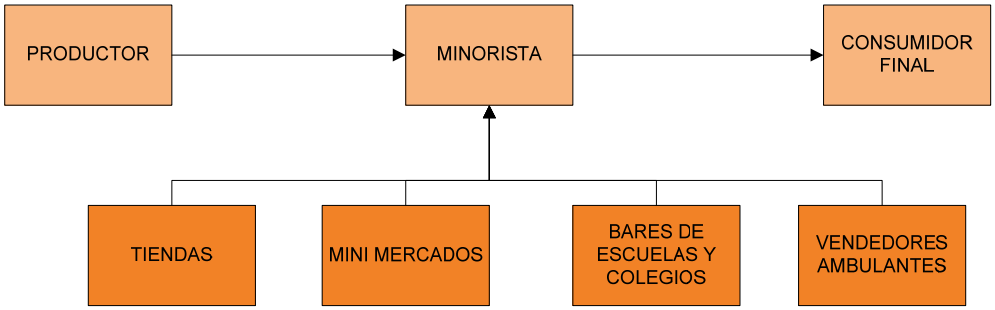


Figura 17. ***Esquema de los canales de distribución.***

5.2. Plan de Producción

Producción.- Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios.

Producto.- Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa satisfactorio para el consumidor.

El plan de producción es la planificación de operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área, el plan de producción se divide en dos partes:

a) **Actividades pre operativo:** Todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

b) **Actividades operativas:** Todas aquellas actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Plan de Producción:

- Compra de equipos
- Acondicionamiento de áreas de trabajo
- Contratación y adiestramiento de personal
- Selección de proveedores
- Adquisición de meterías primas
- Etapa de pruebas con el producto o servicio, siguiendo el diagrama de flujo del proceso de producción.

5.2.1. Infraestructura Necesaria

Es el espacio físico en donde se dispondrán las maquinas, herramientas, materias primas para elaborar el producto terminado y los flujos de producción lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

Por lo consiguiente hay que realizar una distribución de planta por lo que es distribuir las áreas en el terreno disponible, de forma que se minimicen los recorridos de los materiales y que haya seguridad y bienestar para los trabajadores. La distribución debe tomar en cuenta todas las zonas de la planta y no sólo de la producción, la distribución que se va a realizar va a brindar la posibilidad de crecer físicamente es decir contemplar futuras expansiones.

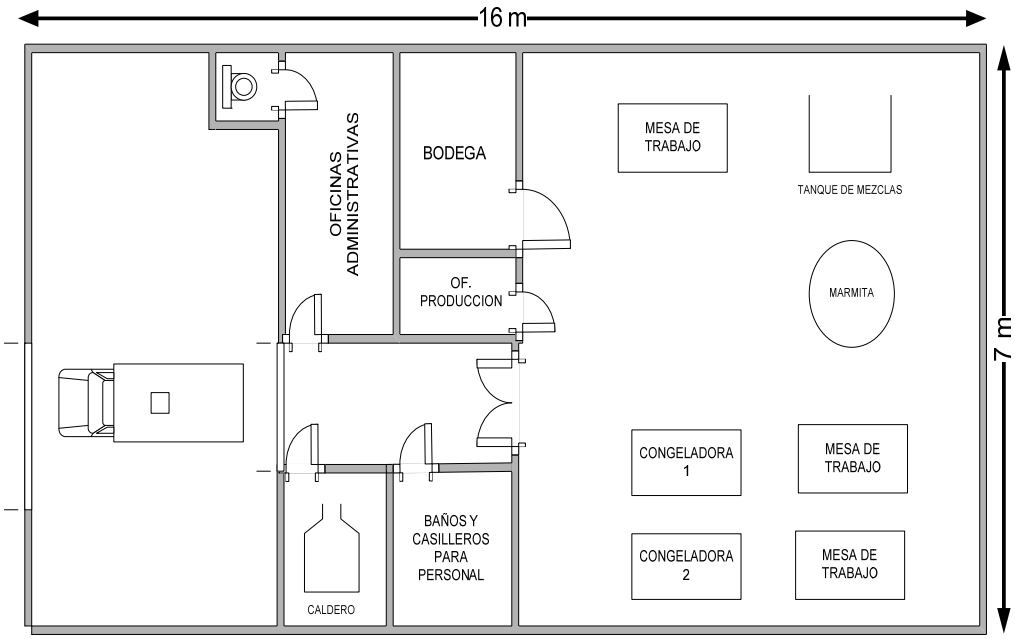


Figura 18. ***Layout de planta.***

5.2.2. Maquinarias, Equipo, Herramientas

Equipos	Número
Tanque 500 l	1
Marmita 500 l	1
Máquina productora de barras con unidad	1
Mesa de Trabajo	2
Congeladores	2
Caldero	1
Vehículo repartidor Isotérmico	1
Juego de herramientas	1
Licuadora Industrial	1
Termómetro de inversión	1
Balanza	1
pH-metro	1
Refractómetro óptico	1

Tabla 6. ***Equipos y maquinarias.***

5.2.3. Procesos

El proceso de elaboración de helados consta básicamente de los siguientes pasos.

Recepción y Almacenamiento de Materias Primas

Las materias primas se almacenan en tanques, silos, dependiendo de la forma física. La solución de las instalaciones de recepción depende de la capacidad de la planta.

Los productos sólidos, que se suelen utilizar en cantidades relativamente pequeñas, tales como suero en polvo, estabilizante y emulsionante, cacao en polvo etc. Se reciben generalmente en sacos. El azúcar y la leche en polvo se pueden entregar en contenedores y por medio de sistemas de transporte neumáticos pasan a los silos de almacenamiento. En la actualidad, es cada vez más corriente recibir los productos sólidos tales como el azúcar y la leche en polvo en sacos, que se vacían por medio de equipos especiales.

Los productos líquidos tales como la leche, nata, leche concentrada, y grasas vegetales se entregan en cisternas. Los productos lácteos recibidos se enfrían hasta unos 5 °C antes de su almacenamiento, mientras que las grasas vegetales se almacenan a temperaturas relativamente altas (30 – 50 °C), con el objeto de mantener su viscosidad lo suficientemente baja como para que pueda ser bombeada. La grasa láctea se entrega en forma de bloques de mantequilla que son fundidos y bombeados a los depósitos de almacenamiento, donde se debe mantener a una temperatura de 35 – 40 °C. En este último caso, se preparan lotes para uno o dos días de producción para evitar la oxidación de la grasa de la leche, a menos que se almacene en atmósfera de gas inerte (nitrógeno)

Pesado, Dosificado y Mezcla

En general, todos los ingredientes sólidos son pesados, mientras que los líquidos pueden ser pesados o dosificados mediante medidores volumétricos.

Los ingredientes sólidos normalmente se pesan y se vacían a mano en el tanque de mezcla de a cuerdo a una formula prefijada. Estos tanques están diseñados para realizar un calentamiento indirecto y van equipados con eficientes agitadores.

Las materias primas una vez en el tanque se calientan normalmente hasta 50-60 °C para facilitar la disolución y se mezclan hasta conseguir un mix homogéneo, que a continuación se homogeniza y se pasteuriza.

La homogeneización influye en la calidad del producto final en varios aspectos beneficiosos:

- Helados con mejor cuerpo y textura.
- Distribución uniforme de la grasa, sin tendencia a la separación.
- Color más brillante y atractivo.
- Mayor resistencia a la oxidación, que produce olores y sabores desagradables en el helado.

Razones por la que vamos a trabajar con leche UHT homogenizada.

Pasterización de la mezcla

La pasterización es un método de calentamiento que tiene como principal objetivo la destrucción de los microorganismos patógenos que puedan estar en la mezcla, reduciendo el número de los mismos hasta un valor aceptable. Además se inactivan enzimas y microorganismos capaces de provocar indeseables modificaciones del olor y del sabor durante el almacenamiento de los helados, así como una completa disolución de los ingredientes de la mezcla. La refrigeración posterior tiene el objetivo de impedir el crecimiento de las bacterias que hayan podido sobrevivir.

La destrucción de gérmenes patógenos durante la pasterización se debe a la combinación de temperatura y tiempo de mantenimiento de dicha temperatura. Cuanto mayor sea la temperatura del tratamiento, menor tiempo necesitará para conseguir sus objetivos. En nuestro caso utilizaremos:

- Pasterización baja, con una temperatura de 60ºC durante 30 minutos.

Congelación

El proceso continuo de congelación tiene dos funciones:

La congelación es una de las etapas que más influyen en la calidad del helado final. Es el punto clave de la transformación de una mezcla de ingredientes en helado, y es a partir de aquí cuando ya se habla de helado y no de mezcla. En esta etapa se realizan dos importantes funciones:

- Incorporar una cantidad controlada de aire a la mezcla
- Congelar el contenido de agua de la mezcla de forma que se obtenga un gran número de pequeños cristales de hielo.

El proceso de congelación es muy rápido; esto es muy importante para la formación de pequeños cristales de hielo. Desde los tanques de maduración el mix pasa al congelador continuo, donde el aire se introduce en la emulsión mientras que el mix se congela entre -3°C y -6°C dependiendo del producto que se éste congelando. El aumento en volúmen que se produce por la incorporación de aire en el mix.

Conservación del helado en cámaras frigoríficas

Para el helado, lo mejor sería una temperatura baja constante en todos los puntos de la cadena del frío. Pero por ser en cierta medida inevitable las elevaciones de la temperatura en las operaciones de carga, transporte y descarga, los helados se mantienen en los grandes establecimientos a temperaturas más bajas, con objeto de disponer de una reserva de frío en los momentos mencionados. Para que este helado conserve especialmente su forma y su consistencia, desde el final del endurecimiento en la fábrica hasta su transporte al consumidor, se deposita a bajas temperaturas (-28ºC).

Diagrama de Proceso.

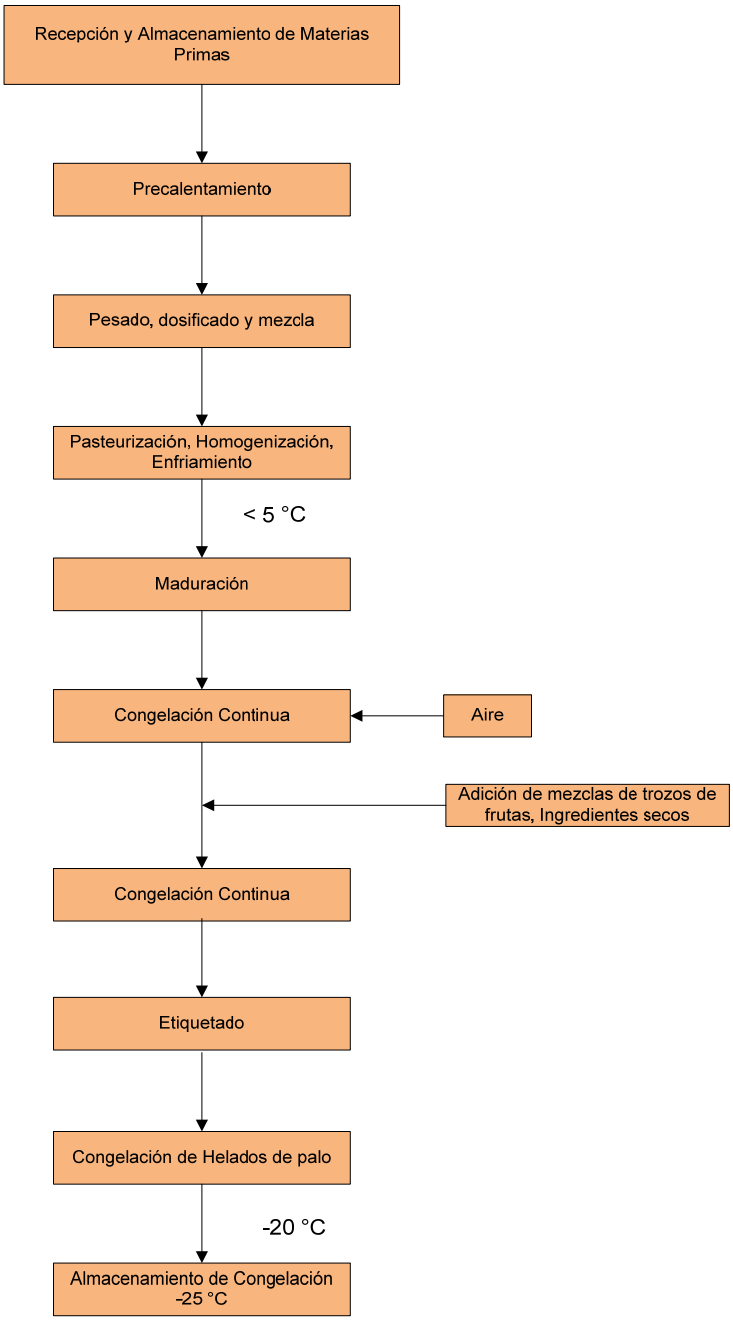


Figura 19. ***Diagrama de proceso.***

5.2.4. Materias Primas

A continuación haremos una descripción pormenorizada de los ingredientes más comúnmente utilizados en la elaboración.

Materias Primas

- Leche y derivados lácteos
- Huevos y sus derivados
- Azúcares alimenticios
- Chocolate, café, cacao, vainilla, cereales, etc.
- Frutas y sus derivados, zumos de frutas naturales y concentrados, etc.
- Almendras, avellanas, nueces, turrones, frutos secos, etc.
- Bebidas alcohólicas
- Proteínas de origen vegetal
- Agua potable
- Emulsionantes
- Estabilizantes
- Aromatizantes
- Otros productos alimenticios

I. La leche y sus derivados

Con la denominación de leche nos estamos refiriendo a la leche de vaca que es normalmente la utilizada en la elaboración de los helados. Asimismo, nos referimos a leche estandarizada, homogeneizada y pasteurizada industrialmente.

Composición media de la leche de vaca (% peso en volumen)

Proteína	3,2 – 3,6
Materia Grasa	3,2 – 4,3
Lactosa	4,9 – 5,0
Sales Minerales	0,7 – 0,8
Agua	86 – 87
pH	6,60- 6,80
Acidez	14,0 – 16,0° Dornic

Composición de leches en polvo (%)

	Entera	Descremada

Materia Grasa	24 – 25	1,2 – 1,5
Proteínas	26 - 28	35
Lactosa	32 - 36	52
Minerales	5 - 6	8
Agua	2,5 - 3	2 - 3

Composición del suero en polvo (%)

Humedad	3 – 5
Grasa	0,5 – 1,5
Proteína	11 – 13
Sales Minerales	10 - 11
Lactosa	70 – 72

Este producto al ser de un alto contenido en lactosa puede ser utilizado en grandes cantidades para la elaboración de helados, sustituyendo la leche en polvo al ser más económica que esta. De todas maneras no se deberá utilizar dosis mayores al 5 o 10% ya que el mayor contenido de lactosa al cristalizar podría darle una consistencia "arenosa" al helado.

Composición de la manteca (% en peso)

Humedad máx. 16
Mat. Grasa mín. 80

Proporciona aroma y sabor, cuerpo, textura y suavidad en la boca.

II. Azúcares Alimenticios

Los azúcares generalmente más utilizados en la elaboración de helados son:

- Sacarosa
- Glucosa
- Lactosa
- Azúcar invertido
- Sorbitol

Los azúcares representan entre el 10 al 20% en peso del total de la mezcla de ingredientes de un helado y entre el 5 al 10% una vez incorporado el aire y congelado.

Son utilizados en la elaboración de los helados por varias razones:

Dan el sabor dulce característico de este tipo de productos

Dan cuerpo al helado
Son una importante fuente de energía
Bajan el punto de congelación de la mezcla, permitiendo actuar como anticongelante

La sacarosa o azúcar común se obtiene industrialmente de la caña de azúcar y de la remolacha azucarera. La sacarosa es el azúcar más utilizado en los helados, llegando a representar el 80% del total de azúcares de la mezcla. No es conveniente pasar de esta proporción debido a que le daría un excesivo sabor dulce al producto.

El máximo grado de solubilidad de la sacarosa en agua a 20 °C es del 65%. Si se supera este porcentaje, el excedente precipita y cristaliza.

En el proceso de mantecado del helado, donde este se congela y se solidifica el agua, la concentración de azúcar aumenta precipitando en forma de cristales. Cuanto más tiempo tarde el proceso de congelado, más grandes serán los cristales y darán origen al defecto de “arenosidad” en el paladar.

Para evitarlo es necesario balancear la formulación sustituyendo parte del azúcar por otros con efecto “anticristalizantes”, que disminuyen este defecto (Glucosa, dextrosa, azúcar invertido o miel).
Los azúcares derivados del almidón son componentes muy importantes en la elaboración de helados. Éstos son la dextrosa y la glucosa. Se suele utilizar hasta un máximo del 25% del total de azúcares. Tienen menor poder edulcorante que la sacarosa.

La lactosa es el azúcar de la leche que aparece en los helados como consecuencia de la adición de leche en polvo, suero de leche, leche fluida, etc. Una proporción elevada dará un defecto “arenoso” al paladar al cristalizar el exceso de lactosa. Su poder edulcorante es muy reducido.

El azúcar invertido se obtiene por hidrólisis con ácidos o mediante el fermento “invertasa” de la sacarosa. De este modo la sacarosa produce glucosa y fructosa en cantidades iguales. La mezcla de ambos azúcares se conoce como “Azúcar invertido”.

Tiene un alto poder edulcorante que limita su utilización hasta un 25% del total de azúcares de la mezcla.

III. Cacao y Chocolate

El cacao se obtiene de una semilla del cacaotero (Theobroma Cacao), separada del resto del fruto y sometido a un proceso de fermentación y posterior desecación.

Las principales propiedades son:

Aspecto, olor y sabor característicos
7 % máximo de humedad
5 % máximo de impurezas como granos defectuosos.

Del cacao se obtienen varios derivados que pueden ser utilizados en la elaboración de helados:

Pasta de cacao: Es el producto obtenido por la molienda del cacao descascarillado y tostado. Contiene como mínimo un 50 % de manteca de cacao. Se lo conoce como "cobertura amarga".

Manteca de cacao: Obtenido por presión del cacao descascarillado o de la pasta de cacao. Es una masa sólida que funde en el paladar. Es de color blanco o ligeramente amarillento.

Torta de cacao: Al someter los granos descascarillados o la pasta de cacao a presión, se obtienen dos productos: La manteca de cacao que vimos y el sobrante que es la torta de cacao muy rica en proteínas y grasas.

Cacao en polvo: Es el obtenido por la molienda y pulverización de la torta de cacao. Se la clasifica según su contenido de grasa en:

Normal: Contiene un mínimo del 20 % de manteca de cacao, 8 % de humedad y 4 % de impurezas.

Semidesengrasado: Contiene entre 10 y 20 % de manteca de cacao

Cacao azucarado en polvo: Obtenido por la mezcla de cacao en polvo con azúcar. Debe contener un mínimo de 32 % de cacao en polvo.

Composición del cacao

Hidratos de carbono 38 – 39 %
Proteínas 21 %
Grasas 6 – 27 %
Humedad 4 – 6 %
Sales 2 – 3 %

El chocolate es el producto obtenido por la mezcla total y homogénea en cantidades variables de cacao en polvo o pasta de cacao y azúcar finamente pulverizado, con la adición o no de manteca de cacao.

IV. Frutas y Jugos

Las frutas y los derivados son ampliamente utilizados en la elaboración de helados, dándoles a éstos el sabor de la fruta utilizada.

En general las frutas frescas más utilizadas son:

- Frutillas
- Frambuesa
- Amarena
- Duraznos
- Bananas

Son utilizadas entre un 10 a 25% en las mezclas para la elaboración de helados. Se pueden agregar troceadas o como puré de frutas. Como regla general el contenido total de azúcar no debe superar el 33% y los sólidos totales entre 32 y 36%.

Como muchas de las variedades de frutas no están disponibles durante todo el año, se suele utilizar y con muchas ventajas las frutas congelada. Del mismo modo que las frutas los jugos y zumos de frutas son ampliamente utilizados en la elaboración de helados.

Se pueden obtener directamente en el local de elaboración mediante el exprimido de las frutas correspondientes.

Los jugos pueden comprarse a proveedores responsables y debidamente evaluados y se pueden presentar como jugos refrigerados, jugos congelados o jugos concentrados y congelados, siempre pasteurizados.

Este producto será envasado en contenedores apropiados e identificando convenientemente el producto de que se trate, la fecha de elaboración y vencimiento, el registro de establecimiento, de producto, método utilizado y las recomendaciones de conservación.

V. Agua

1) Caracteres físico-químicos

- ph de 7 a 8,5.
- Cloruros: hasta 250 ppm.
- Sulfatos: hasta 200 ppm.
- Nitratos: hasta 30 ppm.
- Calcio: hasta 100 ppm.

- Magnesio: hasta 50 ppm.
- Hierro y manganeso: hasta 0,2 ppm.

2) Caracteres microbiológicos

1. Recuento total de bacterias aerobias: máximo de 25 colonias 1 ml de agua.

2. Presencia de bacterias fecales: ausencia de coliformes, estreptococos y clostridios en 100 ml de agua.
3. Ausencia total de gérmenes potencialmente patógenos y del Escherichia coli o de los bacteriófagos anti-E. coli y anti-Shigella.

El agua procede de la red y se le trata con filtros a la entrada. Diariamente antes de proceder a la mezcla se analiza, teniendo especial precaución en el contenido de Cloro.

VI. Proteínas de origen Vegetal

En los procesos de extracción de aceite de las semillas de oleaginosas (girasol, soja, etc.), queda como subproducto una “torta” de proteína que puede ser utilizada debidamente procesada en la alimentación humana.

A partir de este producto, se puede preparar un producto conocido como Proteína aislada de soja.

En el caso de los helados, la proteína vegetal puede ser utilizada para sustituir la leche en polvo desnatada de mayor costo.

VII. Emulsionantes.

Los emulsionantes son sustancias que ayudan a conseguir una adecuada estabilidad de la emulsión (el producto) por reducción de la tención superficial en tre las fases líquidas. Un emulsionante muy conocido es la yema de huevo, pero es caro y menos efectivo que los tipos más corrientes utilizados, que son principalmente derivados no iónicos de grasas naturales que han sido esterificadas para dotarlas de uno o más radicales solubles en agua, y uno o más radicales solubles en grasa. Los emulsionantes utilizados en la elbaoración de helados pueden ser divididos en cuatro grupos: ésteres de glicerina, ésteres de sorbitol, ésteres de azúcares y ésteres de otro origen.

La cantidad de emulcionate que normalmente se añade es de 0.3-0.5% en peso del mix del helado.

VIII. Estabilizantes

Un estabilizante es una sustancia que, cuando se dispersa en una fase líquida (agua, absorbe una gran cantidad de moléculas de agua. A este fenómeno se le llama hidratación y significa que el estabilizante forma un entramado que evita que las moléculas de agua se muevan libremente. Hay dos tipos de estabilizantes: proteicos y carbohidratos. El grupo de los proteicos incluye sustancias tales como la gelatina, caseína, albúmina y globulina. El grupo de los carbohidratos incluye coloides marinos, hemicelulosa y compuestos modificados de celulosa. La dosis estabilizantes es normalmente de un 0.2-0.4% en peso del mix del helado

IX. Aromatizantes

Estos aditivos son muy importantes para la elección por parte del cliente. Los más utilizados son los sabvores de vainilla, chocolate, fresa y nuez. Se añade en el momento de la mezcla. Si se trata de partículas grandes tales como nueces, frutas o mermeladas, se añaden cuando la mezcla o mix ha sido congelada.

El cacao se utiliza mucho para dar a las barras de helado, comos y bloques de helado una capa de chocolate. Para este propósito, el cacao se mezcla con grasa (por ejemplo, grasa de cacao), con objeto de dar a esa capa de chocolate la viscosidad, elasticidad y consistencia adecuadas.

X. Colorantes.

Los colorantes se añaden al mix para dar una apariencia atractiva y mejorar el color de las frutas añadidas. Los colorantes se suelen añadir en forma de concentrado. Sólo se deben utilizar colorantes permitidos por la legislación

XI. Otros Productos

Además de los ingredientes citados, existen muchos otros utilizados en la elaboración de helados:

- Sal común, para realzar el sabor y mejorar la textura
- La canela, utilizada como aromatizante para ciertos tipos de helados
- Otras especies como nuez moscada, clavo de olor, etc., también utilizados como aromatizantes.

5.2.5. Proveedores

Esto nos facilitara el inicio de las actividades productivas, para ser más eficiente en la selección de proveedores, se ha visto indispensable establecer criterios que son:

- Cumplimiento en fecha de entrega
- Calidad

- Precio
- Servicios que ofrecen
- Créditos
- Localización de proveedores.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	UBICACIÓN
Leche Polietileno UHT	Lácteos San Antonio C.A.	Cuenca
Leche en polvo	Lácteos San Antonio C.A.	Cuenca
Crema	Lácteos San Antonio C.A.	Cuenca
Cacao en polvo	ECUA COFFEE	Guayaquil
Azúcar	Ingenio ECUDOS	Troncal
Pulpas de frutas	PROLAM	Ambato
Aditivos	SIQUEM	Quito
Vasos Plásticos con impresión	Plásticos Modernos S.A	Quito
Vasos Plásticos con impresión	CARPAK	Colombia
Paletas	Coralcentro	Cuenca

Tabla 7. ***Proveedores de materias primas e insumos***

5.2.6. Evaluación de Impactos Ambientales

Los principales aspectos ambientales de la actividad tienen su origen en los procesos adoptados para la disposición de los efluentes líquidos, residuos sólidos y la emisión de olores. Mismos que se describen a continuación.

Efluentes líquidos

Se genera en los siguientes procesos:

- Elaboración de helados: descongelamiento de materia prima pulpas, pasteurizado, limpieza, condensado de vapor.
- La carga de materia orgánica contaminante de cada corriente, se debe a los compuestos orgánicos (proteínas, grasas, carbohidratos), presentes en forma soluble, coloidal o particulada. Es baja en las operaciones de lavado, media en limpieza, y elevada en cocción.

Residuos sólidos

Se genera en los siguientes procesos:

- Elaboración de helados: recepción, clasificación, almacenamiento, descongelado, residuos de envasado y empaque (plásticos, fundas).

- Departamentos auxiliares: calderos generadores (repuestos y lubricantes), departamento administrativo, bodegas. Casi todos los departamentos generan residuos sólidos.

Emisión de olores, gases y partículas

Se genera en los siguientes procesos:

- La empresa tiene calderos por lo tanto genera gases de combustión.
- Procesamiento de fresco: olores debidos a la descomposición en los sectores de almacenamiento de materia prima, procesamiento y almacenamiento de residuos sólidos.

5.2.7. Plan de Mitigación de Impactos Ambientales

El Plan de Mtigación de Impactos es la base de la Gestión Ambiental de la empresa, debido a que engloba una serie de medidas a tomar, con las cuales se podrá optimizar y monitorear los procedimientos de operación, a fin de minimizar o eliminar los posibles impactos a los recursos agua, aire, suelo y por otra parte al personal que labora en la empresa.

Maquinaria

- Realizar inspecciones y mantenimiento periódico de los equipos (de acuerdo a las sugerencias del fabricante)
- Disponer el uso de Equipo de Protección Auditiva en las áreas donde se produzcan altos niveles de ruido

Proceso

- Implementar medidas que permitan el ahorro de agua
- Implementar Buenas Prácticas Operacionales dentro del proceso productivo

Plan de Manejo de Residuos

General

- Clasificar los desechos y colocarlos en los contenedores destinados a cada tipo
- Adecuar el área de acopio temporal de los desechos (lejos de la humedad, techo y suelo protegido y señalizado).

- Capacitar al personal en clasificación de residuos y manipulación de residuos peligrosos.
- Llevar registros de cantidad de residuos producidos
- Realizar una inspección trimestral del manejo de residuos (producción, clasificación, reciclaje, registro, entrega a gestores)

Peligrosos

- No poner en contacto este tipo de residuos con los demás
- Manipular con cuidado los recipientes y evitar que se rompan
- Residuos líquidos almacenarlos en recipientes que tengan la abertura hacia arriba.

Plan de Contingencias

El Plan de Contingencias da procedimientos a realizarse en el caso de que se produzcan las siguientes contingencias:

- Derrame de combustibles, lubricantes, aceites, químicos y /o materiales peligrosos
- Explosiones e incendios
- Desastres naturales

General

- Identificar las contingencias que se pueden presentar durante el desarrollo del proceso productivo de la empresa
- Actualizar los cuadros de responsabilidades del comité de contingencias en caso de ser necesario
- Entrenar al personal en acciones de respuesta a eventos contingentes
- Ejecutar el procedimiento de Actuación en caso de Emergencia General de Helados MEMO.
- Evaluar periódicamente el desarrollo de procedimientos y modificarlos en caso necesario.

Plan de Seguridad Industrial

Durante el desarrollo de las actividades productivas de nuestra empresa, se pueden evidencian riesgos que pueden causar accidentes y enfermedades en aspectos como

- Trabajos en frío
- Manejo de maquinarias
- Manipulación de carga pesada
- Realización de actividades en una sola posición

Departamento de Producción

- Hacer cumplir las disposiciones dadas para prevenir enfermedades y accidentes laborales
- Modificar el Reglamento de Seguridad y Salud Operacional de acuerdo a las necesidades
- Inspeccionar internamente las instalaciones y equipos de control de incendios en la empresa
- Realizar un informe de recomendaciones de adopción de medidas preventivas
- Elaborar estadísticas de accidentes producidos y enfermedades registradas en los trabajadores
- Realizar capacitaciones a los trabajadores en prevención de accidentes y enfermedades
- Controlar el uso de Equipos de Protección Personal en las zonas que lo requieran
- Coordinar la señalización de seguridad

5.3. Plan de Recursos Humanos

Las etapas iníciales de un proyecto comprenden activadas como: constitución legal, tramites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio o su adaptación, compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito más conveniente, entre muchas otras actividades iníciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas.

Todas estas actividades y su administración deben ser previstas adecuadamente desde las primeras etapas, ya que esta es la mejor manera de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, debe aclararse que sería erróneo diseñar una estructura administrativa permanente. Esta es tan dinámica como la propia empresa, es decir se debe dotar a la organización de la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios de

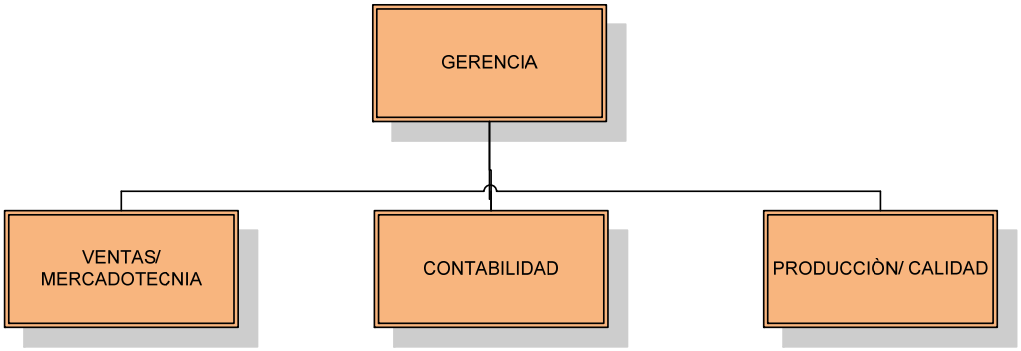
la empresa. Esta flexibilidad también cuenta en lo que se refiere a las instalaciones y los espacios administrativos disponibles.

Organigrama general de la empresa, una vez que se ha hecho la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, se procede a elaborar un diagrama de jerarquización, para mostrar como quedara los puestos y jerarquías de la empresa.

5.3.1. Estructura Orgánica Funcional

La Organización es la forma en que se dispone y se asigna el trabajo entre personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma, para lo que se debe establecer los objetivos del área, de acurdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que la conforman.

En el área de la organización tiene como objetivo repartir de manera óptima las actividades necesarias para trabajo eficientemente en equipo. Esto es especialmente importante en el futuro, ya que se espera que la empresa crezca poco a poco y queremos evitar a toda costa la desorganización y el exceso de burocracia. Una parte importante de este negocio es guardar la comunicación entre el gerente de ventas y el cliente.



5.3.2. Definición de Funciones, Cargos y Perfiles

GERENCIA/RECURSOS HUMANOS

Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, el control y el desarrollo de ésta, cuidando que las distintas áreas de la empresa lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir, que cumpla con sus

objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactoria.

Las funciones específicas de esta área son:

- Coordinar a los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria
- Definir y planear la proyección de la empresa en la industria.
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.

La persona responsable en esta área (RECURSOS HUMANSO) se encargara de las relaciones laborables, del reclutamiento de personal, y adiestramiento, asimismo deberá instruir a la persona que prepara los productos de la empresa capacitándola, así como a los encargados de etiquetado, envasado, almacenaje y distribución, inculcándoles el concepto de calidad, higiene y rapidez en dicho proceso. Se hará cargo de la etapa de inducción a la empresa y de las relaciones que se lleven a cabo dentro de la misma.

Funciones específica de esta área.

- Responsabilizarse de las relaciones laborables, encargándose de que sean cordiales y respetuosas.
- Realizar el proceso de inducción, adiestramiento, y capacitación.
- Planear y definir las metas de dicho departamento.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Cumplir con los requisitos legales para el registro adecuado del personal.
- Llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

PRODUCCION

La persona tendrá las funciones relacionadas con el proceso de producción del bien o servicio, elegir la materia prima, buscar el proveedor adecuado, cuidar el proceso de preparación, envasado y etiquetado, regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando sea solicitado.

En esta área intervendrán 4 personas que se encargaran de la preparación y envasado, etiquetado del producto.

Funciones especificas del área:

- Elegir la materia prima
- Planear y definir metas de producción
- Establecer puntos críticos de producción, asì como la forma de medirlos y registrarlos.
- Determinar los niveles de producción con base a las estimaciones de la demanda.
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

CONTABILIDAD

Está área pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis financieros de la empresa por medio de las razones financieras.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de banco, estados financieros, indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa

MERCADOTECNIA

Se ocupara de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción, y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo.
- Evaluar el sistema de distribución.
- Determinar la política de precios.

- Definir el mercado meta.

5.3.3. Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y Entrenamiento, Remuneración, Motivación, Etc.

5.3.3. Políticas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento.

RECLUTAMIENTO.

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee, se trata de atraer a los individuos y obtener información al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, tomando en consideración a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

El periódico se eligió este medio por ser de bajo costo:

Redacción del anuncio:

“Empresa del ramo alimenticio solicita a operadores con certificados de secundaria. Interesados presentarse con solicitud de trabajo y fotografías en Cacique Chaparra 1-66 e Intiñan, de 9:00 a.m a 12:00 pm y de 3:00 a 5:00 p.m”

El costo total será de $30 diarios, aparecerá por tres días, presupuesto $90.

SELECCIÓN.

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado, que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará

Después de utilizar el medio de reclutamiento que se eligió, tendremos una lista de candidatos posibles, sus perfiles y currículo. En seguida, el analista de recursos humanos analizara los mismos. Dependiendo de las habilidades, la educación y su experiencia laboral, irá eliminado algunos candidatos hasta tener una lista reducida a cinco personas para cada puesto.

El analista de recursos humanos invitara a los candidatos a una entrevista personal, y si el candidato acepta, se le aplicará. El profesionista seleccionado también tendrá que comprobar los datos de su curriculum o solicitud de trabajo en la misma entrevista respondiendo a unas preguntas de su área hechas por el entrevistador. La entrevista

evaluará los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona.

CONTRATACIÒN

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante, cuando estos se pasán por alto, por lo tanto la empresa decide que es importante conocer, antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva.

Tipo de contrato: Se establecerá contratos laborables con los trabajadores de la empresa por un periodo de tres meses, incluyéndose cláusulas en donde se comprometen a seguir las políticas de trabajo que se les exigen, confidencialidad, tanto del producto como del proceso, así como las formas de pago, la cantidad a pagar, y el tipo de prestaciones que de acuerdo a la ley les serán otorgados. El tipo de contrato será individual.

Aspectos laborables a considerar:

- Contar con un equipo que evite accidentes durante el trabajo
- Que tenga acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
- Mantener estrecha relación laboral con el resto de los departamentos de la empresa.
- Promover la interacción para mejorar los procesos y producción, así trato laboral.

INDUCCIÒN, CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Inducción

Este proceso es el primero encuentro entre la empresa y el trabajador cuando este es contratado, la empresa va a presentar la misión, valores, y carácter de la empresa, y por supuesto el trabajo que va a desempeñar, en ella se va a ofrecer al trabajador una panorámica de lo que la empresa espera de él, así como de lo que èl puede esperar de la empresa, por otro lado, en la inducción se da a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

La persona que realizara la inducción va a ser la encargada del departamento de recursos humanos.

Proceso de Inducción:

- Presentación del carácter de la empresa.
- Presentación de la misión y valores de la empresa.
- Carácter del puesto que va a desempeñar la persona.

- Dar a conocer las políticas y los códigos escritos que la empresa posee.
- Llevar a cabo una capacitación general y en el uso del equipo.

Capacitación y Entrenamiento

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de dictarles charlas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Por parte de la empresa se enseñaran las funciones básicas de la empresa, así como sus instalaciones y equipos. El adiestramiento para los empleados del puesto de Producción tardará un poco más puesto que tienen que aprender a usar bien los equipos respectivos para la producción, los gerentes del respectivo departamento se encargarán del adiestramiento.

REMUNERACIÓN

Los costos laborales son los más importantes de la empresa, antes de contratar, habrá que valorar cuánto cuesta un trabajador, hemos determinado que en nuestro caso cada empleado que presta sus servicios en la empresa tendrá los siguientes sueldos y salarios:

CARGO	Ocupantes	SUELDO	TOTAL
Gerente	1	500	500
Mercaderista/chofer	2	350	700
Asistente administrativa/contable	1	320	320
Jefe de Producción	1	400	400
Obreros	3	250	750

5.4. Plan Financiero

En este capitulo se presentara la perspectiva financiera del proyecto para en definitiva determinar la viabilidad económica del proyecto, para lo cual será necesario conocer los costos y gastos en los que incurrirá la empresa al iniciar sus operaciones, la inversión de capital que necesita, costos, ventas y los estados financieros de la empresa.

5.4.1. Inversión Inicial

Con la información recopilada en el estudio técnico que precede, se ha realizado un plan de inversión que contempla las inversiones necesarias que garanticen el normal funcionamiento del proyecto. Los valores presentados son reales o muy aproximados a los reales ya que se ha investigado al respecto con proveedores locales.

Se destacan

HELADOS MEMO
PLAN DE INVERSIONES

1. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS			
Tanque 500 l	1	$ 2.000,00	$ 2.000,00
Marmita 500 l	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
Licuadora industrial	1	$ 150,00	$ 150,00
Termómetro de inmersión	1	$ 50,00	$ 50,00
Balanza	1	$ 160,00	$ 160,00
pH-metro	1	$ 500,00	$ 500,00
Mesas de Trabajo	2	$ 200,00	$ 400,00
Congeladores	2	$ 900,00	$ 1.800,00
Caldero	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
TOTAL		***$ 9.960,00***	***$ 11.060,00***

2. EQUIPOS DE OFICINA/MUEBLES Y ENSERES			
Computadoras	3	$ 504,00	$ 1.512,00
Impresoras	2	$ 60,00	$ 120,00
Escritorios	3	$ 100,00	$ 300,00

Sillas tipo secretaria	3	$ 45,00	$ 135,00
Software contable	1	$ 500,00	$ 500,00
Línea telefónica	1	$ 180,00	$ 180,00
Teléfonos	3	$ 18,00	$ 54,00
Sillas de espera	5	$ 6,00	$ 30,00
Archivador	1	$ 80,00	$ 80,00
TOTAL		**$ 1.493,00**	**$ 2.911,00**

3.TERRENO Y OBRA CIVIL			
Terreno (112m2)	1	$ 20.000,00	$ 20.000,00
Construcción	1	$ 17.060,89	$ 17.060,89
TOTAL			$ 37.060,89

4. VEHICULOS			
Camioneta con furgón	1	$ 9.500,00	$ 9.500,00
TOTAL			$ 9.500,00
TOTAL ACTIVOS			$ 60.531,89

5. CAPITAL DE TRABAJO			
Costos de producción	1	$ 5.936,75	$ 5.936,75
Gastos administrativos	1	$ 1.293,00	$ 1.293,00
Gastos financieros	1	$ 578,36	$ 578,36
Gastos ventas	1	$ 2.160,00	$ 2.160,00
TOTAL			$ 9.968,11

TOTAL INVERSION			$ 70.500,00

TABLA 8. ***Plan de inversión***

Del monto calculado para la inversión el financiamiento se ha previsto de la siguiente manera:

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	VALOR	%
TOTAL INVERSION	$ 70.500,00	100%
CAPITAL PROPIO	$ 44.500,00	63%
CREDITO	$ 26.000,00	37%

TABLA 9. ***Fuentes de financiamiento.***

El crédito lo solicitaríamos en una entidad financiera del ramo buscando la que tenga la menor tasa de interés.

5.4.2. Estados Financieros Proyectados

5.4.2.1. Balance General inicial

HELADOS MEMO

BALANCE GENERAL INICIAL

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		**PASIVO CORRIENTE**	
BANCOS	$ 9.968,11	PRESTAMOS A LARGO PLAZO	$ 26.000,00
ACTIVO NO CORRIENTE			
TERRENO	$ 20.000,00		
ACTIVO FIJO		**CAPITAL**	$ 44.500,00
EQUIPOS Y MAQUINARIAS	$ 11.060,00		
MUEBLES Y ENSERES	$ 2.911,00		
VEHICULO	$ 9.500,00		
CONSTRUCCION	$ 17.060,89		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	$ 40.531,89		
TOTAL ACTIVOS	$ 70.500,00	**TOTAL PASIVOS Y CAPITAL**	$ 70.500,00

Tabla 10. ***Balance general.***

5.4.2.2. Tabla de amortización

HELADOS MEMO

TABLA DE AMORTIZACION

Condiciones	
Importe del préstamo	$ 26.000,00
Interés anual	12,00 %
Período del préstamo en años	5
Número de pagos anuales	12
Fecha inicial del préstamo	01/02/2011
Pagos extra opcionales	

Resumen del préstamo	
Pago programado	$ 578,36
Número de pagos programados	60
Número real de pagos	60
Total de adelantos	$ 0,00
Interés total	$ 8.701,34

Pago Nº	Fecha del pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago extra	Pago total	Capital	Intereses	Saldo final
1	01/03/2011	$ 26.000,00	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 318,36	$ 260,00	$ 25.681,64
2	01/04/2011	$ 25.681,64	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 321,54	$ 256,82	$ 25.360,11
3	01/05/2011	$ 25.360,11	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 324,75	$ 253,60	$ 25.035,35
4	01/06/2011	$ 25.035,35	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 328,00	$ 250,35	$ 24.707,35
5	01/07/2011	$ 24.707,35	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 331,28	$ 247,07	$ 24.376,07
6	01/08/2011	$ 24.376,07	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 334,59	$ 243,76	$ 24.041,47
7	01/09/2011	$ 24.041,47	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 337,94	$ 240,41	$ 23.703,53
8	01/10/2011	$ 23.703,53	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 341,32	$ 237,04	$ 23.362,21
9	01/11/2011	$ 23.362,21	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 344,73	$ 233,62	$ 23.017,48
10	01/12/2011	$ 23.017,48	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 348,18	$ 230,17	$ 22.669,30
11	01/01/2012	$ 22.669,30	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 351,66	$ 226,69	$ 22.317,63
12	01/02/2012	$ 22.317,63	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 355,18	$ 223,18	$ 21.962,45
13	01/03/2012	$ 21.962,45	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 358,73	$ 219,62	$ 21.603,72
14	01/04/2012	$ 21.603,72	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 362,32	$ 216,04	$ 21.241,40
15	01/05/2012	$ 21.241,40	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 365,94	$ 212,41	$ 20.875,46
16	01/06/2012	$ 20.875,46	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 369,60	$ 208,75	$ 20.505,86
17	01/07/2012	$ 20.505,86	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 373,30	$ 205,06	$ 20.132,56
18	01/08/2012	$ 20.132,56	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 377,03	$ 201,33	$ 19.755,53
19	01/09/2012	$ 19.755,53	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 380,80	$ 197,56	$ 19.374,73
20	01/10/2012	$ 19.374,73	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 384,61	$ 193,75	$ 18.990,13
21	01/11/2012	$ 18.990,13	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 388,45	$ 189,90	$ 18.601,67
22	01/12/2012	$ 18.601,67	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 392,34	$ 186,02	$ 18.209,33
23	01/01/2013	$ 18.209,33	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 396,26	$ 182,09	$ 17.813,07
24	01/02/2013	$ 17.813,07	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 400,22	$ 178,13	$ 17.412,85
25	01/03/2013	$ 17.412,85	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 404,23	$ 174,13	$ 17.008,62
26	01/04/2013	$ 17.008,62	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 408,27	$ 170,09	$ 16.600,35
27	01/05/2013	$ 16.600,35	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 412,35	$ 166,00	$ 16.188,00
28	01/06/2013	$ 16.188,00	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 416,48	$ 161,88	$ 15.771,52
29	01/07/2013	$ 15.771,52	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 420,64	$ 157,72	$ 15.350,88
30	01/08/2013	$ 15.350,88	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 424,85	$ 153,51	$ 14.926,03
31	01/09/2013	$ 14.926,03	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 429,10	$ 149,26	$ 14.496,94
32	01/10/2013	$ 14.496,94	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 433,39	$ 144,97	$ 14.063,55
33	01/11/2013	$ 14.063,55	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 437,72	$ 140,64	$ 13.625,83
34	01/12/2013	$ 13.625,83	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 442,10	$ 136,26	$ 13.183,73
35	01/01/2014	$ 13.183,73	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 446,52	$ 131,84	$ 12.737,22
36	01/02/2014	$ 12.737,22	$ 578,36	$ 0,00	$ 578,36	$ 450,98	$ 127,37	$ 12.286,23
37	01/03/2014	12.286	578	-	578	455	123	11.831
38	01/04/2014	11.831	578	-	578	460	118	11.371
39	01/05/2014	11.371	578	-	578	465	114	10.906
40	01/06/2014	10.906	578	-	578	469	109	10.437
41	01/07/2014	10.437	578	-	578	474	104	9.963
42	01/08/2014	9.963	578	-	578	479	100	9.484
43	01/09/2014	9.484	578	-	578	484	95	9.001
44	01/10/2014	9.001	578	-	578	488	90	8.512
45	01/11/2014	8.512	578	-	578	493	85	8.019
46	01/12/2014	8.019	578	-	578	498	80	7.521
47	01/01/2015	7.521	578	-	578	503	75	7.018
48	01/02/2015	7.018	578	-	578	508	70	6.509
49	01/03/2015	6.509	578	-	578	513	65	5.996
50	01/04/2015	5.996	578	-	578	518	60	5.478
51	01/05/2015	5.478	578	-	578	524	55	4.954
52	01/06/2015	4.954	578	-	578	529	50	4.425
53	01/07/2015	4.425	578	-	578	534	44	3.891
54	01/08/2015	3.891	578	-	578	539	39	3.352
55	01/09/2015	3.352	578	-	578	545	34	2.807
56	01/10/2015	2.807	578	-	578	550	28	2.257
57	01/11/2015	2.257	578	-	578	556	23	1.701
58	01/12/2015	1.701	578	-	578	561	17	1.140
59	01/01/2016	1.140	578	-	578	567	11	573
60	01/02/2016	573	578	-	573	567	6	0

Tabla 11. ***Tabla de amortización.***

5.4.3. Proyección de ventas

Planteamos 3 escenarios manteniendo el mismo precio de venta pero variando la cuota de mercado que aspiramos a atender siendo el escenario 1 con un 10% del mercado, escenario 2 con 8% del mercado y escenario 3 con 5% del mercado.

HELADOS MEMO

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO 1

Condiciones Estimadas				
Mercado objetivo	132.807	Precio de Venta	$	0,42
Consumidores de helado	114.214			
Consumidores a captar (10%)	11.421	Tasa crecimiento de ventas		5%
Consumo promedio/semana	2			
Consumo estimado/semana	22.843			
Consumo estimado/mes	68.528			
Consumo estimado/año	822.341			

Concepto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Cantidad	822.340,94	863.457,99	906.630,89	951.962,44	999.560,56
Monto económico $	$345.383,20	$ 362.652,36	$380.784,97	$ 399.824,22	$ 419.815,43

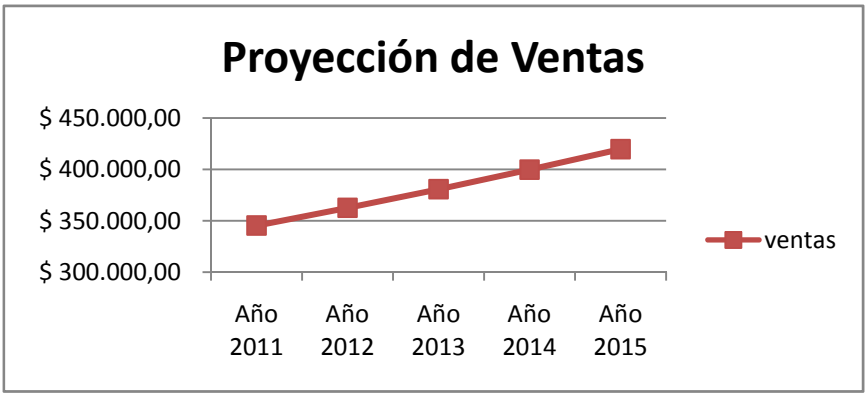


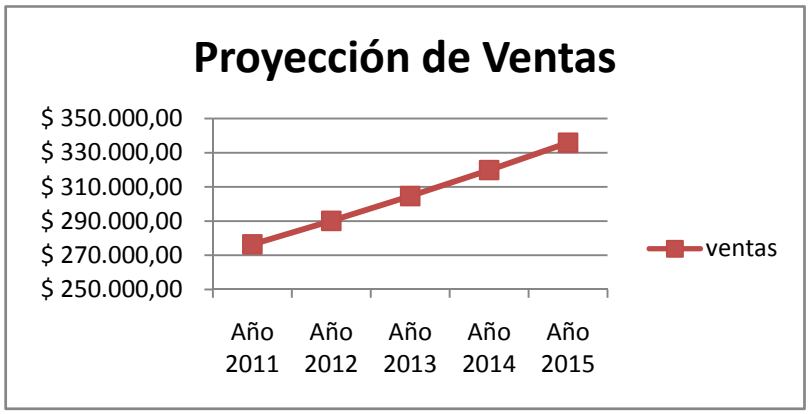
Tabla 12. Proyección de ventas.

HELADOS MEMO

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO 2

Condiciones Estimadas				
Mercado objetivo	132.807	Precio de Venta	$	0,42
Consumidores de helado (86%)	114.214			
Consumidores a captar (8%)	9.137			
Consumo promedio/semana	2			
Consumo estimado/semana	18.274			
Consumo estimado/mes	54.823			
Consumo estimado/año	657.873			

Concepto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Cantidad	657.872,76	690.766,39	725.304,71	761.569,95	799.648,45
Monto económico	$276.306,56	$290.121,89	$ 304.627,98	$ 319.859,38	$335.852,35

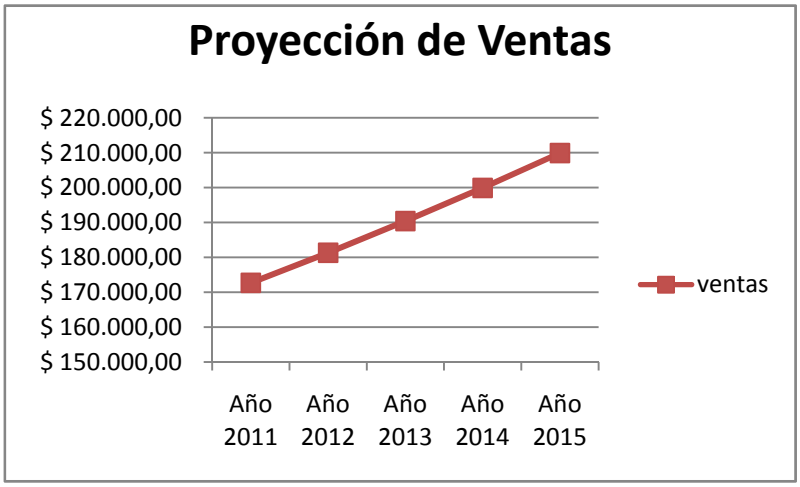


HELADOS MEMO

PROYECCION DE VENTAS - ESCENARIO 3

Condiciones Estimadas				
Mercado objetivo	132.807	Precio de Venta	$	0,42
Consumidores de helado	114.214			
Consumidores a captar (5%)	5.711			
Consumo promedio/semana	2			
Consumo estimado/semana	11.421			
Consumo estimado/mes	34.264			
Consumo estimado/año	411.170			

Concepto	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Cantidad	411.170,47	431.729,00	453.315,45	475.981,22	499.780,28
Monto económico	$172.691,60	$181.326,18	$190.392,49	$199.912,11	$209.907,72



5.4.4. Proyección de costos

En cuanto a la proyección de costos los hemos realizado de acuerdo a una investigación sobre costos reales de mercado de esta manera podemos proyectar de una manera muy conveniente en el futuro. Para los años venideros se ha establecido un incremento de los costos en función de la inflación que en promedio estos 2 últimos años ha sido de alrededor del 4%.

HELADOS MEMO
PROYECCION DE COSTOS

TASA INFLACION: 4%

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIA PRIMA						
INGREDIENTE Y MATERIALES	$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67	$ 62.385,09
TOTAL	$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67	$ 62.385,09
MANO DE OBRA						
SUELDO Y BENEFICIOS JEFE PRODUCCION	$ 5.640,00	$ 5.865,60	$ 6.100,22	$ 6.344,23	$ 6.598,00	$ 6.861,92
SUELDO Y BENEFICIOS OBREROS	$ 10.365,00	$ 10.779,60	$ 11.210,78	$ 11.659,22	$ 12.125,58	$ 12.610,61
TOTAL	$ 16.005,00	$ 16.645,20	$ 17.311,01	$ 18.003,45	$ 18.723,59	$ 19.472,53
COSTOS INDIRECTOS						
PRODUCTOS DE LIMPIEZA	$ 360,00	$ 374,40	$ 389,38	$ 404,95	$ 421,15	$ 438,00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	$ 3.600,00	$ 3.744,00	$ 3.893,76	$ 4.049,51	$ 4.211,49	$ 4.379,95
TOTAL	$ 3.960,00	$ 4.118,40	$ 4.283,14	$ 4.454,46	$ 4.632,64	$ 4.817,95
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89	$ 86.675,57
DEPRECIACIONES						
MAQUINARIAS	$ 1.326,00	$ 1.326,00	$ 1.326,00	$ 1.326,00	$ 1.326,00	$ 1.326,00
EQUIPOS DE OFICINA	$ 1.592,00	$ 1.592,00	$ 1.592,00	$ -	$ -	$ -
MUELES Y ENSERES	$ 167,70	$ 167,70	$ 167,70	$ 167,70	$ 167,70	$ 167,70
EDIFICIO	$ 890,29	$ 890,29	$ 890,29	$ 890,29	$ 890,29	$ 890,29
VEHICULO	$ 1.900,00	$ 1.900,00	$ 1.900,00	$ 1.900,00	$ 1.900,00	$ -
TOTAL DEPRECIACIONES	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99	$ 2.383,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
SUELDO Y BENEFICIOS GERENTE	$ 6.990,00	$ 7.269,60	$ 7.560,38	$ 7.862,80	$ 8.177,31	$ 8.504,40
SUELDO Y BENEFICIOS ASISTENTE	$ 4.290,00	$ 4.461,60	$ 4.640,06	$ 4.825,67	$ 5.018,69	$ 5.219,44
TOTAL	$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00	$ 13.723,84
GASTOS FINANCIEROS						
CUOTA PAGO CREDITO	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00	$ 578,00
TOTAL	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00	$ 578,00
GASTOS VENTAS						
SUELDO Y BENEFICIOS MERCADERISTA	$ 8.880,00	$ 9.235,20	$ 9.604,61	$ 9.988,79	$ 10.388,34	$ 10.803,88
PUBLICIDAD	$ 7.880,00	$ 8.195,20	$ 8.523,01	$ 8.863,93	$ 9.218,49	$ 9.587,22
TOTAL	$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83	$ 20.391,10
TOTAL COSTOS	$ 40.307,90	$ 41.977,91	$ 43.144,37	$ 42.765,45	$ 44.026,82	$ 37.076,94

Tabla 13. ***Proyección de costos.***

5.4.5. Depreciaciones

DEPRECIACION DE MAQUINARIAS		
AÑOS	DEPRECIACION (10%)	VALOR ACTUAL
0		$ 13.260,00
1	$ 1.326,00	$ 11.934,00
2	$ 1.326,00	$ 10.608,00
3	$ 1.326,00	$ 9.282,00
4	$ 1.326,00	$ 7.956,00
5	$ 1.326,00	$ 6.630,00
6	$ 1.326,00	$ 5.304,00
7	$ 1.326,00	$ 3.978,00
8	$ 1.326,00	$ 2.652,00
9	$ 1.326,00	$ 1.326,00
10	$ 1.326,00	$ 0,00

DEPRECIACION DE EQUIPOS DE OFICINA		
AÑOS	DEPRECIACION (33,33%)	VALOR ACTUAL
0		$ 4.776,00
1	$ 1.592,00	$ 3.184,00
2	$ 1.592,00	$ 1.592,00
3	$ 1.592,00	$ 0,00

DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES		
AÑOS	DEPRECIACION (10%)	VALOR ACTUAL
0		$ 1.697,00
1	$ 169,70	$ 1.527,30
2	$ 169,70	$ 1.357,60
3	$ 169,70	$ 1.187,90
4	$ 169,70	$ 1.018,20
5	$ 169,70	$ 848,50
6	$ 169,70	$ 678,80
7	$ 169,70	$ 509,10
8	$ 169,70	$ 339,40
9	$ 169,70	$ 169,70
10	$ 169,70	$ 0,00

DEPRECIACION DEL EDIFICIO		
AÑOS	DEPRECIACION (5%)	VALOR ACTUAL
0		$ 17.805,89
1	$ 890,29	$ 16.915,60
2	$ 890,29	$ 16.025,30
3	$ 890,29	$ 15.135,01
4	$ 890,29	$ 14.244,71
5	$ 890,29	$ 13.354,42
6	$ 890,29	$ 12.464,12
7	$ 890,29	$ 11.573,83
8	$ 890,29	$ 10.683,53
9	$ 890,29	$ 9.793,24
10	$ 890,29	$ 8.902,95
11	$ 890,29	$ 8.012,65
12	$ 890,29	$ 7.122,36
13	$ 890,29	$ 6.232,06
14	$ 890,29	$ 5.341,77
15	$ 890,29	$ 4.451,47
16	$ 890,29	$ 3.561,18
17	$ 890,29	$ 2.670,88
18	$ 890,29	$ 1.780,59
19	$ 890,29	$ 890,29
20	$ 890,29	$ 0,00

DEPRECIACION DEL VEHICULO		
AÑOS	DEPRECIACION (20%)	VALOR ACTUAL
0		$ 9.500,00
1	$ 1.900,00	$ 7.600,00
2	$ 1.900,00	$ 5.700,00
3	$ 1.900,00	$ 3.800,00
4	$ 1.900,00	$ 1.900,00
5	$ 1.900,00	$ 0,00

5.4.6. Flujos de Caja

HELADOS MEMO
FLUJO NETO - ESCENARIO 1

CONCEPTO		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
A. INVERSION						
1. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS	$ (11.060,00)					
2. EQUIPOS DE OFICINA/MUEBLES Y ENSERES	$ (2.911,00)					
3.TERRENO Y OBRA CIVIL	$ (37.060,89)					
4. VEHICULOS	$ (9.500,00)					
5. CAPITAL DE TRABAJO	$ (9.968,11)					
TOTAL INVERSION	$ (70.500,00)					
B. OPERATIVO						
INGRESOS						
VENTAS		$ 345.383,20	$ 362.652,36	$ 380.784,97	$ 399.824,22	$ 419.815,43
INGRESOS DE EFECTIVO		$ 345.383,20	$ 362.652,36	$ 380.784,97	$ 399.824,22	$ 419.815,43
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCION						
MATERIA PRIMA		$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67
MANO DE OBRA		$ 16.005,00	$ 16.645,20	$ 17.311,01	$ 18.003,45	$ 18.723,59
COSTOS INDIRECTOS		$ 3.960,00	$ 4.118,40	$ 4.283,14	$ 4.454,46	$ 4.632,64
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
DEPRECIACIONES		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS						
ADMINISTRATIVOS		$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
VENTAS		$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		$ 28.040,00	$ 29.161,60	$ 30.328,06	$ 31.541,19	$ 32.802,83
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		$ 105.156,99	$ 109.128,23	$ 113.258,32	$ 115.961,61	$ 120.428,72
GASTOS FINANCIEROS		$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$ 233.834,30	$ 246.583,81	$ 260.586,33	$ 276.922,34	$ 292.446,72
15% TRABAJADORES		$ 35.075,14	$ 36.987,57	$ 39.087,95	$ 41.538,35	$ 43.867,01
25% IMPUESTA A LA RENTA		$ 49.689,79	$ 52.399,06	$ 55.374,60	$ 58.846,00	$ 62.144,93
UTILIDAD NETA		$ 149.069,36	$ 157.197,18	$ 166.123,79	$ 176.537,99	$ 186.434,78
+DEPRECIACION		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
FLUJO NETO DEL EFECTIVO	$ (70.500,00)	$ 154.945,35	$ 163.073,17	$ 171.999,78	$ 180.821,98	$ 190.718,77

TASA DE OPORTUNIDAD	20%
TIR	224%
VAN	$ 362.709,04

HELADOS MEMO
FLUJO NETO - ESCENARIO 2

CONCEPTO		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
A. INVERSION						
1. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS	$ (11.060,00)					
2. EQUIPOS DE OFICINA/MUEBLES Y ENSERES	$ (2.911,00)					
3.TERRENO Y OBRA CIVIL	$ (37.060,89)					
4. VEHICULOS	$ (9.500,00)					
5. CAPITAL DE TRABAJO	$ (9.968,11)					
TOTAL INVERSION	$ (70.500,00)					
B. OPERATIVO						
INGRESOS						
VENTAS		$ 276.306,56	$ 290.121,89	$ 304.627,98	$ 319.859,38	$ 335.852,35
INGRESOS DE EFECTIVO		$ 276.306,56	$ 290.121,89	$ 304.627,98	$ 319.859,38	$ 335.852,35
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCION						
MATERIA PRIMA		$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67
MANO DE OBRA		$ 16.005,00	$ 16.645,20	$ 17.311,01	$ 18.003,45	$ 18.723,59
COSTOS INDIRECTOS		$ 3.960,00	$ 4.118,40	$ 4.283,14	$ 4.454,46	$ 4.632,64
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
DEPRECIACIONES		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS						
ADMINISTRATIVOS		$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
VENTAS		$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		$ 28.040,00	$ 29.161,60	$ 30.328,06	$ 31.541,19	$ 32.802,83
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		$ 105.156,99	$ 109.128,23	$ 113.258,32	$ 115.961,61	$ 120.428,72
GASTOS FINANCIEROS		$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$ 164.757,66	$ 174.053,34	$ 184.429,34	$ 196.957,50	$ 208.483,63
15% TRABAJADORES		$ 24.713,65	$ 26.108,00	$ 27.664,40	$ 29.543,62	$ 31.272,54
25% IMPUESTA A LA RENTA		$ 35.011,00	$ 36.986,33	$ 39.191,23	$ 41.853,47	$ 44.302,77
UTILIDAD NETA		$ 105.033,01	$ 110.959,00	$ 117.573,70	$ 125.560,40	$ 132.908,31
+DEPRECIACION		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
FLUJO NETO DEL EFECTIVO	$ (70.500,00)	$ 110.909,00	$ 116.834,99	$ 123.449,69	$ 129.844,39	$ 137.192,30

TASA DE OPORTUNIDAD	20%
TIR	161%
VAN	$ 243.543,95

HELADOS MEMO
FLUJO NETO - ESCENARIO 3

CONCEPTO		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
A. INVERSION						
1. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS	$ (11.060,00)					
2. EQUIPOS DE OFICINA/MUEBLES Y ENSERES	$ (2.911,00)					
3.TERRENO Y OBRA CIVIL	$ (37.060,89)					
4. VEHICULOS	$ (9.500,00)					
5. CAPITAL DE TRABAJO	$ (9.968,11)					
TOTAL INVERSION	$ (70.500,00)					
B. OPERATIVO						
INGRESOS						
VENTAS		$ 172.691,60	$ 181.326,18	$ 190.392,49	$ 199.912,11	$ 209.907,72
INGRESOS DE EFECTIVO		$ 172.691,60	$ 181.326,18	$ 190.392,49	$ 199.912,11	$ 209.907,72
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCION						
MATERIA PRIMA		$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67
MANO DE OBRA		$ 16.005,00	$ 16.645,20	$ 17.311,01	$ 18.003,45	$ 18.723,59
COSTOS INDIRECTOS		$ 3.960,00	$ 4.118,40	$ 4.283,14	$ 4.454,46	$ 4.632,64
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
DEPRECIACIONES		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS						
ADMINISTRATIVOS		$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
VENTAS		$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		$ 28.040,00	$ 29.161,60	$ 30.328,06	$ 31.541,19	$ 32.802,83
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		$ 105.156,99	$ 109.128,23	$ 113.258,32	$ 115.961,61	$ 120.428,72
GASTOS FINANCIEROS		$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		$ 61.142,70	$ 65.257,63	$ 70.193,85	$ 77.010,23	$ 82.539,00
15% TRABAJADORES		$ 9.171,40	$ 9.788,64	$ 10.529,08	$ 11.551,53	$ 12.380,85
25% IMPUESTA A LA RENTA		$ 12.992,82	$ 13.867,25	$ 14.916,19	$ 16.364,67	$ 17.539,54
UTILIDAD NETA		$ 38.978,47	$ 41.601,74	$ 44.748,58	$ 49.094,02	$ 52.618,61
+DEPRECIACION		$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
FLUJO NETO DEL EFECTIVO	$ (70.500,00)	$ 44.854,46	$ 47.477,73	$ 50.624,57	$ 53.378,01	$ 56.902,60

TASA DE OPORTUNIDAD	20%
TIR	62%
VAN	$ 64.796,31

5.4.7. Estado de resultados

HELADOS MEMO

PROYECCION ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO 1

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	$ 345.383,20	$ 362.652,36	$ 380.784,97	$ 399.824,22	$ 419.815,43
Costo de Producción	$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
UTILIDAD BRUTA	$ 274.142,20	$ 288.561,72	$ 303.730,71	$ 319.687,79	$ 336.473,54
GASTOS DE OPERACIÓN					
Admistración	$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
De ventas	$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
Depreciación	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	$ 33.915,99	$ 35.037,59	$ 36.204,05	$ 35.825,18	$ 37.086,82
UTILIDAD DE OPERACIÓN	$ 240.226,21	$ 253.524,13	$ 267.526,65	$ 283.862,61	$ 299.386,72
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Costos Financieros	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
TOTAL OTROS EGRESOS	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 233.834,30	$ 246.583,81	$ 260.586,33	$ 276.922,34	$ 292.446,72
15% Trabajadores	$ 35.075,14	$ 36.987,57	$ 39.087,95	$ 41.538,35	$ 43.867,01
25% Impuestos	$ 49.689,79	$ 52.399,06	$ 55.374,60	$ 58.846,00	$ 62.144,93
UTILIDAD NETA	$ 149.069,36	$ 157.197,18	$ 166.123,79	$ 176.537,99	$ 186.434,78

HELADOS MEMO

PROYECCION ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO 2

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	$ 276.306,56	$ 290.121,89	$ 304.627,98	$ 319.859,38	$ 335.852,35
Costo de Producción	$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
UTILIDAD BRUTA	$ 205.065,56	$ 216.031,25	$ 227.573,71	$ 239.722,94	$ 252.510,45
GASTOS DE OPERACIÓN					
Admistración	$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
De ventas	$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
Depreciación	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	$ 33.915,99	$ 35.037,59	$ 36.204,05	$ 35.825,18	$ 37.086,82
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Costos Financieros	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
TOTAL OTROS EGRESOS	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 164.757,66	$ 174.053,34	$ 184.429,34	$ 196.957,50	$ 208.483,63
15% Trabajadores	$ 24.713,65	$ 26.108,00	$ 27.664,40	$ 29.543,62	$ 31.272,54
25% Impuestos	$ 35.011,00	$ 36.986,33	$ 39.191,23	$ 41.853,47	$ 44.302,77
UTILIDAD NETA	$ 105.033,01	$ 110.959,00	$ 117.573,70	$ 125.560,40	$ 132.908,31

HELADOS MEMO

PROYECCION ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS - ESCENARIO 3

	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	$ 172.691,60	$ 181.326,18	$ 190.392,49	$ 199.912,11	$ 209.907,72
Costo de Producción	$ 71.241,00	$ 74.090,64	$ 77.054,27	$ 80.136,44	$ 83.341,89
UTILIDAD BRUTA	$ 101.450,60	$ 107.235,54	$ 113.338,22	$ 119.775,68	$ 126.565,82
GASTOS DE OPERACIÓN					
Admistración	$ 11.280,00	$ 11.731,20	$ 12.200,45	$ 12.688,47	$ 13.196,00
De ventas	$ 16.760,00	$ 17.430,40	$ 18.127,62	$ 18.852,72	$ 19.606,83
Depreciación	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 5.875,99	$ 4.283,99	$ 4.283,99
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	$ 33.915,99	$ 35.037,59	$ 36.204,05	$ 35.825,18	$ 37.086,82
EGRESOS NO OPERACIONALES					
Costos Financieros	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
TOTAL OTROS EGRESOS	$ 6.391,91	$ 6.940,32	$ 6.940,32	$ 6.940,27	$ 6.940,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 61.142,70	$ 65.257,63	$ 70.193,85	$ 77.010,23	$ 82.539,00
15% Trabajadores	$ 9.171,40	$ 9.788,64	$ 10.529,08	$ 11.551,53	$ 12.380,85
25% Impuestos	$ 12.992,82	$ 13.867,25	$ 14.916,19	$ 16.364,67	$ 17.539,54
UTILIDAD NETA	$ 38.978,47	$ 41.601,74	$ 44.748,58	$ 49.094,02	$ 52.618,61

5.4.8. Punto de equilibrio

HELADOS MEMO
PUNTO DE EQUILIBRIO

RUBROS/AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	$ 345.383,20	$ 362.652,36	$ 380.784,97	$ 399.824,22	$ 419.815,43
COSTOS VARIABLES	$ 67.281,00	$ 69.972,24	$ 72.771,13	$ 75.681,97	$ 78.709,25
MATERIA PRIMA	$ 51.276,00	$ 53.327,04	$ 55.460,12	$ 57.678,53	$ 59.985,67
MANO DE OBRA	$ 16.005,00	$ 16.645,20	$ 17.311,01	$ 18.003,45	$ 18.723,59
COSTOS FIJOS	$ 44.267,90	$ 46.096,31	$ 47.427,51	$ 47.219,91	$ 48.659,46
MARGEN DE CONTRIBUCION	$ 278.102,20	$ 292.680,12	$ 308.013,84	$ 324.142,25	$ 341.106,18
%MARGEN DE CONTRIBUCION	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
PUNTO DE EQUILIBRIO	$ 54.977,59	$ 57.116,74	$ 58.632,70	$ 58.244,99	$ 59.887,49

Capítulo 6. Conclusiones

Luego de finalizar el presente proyecto considerando todos sus aspectos podemos concluir lo siguiente:

1. Existe una creciente demanda de helados en la ciudad de Cuenca, misma que ofrece la oportunidad de que proyectos como el nuestro tengan éxito. El incremento de la población, capacidad de compra y clima templado favorecen este crecimiento.

2. A pesar de las grandes campañas de publicidad y diversidad de productos industrializados que ofrecen empresas grandes del ramo (Unilever y Topsy), los productos preferidos por el consumidor cuencano son los helados tipo casero o llamados también "Helados de Palo". Esto se explica con la preferencia al consumo de los helados "La Tienda", "Cocacho" y de otros que sin tener marca han adquirido renombre por el lugar en donde se los vende o por el propietario del expendio.

3. Como se explico fundamentadamente los consumidores de helados son prácticamente cualquier persona sin distinción de edad, sexo, estrato social-económico sin embargo es de conocimiento público que los mayores consumidores de helados son los niños y de estos los que se encuentran en edad escolar es decir en un rango de entre 3 – 12 años a los que consideramos nuestro grupo objetivo. Con información del INEC y que corresponde al período 2007-2008 conocimos la tamaño de mercado y en función de esto estimamos el nuestro, por lo que por la confianza que tenemos de la información estamos bastante optimistas de las ventas que podría tener nuestro producto.

4. Ha sido sumamente valioso conocer los hábitos de compra de los consumidores de helados y destacamos la especial importancia que tiene para el cliente el sabor del producto, por lo que el peso de este atributo no debe ser indiferente ni subestimado por nosotros por lo que el éxito prácticamente está en la formulación del producto, de ser necesario se podría contratar asesoría especializada para el desarrollo del producto. Un atributo que identificó dentro de investigación es el de "calidad", esto y la nueva legislación de venta de productos en bares escolares que esta próxima a cambiar nos brinda la oportunidad de por un lado destacar la calidad sanitaria y la calidad nutricional de nuestro producto con la oferta de productos "fortificados" con

vitaminas y minerales. Consideramos que si bien en este momento la compra de helados es por impulso y por razones emocionales en un futuro cercano la misma será razonada pensando en la salud de los niños en especial.

5. Consideramos que nuestro producto debe ser fácilmente identificado y recordado, básicamente a que los compradores serán los niños entonces desarrollamos la marca y logotipo como MEMO con la figura de un mono de apariencia juvenil y amigable, el fondo de color amarillo sugiriendo la calidez del sol. Al poner la figura de un animal (mono) seguimos la tendencia del mercado que es relacionar el producto dirigido a niños con figuras de denoten energía, diversión, pero al mismo tiempo ternura. Hablando de diferenciación nuestro producto será reconocido fácilmente gracias a los vasos estampados con logo e información legal de acuerdo a norma técnica de rotulado, recordamos también que los vendedores llevaran uniforme tipo overall semejantes a los BonIce.

6. Desde el punto de vista económico-financiero el proyecto es sumamente rentable y por tanto es factible para su ejecución puesto que la evaluación de TIR y VAN ha arrojado resultados positivos. Recordamos en resumen los resultados en 3 escenarios distintos en función de la porción de mercado que se aspira a tener:

   - Escenario 1: participación del 10% del mercado.
     VAN: 224%
     TIR: 362.709.04

   - Escenario 2: participación del 8% del mercado.
     VAN: 161%
     TIR: 243.543.95

   - Escenario 3: participación del 5% del mercado.
     VAN: 62%
     TIR: 64.796.31

Anexos

Anexo 1

Helados caseros y artesanales, los más cotizados
Diario EL TIEMPO, 22 de marzo de 2009.

Cuando se compra un helado por primera vez, la vista es la primera en decidir lo que el gusto probará. De ahí en adelante el usuario decidirá si se convierte en cliente o no de la heladería.

Cuenca. ¿Por qué la vista? Por ser el primer contacto con los colores y sugestivos nombres de los helados que ofrecen las tiendas pequeñas y los grandes locales.

Es así como funcionan las heladerías en la ciudad. Algunas que nacieron hace cuatro y tres décadas se hicieron famosas de "boca en boca". Otras emplearon el medio publicitario sin invertir mucho dinero.

Las más visitadas se encuentran en el casco colonial, pero también en los barrios tradicionales de Cuenca. Se han convertido en negocios familiares.

Todas ofrecen helados de los más variados sabores y tamaños, elaborados en su mayoría con la misma materia prima: leche pura, crema de leche, leche condensada, azúcar, frutas ácidas y dulces. Sin embargo, se diferencian por es su calidad, sabor y la atención a los clientes.
Así lo confirma Oswaldo León, un guayaquileño fiel de los Helados de la Tienda muy conocidos en la ciudadela Álvarez, junto al colegio César Dávila.

León, cada mes que visita la ciudad regresa por Amor Brujo, famoso helado de palito con crema elaborado en el local de propiedad de Beatriz Jaramillo, quien hace 30 años trabaja en la producción de helados caseros junto a su familia.

La tienda Don Vichi, ubicada en la calle río Palora, en Totoracocha, es otro de los puntos donde la gente no ha dejado de ir desde hace 25 años.

La especialidad de Don Vichi son los helados de frutas, coco y chocolate. "Con el tiempo hemos incrementado sabores. El primer helado que ofrecí al público fue uno que probé cuando estaba en el colegio. Lo puse en práctica y he mejorado", expresa Marta Cantos, de 50 años, dueña del negocio.

Frente a los helados caseros está la gran competencia, los helados artesanales. Se ofrecen en vasos, copas, conos, tulipanes y se venden con mermelada, frutas, galletas y cremas.

En definitiva, son atrayentes para el público "por sus decoraciones, por su estándar de calidad, refrigeración y modo de preparación", refiere Clara Fontana, propietaria de la heladería Monte Biancco, emplazada en San Blas hace 25 años.

La preparación de helados Monte Biancco es diaria. "Ningún helado duerme para el siguiente día" y pese a que la producción es distinta a la del helado casero por la intervención de la maquinaria, no deja de ser el hombre el que finalmente manipula. En este caso lo hace Manuel Jarama, quien padece una discapacidad auditiva.

Al seguir la ruta de los helados, en la calle Sucre y Hermano Miguel, se encuentra la heladería Rico Coco.

Mercy Zarate lleva 20 años elaborando helados de coco. Junto a sus tres hermanas heredó el trabajo tradicional de sus padres, quienes hace 40 años ya producían estos productos llamativos por su forma triangular. Los vecinos del barrio los consumían después de las jornadas deportivas.

Al sur de la urbe, en la avenida Loja e Isabel Landívar, los helados de chocolate son el fuerte de una pequeña tienda sin nombre. Ramón Mendieta, su propietario, produce 90 helados diarios. Emprendió el negocio hace seis años y prueba de ello es que sus clientes no solo son niños, sino grupos de familias.

Estos son algunos de los puntos preferidos por los amantes del helado en Cuenca. Otros son de Salcedo, los de paila de Ambato y los tradicionales de cono que se venden en carritos ambulantes.

ANEXO 2

[redacted]

Bibliografía

- STANTON, ETZEL, WALKER. Fundamentos de Marketing. Decimocuarta Edición. 2007. McGraw-Hill Interamericana.
- KOTLER, KELLER. Dirección de Marketing. Deuodécima Edición. 2006. Pearson Educación.
- WHEELEN, HUNGER. Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Décima Edición. Pearson Educación.
- www.unamosapuntes.com
- www.monografias.com
  www.eltiempo.com