



**INSTITUTO DE NEGOCIOS
“HUMANE”**

**TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE TECNICATURA EN
VENTAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
COMERCIALIZACIÓN DE CONOS, BARQUILLOS Y TULIPANES, UBICADA
EN LA CIUDAD DE CUENCA, A PARTIR DEL AÑO 2024.**

AUTOR

JUAN PATRICIO GUACHICHULLCA MAZA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2022-2023



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CONOS, BARQUILLOS Y TULIPANES, UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA, A PARTIR DEL AÑO 2024.

AUTOR: JUAN PATRICIO GUACHICHULLCA MAZA

TUTOR: Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA

INSTITUCIÓN: Instituto de Negocios "HUMANE"

FACULTAD: Administración

CARRERA: Técnico Superior en Ventas

FECHA DE PUBLICACIÓN: Agosto de 2023

Nº DE PÁG: 93

ÁREA TEMÁTICA: Plan de Negocio

PALABRAS CLAVE: gestión empresarial, administración, finanzas, empresa, modelo de CANVAS

RESUMEN:

En este trabajo característico de un Plan de Negocio se estructura las bases del emprendimiento para una empresa dedicada a la comercialización de conos; barquillos y tulipanes, en la ciudad de Cuenca. A partir de problemas relacionados con baja niveles de ventas, poco nivel de utilidades, escasa participación en el mercado, entre otros, se propone como objetivo principal diseñar estrategias comerciales para elevar las ventas de los productos.

Nº DE REGISTRO: V-EC-09-06

Nº DE CLASIFICACIÓN: V-EC-09-06

DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

X

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Teléfono:

E-mail:

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Nombre: Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA

Teléfono: (04) 288 2710

Mail: cpazmino@humane.edu.ec

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y Carrión edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para mejorar cada día, llenándome de fortaleza para seguir adelante.

A mi familia por su apoyo incondicional, por su comprensión a lo largo de mis estudios y por el tiempo que no pude compartir con ellos.

Para finalizar, también agradezco a todos mis compañeros de trabajo y estudio, ya que gracias a esa amistad incondicional y apoyo moral han aportado muchísimo para seguir adelante en la culminación de mi carrera.

DEDICATORIA

Quiero dedicar a mis hijos Dylan y Adrián porque ellos han dado razón a mi vida, su apoyo, su paciencia y el sacrificio tan grande que ellos han realizado conmigo, todo lo logrado es gracias a ellos, por ser mi mayor motivación e inspiración.

A mis padres que desde el cielo se que me iluminan para seguir siempre adelante con mis proyectos personales y profesionales.

A mis hermanos y familiares que siempre estuvieron apoyándome de una u otra forma en mi etapa de estudio.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Santiago de Guayaquil, agosto de 2023

Yo, Juan Patricio Guachichullca Maza, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios "HUMANE", según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Juan Patricio Guachichullca Maza

C.I: 0105032346

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, junio de 2023

Certifico que el trabajo titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CONOS, BARQUILLOS Y TULIPANES, UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA, A PARTIR DEL AÑO 2024.” ha sido elaborado por Juan Patricio Guachichullca Maza bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA

Resumen ejecutivo

En este trabajo característico de un Plan de Negocio se estructura las bases para crear un emprendimiento para una empresa dedicada a la comercialización de conos; barquillos y tulipanes, en la ciudad de Cuenca. A partir de problemas relacionados con baja niveles de ventas, poco nivel de utilidades, escasa participación en el mercado, entre otros, se propone como objetivo principal diseñar estrategias comerciales para elevar las ventas de los productos. Como primera fase para el desarrollo de este proyecto se hizo un análisis de los principales conceptos vinculados con la gestión empresarial y las finanzas. Seguido, se crea la idea de negocio mediante los cuadrantes de CANVAS estableciendo estrategias comerciales y análisis del entorno. Finalmente, este documento contempla un análisis financiero que estima la inversión total del negocio y la recuperación del dinero en el tiempo.

Palabras claves: gestión empresarial, administración, finanzas, empresa, modelo de CANVAS

Abstract

In this characteristic work of a Business Plan, the bases are structured to create a venture for a company dedicated to the commercialization of cones; wafers and tulips, in the city of Cuenca. From problems related to low sales levels, low level of profits, low market share, among others, it is proposed as the main objective to design commercial strategies to increase product sales. As the first phase for the development of this project, an analysis of the main concepts related to business management and finance was made. Next, the business idea is created through the CANVAS quadrants, establishing business strategies and analysis of the environment. Finally, this document contemplates a financial analysis that estimates the total investment of the business and the recovery of the money over time.

Keywords: business management, administration, finance, company, CANVAS model

INDICE

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y	v
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	vi
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	viii
INDICE	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE IMAGEN	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Formulación del Problema	3
Sistematización del Problema	3
Objetivos de la Investigación	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación Práctica	4
Capítulo I:	5
Marco Teórico	5
1.1 Plan de Negocio	6
1.2 Generalidades	6
1.3 Conos de Helado, Tulipanes y Barquillos	7
1.4 FODA	7
1.4.1 Control Interno y Externo	7
1.4.2 Factores Internos y Factores Externos del Entorno Empresarial	7
1.4.3 Análisis del Entorno	8
1.4.4 Respuestas Estrategias del FODA	8
1.5 Las Cuatro Estrategias Genéricas	8
1.5.1 Estrategias de Crecimiento (oportunidad - fortalezas)	8
1.5.2 Estrategias de Desarrollo Interno (oportunidad - debilidades)	9
1.5.3 Estrategias de Desarrollo Externo (amenazas - fortalezas)	9
1.5.4 Estrategias de Supervivencia (amenazas - debilidades)	9
1.5.5 Estrategia	9
1.5.6 Estrategias Comerciales	10
1.6 Marketing	10
1.6.1 Publicidad	10
1.6.2 Ventas	11
1.6.3 Importancia de las Ventas	11
1.7 Conversiones	11
1.7.1 Adquisición de Clientes	11

1.7.2	Retención de Clientes	11
1.7.3	Crecimiento del Negocio	12
1.7.4	Tipos de Ventas	12
1.7.5	Tipos de Ventas Según el Público Objetivo	12
1.7.6	Ventas Internas y Externas	12
1.7.7	Causas de la Falta de Ventas	12
1.8	Investigación de Mercado	13
1.8.1	Importancia	13
1.9	Investigación de mercado Primaria	13
1.9.1	Investigación de Mercado Secundaria	14
1.9.2	Beneficios	14
1.9.3	Tipos de Investigación de Mercado	14
1.10	Estudio de Mercado	15
1.10.1	La Investigación de mercado en el Desarrollo de Nuevos Productos	15
1.10.2	Estudios de Mercado para el Desarrollo de Nuevos Productos	15
1.11	Análisis Financiero	16
1.11.1	Importancia	16
1.11.2	Análisis Financiero Corporativo	16
1.11.3	Análisis Financiero de Inversiones	16
1.11.4	Tipos de Análisis Financiero	17
1.11.5	Análisis Fundamental	17
1.12	Análisis Técnico	17
1.13	Análisis de Razones Financieras	17
1.14	Aplicación	18
1.15	Plan Comercial	18
1.16	Control Interno	18
1.17	Importancia del Control Interno	19
1.18	Componentes de Controles Internos	19
1.19	Ambiente de Control	19
1.20	Evaluación de Riesgos	19
1.21	Supervisar	19
1.22	Información/Comunicación	20
1.23	Actividades de Control	20
1.24	Herramientas de Control	20
	Marco Conceptual	22
2	Capítulo II	24
	Plan de Negocios	24
2.1	El Conero S.A.	25
2.2	Plan Comercial	25

2.3	Cultura Administrativa de “El Conero S.A.”	26
2.3.1	Visión	26
2.3.2	Misión	26
2.3.3	Valores	26
2.4	Objetivo General	27
2.4.1	Objetivos específicos	27
2.5	Modelo de CANVAS del negocio	28
2.6	Estrategia Genérica	32
2.7	Ventaja Competitiva	32
2.8	5 Fuerzas de M. Porter	33
2.9	Análisis FODA	35
2.10	<i>Nota.</i> Elaborado por el autor	36
2.11	Análisis PESTEL	38
2.12	Organización del “El Conero S.A.”	41
3	Capítulo III	42
	Plan de Marketing	42
3.1	Contexto general de mercado	43
3.2	Perfil del cliente	43
3.3	Marketing MIX	44
3.4	Plan de acción	52
4	Capítulo IV	58
	Análisis financiero	58
4.1	Supuestos	59
4.2	Inversión inicial	59
4.3	Estructura del financiamiento	60
4.4	Sueldos y salarios	61
4.5	Productos y servicios	62
4.6	Ventas	62
4.7	Costos	63
4.8	Gastos	63
4.9	Préstamo	64
4.10	Estado financiero y flujo de caja	64
4.11	Estado de situación inicial	65
4.12	Indicadores económicos	66
4.13	Punto de equilibrio	67
4.14	Ratios financieros	68
5	Conclusiones y recomendaciones	70

5.1	Conclusiones	70
5.2	Recomendaciones	72
6	Bibliografía	74
6.1	Anexo 1. Fotografías	78
6.2	Anexo 2. Sueldos	80
6.3	Anexo 3. Capacidades	83
6.4	Anexo 4. Ventas	85
6.5	Anexo 5. Costos	87
6.6	Anexo 6. Gastos	89
6.7	Anexo 7. Amortización	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Estructura del problema</i>	2
Tabla 2. <i>Lienzo de CANVAS para “El Conero S.A.”</i>	28
Tabla 3. <i>5 fuerzas de M. Porter para “El Conero S.A.”</i>	33
Tabla 4 <i>Resumen FODA</i>	35
Tabla 5 <i>Matriz de estrategias cruzadas del negocio</i>	37
Tabla 6. <i>Resumen de factores PESTEL</i>	39
Tabla 7. <i>Ponderación de impactos externos en tiempo y años</i>	40
Tabla 8. <i>Estrategias de promoción</i>	48
Tabla 9. <i>Objetivo 1 y estrategias</i>	52
Tabla 10. <i>Objetivo 2 Estrategias</i>	53
Tabla 11. <i>Objetivo 3 estrategias</i>	55
Tabla 12. <i>Objetivo 4 estrategias</i>	56
Tabla 13. <i>Objetivo 5 estrategias</i>	57

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1: Esquema de la distribución de “El Conero S.A.”	47
Imagen 2, Logo de “El Conero S.A.”	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ponderación de M. Porter	33
Figura 2. Organigrama departamental y funcional de “El Conero S.A.” .	41
Figura 3. Flujograma de proceso de producción de los conos.....	50
Figura 4. Flujograma de empaque y almacenamiento	50

Introducción

Un plan de negocios es una herramienta muy importante y estratégica para los emprendedores. Un buen plan de negocios no solo ayuda a los emprendedores a enfocarse en los pasos específicos necesarios para que sus ideas de negocios tengan éxito, sino que también los ayuda a lograr objetivos a corto y largo plazo. A su vez, los planes de negocios siempre tienen que ir acoplados a una idea de negocio en función a las necesidades que padece continuamente la población.

En tal contexto, se analiza un problema latente hoy en día como lo es el calentamiento global que ha llevado a una elevación de las temperaturas a nivel mundial con frecuentes impactos de calor en las zonas de Ecuador. Este comportamiento climático obliga a las personas a tomarse momentos de relajación y una de las alternativas de hacerlo es mediante el consumo de helados.

A partir de aquel problema, este plan de negocio ve una oportunidad para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener beneficios económicos, por ende, se analiza la oportunidad de comercializar helados tipo cono, barquillos y tulipanes. En otras palabras, este plan de negocio se basa en constituir una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización del producto en diferentes formas, colores y sabores. A partir de aquello, este programa analiza el mercado, ingeniería del negocio, aspectos legales y financieros.

Planteamiento del Problema

Tabla

Estructura del problema

1.

<i>Síntomas</i>	<i>Causas</i>	<i>Pronostico</i>	<i>Control del pronostico</i>
S1. Bajo niveles de ventas	C1. Faltas de estrategias de marketing y publicidad	El bajo volumen de ventas	
S2. Bajos niveles de utilidad del negocio	C2. Escasas ventas de los productos	y la falta de constitución legal del negocio, podría	Plan de negocio para la comercialización de los
S3. Poca participación de la cuota de mercado	C3. Poco alcance de la publicidad	conducir al cierre definitivo del negocio	productos en la ciudad de Cuenca
S4. Bajo reconocimiento del negocio	C4. Faltas de disponibilidad de las finanzas (Capital de trabajo)		
S5. Disminución de la cartera de clientes	C5. No existe herramientas de control para seguimiento de clientes		

Nota. La tabla expresa el planteamiento del problema del negocio

Formulación del Problema

¿Un adecuado plan de negocio permitirá al negocio elevar los niveles de ventas de sus productos y lograr constituirse legalmente como empresa para evitar el cierre definitivo de la misma?

Sistematización del Problema

1. ¿Cómo afecta en los niveles de ventas de los productos la falta de estrategias de marketing y publicidad?
2. ¿Cuál es el impacto de las escasas ventas de los productos?
3. ¿Cómo impacta la falta de publicidad en la expansión de nuevos mercados para el negocio?
4. ¿En qué factores se afecta la falta de disponibilidad de efectivo para el negocio?
5. ¿Cómo afecta la falta de herramientas de seguimiento y control al dinamismo o flujo adecuado de los clientes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Diseñar estrategias comerciales para elevar las ventas de los productos de la empresa

Objetivos específicos

- Analizar el entorno y proponer estrategias comerciales actualizadas
- Determinar económicamente el impacto de la falta de ventas
- Analizar los nuevos mercados o nichos de mercados donde nuestro producto pueda tener una acogida favorable
- Analizar mediante ratios financieros la situación económica de la empresa

- Investigar cómo afecta la falta de herramienta de control interna en el normal dinamismo de los clientes del negocio

Justificación Práctica

A nivel práctico, este plan de negocio es imprescindible para este emprendimiento en el sentido de que actualmente se está teniendo problemas debido al bajo nivel ventas y al constante miedo de ser cerrado por no estar legalmente constituido. Por ende, en la práctica el negocio se favorece elevando los niveles de ventas, de utilidad, se aumenta la participación de la cuota de mercado, se aprecia el reconocimiento de la marca y se aumenta considerablemente la cartera de clientes. A su vez, gracias a los beneficios que puede aportar un adecuado plan de negocio, el emprendimiento se fortalecerá evitando el cierre del mismo y a su vez, lograr constituirse legalmente.

A nivel general (práctico), el constituir legalmente la empresa mediante un plan de negocio tiene como beneficios incursionar en el mercado de conos para helados de manera segura, innovando nuevas características del producto con altos niveles de excelencia, variedad de alternativas, calidad del producto, entre otros. A su vez, gracias a aquello se logra competir y posicionarse frente a las otras marcas existentes en el mercado nacional.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Plan de Negocio

Un plan de negocios es el primer documento que se crea después de decidir establecer un negocio. Es una hoja de ruta para los objetivos comerciales, que destaca los elementos esenciales necesarios para lograrlos, como su proceso de marketing, informes financieros, análisis de clientes, plan operativo, etc. (Lozano Chaguay, 2019)

Muchos empresarios se sienten intimidados por la idea de escribir un plan de negocios. La idea de escribir un documento tan detallado puede recordarle los temidos días de escuela, o simplemente puede sentir que puede utilizar mejor su tiempo en otro lugar. Sin embargo, el plan de negocios es una herramienta comercial sólida, especialmente para el propietario de una pequeña empresa. Le brinda todos los detalles sobre su negocio y le permite revisar los hechos concretos y claros que se necesitan para tomar decisiones comerciales sólidas y exitosas, incluso si eso significa comenzar de nuevo.

1.2 Generalidades

Los barquillos para helado tienen una historia poco más antigua. Se cree que fueron inventados en Francia a mediados del siglo XIX, como una alternativa a los recipientes de porcelana y vidrio que se usaron para servir el helado en ese momento. Estos primeros barquillos eran en realidad galleta en forma de barco, que se llenaban con helado. (Morales & Ramírez Navas , 2015)

Los tulipanes por otro lado son una invención más reciente. Se cree que surgieron en Italia en la década de 1950, como una alternativa elegante y surgió a los conos y barquillos, se hacen generalmente de una masa de pastelería fina y se hornea en moldes especiales para darles su forma única. En resumen, los conos, barquillos y tulipanes tienen diferentes orígenes y evoluciones en la

historia de la comida, pero todos se han convertido en formas populares de servir helado y postres en todo el mundo.

1.3 Conos de Helado, Tulipanes y Barquillos

Los conos, barquillos y tulipanes son formas comunes de envases utilizados para servir helado, postres y otras delicias. Estos envases tienen un origen interesante y diverso. Los conos para helado se cree que fueron inventados en 1904 por Ítalo Marchiony, un inmigrante italiano en New York, patentó su invención en 1903 y comenzó a vender sus conos en las calles de la ciudad. Los primeros conos eran simples rollos de wafle que se moldeaban alrededor de un tubo de metal para darles su forma característica. (Morales & Ramírez Navas , 2015)

1.4 FODA

“FODA es un popular modelo de desarrollo de estrategia y análisis de estrategia de 4 cajas. El acrónimo FODA se deriva de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Ramírez Martínez, 2018, pág. 32).

1.4.1 Control Interno y Externo

La estructura de un FODA distingue entre los factores que se controlan y los que no. En el acrónimo FODA, los factores que se controlan son factores internos y los que no se controlan son factores externos. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019)

1.4.2 Factores Internos y Factores Externos del Entorno Empresarial

Factores internos: los factores internos son aquellos sobre los que la organización tiene control: las fortalezas y debilidades son factores internos. Factores externos: los factores externos son aquellos sobre los que la

organización tiene poco o ningún control: oportunidades y amenazas son factores externos. (Ramírez Martínez, 2018)

1.4.3 Análisis del Entorno

Al análisis es crítico para el uso efectivo de FODA. Un análisis FODA de buena calidad comienza con la comprensión del contexto, generalmente declaraciones del entorno comercial, luego procede a analizar una situación o idea específica. (Sainz de Vicuña Ancín, 2019) Esto suele conducir a FODA paralelos, cada uno de los cuales analiza algún aspecto específico y aporta diferentes elementos a la estrategia resultante.

1.4.4 Respuestas Estrategias del FODA

FODA es un marco de recopilación de datos e información que registra factores de entrada. En un proyecto de análisis, cada uno de los cuatro cuadros lo haría contener una lista de factores, generalmente como una lista de viñetas (con la justificación de apoyo en un documento adjunto). (Naumov García, 2018) Aunque estas cuatro listas son interesantes como clasificación de factores de entrada, aún no ayudan a desarrollar una estrategia.

1.5 Las Cuatro Estrategias Genéricas

Con el modelo FODA y combinado los factores, cada intersección entre los factores internos y externos da como resultado una indicación del tipo específico de respuesta estratégica que surge de las entradas FODA.

1.5.1 Estrategias de Crecimiento (oportunidad - fortalezas)

La esencia de una estrategia basada en el crecimiento es hacer coincidir la oportunidad con sus fortalezas existentes y hacer más de lo que ya es bueno. Una estrategia basada en el crecimiento generalmente implica invertir en

aquellos factores que aumentan la capacidad para hacer más de lo mismo.
(Ramírez Martínez, 2018)

1.5.2 Estrategias de Desarrollo Interno (oportunidad - debilidades)

La consideración principal en este tipo de estrategia es convertir las debilidades en fortalezas para que puedan combinarse con una oportunidad. Una estrategia de desarrollo interno consiste en reparar o desarrollar factores internos. (Ramírez Martínez, 2018)

1.5.3 Estrategias de Desarrollo Externo (amenazas - fortalezas)

Este tipo de estrategia se basa en utilizar las fortalezas existentes para convertir una amenaza en una oportunidad. Una estrategia de desarrollo externo puede incluir extender el alcance de marketing a nuevas áreas. (Ramírez Martínez, 2018)

1.5.4 Estrategias de Supervivencia (amenazas - debilidades)

Una combinación de amenazas y debilidades: el peor escenario posible. Aquí se enfrenta a opciones duras; por ejemplo, cambiar fundamentalmente lo que es o hace la organización o, en última instancia, disolver el negocio y devolver el capital a los accionistas. (Ramírez Martínez, 2018)

1.5.5 Estrategia

Es posible definir la estrategia como un plan de acción para lograr metas deseadas a corto, mediano y largo plazo. Dependiendo del contexto, el significado de la estrategia puede cambiar drásticamente. (Ramírez Martínez, 2018) Esta definición de estrategia no solo es aplicable al desempeño del negocio, sino también en otros campos.

1.5.6 Estrategias Comerciales

Una estrategia de marketing clara es esencial para el éxito empresarial. Define el plan a largo plazo de cómo un producto o servicio logrará y mantendrá una ventaja competitiva en un mercado identificado. (Jaramillo , 2021) Establecer esto por adelantado alinea a la organización en torno a cómo llegará a su público objetivo, les explicará los beneficios de su oferta y los alentará a convertirse en clientes.

1.6 Marketing

La Asociación Estadounidense de Marketing define el marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general. (American Marketing Association, 2009)

1.6.1 Publicidad

La publicidad es un medio de comunicación con los usuarios de un producto o servicio. Los anuncios son mensajes pagados por quienes los envían y están destinados a informar o influir en las personas que los reciben. (Caleb, 2020)

Aplicación de FODA en la empresa “Rhenania”. En el trabajo de Tobar (2005) se llevó a cabo la elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA en la cual se aplicaron las técnicas del FODA que ayudaron a proponer las estrategias idóneas para la empresa.

En este objetivo se hace un análisis de la utilidad de un FODA basado en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Aquellos forman los pilares que dan contexto a la situación de una determinada organización o empresa.

Una de las principales estrategias comerciales que se proponen serían las basadas en el Marketing Digital.

1.6.2 Ventas

Por definición, el término "ventas" se refiere a todas las actividades involucradas en la venta de un producto o servicio a un consumidor o empresa. Pero en la práctica, significa mucho más. (Ortiz Anaya, 2018)

1.6.3 Importancia de las Ventas

El departamento de ventas a menudo juega un papel fundamental en el éxito de un negocio. Es el único departamento que se encarga de traer dinero a la organización. Además de esto, también es responsable de:

1.7 Conversiones

Mientras que marketing y otros departamentos son responsables de generar interés entre los clientes, ventas es el departamento que hace que el cliente avance desde la etapa de interés del embudo hasta la conversión final. (Ortiz Anaya, 2018)

1.7.1 Adquisición de Clientes

Las ventas también ayudan a adquirir clientes que antes no conocían la oferta. El proceso también implica llamadas en frío, correos electrónicos en frío y otros esfuerzos para atraer a más clientes. Y más clientes significan más beneficios para la organización. (Rodríguez Aranday, 2018)

1.7.2 Retención de Clientes

Los vendedores a menudo desarrollan una relación con los clientes que hace que estos permanezcan en el negocio durante mucho tiempo. (Luque Martínez, 2017)

1.7.3 Crecimiento del Negocio

El negocio crece cuando los clientes compran sus ofertas y repiten la compra. Las ventas son responsables de eso. (Luque Martínez, 2017)

1.7.4 Tipos de Ventas

Las ventas se pueden clasificar en varios tipos según la audiencia a la que se dirigen, el motivo, la oferta vendida y los canales utilizados.

1.7.5 Tipos de Ventas Según el Público Objetivo

Ventas B2B: B2B es un tipo de venta en el que las empresas venden ofertas a otras empresas en lugar de a los clientes finales. Ventas B2C: B2C es un tipo de venta en el que las empresas venden ofertas a los consumidores finales para el consumo final. (Luque Martínez, 2017)

1.7.6 Ventas Internas y Externas

Las ventas internas se refieren al proceso de venta en el que un vendedor vende de forma remota, generalmente desde una oficina, sin siquiera conocer a los prospectos. Ventas externas/tradicionales: se refieren al proceso de ventas en el que el vendedor vende después de conocer a los prospectos. (Motta, 2018)

1.7.7 Causas de la Falta de Ventas

Si una empresa se dedica a la venta de bienes o la prestación de servicios, pero la promoción del negocio no va tan bien como le gustaría. Para organizar las ventas, se necesita las siguientes herramientas: guion preparado para empleados con respuestas a preguntas básicas y adicionales; actitud respetuosa hacia los clientes; utilizar técnicas de venta adecuadas; alta calidad de los bienes o servicios proporcionados. (Motta, 2018)

En el trabajo de Carrillo (2013) se hizo un análisis de ventas a partir del tema de investigación titulado: "Las Técnicas de Venta y su impacto en la Cartera

de Clientes de la Empresa Distribuidora Central de la ciudad de Ambato”. El tema concluyó que implementar técnicas de ventas como catálogos, muestras, afiches, entre otros; motiva al cliente al momento de la visita y mejora la experiencia de compra.

Se entiende entonces que las ventas representan el mayor generador de ganancias para la empresa. Sirven para crear una excelente relación con los consumidores y colaboradores del negocio.

1.8 Investigación de Mercado

La investigación de mercado es el proceso de evaluar la viabilidad de un nuevo servicio o producto a través de la investigación realizada directamente con los clientes potenciales. La investigación de mercado permite a una empresa definir su mercado objetivo y obtener opiniones y otros comentarios de los consumidores sobre su interés en un producto o servicio. (Hermawan Kartajaya , 2018)

1.8.1 Importancia

La investigación de mercado se utiliza para determinar la viabilidad de un nuevo producto o servicio. Los resultados pueden utilizarse para revisar el diseño del producto y afinar la estrategia para presentarlo al público. (Zamarreño Aramendia, 2020)

1.9 Investigación de mercado Primaria

La investigación primaria generalmente se divide en dos categorías: investigación exploratoria y específica. La investigación exploratoria está menos estructurada y funciona a través de preguntas abiertas. Las preguntas se pueden plantear en un entorno de grupo focal, entrevistas telefónicas o cuestionarios. Da como resultado preguntas o problemas que la empresa necesita abordar sobre

un producto que tiene en desarrollo. La investigación específica profundiza más en los problemas o cuestiones identificados en la investigación exploratoria. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

1.9.1 Investigación de Mercado Secundaria

Toda investigación de mercado se basa en los hallazgos de otros investigadores sobre las necesidades y deseos de los consumidores. Hoy en día, gran parte de esta investigación se puede encontrar en línea. La investigación secundaria puede incluir información sobre la población de los datos del censo del gobierno, informes de investigación de asociaciones comerciales, resultados de encuestas e investigación de otras empresas que operan en el mismo sector del mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

1.9.2 Beneficios

La investigación de mercado es esencial para desarrollar la lealtad a la marca y la satisfacción del cliente. Dado que es poco probable que un producto atraiga por igual a todos los consumidores, un sólido programa de investigación de mercado puede ayudar a identificar los segmentos demográficos y de mercado clave que tienen más probabilidades de utilizar un producto determinado. (Hermawan Kartajaya , 2018)

1.9.3 Tipos de Investigación de Mercado

Los principales tipos de investigación de mercado son la investigación primaria y la investigación secundaria. La investigación primaria incluye grupos focales, sondeos y encuestas. La investigación secundaria incluye artículos académicos, infografías y libros blancos.

1.10 Estudio de Mercado

Un estudio de mercado es un análisis de la demanda de los consumidores de un producto o servicio. Un estudio de mercado analiza todos los factores que influyen en la demanda de un producto o servicio. Estos incluyen el precio del producto, la ubicación, la competencia y los sustitutos, así como los factores económicos generales que podrían influir en la adopción del nuevo producto, para bien o para mal. (Hermawan Kartajaya , 2018)

1.10.1 La Investigación de mercado en el Desarrollo de Nuevos Productos

La investigación de mercado para el desarrollo de nuevos productos consiste en identificar oportunidades y descubrir si vale la pena hacer realidad la idea de su producto. Y si es así, cómo hacerlo de la mejor manera. (Hermawan Kartajaya , 2018)

1.10.2 Estudios de Mercado para el Desarrollo de Nuevos Productos

La investigación de mercado para su estrategia de desarrollo de nuevos productos ayuda a minimizar los riesgos y lo prepara para un lanzamiento exitoso del producto. Llega a conocer el mercado y audiencia de una manera que ayuda a crear no solo el concepto de producto perfecto, sino también el mensaje y el marketing correcto para su entorno, es decir, algo que realmente resonará con la audiencia. (Gregorio E Silva, 2020)

En el trabajo de Gutiérrez (2021) se aplicaron las técnicas de la investigación de mercado para realizar una herramienta titulada: “El marketing digital y su incidencia en el posicionamiento de marca en la empresa Integra en la ciudad de Ambato”. El estudio concluye que, a partir de los resultados obtenidos de la investigación de mercado, fue necesario implementar estrategias de marketing para gestionar el negocio en el público objetivo.

La investigación de mercado implica la recopilación de datos para obtener más información sobre la demografía y los consumidores objetivos, de modo que una empresa pueda comercializarse a sí misma de manera más efectiva y, en última instancia, tener éxito en el nicho de mercado.

1.11 Análisis Financiero

El análisis financiero es el proceso de evaluación de negocios, proyectos, presupuestos y otras transacciones relacionadas con las finanzas para determinar su desempeño e idoneidad. (Sánchez Vega , 2019) Por lo general, el análisis financiero se utiliza para analizar si una entidad es lo suficientemente estable, solvente, líquida o rentable para garantizar una inversión monetaria.

1.11.1 Importancia

El análisis financiero se utiliza para evaluar las tendencias económicas, establecer políticas financieras, crear planes a largo plazo para la actividad empresarial e identificar proyectos o empresas para la inversión. (Burbano, 2018)

1.11.2 Análisis Financiero Corporativo

En finanzas corporativas, el análisis lo realiza internamente el departamento de contabilidad y lo comparte con la gerencia para mejorar la toma de decisiones comerciales. Este tipo de análisis interno puede incluir proporciones como el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para encontrar proyectos que vale la pena ejecutar. (Burbano, 2018)

1.11.3 Análisis Financiero de Inversiones

En la financiación de inversiones, un analista externo a la empresa realiza un análisis con fines de inversión. Los analistas pueden realizar un enfoque de inversión de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba. Un enfoque de arriba

hacia abajo primero busca oportunidades macroeconómicas, como sectores de alto rendimiento, y luego profundiza para encontrar las mejores empresas dentro de ese sector. (Magueyal Salas, 2018)

1.11.4 Tipos de Análisis Financiero

Hay dos tipos de análisis financiero: análisis fundamental y análisis técnico.

1.11.5 Análisis Fundamental

El análisis fundamental utiliza índices recopilados a partir de datos dentro de los estados financieros, como las ganancias por acción de una empresa, para determinar el valor del negocio. Utilizando el análisis de ratios además de una revisión exhaustiva de las situaciones económicas y financieras que rodean a la empresa, el analista puede llegar a un valor intrínseco para el valor. (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018)

1.12 Análisis Técnico

El análisis técnico utiliza tendencias estadísticas recopiladas de la actividad comercial, como los promedios móviles. Esencialmente, el análisis técnico asume que el precio de un valor ya refleja toda la información disponible públicamente y, en cambio, se enfoca en el análisis estadístico de los movimientos de precios. (Ortiz Anaya & Ortiz Niño, 2018)

1.13 Análisis de Razones Financieras

El análisis de ratios financieros es un método cuantitativo para obtener información sobre la liquidez, la eficiencia operativa y la rentabilidad de una empresa mediante el estudio de sus estados financieros, como el balance y el estado de resultados. (Meza Orozco, 2017)

1.14 Aplicación

La base fundamental del análisis es comparar varias cifras y obtener un valor calculado. Por sí mismo, ese valor puede tener poco o ningún valor. En su lugar, el análisis de índices a menudo se debe aplicar a un comparable para determinar si la salud financiera de una empresa es fuerte, débil, mejora o se deteriora. (Meza Orozco, 2017)

En el trabajo llevado a cabo por Córdova (2017) se investigó sobre el análisis financiero y la toma de decisiones. Este análisis optó por el desarrollo y estabilidad económica de la empresa.

Un análisis financiero no solo lo ayudará a comprender la condición financiera de su empresa, lo ayudará a determinar su solvencia, rentabilidad y capacidad para generar riqueza, sino que también le brindará una visión más profunda de qué tan bien opera internamente.

1.15 Plan Comercial

Un plan comercial consiste en la determinación de metas y objetivos de ventas, y en la definición de lo que la empresa requiere para lograr esas metas en un tiempo determinado. (Martínez Valverde , 2020) La realización de un plan comercial en las empresas es la guía de los representantes de ventas sobre cómo, cuándo y a quién se tiene que prospectar y convertir en cliente para alcanzar los objetivos de negocios.

1.16 Control Interno

Un control interno es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que las operaciones de una organización son efectivas y eficientes, sus divulgaciones financieras son confiables y cumple con los objetivos de cumplimiento normativo. (Mir Juliá, 2019)

1.17 Importancia del Control Interno

Los controles internos ayudan a las empresas a cumplir con las leyes y reglamentos y prevenir el fraude. También pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa al garantizar que se respeten los presupuestos, se sigan las políticas, se identifique la escasez de capital y se generen informes precisos para el liderazgo. (Fuentes Fernández , 2019)

1.18 Componentes de Controles Internos

El sistema de control interno de una empresa debe incluir los siguientes componentes:

1.19 Ambiente de Control

Un ambiente de control establece para todos los empleados la importancia de la integridad y el compromiso de revelar y erradicar las irregularidades, incluido el fraude. Una junta directiva y la gerencia crean este entorno y predicán con el ejemplo. (Mir Juliá, 2019)

1.20 Evaluación de Riesgos

Una empresa debe evaluar e identificar regularmente el potencial o la existencia de riesgo o pérdida. Con base en los hallazgos de dichas evaluaciones, se podrían implementar niveles de control y enfoque adicionales para garantizar la contención del riesgo o para vigilar el riesgo en áreas relacionadas. (Fuentes Fernández , 2019)

1.21 Supervisar

Una empresa debe supervisar su sistema de controles internos para garantizar su viabilidad continua. Al hacerlo, puede garantizar, ya sea mediante actualizaciones del sistema, agregando empleados o la capacitación necesaria

de los empleados, la capacidad continua de los controles internos para funcionar según sea necesario. (Galeano M, 2020)

1.22 Información/Comunicación

La información sólida y la comunicación constante son importantes en dos frentes. Primero, la claridad del propósito y los roles pueden preparar el escenario para controles internos exitosos. En segundo lugar, facilitar la comprensión y el compromiso con los pasos a seguir puede ayudar a los empleados a realizar su trabajo de manera más eficaz. (Galeano M, 2020)

1.23 Actividades de Control

Se refieren a los procesos, políticas y otros cursos de acción que mantienen la integridad de los controles internos y el cumplimiento normativo. Implican actividades preventivas y de detección.

1.24 Herramientas de Control

En la actualidad se está inmerso en uno de los cambios más grandes de la historia en lo que tiene que ver con la productividad. En efecto, dicho cambio proviene precisamente por la incorporación de las herramientas digitales que aumentan notablemente la sinergia de las mismas. Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Vega y Guerrero (2020)

Gavilánez (2012) hizo una investigación titulada: Sistema de Control Interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa aplicado a la Empresa "INTROVE CIA. LTDA." En este trabajo se diseñó una

herramienta de control interno para adecuado al control de los empleados de la empresa, aquello con la finalidad de llevar un control eficiente interno.

Toda organización necesita controles internos sólidos para garantizar la integridad de los estados financieros, promover valores éticos e impulsar la transparencia en toda la empresa. Los controles internos son el mecanismo para hacer esas cosas. Los controles ayudan a identificar los riesgos y reducirlos a un nivel aceptable.

Marco Conceptual

Comercio: se denomina comercio a la actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes o servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. (Hermawan Kartajaya , 2018)

Empresa: una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a negociar bienes y servicios en la población. (Ramírez Martínez, 2018)

Estrategia: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. (Ramírez Martínez, 2018)

Indicadores: Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019)

Ingresos: Los ingresos son las entradas de dinero o recursos. (Ortiz Anaya, 2018)

Meta: fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona o empresa. (Ramírez Martínez, 2018)

Negocio: ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios. (Rodríguez Aranday, 2018)

Objetivo: que hace juicios de valor atendiendo a los hechos y la lógica, y no a los propios sentimientos o sensaciones. (Ramírez Martínez, 2018)

Planes: Un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación. (Ramírez Martínez, 2018)

Proyectos: conjunto de tareas que deben realizarse para alcanzar un objetivo determinado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2018)

Capítulo II

Plan de Negocios

2.1 El Conero S.A.

“El Conero S.A.” es una empresa comprometida con la comercialización de conos, barquillos y tulipanes, ofreciendo una amplia variedad de productos deliciosos y de alta calidad, elaborados con los mejores ingredientes. Trabaja con proveedores seleccionados cuidadosamente para asegurar productos frescos y sabrosos en todo momento. Desde conos clásicos de vainilla y chocolate hasta opciones en tamaños; ya sea grande, mediano y pequeño.

Nuestro objetivo es brindar a nuestros clientes una experiencia única y placentera a través de nuestros productos dulces y crujientes. La calidad y satisfacción del cliente son las principales prioridades, en el empaque nos esforzamos por reducir el desperdicio de alimentos en nuestras operaciones diarias, combinados con un servicio al cliente excepcional.

2.2 Plan Comercial

“El Conero S.A.”, para el 2023, mediante este Plan Comercial busca minimizar los riesgos que se generan al lanzar al mercado el producto. Este documento se enfoca principalmente en estrategias que se llevarán a cabo en el futuro detallando los productos que se quieren vender, a quienes se les quiere ofrecer, que tipos de mercado se pretende conquistar, tipos de clientes, entre otros objetivos comerciales estratégicos.

Este negocio busca ofrecer helados a los consumidores gracias al apoyo de una excelente alianza con proveedores de los principales ingredientes que conlleva el producto. A su vez, el negocio cuenta con los recursos operacionales como talento humano, infraestructura y tecnología de acuerdo con las exigencias que el mercado requiere.

2.3 Cultura Administrativa de “El Conero S.A.”

2.3.1 Visión

“Ser reconocida como la empresa líder en la comercialización de conos, barquillos y tulipanes a nivel nacional e internacional, brindando una experiencia excepcional a cada cliente que disfrute de nuestros productos”

2.3.2 Misión

“Deleitar a nuestros clientes con una amplia variedad y alta calidad, ofreciendo experiencias que llenan de alegría y satisfacción a quienes la disfrutan. Comprometidos en ofrecer productos frescos, sabrosos y elaborados con los mejores ingredientes; trabajamos arduamente para mantener altos estándares de calidad, hasta el proceso de elaboración y empaquetado, buscando constantemente innovar y sorprender a nuestros clientes con nuevos sabores, texturas y presentaciones”

2.3.3 Valores

“El Conero S.A.”, contará con los siguientes valores corporativos:

Calidad: ofrecer productos de la más alta calidad, utilizando ingredientes frescos y técnicas de producción cuidadosamente seleccionados.

Innovación: valoramos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas y sabores, buscamos estar a la vanguardia de las tendencias y preferencias del mercado.

Servicio al Cliente: comprometidos en brindar un servicio al cliente excepcional y establecer relaciones de confianza a largo plazo.

Sostenibilidad: enfocados en las estrategias de la empresa para hacer negocios y crear productos de valor a largo plazo, reduciendo el impacto negativo en la sociedad.

Integridad: actuamos con honestidad, ética y transparencia en todas nuestras interacciones comerciales, valoramos la confianza de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

2.4 Objetivo General

- Lograr un crecimiento sostenible en el mercado ofreciendo productos de calidad superior.

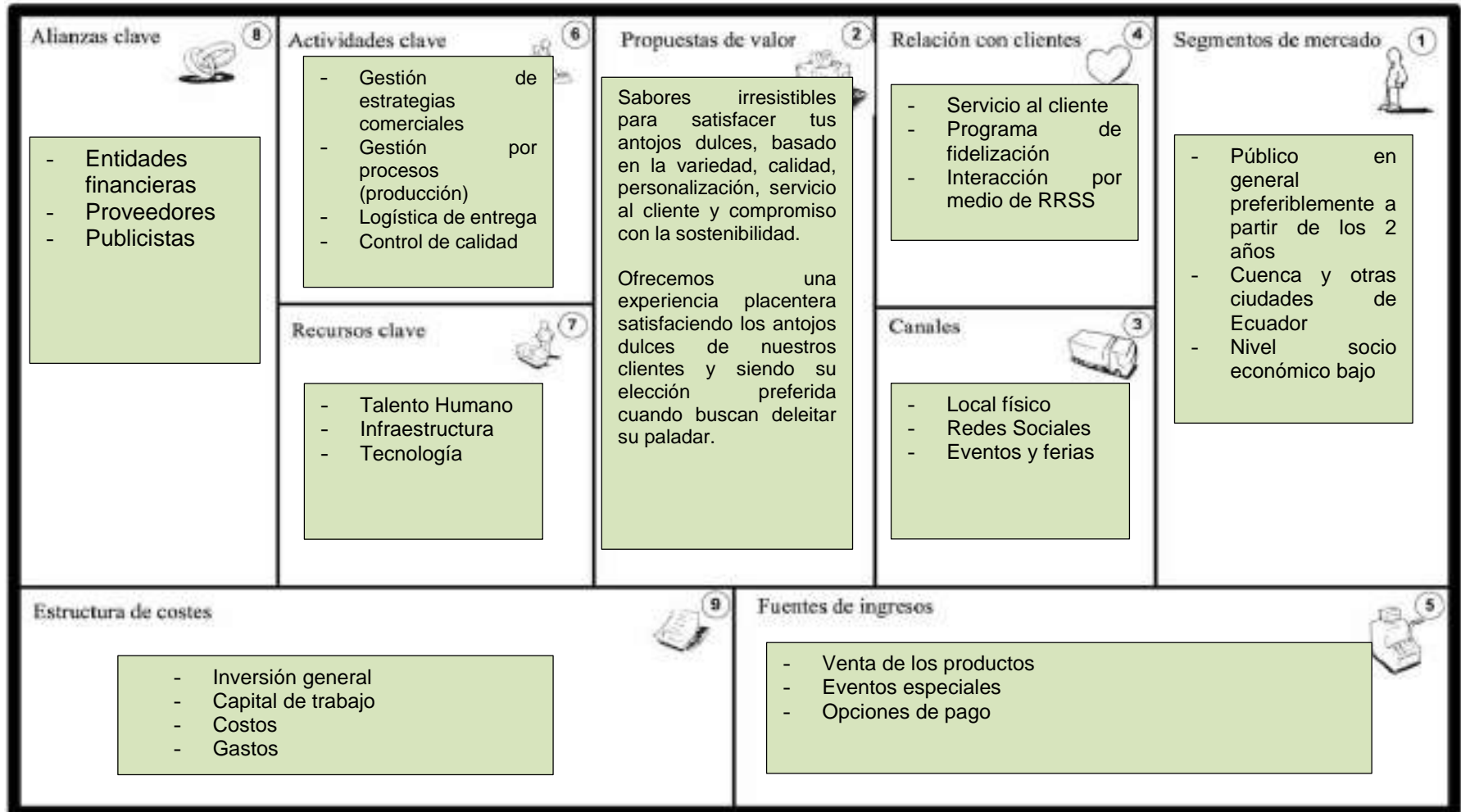
2.4.1 Objetivos específicos

- Incrementar las ventas en un 3% trimestral
- Disminuir costos operativos en un 2% para el primer trimestre
- Cerrar un contrato cada año con los principales supermercados de la ciudad
- Lograr exclusividad con 2 clientes en el primer semestre
- Posicionarse entre los 3 principales comercializadores hasta el año 2028

2.5 Modelo de CANVAS del negocio

Tabla
Lienzo de CANVAS para "El Conero S.A."

2.



Nota. Elaborado por el autor

Propuesta de valor:

Considerado la pieza clave de este modelo de negocio. Para “El Conero S.A.” la propuesta de valor es el motivo por el que el cliente va a comprar los productos (helados). En ese sentido, la empresa propone en sus productos: variedad de sabores, calidad, personalización, servicio al cliente eficaz con un permanente compromiso con la sostenibilidad.

Segmento de cliente:

Los productos o helados de “El Conero S.A.” van dirigido principalmente a hombres y mujeres preferiblemente a partir de los dos años en adelante con un nivel socioeconómico bajo en adelante. La distribución de los productos se la hace en principalmente en la ciudad de Cuenca.

Canales de comunicación/distribución:

La distribución de los helados se la hace por medio de locales físicos, es decir, mediante una atención directa con el cliente. No obstante, algunos clientes pueden acceder a los productos mediante el contacto por Redes Sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram)

Relación con el cliente:

La relación con el cliente se realizará principalmente en el establecimiento con un servicio y atención al cliente con calidad. A su vez, las promociones y diferentes presentaciones pueden encontrarlas en Facebook e Instagram. Este negocio promoverá programas de lealtad y recompensas para incentivar la repetición de compra y la recomendación de los productos.

Fuentes de ingreso:

Los ingresos se realizarán en base a las ventas de los productos; conos, barquillos y tulipán, dentro del establecimiento y entregas a domicilio, también pueden generarse otros ingresos por motivo de participar en eventos especiales o en el caso de solicitar un pedido personalizado.

Actividades clave:

Las actividades claves para llevar a cabo la actividad comercial de “El Conero S.A.”, se basa en la gestión y ejecución de estrategias comerciales mediante un Plan Comercial. Otra actividad es la gestión por procesos en el aspecto productivo, logística de entrega y control de calidad.

Recursos clave:

Los recursos esenciales que la empresa requiere para comercializar los productos y alienada a la propuesta de valor son Talento Humano capacitado y acorde con las destrezas que exige la actividad comercial, una infraestructura en buen estado y uso de la tecnología en el proceso productivo.

Socios clave:

Dentro de los socios clave se encuentran los proveedores de materia prima del cual depende la calidad del producto conjuntamente con un buen proceso de elaboración, todo esto se logra gracias al apoyo de la banca que financia gran parte para la fabricación de nuestros productos. Otros entes claves para nuestro negocio con los Community Manager para llevar a cabo la gestión publicitaria.

Estructura de costos:

La estructura de costos estará dada principalmente por la inversión inicial, el capital de trabajo, costos incurridos durante el proceso productivo y gastos por concepto

de remuneración de personal, pago de servicios básicos, entre otros. También se considerará los gastos anuales por pago de impuestos y funcionamiento del negocio.

2.6 Estrategia Genérica

La estrategia genérica para “El Conero S.A.” se enfoca en la diferenciación. Es decir, el negocio y sus productos pretenden ser únicos en el mercado gracias a la variedad de sabores de los helados, la personalización, excelente servicio al cliente y el compromiso con la sostenibilidad ambiental.

2.7 Ventaja Competitiva

1. “El Conero S.A.” analizará y se enfocará en **optimizar los procesos productivos** para gestionar aspectos que lo hacen diferente de la competencia. En primera instancia se promoverá la gestión por procesos orientada en reducir tiempos e implementar la tecnología, ocupándose de la calidad ligada a la satisfacción de los clientes. Otro aspecto que se gestiona en esta estrategia es adaptar la mayoría de las actividades de la empresa al entorno digital.
2. **Estructura en precios.** “El Conero S.A.” mediante esta estrategia propone establecer precios de los helados de manera diferente y/o alineada a lo que ofrece la competencia. En el aspecto de las compras *on line* la empresa no cobrará por el servicio de entrega a domicilio, característica que mayoritariamente no tienen los competidores.
3. Gestionar el aspecto **calidad**. Implementar y promover la calidad en los helados de manera que esta sea superior a los productos de la competencia. Aquello hará que los clientes gracias a la calidad del producto lo compren paulatinamente. Helados con sabores exclusivos, uso de materia prima de mayor calidad y sobre todo una atención a la cliente muy cuidada hará que el cliente perciba un determinado estatus.

2.8 5 Fuerzas de M. Porter

Tabla

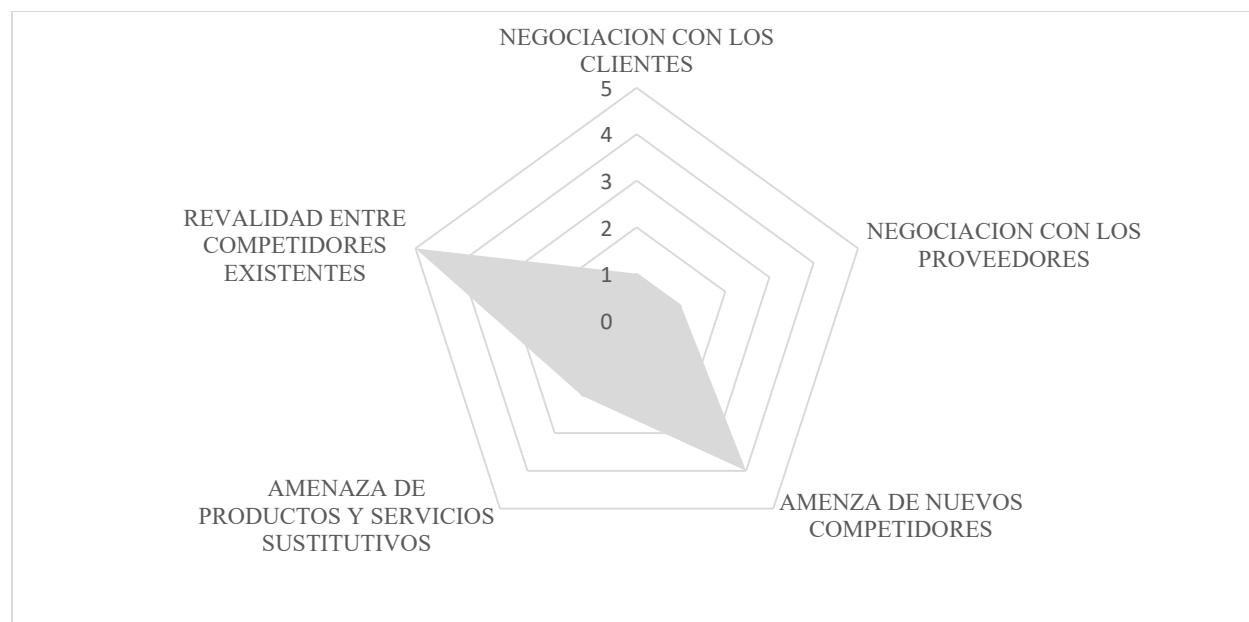
3.

5 fuerzas de M. Porter para “El Conero S.A.”

5 fuerzas de Porter “El Conero S.A.”	Ponderación
Poder de negociación con los clientes	4
Poder de negociación con los proveedores	2
Amenaza de nuevos competidores	2
Amenaza de productos y servicios sustitutivos	4
Rivalidad entre competidores existentes	5

Nota. Elaborado por el autor

Figura 1. Ponderación de M. Porter



Nota. Elaborado por el autor

Ponderación de las fuerzas de M. Porter

El grado de intensidad de cada fuerza se la mide en una escala de 1 a 5 donde 1 es bajo y 5 es muy fuerte o alto.

Poder de negociación con los clientes

Basado en el poder que tienen los clientes para decidir la compra de los productos en función al factor precio. Esto supone que la empresa debe establecer un precio sobre o alineado a la competencia para hacer frente a los clientes, ya que estos tienen a su disposición varias opciones para comprar helado. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto.

Negociación con proveedores

Se obtuvo una ponderación de 2. Esta fuerza se vincula con el grado de poder que tienen los proveedores sobre la empresa. En el mercado local existe una gran variedad de proveedores de materia prima de alta calidad para la elaboración de los helados lo cual hace que esta fuerza se torne baja, es decir, si uno o varios proveedores eleva los precios o disminuye la calidad de sus productos es bastante factible encontrar nuevos proveedores que se adapten a las políticas de la empresa.

La amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza se alinea a la facilidad que tienen los inversionistas para implementar nuevos negocios con la misma actividad comercial que “El Conero S.A.” Esta fuerza obtuvo una ponderación de 2. Esta ponderación indica que para los nuevos inversionistas es bastante factible entrar a competir en el mercado ya que el negocio no requiere un elevado monto de inversiones.

Amenaza de productos sustitutos

Para la actividad comercial de “El Conero S.A.”, los productos sustitutos son aquellos como granizados, gelatinas, yogur helado, macedonia de frutos, entre otros. En ese ámbito, aquellos productos son muy fáciles de adquirir y con capacidad de competir

drásticamente con los helados de “El Conero S.A.” En ese sentido, esta fuerza obtuvo una ponderación de 4. La amenaza de productos sustitutos es elevada.

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza en relación a la actividad comercial de la empresa obtuvo una ponderación de 5. Esto supone que el nivel de competidores en la zona es elevado.

2.9 Análisis FODA

Para “El Conero S.A.”, es importante realizar una evaluación interna y externa de lo que sucede. Esto ayudará a establecer estrategias ante los retos y nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio. De acuerdo con la naturaleza del negocio, el análisis FODA arrojó los siguientes resultados.

Tabla 4
Resumen FODA

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ O1 Índice elevado de personas que gustan de los helados ✓ O2 Recuperación del turismo local y recreación que beneficia al sector comercial de los helados ✓ O3 Población atraída por la gastronomía local, entre ellos los helados ✓ O4 Elevado crecimiento en ventas de helados ✓ O5 Bajo poder de negociación de los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A1 Existencia de varias empresas que elaboran y comercializan helados en la zona ✓ A2 Alto poder de negociación de los clientes ✓ A3 Facilidad del negocio basada en la amenaza de nuevos competidores ✓ A4 Amenaza de productos sustitutos ✓ A5 Nivel elevado de competencia local y nacional
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ F1 Amplia variedad de sabores en los helados ✓ F2 Empresa con excelentes bases administrativas ✓ F3 Organización vertical de la empresa que facilita los mandos y toma de decisiones rápidas y oportuna ✓ F4 Infraestructura del local en buen estado ✓ F5 Canales de distribución efectivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ D1 Falta de herramientas de gestión por procesos ✓ D2 No se cuenta con herramientas de control de calidad en ninguna área de la empresa ✓ D3 Las actividades de la empresa no se gestionan de manera digitalizada en torno a las nuevas tendencias tecnológicas del momento

✓ F6 Talento Humano acorde a las
necesidades de la empresa

2.10 *Nota.* Elaborado por el autor

Tabla
Matriz de estrategias cruzadas del negocio

	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	O1 Índice elevado de personas que gustan de los helados	A1 Existencia de varias empresas que elaboran y comercializan helados en la zona
	O2 Recuperación del turismo local y recreación que beneficia al sector comercial de los helados	A2 Alto poder de negociación de los clientes
Factores Internos	O3 Población atraída por la gastronomía local, entre ellos los helados	A3 Facilidad del negocio basada en la amenaza de nuevos competidores
	O4 Elevado crecimiento en ventas de helados	A4 Amenaza de productos sustitutos
	O5 Bajo poder de negociación de los proveedores	A5 Nivel elevado de competencia local y nacional
Fortalezas	Estrategias F - O	Estrategias A -F
F1 Amplia variedad de sabores en los helados	E1: (F2 – O3) Crear una página web para la empresa	E1: (F5 -A4) Solucionar problemas con productos dañados
F2 Empresa con excelentes bases administrativas	E2: (O2 – O3) Promocionar los productos (helados) de alta demanda	E2: (A5) Despachar los productos con un sistema de logística rápido
F3 Organización vertical de la empresa que facilita los mandos y toma de decisiones rápidas y oportuna	E3: (F5 – O4) Promocionar en redes sociales los productos	E3: (F6) Brindar asesoramiento de ser necesario para cada cliente,
F4 Infraestructura del local en buen estado	E4: Buscar nuevos nichos de mercado, sobre todo en la región costa de Ecuador	E4: Entender cuáles son los productos y marcas ofrecido por la competencia.
F5 Canales de distribución efectivos		
F6 Talento Humano acorde a las necesidades de la empresa		
Debilidades	Estrategias D - O	Estrategias D - A
D1 Falta de herramientas de gestión por procesos	E1: (D3 – O1) Contratar a un Community Manager para realizar publicaciones en redes sociales.	E1: (D2) Organización de tiempo para dirigir la empresa
D2 No se cuenta con herramientas de control de calidad en ninguna área de la empresa	E2: (D1-D2-O4) Aplicar las estrategias expuestas en el plan de comercial o de negocio	E2: (A4) Buscar nichos de mercado de productos diferenciadores a los habituales.
D3 Las actividades de la empresa no se gestionan de manera digitalizada en torno a las nuevas tendencias tecnológicas del momento		

Nota. Confrontación de los aspectos externos e internos del negocio

2.11 Análisis PESTEL

Factor político

La estabilidad política de un gobierno permite atajar los problemas económicos. En cualquier economía está comprobado que la estabilidad política, combinada con cierto grado de libertad financiera, son claves para el crecimiento del Producto Interno Bruto. Actualmente, Ecuador no goza completamente de una estabilidad de gobierno.

Factor económico

Factores como el PIB, Inflación y Tasas de Interés son determinantes del desempeño de una economía. Estos impactan directamente a una empresa y tienen efectos resonantes a largo plazo. Tanto el PIB, la inflación y la tasa de interés muestran actualmente índices favorables para la economía nacional en comparación a años anteriores.

Factor social

Basado en valores y actitudes sociales, la inseguridad y la violencia golpean al país. La percepción negativa de la ciudadanía sobre aspectos de inseguridad aumenta en Ecuador. Esto representa una amenaza para la empresa.

Factor tecnológico

TIC's. El uso de este tipo de tecnología impulsa el desarrollo social, económico y productivo del país. En un contexto donde actualmente casi todo se maneja por medio de las redes, el comportamiento basado en el uso de las TIC's representa una oportunidad para "El Conero S.A."

Factor ecológico

Existencia de políticas medio ambientales que favorecen la actividad comercial de los negocios en Ecuador.

Factor legal

Legislación comercial, tributaria y sistemas de impuestos y tasas que benefician las actividades comerciales de los emprendimientos en la economía local de Ecuador.

Tabla

6.

Resumen de factores PESTEL

<i>Factores</i>		<i>Aspectos</i>
Político	P1	- Inestabilidad política en Ecuador
	P2	- Evidencia poco apoyo político al sector empresarial
Económico	E1	- Crecimiento del PIB Nacional
	E2	- Tasas de interés favorables para acceso a créditos
	E3	- Bajos niveles de inflación en los productos y servicios locales
Social	S1	- Elevados índices de delincuencia que afectan los negocios
Tecnológico	T1	- Creciente uso de las TIC's en la actividad comercial en la población
Ambiental	A1	- Leyes que favorecen las actividades comerciales en armonía con la sociedad y medio ambiente
	L1	- Legislación comercial, tributaria y sistemas de impuestos y tasas que benefician las actividades comerciales de los emprendimientos en la economía local de Ecuador.

Nota. Resumen de los factores externos que rodean el negocio

Tabla
Ponderación de impactos externos en tiempo y años

7.

Factor	Aspectos	Tiempo (Años)			Tipo De Impacto		
		Corto (1-2)	Mediano (2-5)	Largo (5 +)	Positivo	Negativo	Indiferencia
Político	Aspecto P1			x		X	
	Aspecto P2	Se evidencia poco apoyo político al sector empresarial	x			X	
Económico	Aspecto E1	Crecimiento del PIB Nacional		x	X		
	Aspecto E2	Tasas de interés favorables para acceso a créditos	x		X		
	Aspecto E3	Bajos niveles de inflación en los productos y servicios locales	x		X		
Social	Aspecto S1	Elevados índices de delincuencia que afectan los negocios		x		X	
Tecnológico	Aspecto T1	Creciente uso de las TIC's en la actividad comercial en la población		x	X		
Ambiental	Aspecto A1	Leyes que favorecen las actividades comerciales en armonía con la sociedad y medio ambiente		x		X	
Legal	Aspecto L1	Legislación comercial, tributaria y sistemas de impuestos y tasas que benefician las actividades comerciales de los emprendimientos en la economía local de Ecuador.		x		X	

Nota. Resumen de los factores externos que rodean el negocio

2.12 Organización del “El Conero S.A.”

Lo que se expone a continuación es la figura orgánica representativa de “El Conero S.A.” La empresa cuenta con las siguientes áreas: gerencia, marketing y ventas, producción y logística.

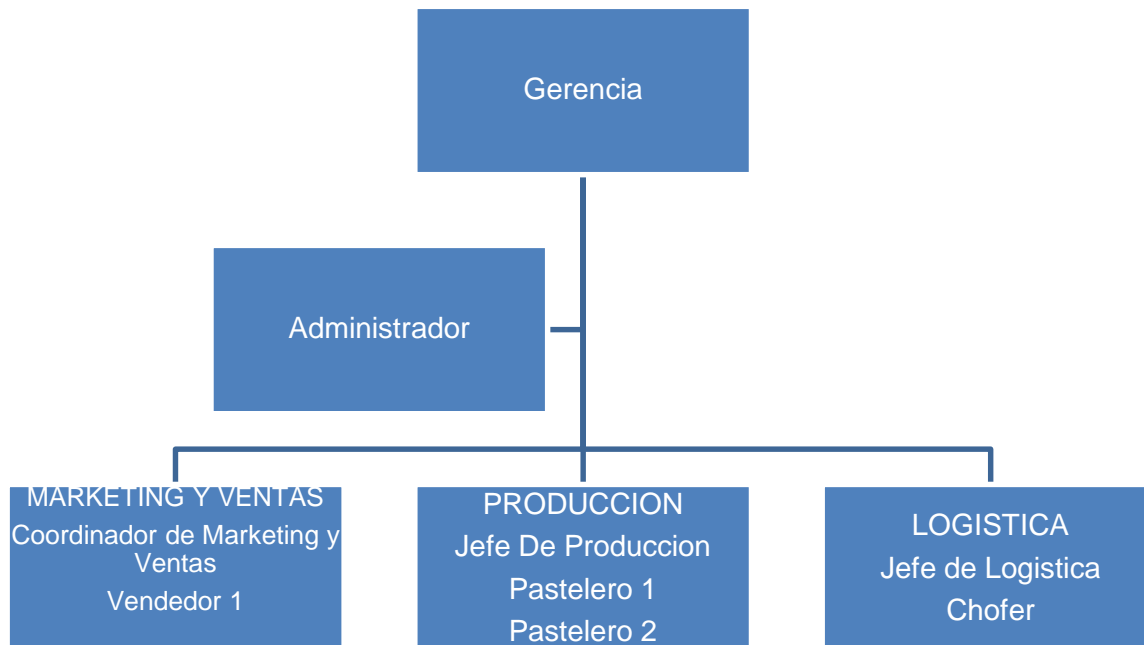


Figura 2. Organigrama departamental y funcional de “El Conero S.A.”

Nota: Elaborado por el autor

Capítulo III

Plan de Marketing

3.1 Contexto general de mercado

Este análisis se lo hace a nivel macro y micro para tener una mejor percepción sobre la tendencia del mercado nacional en función a la comercialización de los helados.

Macro: en Ecuador, las innovaciones de sabores en el negocio de los helados es lo que ha logrado que la producción y consumo a nivel nacional vaya en aumento. En el mercado referente a los helados, los productores se esmeran por fabricar nuevas referencias de sabores y formatos. Aquellos fabricantes tienen muy claro que este mercado se lo considera de cierta forma dinámico y que los consumidores demandan constantemente variedad. A nivel nacional se estima que en Ecuador hay más de 150 referencias de productos de helados. Gran parte de aquellos se orienta al segmento de palettería, este representa entre el 70% y 80% el negocio del heladero.

Micro: en la ciudad de Cuenca al igual que en otras ciudades del Ecuador el negocio de los helados sufrió drásticamente por problemas derivados de recesiones sociales y pandemia. No obstante, hoy en día el negocio trata de recuperarse y adaptarse a una serie de cambios. En la ciudad de Cuenca existe una serie de marcas de helados que se comercializan arduamente en la población, por lo tanto, los nuevos fabricantes que desean incursionar en el negocio deben acercarse a consumidores que buscan variedad de sabores y elaborados con ingredientes procedentes de Ecuador preferiblemente.

3.2 Perfil del cliente

Lo que se detalla a continuación son las características del consumidor ideal para los productos de “El Conero S.A.”. Básicamente la información que se expone en este apartado delimita aspectos del consumidor como información estadística de género,

edad, ingresos. Información psicográfica basada en estilo de vida, valores y deseos y conductual basada en hábitos y frecuencia de compra.

En concordancia con los aspectos que describe la característica **demográfica** en los consumidores, para este negocio de los conos para helados se determina todo tipo de personas, preferiblemente en edad mayor a dos años. Género indistinto. Nivel de ingresos bajos con tendencia a alta. Aspectos como estado civil, ocupación, nivel de educación, religión y nacionalidad no interfieren drásticamente en la decisión de compra de los productos de este negocio, por lo tanto, identificar estas últimas variables son irrelevantes.

Según las preferencias, los clientes en su mayoría prefieren comunicarse directamente con el negocio, es decir, realizar la compra *face-to-face*. Otro grupo en menor escala prefiere contactarse con el negocio mediante canales *on-line*, este tipo de cliente mayoritariamente prefiere los productos para eventos como fiestas infantiles y sus propios negocios. Los consumidores se sienten atraídos mayoritariamente por un tipo de comunicación divertida en tono, estilo y voz.

Según el comportamiento, los clientes ideales para estos productos son los distribuidores de helados que mayoritariamente ofrecen helados a niños. Generalmente son personas que buscan recrearse con una ligera tendencia a realizar actividades tipo deporte fuera de casa. Otro aspecto que promueve la compra de los helados son las salidas entre familiares, para este último grupo disfrutar entre ellos consumiendo helados es ideal.

3.3 Marketing MIX

a) Estrategias de producto

Este mecanismo plantea un conjunto de estrategias que permiten desarrollar y conseguir ventajas competitivas, además de sostenibles con respecto a las variaciones y comportamiento del mercado. Para lograr el o los objetivos comerciales debe considerarse que las estrategias deben complementarse y tener coherencia entre sí para incrementar la satisfacción de las necesidades de los clientes. Antes de abordar las estrategias de cada variable del MIX de marketing es importante entender y recordar la naturaleza del negocio y los productos:

Empresa	“El Conero S.A.”
Productos	Conos, barquillos y tulipanes para helados
Tipo	Producto alimenticio tipo galleta de sabores
Necesidad:	Alimento ideal para situaciones recreacionales



Conos



Barquillos



Tulipanes

Los conos para helados de “El Conero S.A.” son productos con calidad y variedad de sabores, elaborados bajo estrictos parámetros que garantizan el buen sabor de los mismos. Aquello se logra bajo las siguientes estrategias de basadas en el producto:

- La elaboración de los productos se la hace con profesionales que consideran los gustos y preferencias de los clientes

- Este tipo de producto debe tener las características y un alto nivel de profesionalismo que evoque en los consumidores comprarlos cada vez que se les antoje consumirlos y que, a su vez, puedan recomendarlos con otras personas.
- Implementar valor agregado en los productos
- Hacer seguimiento de clientes, específicamente de aquellos que solicitan el producto para eventos infantiles u otros

b) Estrategias de precio

En esta variable se define el precio, que es el valor monetario de los helados y que paga el consumidor. Durante la comercialización de los helados es importante establecer un precio que refleje las tendencias actuales del mercado y que sea asequible para los consumidores, pero que al mismo tiempo sea rentable para el negocio. Las estrategias a desarrollarse en la determinación del precio para los helados estarán alineadas bajo los siguientes parámetros.

Alineación de las ganancias: los precios de los helados estarán alineados en expandir las ganancias y por ende las utilidades a conforme progresen las ventas. Este comportamiento debe estar ligado directamente con la gestión de marketing (promoción).

Alineación hacia las ventas: los precios que se establezcan para los helados deben jugar con la mente de los consumidores para incrementar los niveles de ventas.

Estrategia de distinción de precios, se realizarán ofertas durante la promoción de los helados, se realizarán rebajas por volumen de ventas y por temporadas.

c) Estrategia de distribución

Esta variable define dónde y cómo los clientes comprarán los Helados. Para este caso es importante considerar que la transformación digital ha evolucionado la forma en

que se comercializan este tipo de productos; en línea y físicamente en los locales comerciales. En ese sentido, esta estrategia identifica dos canales para la comercialización venta física y venta *on-line*. Es importante hacer notar que, en esta fase del marketing. A continuación, se expone la estructura del canal de distribución para los helados.



Imagen 1: Esquema de la distribución de “El Conero S.A.”

Las estrategias en esta variable del marketing tienen como objetivo lograr que los consumidores se asocien fácilmente con los helados artesanales gracias a la disponibilidad y acceso de los mismos. Por lo tanto, las tácticas que se pretenden implementar en concordancia con la distribución se asocian a: gestionar la disponibilidad de los productos en los locales, mantener siempre un contacto cercano y formal con el cliente y para aquello se implementa la comunicación *on-line* (redes sociales de comunicación y teléfono)

d) Estrategias de promoción

La promoción tiene que ver con la comunicación. Porque la promoción es la forma en que una empresa da a conocer sus productos a los clientes, tanto actuales como potenciales. El objetivo principal de la promoción es lograr que los clientes conozcan la

existencia y el posicionamiento de los productos. La promoción también se utiliza para persuadir a los clientes de que el producto es mejor que los productos de la competencia y para recordarles por qué es posible que deseen comprar.

La promoción de los productos abarca una serie de actividades que tienen la finalidad de difundir, informar y recordar las características, ventajas y beneficios de los productos Helados Artesanales. Estos esfuerzos están alineados a incremento de ventas, atraer nuevos clientes, penetración de mercado y, sobre todo; mantenerse en el mercado. Mediante esta variable lo que se busca o desea es propagar las características, ventajas y beneficios de los productos. En la siguiente tabla se expone las dos estrategias de promoción que la empresa implementará.

Tabla 8.
Estrategias de promoción

<i>Política</i>	<i>Estrategia</i>		<i>Acción</i>
Comunicar los productos	Publicidad (Internet)	en línea	Google Adwords Landing Pages Web Site Social Media Marketing: Instagram, TikTok, Facebook, etc.
	Marketing (offline)	Directo	Degustaciones en locales comerciales

Nota. Elaborado por el autor

Es importante comprender que este negocio utilizará más de un método de promoción. En tal sentido, la variedad de métodos promocionales utilizados se conoce como mezcla promocional.

e) Estrategias de personas

Esta estrategia se relaciona con al equipo o talento humano que conforma el negocio. Por lo tanto, enseguida se expone cada uno de los integrantes y su aporte estratégico a la razón de ser de la empresa.

Gerente administrativo: El gerente de “El Conero S.A.”, implementara un marco de acciones que deberán realizarse para mantener el logro de los objetivos de la empresa. La finalidad en este caso es lograr el resultado esperado de cada uno de los proyectos estratégicos. De acuerdo a las áreas funcionales de la empresa, el gerente propone en primera instancia aplicar estrategias en el área operativa y de marketing; concretamente con este Plan Comercial.

Analista de Marketing: el encargado de esta área a lo largo de la vida útil de la empresa propone estrategias de marketing funcional alineadas a la visión estratégica de la empresa, estrategias de posicionamiento de la marca, estrategias de segmentación de mercado y por supuesto, las estrategias basadas en el Marketing Digital.

Jefe de producción: de acuerdo a la naturaleza del negocio el jefe de producción propone aplicar estrategias enfocadas en el producto y procesos. Es decir, se fabricarán helados de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes y se gestionara un proceso productivo que ahorre tiempo y recursos.

Jefe de logística: relacionada con el almacenamiento y distribución de los productos, para este caso esta área aplicara estrategias enfocadas en almacenamiento de la materia prima y gestión de distribución. Las estrategias se enfocan directamente en mejorar para la empresa dos aspectos: productividad y competitividad.

f) Estrategia de procesos

Figura 3. Flujograma de proceso de producción de los conos

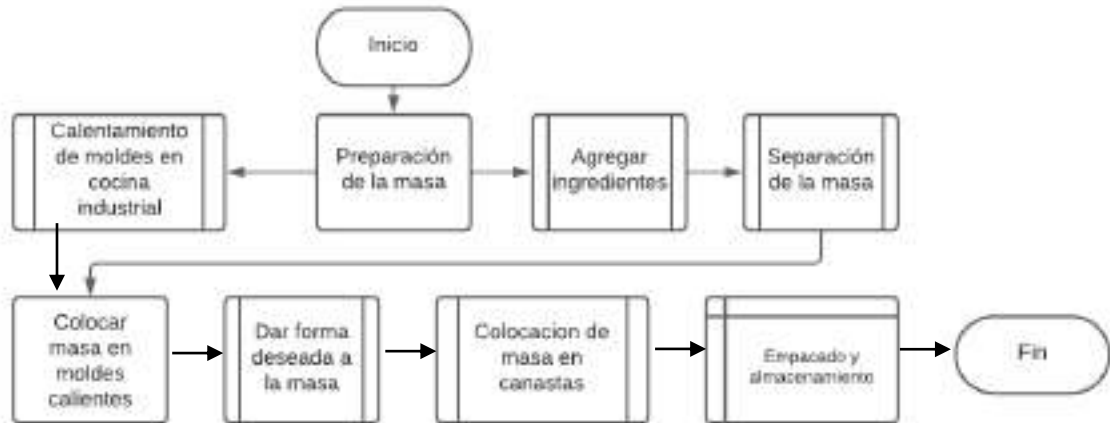
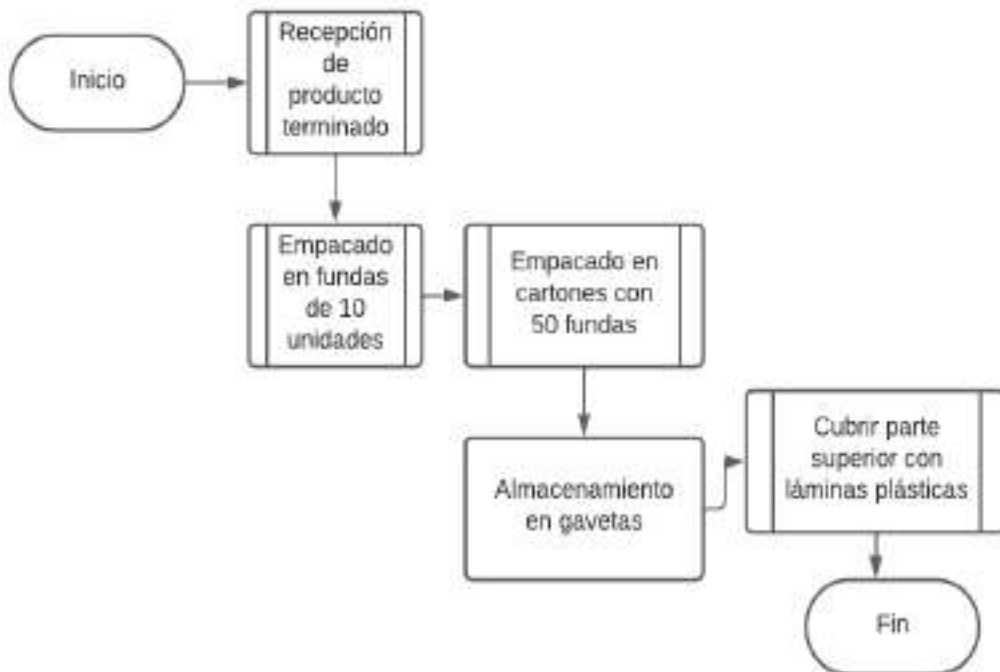


Figura 4. Flujograma de empaque y almacenamiento



g) Estrategia de evidencia física

Logo: el logo de la empresa representa la razón de ser de “El Conero S.A.” La imagen consta de dos helados que hacen referencia a que el negocio se dedica a la venta de conos para helados. A su vez, el logo destaca la característica de los mismos que son de tipo artesanales. La imagen aplica los colores naranja, rojo y amarillo que, combinados evocan un tipo de sensación y emoción que influye sobre la compra del producto, sobre todo del público infantil y adolescente. La idea de los colores naranja y rojo es transmitir alegría y deseo.

Imagen 2. Logo de “El Conero S.A.”



3.4 Plan de acción

Tabla
Objetivo 1 y estrategias

9.

Objetivo 1. Incrementar las ventas en un 3% trimestral para el año 2024							
Medios (Estrategias) ¿Cómo?	Resultado Esperado ¿Por qué o para qué?		Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de Gestión ¿Cómo vamos a medir?
				Inicio	Fin		
Crear promociones o descuentos	Incrementar volumen de compra	de	CM y Vendedor	1/1/24	15/1/24	Monetario, disponibilidad de producto	\$ vendidos, % incremento de volumen
Implementar protocolo de servicio al cliente	brindar servicio de excelencia	un de	Administrador y Coordinador de servicio al cliente	1/3/24	permanente	Monetario, facilitador, salas, equipos eléctricos	% de satisfacción / # de clientes satisfechos
Introducir nuevos sabores	Captar nuevos clientes		Administrador y Jefe de producción	ABR-24	JUN-24	Monetario, Talento Humano	#clientes nuevos
Desarrollar alianzas estratégicas	llegar a nuevo nicho de mercado	de	Administrador y Vendedor 1	JUL-24	SEP-24	Monetario, catálogos	# de contratos cerrados, \$ ventas, # de pedidos.
Ampliar el alcance geográfico	expandir operaciones en otra ciudad		Administrador y jefe de logística	OCT-24	DIC-24	Monetario, transporte contratado	# de locales aperturados

Nota. Estrategias del objetivo 1 del plan de negocio

Tabla
Objetivo 2 Estrategias

10.

Objetivo 2. Disminuir costos operativos en un 2% para el primer trimestre de 2024

<i>Medios (Estrategias)</i> <i>¿Cómo?</i>	<i>Resultado Esperado</i> <i>¿Por qué o para qué?</i>	<i>Equipo</i>	<i>Fecha</i>		<i>Recursos</i>	<i>Indicador de Gestión</i> <i>¿Cómo vamos a medir?</i>
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>		
Reducir desperdicios en el proceso de producción	Optimizar la cantidad de materia prima utilizada	Administrador / Jefe de producción	1/1/24	Permanente	Talento Humano, Equipos Nuevos, Monetario	%Materia Prima Utilizada, #De Unidades Incrementadas
Reducir costos logísticos	Agilizar entrega a tiempo	Administrador Y Jefe De Logística	1/2/24	Permanente	Monetario, Digital	GPS Tiempo De Entrega Efectiva, # De Pedidos Entregados
Implementar medidas para reducir el consumo de energía	Reducir pago de servicios básicos	Administrador Y Jefe De Producción	05-24	Permanente	Monetario, Luces LED, Sensores De Movimiento	\$Valor De Planilla Mensual
Automatizar procesos	Obtener producto en menos tiempo	Administrador Y Jefe De Producción	08-24	Permanente	Monetario, Maquinas nuevas	# De Unidades De Producto Terminado
Mejorar gestión de inventario	Evitar costos adicionales	Administrador Y Jefe De Producción	09 -24	Permanente	Monetario, Sistema Digital De Seguimiento	%Excesos O Faltantes

Nota. Estrategias del objetivo 1 del plan de negocio

Tabla
Objetivo 3 estrategias

11.

Objetivo 3. Cerrar un contrato cada año con los principales supermercados de la ciudad hasta el año 2026

<i>Medios (Estrategias)</i> <i>¿Cómo?</i>	<i>Resultado Esperado</i> <i>¿Por qué o para qué?</i>	<i>Equipo</i>	<i>Fecha</i>		<i>Recursos</i>	<i>Indicador de Gestión</i> <i>¿Cómo vamos a medir?</i>
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>		
Ofrecer beneficios especiales en la compra de los conos	Pactar la venta con locales comerciales	Administrador y Mercadólogo	Enero 2023	Diciembre 2026	Talento Humano	Número de contratos realizados
Ofrecer un precio único	Cerrar un contrato con un local comercial	Administrador y Mercadólogo	Enero 2023	Diciembre 2026	Talento Humano	Número de contratos vendidos
Brindar algún tipo de prioridad para los clientes en el contrato	Cerrar un contrato con un local comercial	Administrador y Mercadólogo	Enero 2023	Diciembre 2026	Talento Humano	Número de contratos vendidos
Tratar de mencionar más beneficios que contras si el cliente accede a comprar los productos	Cerrar un contrato con un local comercial	Administrador y Mercadólogo	Enero 2023	Diciembre 2026	Talento Humano	Número de contratos vendidos
Utilizar la táctica de descuento para lograr un cierre inesperado	Cerrar un contrato con un local comercial	Administrador y Mercadólogo	Enero 2023	Diciembre 2026	Talento Humano	Número de contratos vendidos

Nota. Estrategias del objetivo 1 del plan de negocio

Tabla
Objetivo 4 estrategias

12.

Objetivo 4. Lograr exclusividad con 2 clientes en el primer semestre						
<i>Medios (Estrategias)</i> <i>¿Cómo?</i>	<i>Resultado Esperado</i> <i>¿Por qué o para qué?</i>	<i>Equipo</i>	<i>Fecha</i>		<i>Recursos</i>	<i>Indicador de Gestión</i> <i>¿Cómo vamos a medir?</i>
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>		
Gestionar un tipo de distribución exclusiva del producto	Segmentar clientes	Administrador y Logística	2024	2024	Talento Humano	Número de clientes fijos y satisfechos
Brindar un grado más de importancia a los clientes	Fidelizar clientes	los Administrador y Logística	2024	2024	Talento Humano	Número de clientes fijos y satisfechos
Sorprender al cliente con algún tipo de atributo o descuento en las entregas de los productos	Fidelizar clientes	los Administrador y Logística	2024	2024	Talento Humano	Número de clientes fijos y satisfechos
Brindar soporte inmediato y detalles por algún tipo de inconveniente o producto defectuoso	Fidelizar clientes	los Administrador y Logística	2024	2024	Talento Humano	Número de clientes fijos y satisfechos
Considerar a los clientes en cualquier toma de decisiones de la producción que tenga la empresa	Fidelizar clientes	los Administrador y Logística	2024	2024	Talento Humano	Número de clientes fijos y satisfechos

Nota. Estrategias del objetivo 1 del plan de negocio

Objetivo 5. Posicionarse entre los 3 principales comercializadores hasta el año 2028

<i>Medios (Estrategias)</i> <i>¿Cómo?</i>	<i>Resultado Esperado</i> <i>¿Por qué o para qué?</i>	<i>Equipo</i>	<i>Fecha</i>		<i>Recursos</i>	<i>Indicador de Gestión</i> <i>¿Cómo vamos a medir?</i>
			<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>		
Posicionar el producto en función a las características del mismo: artesanales y de sabores	Estar en las tres primeras opciones de compra en el nicho de mercado	Administrador y Mercadólogo	2023	2024	Talento Humano Económico	% de ampliación de cuota de mercado y reconocimiento de la marca
Posicionar el producto de acuerdo al precio, un poco más bajo que la competencia	Estar en las tres primeras opciones de compra en el nicho de mercado	Administrador y Mercadólogo	2024	2025	Talento Humano Económico	% de ampliación de cuota de mercado y reconocimiento de la marca
Gestionar la solución de problemas de manera rápida y oportuna	Estar en las tres primeras opciones de compra en el nicho de mercado	Administrador Mercadólogo Producción	2023	2028	Talento Humano Económico	% de ampliación de cuota de mercado y reconocimiento de la marca
Pactar con Influencers reconocidos	Estar en las tres primeras opciones de compra en el nicho de mercado	Administrador y Mercadólogo	2026	2027	Talento Humano Económico	% de ampliación de cuota de mercado y reconocimiento de la marca
Asociarse con una heladería y asistir a eventos o ferias. Preferiblemente infantiles	Estar en las tres primeras opciones de compra en el nicho de mercado	Administrador y Mercadólogo	2027	2028	Talento Humano Económico	% de ampliación de cuota de mercado y reconocimiento de la marca

Nota. Estrategias del objetivo 1 del plan de negocio

Capítulo IV

Análisis financiero

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de la empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

4.1 Supuestos

Los supuestos empleados para las proyecciones financieras: inflación, salarios, porcentaje de incremento de sueldos, comportamiento de la demanda y el comportamiento de gastos. Los valores que se muestran en la siguiente tabla son contemplados de acuerdo con la situación actual del medio económico.

Tabla 14.
Supuestos económicos

<i>Supuestos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Inflación proyectada		1,80%	2,00%	2,20%	2,30%
Salarios básicos proyectados	\$475,00	\$ 484,50	\$ 494,19	\$ 504,07	\$ 514,16
Incremento anual de sueldos	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Comportamiento de la demanda esperada	CI	6,00%	8,00%	10,00%	13,00%
Comportamiento de los gastos	NA	1,80%	2,00%	2,20%	2,30%

Nota. Elaborado por el autor

4.2 Inversión inicial

Este proyecto necesita de recursos en su etapa inicial, sean estos físicos, como maquinarias y equipos, o financieros, como disponibilidad de efectivo. En la siguiente tabla se muestra las inversiones a los recursos utilizados con el ánimo de obtener beneficios futuros.

Tabla
Inversión inicial

15.

<i>Descripción</i>	<i>Tipo De Activo</i>	<i>Unidades</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Capital De Trabajo	1. Activo Corriente	1	46000	\$46.000,00
Gastos Pre-Operativos	2. Otros Activos	1	600	\$600,00
Planta	Edificio	1	8000	\$8.000,00
Bodega	Edificio	1	3500	\$3.500,00
Local comercial	Local Comercial	1	12000	\$12.000,00
Computadoras	Equipos De Cómputo	4	500	\$2.000,00
Cocina industrial	Maquinaria	2	400	\$800,00
Maquina mezcladora	Maquinaria	3	120	\$360,00
Escritorios	Muebles & Enseres	3	120	\$360,00
Vehículo	Vehículos	1	10000	\$10.000,00
	Inversión Total			83.620,00

Nota. Elaborado por el autor

4.3 Estructura del financiamiento

Este negocio estima una inversión total de \$83 620.00. Del total, se prevé financiar el 50% con recursos propios y la otra mitad financiado por alguna entidad bancaria. En seguida se muestran las condiciones de crédito.

Tabla
Estructura del financiamiento

16.

Inversión Requerida	\$83.620,00	
Financiamiento	Valor	%
Aportes propios	\$41.810,00	50%
Aportes de terceros (Bancos)	\$41.810,00	50%
Total financiamiento		
Tasa a pagar	16,00%	
Plazo de deuda (años)	5	

Nota. Elaborado por el autor

4.4 Sueldos y salarios

Mano de obra indirecta: Para este negocio, la MOI consta de aquellos empleados que ofrecen apoyo o ejecutan actividades de administración para ayudar a los trabajadores de mano de obra directa. Cálculo de Sueldos y Salarios en [Anexo 1](#).

Tabla 17.
Mano de obra indirecta

<i>Nómina</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Gerente	\$1.244,42	\$1.354,31	\$1.381,39	\$1.409,02	\$1.437,20
Administrador	\$882,97	\$960,13	\$979,33	\$998,92	\$1.018,89
Vendedor	\$611,88	\$664,49	\$677,78	\$691,34	\$705,16
Jefe de logística	\$642,00	\$697,34	\$710,48	\$723,88	\$737,55
Chofer	\$642,00	\$697,34	\$710,48	\$723,88	\$737,55
Total mensual	\$4.023,26	\$4.373,60	\$4.459,46	\$4.547,03	\$4.636,36

Nota. Elaborado por el autor

Mano de obra directa: La MOD se refiere a los trabajadores que transforman la materia prima en productos terminados. Es decir, en este negocio lo conforma el personal encargado en producir bienes terminados, cuya labor se realiza bajo un proceso industrial.

Tabla 18.
Mano de obra directa

<i>Nómina</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Pastelero 1	\$611,88	\$664,49	\$677,78	\$691,34	\$705,16
Pastelero 2	\$611,88	\$664,49	\$677,78	\$691,34	\$705,16
				\$1.382,67	
Total mensual	\$1.223,76	\$1.328,98	\$1.355,56		\$1.410,33

Nota. Elaborado por el autor

4.5 Productos y servicios

En esta tabla se hace referencia al máximo volumen de productos que puede elaborar la empresa en sus procesos de producción. El valor se estima en unidades para los productos: conos, barquillos y tulipanes. Cálculo de Capacidades en [Anexo 2.](#)

Tabla 19.
Capacidades

<i>Oferta Productos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Conos	1.268.253	1.419.144	1.532.676	1.685.940	1.905.108
Barquillos	63.425	70.980	76.656	84.324	95.292
Tulipanes	190.246	212.880	229.908	252.900	285.780
Total	1.521.924	1.703.004	1.839.240	2.023.164	2.286.180

Nota. Elaborado por el autor

4.6 Ventas

El siguiente pronóstico de ventas consiste en el cálculo aproximado de ventas e ingresos de la empresa, es decir, los valores reflejan un aproximado que el negocio debe generar en un determinado período de tiempo (mensual y anual). Cálculo de ventas en [Anexo 3.](#)

Tabla 20.
Ventas

<i>Oferta Productos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Conos	\$101.460,24	\$124.884,67	\$148.363,04	\$179.518,89	\$223.141,49
Barquillos	\$15.856,25	\$19.519,50	\$23.188,44	\$28.058,81	\$34.879,25
Tulipanes	\$15.219,68	\$18.733,44	\$22.255,09	\$26.928,79	\$33.472,84
Total	\$132.536,17	\$163.137,61	\$193.806,57	\$234.506,49	\$291.493,58

Nota. Elaborado por el autor

4.7 Costos

Es considerado como el desembolso económico que se realiza para la producción de los productos del negocio. Cálculo de Costos en [Anexo 4.](#)

Tabla 21.
Proyección de costos

<i>Oferta Productos</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Conos	\$38.047,59	\$42.581,98	\$45.997,75	\$50.608,55	\$57.200,69
Barquillos	\$6.342,50	\$7.098,00	\$7.665,60	\$8.432,40	\$9.529,20
Tulipanes	\$5.707,38	\$6.386,40	\$6.897,24	\$7.587,00	\$8.573,40
Sueldos	\$14.685,10	\$15.947,80	\$16.266,76	\$16.592,09	\$16.923,94
Total	\$64.782,57	\$72.014,19	\$76.827,35	\$83.220,05	\$92.227,23

Nota. Elaborado por el autor

4.8 Gastos

Los gastos para este negocio son aquellos que siempre van a estar mes a mes y que a largo plazo no cambiarán. Cálculo de Gastos en [Anexo 5.](#)

Tabla 22.
Proyección de gastos

<i>Gastos Operacionales</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Sueldos	\$48.279,15	\$52.483,23	\$53.513,52	\$54.564,41	\$55.636,32
Limpieza	\$540,00	\$549,72	\$560,71	\$573,05	\$586,23
Servicios Básicos	\$1.152,00	\$1.172,74	\$1.196,19	\$1.222,51	\$1.250,62
Seguridad	\$276,00	\$280,97	\$286,59	\$292,89	\$299,63
Publicidad	\$240,00	\$244,32	\$249,21	\$254,69	\$260,55
Capacitación	\$120,00	\$122,16	\$124,60	\$127,34	\$130,27
Suministros De Oficina	\$192,00	\$195,46	\$199,37	\$203,75	\$208,44
Total	\$50.799,15	\$56.679,97	\$57.794,19	\$58.939,25	\$60.111,78

Nota. Elaborado por el autor

4.9 Préstamo

La siguiente tabla muestra las condiciones de crédito del negocio. Es decir, del 50% que se prevé financiar. Cálculo de Amortización de Capital en [Anexo 6](#).

Tabla 23.
Condiciones de crédito

	Variables	Descripcion	Porcentaje
1	Monto	41.810,00	
2	Interés nominal	Anual	16,00%
		Mensual	1,33%
3	Plazo	5 Años	
4	Período de pago	Mensual	
	# DE PERÍODOS	60	
5	AMORTIZACIÓN	Francés	

Nota. Elaborado por el autor

4.10 Estado financiero y flujo de caja

La siguiente tabla muestra el estado financiero del negocio que mide la rentabilidad de la misma durante un lapso de cinco años. A su vez, se muestra el estado de flujo de efectivo que mide la liquidez de la empresa, es decir, el dinero que realmente ingresó y egresó en cada periodo.

Tabla
Estado financiero y flujo de caja

24.

Variables	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$132.536,17	\$163.137,61	\$193.806,57	\$234.506,49	\$291.493,58
- Costo de Ventas		\$64.782,57	\$72.014,19	\$76.827,35	\$83.220,05	\$92.227,23
Utilidad Bruta en Ventas		\$67.753,60	\$91.123,43	\$116.979,22	\$151.286,45	\$199.266,36
- Gastos desembolsables		\$50.799,15	\$56.679,97	\$57.794,19	\$58.939,25	\$60.111,78
- Gastos no desembolsables		\$5.985,33	\$5.385,33	\$5.385,33	\$5.385,33	\$5.385,33
Utilidad Operacional		\$10.969,12	\$29.058,12	\$53.799,70	\$86.961,86	\$133.769,24
- Gastos financiamiento		\$6.266,93	\$5.244,69	\$4.046,34	\$2.641,56	\$994,77
+/- Ing/Eg. No operacionales						
Utilidad antes de Reparto a Trabajadores		\$4.702,19	\$23.813,44	\$49.753,36	\$84.320,31	\$132.774,47
- 15% Reparto Ut. Trabajadores		\$705,33	\$3.572,02	\$7.463,00	\$12.648,05	\$19.916,17
Utilidad antes de Impuesto Renta		\$3.996,86	\$20.241,42	\$42.290,35	\$71.672,26	\$112.858,30
- 25% Impuesto Renta		\$999,22	\$5.060,36	\$10.572,59	\$17.918,06	\$28.214,58
Utilidad antes de Reserva Legal		\$2.997,65	\$15.181,07	\$31.717,76	\$53.754,19	\$84.643,73
- 10% Reserva Legal		\$299,76	\$1.518,11	\$3.171,78	\$5.375,42	\$8.464,37
Utilidad del ejercicio		\$2.697,88	\$13.662,96	\$28.545,99	\$48.378,78	\$76.179,35
+ Gastos no desembolsables		\$5.985,33	\$5.385,33	\$5.385,33	\$5.385,33	\$5.385,33
+ Reserva Legal		\$299,76	\$1.518,11	\$3.171,78	\$5.375,42	\$8.464,37
+ Deudas no pagadas en el periodo		\$1.704,54	\$8.632,37	\$18.035,59	\$30.566,11	\$48.130,75
- Deudas pagadas			-\$1.704,54	-\$8.632,37	-\$18.035,59	-\$30.566,11
- Amortización (cap.pagado)		-\$5.933,93	-\$6.956,17	-\$8.154,51	-\$9.559,30	-\$11.206,09
+ Valor en Libros (si se vende)						
Inversión	-\$83.620,00				-\$11.500,00	
Préstamo a largo plazo	\$41.810,00					
Flujo de Caja	-\$41.810,00	\$4.753,59	\$20.538,06	\$38.351,80	\$50.610,75	\$96.387,61

Nota. Elaborado por el autor

4.11 Estado de situación inicial

La siguiente tabla muestra la composición del balance inicial que lo integran activos y pasivos que aportan los socios a la empresa, dando lugar a un patrimonio neto que será en teoría el valor de la empresa en su comienzo.

Tabla
Estado de situación inicial

25.

Variables	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	-	1	2	3	4	5
Efectivo	\$46.000,00	\$50.753,59	\$71.291,65	\$109.643,46	\$160.254,20	\$256.641,81
A/F Netos	\$37.620,00	\$31.634,67	\$26.249,33	\$20.864,00	\$26.978,67	\$21.593,33
Activos	\$83.620,00	\$82.388,26	\$97.540,99	\$130.507,46	\$187.232,87	\$278.235,14
Ctas.Doc. X Pagar		\$1.704,54	\$8.632,37	\$18.035,59	\$30.566,11	\$48.130,75
Préstamo Bcario.	\$41.810,00	\$35.876,07	\$28.919,90	\$20.765,39	\$11.206,09	\$0,00
Pasivos	\$41.810,00	\$37.580,62	\$37.552,27	\$38.800,98	\$41.772,20	\$48.130,75
Capital Social	\$41.810,00	\$41.810,00	\$41.810,00	\$41.810,00	\$41.810,00	\$41.810,00
Reserva Legal		\$299,76	\$1.817,87	\$4.989,65	\$10.365,07	\$18.829,44
Utilidades Retenidas		\$2.697,88	\$16.360,84	\$44.906,83	\$93.285,60	\$169.464,96
Patrimonio Pasivos	\$41.810,00	\$44.807,65	\$59.988,71	\$91.706,48	\$145.460,67	\$230.104,40
Patrimonio	\$83.620,00	\$82.388,26	\$97.540,99	\$130.507,46	\$187.232,87	\$278.235,14
	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaborado por el autor

4.12 Indicadores económicos

Tabla
Indicadores de evaluación económica

26.

Variables	0	1	2	3	4	5
Flujo Valor	-\$41.810,00	\$4.753,59	\$20.538,06	\$38.351,80	\$50.610,75	\$96.387,61
Presente Flujo	-\$41.810,00	\$4.042,17	\$14.850,63	\$23.581,09	\$26.461,44	\$42.853,33
Payback	-\$41.810,00	-\$37.767,83	-\$22.917,20	\$663,88	\$27.125,32	\$69.978,66
TIR						54,61%
VAN						\$ 69.978,66
PAYBACK						3 años

Nota. Elaborado por el autor

Las siglas VAN corresponden al Valor Actual Neto, mientras que el TIR es la Tasa Interna de Retorno. Ambas fórmulas se relacionan de forma directa con el flujo de caja de los negocios y buscan hacer más preciso el cálculo del tiempo que un negocio tardará en recuperar su inversión inicial. Tanto el VAN como el TIR en este caso son positivos, por lo tanto, se acepta el negocio.

4.13 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es establecido a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de la empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logra vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, has alcanzado el punto de equilibrio. En la siguiente tabla se muestra el PE de este negocio.

Tabla 27.
Punto de equilibrio

<i>Punto de Equilibrio</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Costo Fijo	\$63.051,41	\$67.309,99	\$67.225,86	\$66.966,14	\$66.491,88
Ventas - Costo Variable	\$67.753,60	\$91.123,43	\$116.979,22	\$151.286,45	\$199.266,36
% Equilibrio	\$0,93	\$0,74	\$0,57	\$0,44	\$0,33
Ventas	\$132.536,17	\$163.137,61	\$193.806,57	\$234.506,49	\$291.493,58
Costos Variables	\$64.782,57	\$72.014,19	\$76.827,35	\$83.220,05	\$92.227,23
Costos Fijos	\$63.051,41	\$67.309,99	\$67.225,86	\$66.966,14	\$66.491,88
Utilidad	\$4.702,19	\$23.813,44	\$49.753,36	\$84.320,31	\$132.774,47
Verificación					
Ventas	\$123.337,99	\$120.504,59	\$111.377,17	\$103.803,05	\$97.266,58
Costos Variables	\$60.286,57	\$53.194,60	\$44.151,30	\$36.836,91	\$30.774,70
Costos Fijos	\$63.051,41	\$67.309,99	\$67.225,86	\$66.966,14	\$66.491,88
Utilidad	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Nota. Elaborado por el autor

4.14 Ratios financieros

Tabla
Ratios financieros

28.

Ratios Financieros	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	ACT. C. / PAS. C.	\$ 1,35	\$ 1,90	\$ 2,83	\$ 3,84	\$ 5,33
Capital De Trabajo	ACT. C - PAS. C.	13.172,	\$33.739,	\$70.842,	\$118.482,	\$208.511,
Rotación Del Activo Total	VENTAS/ ACTIVOS PASIVOS	98	38	48	00	06
Endeudamiento	/ACTIVOS PASIVO/	\$ 1,61	\$ 1,67	\$ 1,49	\$ 1,25	\$ 1,05
Leverage Total	PATRIMONIO	\$ 0,46	\$ 0,38	\$ 0,30	\$ 0,22	\$ 0,17
Margen Bruto	UT. BR/ VENTAS	0,84	0,63	0,42	0,29	0,21
Margen Operativo	UT. OP. /VENTAS	51,12	55,86	60,36	64,51	68,36
Margen Neto	UT. NE. /VENTAS	8,28	17,81	27,76	37,08	45,89
Roa	UT NE/ ACTIVOS	2,04	8,38	14,73	20,63	26,13
Roe	UT NE. /PATRIMONIO	\$ 0,03	\$ 0,14	\$ 0,22	\$ 0,26	\$ 0,27
		\$ 0,06	\$ 0,23	\$ 0,31	\$ 0,33	\$ 0,33

Nota. Elaborado por el autor

Interpretación de las razones financieras

- **Razón corriente:** para este negocio la razón corriente se visualiza con un saldo mayor a 1. El negocio esta con capacidad de pagar sus pasivos a corto plazo sin ningún inconveniente.
- **Capital de trabajo:** el capital de trabajo es positivo, esto supone que el negocio en cada etapa puede cubrir sus deudas los primeros dos meses de operaciones.
- **Rotación de activo total:** por cada dólar los activos totales rotan 1 vez.
- **Endeudamiento:** el negocio por cada dólar que tiene en los activos tiene un endeudamiento de \$0.46 centavos; los cuales disminuyen poco a poco hasta ubicarse en \$0.17

- **Leverage total:** para el año uno la empresa tiene comprometido su patrimonio 80 veces. Para el año dos 63 veces. Para el año tres 42 veces. Para el año cuatro 29 veces y para el año cinco 21 veces.
- **Margen Bruto:** por cada dólar invertido, este negocio genera una utilidad bruta del 51.12% para el año 1, 55.86% para el año 2, 60.36% para el año 3, 64.51% para el año 4 y 68.36% para el año 5.
- **Margen Operativo:** por cada dólar invertido, este negocio genera una utilidad operativa del 8.28% para el año 1, 17.81% para el año 2, 27.76% para el año 3, 37.08% para el año 4 y 45.89% para el año 5.
- **Margen neto:** por cada dólar invertido, este negocio genera una utilidad operativa del 2.04% para el año 1, 8.38% para el año 2, 14.73% para el año 3, 26.63% para el año 4 y 26.13% para el año 5.
- **ROA:** Expresa los beneficios que obtiene una empresa por las inversiones realizadas. Los valores obtenidos durante los años 1 a 5 son positivos. Estos superan el 5%, por lo tanto, la empresa se considera rentable.
- **ROE:** determina el nivel de rentabilidad de la empresa. Es decir, proporciona información sobre el beneficio que posee la empresa por cada dólar invertido en la misma. Los valores obtenidos en este indicador son positivos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Este proyecto relacionado con la creación de una empresa para elaborar y distribuir conos de helados concluye lo siguiente:

- La idea de este negocio se genera a partir de problemas identificados en una organización referentes a bajo niveles de venta, bajos niveles de utilidad, poca participación de la cuota de mercado, bajo reconocimiento del negocio y disminución de la cartera de clientes; lo que conllevó a diseñar un plan comercial con estrategias comerciales que eleven sobre todo las ventas de los productos de la empresa.
- A partir de la elaboración de este plan comercial, en este estudio se hizo un análisis sistemático y teórico de los principales principios administrativos que se aplican a lo largo de este trabajo. En ese sentido se investigó sobre estrategias comerciales, sobre análisis del entorno, sobre la gestión de ventas, sobre la participación en el mercado, y se hizo un análisis sobre los principales indicadores financieros.
- Específicamente este plan de negocio para este producto relacionado con la elaboración y distribución de conos de helado, lleva el nombre de Conero S.A., a su vez, este estudio contempla la cultura administrativa de la empresa, identificando la misión, visión, valores y objetivos a alcanzar en un período de mediano y largo plazo. Como propuesta de valor, esta investigación propone a partir de los productos elaborados o producidos, sabores irresistibles para satisfacer antojos dulces basado en la variedad, calidad y personalización del producto. A su vez, este negocio ofrece una experiencia placentera, satisfaciendo antojos de clientes exigentes.

- En esta investigación también se desarrolla un plan de marketing que Integra estrategias comerciales basadas en las principales variables del Marketing MIX; producto, precio, plaza y promoción. Cada estrategia comercial contempla un plan de acción que debe ser aplicado minuciosamente al momento de ejecutar el proyecto
- Finalmente, la investigación desarrolla un análisis financiero de todos los recursos involucrados en este proyecto factible, aquello contempla el total de la inversión, estructura y fuentes de financiamiento, sueldos y salarios, mano de obra, entre otros. Se realiza un estado financiero y un estado de situación inicial y los respectivos indicadores económicos como el VAN y TIR. En conclusión, el estudio financiero establece una tasa de retorno equivalente al 54,61%.

5.1 Recomendaciones

En concordancia con las conclusiones que se realizaron en torno a este plan de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de conos de helado se establecen las siguientes recomendaciones.

- Es importante que al momento de realizar y ejecutar el plan factible se tenga presente todos los problemas identificados y que tienen relación directa con el área comercial de la empresa. En ese sentido, se recomienda diseñar o crear hojas de control que puedan medir de forma paulatina los niveles de venta, los niveles de utilidad, la cuota de mercado, entre otras variables que forman parte del problema comercial que padece la empresa.
- Se recomienda profundizar específicamente en teorías, conceptos, relacionados con la gestión comercial, hacer un análisis mucho más profundo y pormenorizado de diferentes autores para de esa manera establecer un conglomerado de ideas que ayuden a la ejecución de este proyecto. Por ende, si se presentan algunos problemas estar totalmente capacitados para resolverlos.
- Considerar las estrategias de marketing expuestas en este documento, ya que están en función al Marketing MIX: plaza, precio, producto y promoción. A su vez, cada una de ellas establece tácticas directamente relacionadas con lo que se espera conseguir en función a las características principales del producto y el nicho de mercado.
- Es importante que al momento de ejecutar este plan de factibilidad se considere el análisis financiero realizado en este estudio. Evaluar la inversión total, los costos y gastos establecidos en función de cada variable que lo integran, considerar el estado de pérdidas y ganancias y sobre todo los indicadores de evaluación financiera cómo

es el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Para este caso de la investigación se obtuvo una tasa interna de retorno favorable, lo cual indica que el negocio es rentable en el tiempo siempre y cuando se sigan los parámetros establecidos en este análisis.

Bibliografía

- Arrieta, V., Cervantes , J., De la Cruz , L., & López Cadena, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas*.
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Ecuador.
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Valores, Misión y Visión*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Adamu Nandonde, F. (2019). A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo 9na Ed*. Harvard Business Press.
- Lozano Chaguay, L. (2019). EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES. *ARTÍCULO DE REVISIÓN*.
- Morales , J. G., & Ramírez Navas , J. S. (2015). El helado desde la antigüedad hasta nuestros días. *Grupo GIPAB - Escuela de Ingeniería de Alimentos*.
- Ramírez Martínez, G. (2018). *Tratado de estudios organizacionales. Vol 1*. Medellin, Colombia: EAFIT.
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2019). *El plan estratégico en la práctica 5ta Ed*. Madrid, España: ESIC.
- Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Patria.

- Jaramillo , S. (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. *Espíritu Emprendedor TES* .
- American Marketing Association. (2009). Definition of Marketing.
- Caleb, C. (2020). La publicidad digital: una alternativa de marketing ante la emergencia. *Realidad Empresarial*.
- Tobar Arias, K. (2005). Elaboración de un Plan Estratégico. *ESCUELA POLITECNICA*.
- Ortiz Anaya, H. (2018). *Análisis Financiero Aplicado Bajo NIIF*. Bogotá, Colombia: Universidad del Externado.
- Rodríguez Aranday, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Una propuesta metodológica*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Luque Martínez, T. (2017). *Investigación de marketing*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Motta, M. (2018). *Política de competencia: Teoría y práctica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hermawan Kartajaya , P. K. (2018). *Marketing*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.,
- Zamarreño Aramendia, G. (2020). *Fundamentos de Marketing*. España: ELearning SL.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica 22ª ed*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Gregorio E Silva, J. L. (2020). *Economía Fundamental*. Brasil.
- Gutiérrez Peñaherrera , J. (2021). El marketing digital y su incidencia en el posicionamiento de marca en la empresa Integra en la ciudad de Ambato. *Disertación: UTA*.

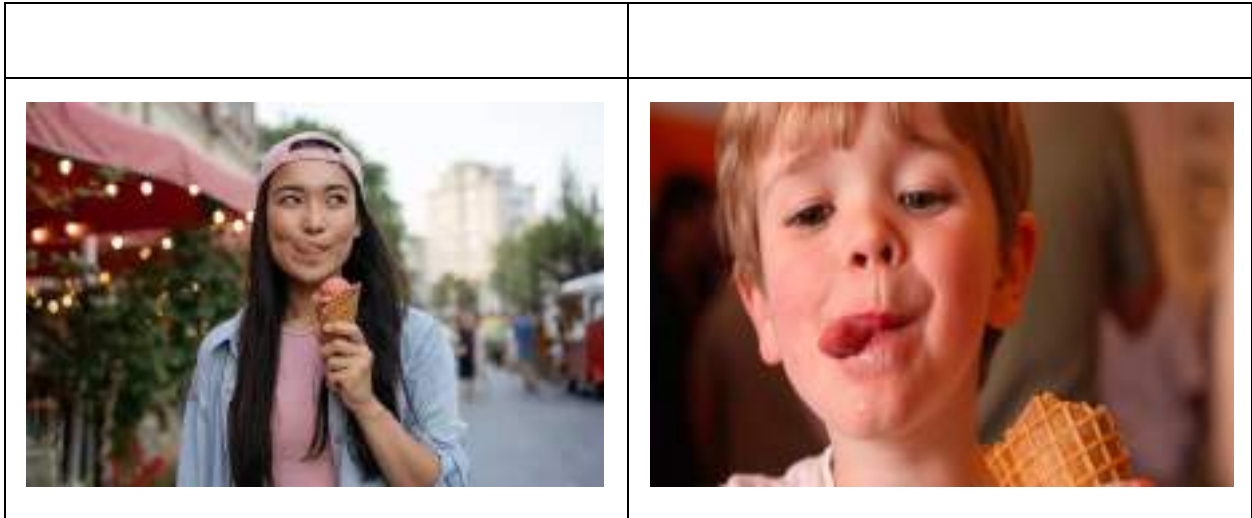
- Sánchez Vega , J. A. (2019). *La contabilidad como obligación. Enfoque contable, mercantil, financiero, jurídico y fiscal* . México: Inst. Mexicano de Contadores Públicos.
- Burbano, A. (2018). *Costos y presupuestos: Segunda edición*. Bogotá, Colombia: Ediciones UNIANDES.
- Maguey Salas, J. L. (2018). *Estados Financieros*. México: Editorial DIGITAL.
- Ortiz Anaya, H., & Ortiz Niño, . A. (2018). *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de*. Colombia: DGP Editores S.A.S.
- Meza Orozco, D. J. (2017). *Evaluación financiera de proyectos*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Córdova Arcos, F. F. (2017). El análisis financiero y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., cantón Tisaleo. *Disertación: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO* .
- Martínez Valverde , J. (2020). Trabajo de campo en la investigación comercial. *Parainfo*.
- Mir Juliá, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble*. Barcelona, España: Libros de Cabecera.
- Fuentes Fernández , R. (2019). *ilantropía corporativa*. Madrid: Dykinson S.L.
- Galeano M, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Universidad .
- Vega , T., & Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico. *Revista Espacios*.
- GAVILANEZ CHICAIZA , A. (2012). SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN

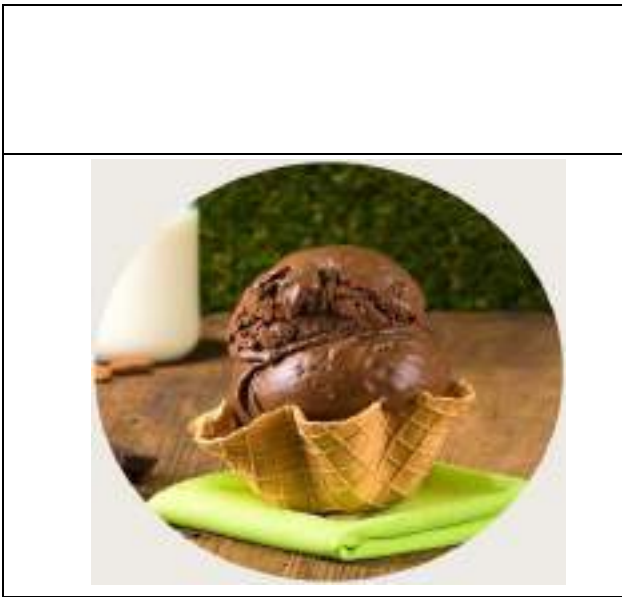
ADMINISTRATIVA APLICADO A LA EMPRESA INTROVE CIA LTDA.

Disertación: UCE.

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías





Anexo 2. Sueldos

Mano de obra indirecta

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 1						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo		Aporte Patronal 12,15%	Total
Gerente	\$1.000,00	\$83,33	\$39,58		\$121,50	\$1.244,42
Administrador	\$700,00	\$58,33	\$39,58		\$85,05	\$882,97
Vendedor	\$475,00	\$39,58	\$39,58		\$57,71	\$611,88
Jefe de logistica	\$500,00	\$41,67	\$39,58		\$60,75	\$642,00
Chofer	\$500,00	\$41,67	\$39,58		\$60,75	\$642,00
Total mensual	\$3.175,00	\$264,58	\$197,92		\$385,76	\$4.023,26

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Gerente	\$1.020,00	\$85,00	\$40,38	\$85,00	\$123,93	\$1.354,31
Administrador	\$714,00	\$59,50	\$40,38	\$59,50	\$86,75	\$960,13
Vendedor	\$484,50	\$40,38	\$40,38	\$40,38	\$58,87	\$664,49
Jefe de logistica	\$510,00	\$42,50	\$40,38	\$42,50	\$61,97	\$697,34
Chofer	\$510,00	\$42,50	\$40,38	\$42,50	\$61,97	\$697,34
Total mensual	\$3.238,50	\$269,88	\$201,88	\$269,88	\$393,48	\$4.373,60

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 3						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Gerente	\$1.040,40	\$86,70	\$41,18	\$86,70	\$126,41	\$1.381,39
Administrador	\$728,28	\$60,69	\$41,18	\$60,69	\$88,49	\$979,33
Vendedor	\$494,19	\$41,18	\$41,18	\$41,18	\$60,04	\$677,78
Jefe de logistica	\$520,20	\$43,35	\$40,38	\$43,35	\$63,20	\$710,48
Chofer	\$520,20	\$43,35	\$40,38	\$43,35	\$63,20	\$710,48
Total mensual	\$3.303,27	\$275,27	\$204,30	\$275,27	\$401,35	\$4.459,46

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 4						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Gerente	\$1.061,21	\$88,43	\$42,01	\$88,43	\$128,94	\$1.409,02
Administrador	\$742,85	\$61,90	\$42,01	\$61,90	\$90,26	\$998,92
Vendedor	\$504,07	\$42,01	\$42,01	\$42,01	\$61,24	\$691,34

Jefe de logistica	\$530,60	\$44,22	\$40,38	\$44,22	\$64,47	\$723,88
Chofer	\$530,60	\$44,22	\$40,38	\$44,22	\$64,47	\$723,88
Total mensual	\$3.369,34	\$280,78	\$206,77	\$280,78	\$409,37	\$4.547,03

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 5						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Gerente	\$1.082,43	\$90,20	\$42,85	\$90,20	\$131,52	\$1.437,20
Administrador	\$757,70	\$63,14	\$42,85	\$63,14	\$92,06	\$1.018,89
Vendedor	\$514,16	\$42,85	\$42,85	\$42,85	\$62,47	\$705,16
Jefe de logistica	\$541,22	\$45,10	\$40,38	\$45,10	\$65,76	\$737,55
Chofer	\$541,22	\$45,10	\$40,38	\$45,10	\$65,76	\$737,55
Total mensual	\$3.436,72	\$286,39	\$209,29	\$286,39	\$417,56	\$4.636,36

Mano de obra directa

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 1						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo		Aporte Patronal 12,15%	Total
Pastelero 1	\$475,00	\$39,58	\$39,58		\$57,71	\$611,88
Pastelero 2	\$475,00	\$39,58	\$39,58		\$57,71	\$611,88
Total mensual	\$950,00	\$79,17	\$79,17		\$115,43	\$1.223,76

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 2						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Pastelero 1	\$484,50	\$40,38	\$40,38	\$40,38	\$58,87	\$664,49
Pastelero 2	\$484,50	\$40,38	\$40,38	\$40,38	\$58,87	\$664,49
Total mensual	\$969,00	\$80,75	\$80,75	\$80,75	\$117,73	\$1.328,98

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 3						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Pastelero 1	\$494,19	\$41,18	\$41,18	\$41,18	\$60,04	\$677,78
Pastelero 2	\$494,19	\$41,18	\$41,18	\$41,18	\$60,04	\$677,78
Total mensual	\$988,38	\$82,37	\$82,37	\$82,37	\$120,09	\$1.355,56

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 4						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo			Total

				Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	
Pastelero 1	\$504,07	\$42,01	\$42,01	\$42,01	\$61,24	\$691,34
Pastelero 2	\$504,07	\$42,01	\$42,01	\$42,01	\$61,24	\$691,34
Total mensual	\$1.008,15	\$84,01	\$84,01	\$84,01	\$122,49	\$1.382,67

PROYECCIONES MENSUALES PARA EL AÑO 5						
Nómina	Sueldo	13º Sueldo	14º Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal 12,15%	Total
Pastelero 1	\$514,16	\$42,85	\$42,85	\$42,85	\$62,47	\$705,16
Pastelero 2	\$514,16	\$42,85	\$42,85	\$42,85	\$62,47	\$705,16
Total mensual	\$1.028,31	\$85,69	\$85,69	\$85,69	\$124,94	\$1.410,33

Anexo 3. Capacidades

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 1 (cantidad de productos/servicios que se esperan vender cada mes)

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Conos	100000	101000	102010	103030	104060	105101	106152	107214	108286	109369	110463	111568	1268253
Barquillos	5000	5050	5101	5152	5204	5256	5309	5362	5416	5470	5525	5580	63425
Tulipanes	15000	15150	15302	15455	15610	15766	15924	16083	16244	16406	16570	16736	190246
TOTAL	120000	121200	122413	123637	124874	126123	127385	128659	129946	131245	132558	133884	1521924

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Conos	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	118262	1419144
Barquillos	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	5915	70980
Tulipanes	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	17740	212880
TOTAL	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	141917	1703004

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA: AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Conos	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	127723	1532676
Barquillos	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	6388	76656
Tulipanes	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	19159	229908

TOTAL	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	153270	1839240
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA ESPERADA:
AÑO 4**

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Conos	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	140495	1685940
Barquillos	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	7027	84324
Tulipanes	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	21075	252900
TOTAL	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	168597	2023164

Anexo 4. Ventas

VENTAS PROYECTADAS:
AÑO 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Conos	8.000,00	8.080,00	8.160,80	8.242,40	8.324,80	8.408,08	8.492,16	8.577,12	8.662,88	8.749,52	8.837,04	8.925,44	101.460,24
Barquillos	1.250,00	1.262,50	1.275,25	1.288,00	1.301,00	1.314,00	1.327,25	1.340,50	1.354,00	1.367,50	1.381,25	1.395,00	15.856,25
Tulipanes	1.200,00	1.212,00	1.224,16	1.236,40	1.248,80	1.261,28	1.273,92	1.286,64	1.299,52	1.312,48	1.325,60	1.338,88	15.219,68
TOTAL	10.450,00	10.554,50	10.660,21	10.766,80	10.874,60	10.983,36	11.093,33	11.204,26	11.316,40	11.429,50	11.543,89	11.659,32	132.536,17

VENTAS PROYECTADAS: AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Conos	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	10.407,06	124.884,67
Barquillos	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	1.626,63	19.519,50
Tulipanes	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	1.561,12	18.733,44
TOTAL	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	13.594,80	163.137,61

VENTAS PROYECTADAS: AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
------------------------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------------

Conos	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	12.363,59	148.363,04
Barquillos	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	1.932,37	23.188,44
Tulipanes	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	1.854,59	22.255,09
TOTAL	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	16.150,55	193.806,57

VENTAS
PROYECTADAS: AÑO 4

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Conos	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	14.959,91	179.518,89
Barquillos	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	2.338,23	28.058,81
Tulipanes	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	2.244,07	26.928,79
TOTAL	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	19.542,21	234.506,49

VENTAS
PROYECTADAS: AÑO 5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Conos	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	18.595,12	223.141,49
Barquillos	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	2.906,60	34.879,25
Tulipanes	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	2.789,40	33.472,84
TOTAL	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	24.291,13	291.493,58

5.2 Anexo 5. Costos

COSTOS PROYECTADOS:
AÑO 1

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Conos	3.000,00	3.030,00	3.060,30	3.090,90	3.121,80	3.153,03	3.184,56	3.216,42	3.248,58	3.281,07	3.313,89	3.347,04	38.047,59
Barquillos	500,00	505,00	510,10	515,20	520,40	525,60	530,90	536,20	541,60	547,00	552,50	558,00	6.342,50
Tulipanes	450,00	454,50	459,06	463,65	468,30	472,98	477,72	482,49	487,32	492,18	497,10	502,08	5.707,38
SUELDOS	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	1.223,76	14.685,10
TOTAL	5.173,76	5.213,26	5.253,22	5.293,51	5.334,26	5.375,37	5.416,94	5.458,87	5.501,26	5.544,01	5.587,25	5.630,88	64.782,57

COSTOS PROYECTADOS:
AÑO 2

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Conos	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	3.548,50	42.581,98
Barquillos	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	591,50	7.098,00
Tulipanes	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	532,20	6.386,40
SUELDOS	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	1.328,98	15.947,80
TOTAL	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	6.001,18	72.014,19

COSTOS PROYECTADOS:
AÑO 3

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
------------------------------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------------

Conos	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	3.833,15	45.997,75
Barquillos	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	638,80	7.665,60
Tulipanes	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	574,77	6.897,24
SUELDOS	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	1.355,56	16.266,76
TOTAL	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	6.402,28	76.827,35

COSTOS PROYECTADOS:
AÑO 4

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Conos	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	4.217,38	50.608,55
Barquillos	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	702,70	8.432,40
Tulipanes	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	632,25	7.587,00
SUELDOS	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	1.382,67	16.592,09
TOTAL	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	6.935,00	83.220,05

COSTOS PROYECTADOS:
AÑO 5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Conos	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	4.766,72	57.200,69
Barquillos	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	794,10	9.529,20
Tulipanes	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	714,45	8.573,40
SUELDOS	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	1.410,33	16.923,94
TOTAL	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	7.685,60	92.227,23

Anexo 6. Gastos

GASTOS OPERACIONALES
PROYECTADOS: AÑO 1

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
SUELDOS	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$4.023,26	\$48.279,15
ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LIMPIEZA	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$45,00	\$540,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$96,00	\$1.152,00
SEGURIDAD	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$23,00	\$276,00
PUBLICIDAD	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$240,00
CAPACITACIÓN	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$120,00
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MOVILIZACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$16,00	\$192,00
COMISIONES	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$4.233,26	\$50.799,15

GASTOS OPERACIONALES
PROYECTADOS: AÑO 2

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
SUELDOS	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$4.373,60	\$52.483,23
ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LIMPIEZA	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$45,81	\$549,72
SERVICIOS BÁSICOS	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$97,73	\$1.172,74
SEGURIDAD	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$23,41	\$280,97
PUBLICIDAD	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$20,36	\$244,32
CAPACITACIÓN	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$10,18	\$122,16
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MOVILIZACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$16,29	\$195,46

COMISIONES	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$135,95	\$1.631,38
TOTAL	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$4.723,33	\$56.679,97

GASTOS OPERACIONALES
PROYECTADOS: AÑO 3

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
SUELDOS	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$4.459,46	\$53.513,52
ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LIMPIEZA	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$46,73	\$560,71
SERVICIOS BÁSICOS	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$99,68	\$1.196,19
SEGURIDAD	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$23,88	\$286,59
PUBLICIDAD	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$20,77	\$249,21
CAPACITACIÓN	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$10,38	\$124,60
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MOVILIZACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$16,61	\$199,37
COMISIONES	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$138,67	\$1.664,00
TOTAL	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$4.816,18	\$57.794,19

GASTOS OPERACIONALES
PROYECTADOS: AÑO 4

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
SUELDOS	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$4.547,03	\$54.564,41
ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LIMPIEZA	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$47,75	\$573,05
SERVICIOS BÁSICOS	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$101,88	\$1.222,51
SEGURIDAD	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$24,41	\$292,89
PUBLICIDAD	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$21,22	\$254,69
CAPACITACIÓN	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$10,61	\$127,34
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MOVILIZACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

SUMINISTROS DE OFICINA	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$16,98	\$203,75
COMISIONES	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$141,72	\$1.700,61
TOTAL	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$4.911,60	\$58.939,25

GASTOS OPERACIONALES
PROYECTADOS: AÑO 5

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5	
SUELDOS	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$4.636,36	\$55.636,32
ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
LIMPIEZA	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$48,85	\$586,23
SERVICIOS BÁSICOS	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$104,22	\$1.250,62
SEGURIDAD	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$24,97	\$299,63
PUBLICIDAD	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$21,71	\$260,55
CAPACITACIÓN	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$10,86	\$130,27
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MOVILIZACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$17,37	\$208,44
COMISIONES	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$144,98	\$1.739,73
\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$5.009,32	\$60.111,78

Anexo 7. Amortización

Periodos	Amortización del Capital	Interés	Dividendo	Saldo
0				41.810,00
1	459,27	557,47	1.016,74	41.350,73
2	465,39	551,34	1.016,74	40.885,33
3	471,60	545,14	1.016,74	40.413,73
4	477,89	538,85	1.016,74	39.935,85
5	484,26	532,48	1.016,74	39.451,59
6	490,72	526,02	1.016,74	38.960,87
7	497,26	519,48	1.016,74	38.463,61
8	503,89	512,85	1.016,74	37.959,72
9	510,61	506,13	1.016,74	37.449,11
10	517,42	499,32	1.016,74	36.931,69
11	524,32	492,42	1.016,74	36.407,38
12	531,31	485,43	1.016,74	35.876,07
13	538,39	478,35	1.016,74	35.337,68
14	545,57	471,17	1.016,74	34.792,11
15	552,84	463,89	1.016,74	34.239,27
16	560,21	456,52	1.016,74	33.679,06
17	567,68	449,05	1.016,74	33.111,37
18	575,25	441,48	1.016,74	32.536,12
19	582,92	433,81	1.016,74	31.953,20
20	590,70	426,04	1.016,74	31.362,50
21	598,57	418,17	1.016,74	30.763,93
22	606,55	410,19	1.016,74	30.157,38
23	614,64	402,10	1.016,74	29.542,74
24	622,83	393,90	1.016,74	28.919,90
25	631,14	385,60	1.016,74	28.288,76
26	639,55	377,18	1.016,74	27.649,21
27	648,08	368,66	1.016,74	27.001,13
28	656,72	360,02	1.016,74	26.344,40
29	665,48	351,26	1.016,74	25.678,92
30	674,35	342,39	1.016,74	25.004,57
31	683,34	333,39	1.016,74	24.321,23
32	692,45	324,28	1.016,74	23.628,77
33	701,69	315,05	1.016,74	22.927,09
34	711,04	305,69	1.016,74	22.216,04
35	720,52	296,21	1.016,74	21.495,52
36	730,13	286,61	1.016,74	20.765,39
37	739,87	276,87	1.016,74	20.025,52
38	749,73	267,01	1.016,74	19.275,79
39	759,73	257,01	1.016,74	18.516,06
40	769,86	246,88	1.016,74	17.746,21

41	780,12	236,62	1.016,74	16.966,08
42	790,52	226,21	1.016,74	16.175,56
43	801,06	215,67	1.016,74	15.374,50
44	811,74	204,99	1.016,74	14.562,75
45	822,57	194,17	1.016,74	13.740,18
46	833,54	183,20	1.016,74	12.906,65
47	844,65	172,09	1.016,74	12.062,00
48	855,91	160,83	1.016,74	11.206,09
49	867,32	149,41	1.016,74	10.338,76
50	878,89	137,85	1.016,74	9.459,88
51	890,61	126,13	1.016,74	8.569,27
52	902,48	114,26	1.016,74	7.666,79
53	914,51	102,22	1.016,74	6.752,28
54	926,71	90,03	1.016,74	5.825,57
55	939,06	77,67	1.016,74	4.886,50
56	951,58	65,15	1.016,74	3.934,92
57	964,27	52,47	1.016,74	2.970,65
58	977,13	39,61	1.016,74	1.993,52
59	990,16	26,58	1.016,74	1.003,36
60	1.003,36	13,38	1.016,74	0,00
	41.810,00	19.194,28		61.004,28