



**INSTITUTO DE NEGOCIOS
“HUMANE”**

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING PARA DELICREAM S.A., UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2024.

TOMO I

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

ANDRES FERNANDO FUENTES SAAVEDRA

**GUAYAQUIL - ECUADOR
2024**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO: “PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DELICREAM SA, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, PARA EL AÑO 2024”

AUTOR: *Andres Fernando Fuentes Saavedra*

TUTOR: Ing. Romina Sanchez amador MGP

INSTITUCIÓN: Instituto de Negocios “HUMANE”

FACULTAD: Administración

CARRERA: Administración de empresas

FECHA DE PUBLICACIÓN: Abril de 2024

Nº DE PÁG: 41

ÁREA TEMÁTICA: Plan de mejora, plan de marketing, plan de negocios, comercio y distribución.

PALABRAS CLAVE: Marketing, distribución, promoción

RESUMEN: Encanteria helados extraordinarios esta en búsqueda del constante crecimiento, ha sido una empresa que a lo largo de 7 años ha tomado una gran parte del mercado de los helados super premium. Con intenciones de mantener estos fuertes aliados y ganar aún más “Encanteria Helados” decidió invertir en su crecimiento y sabe que para lograrlo necesita desarrollar un plan de marketing que incluya una investigación profunda de mercado para saber dónde se encuentra la categoría actualmente. Como primera instancia se prevé activar las promociones de encanteria en sus diferentes canales de comunicación como trade marketing y digital para así aumentar la interacción con el consumidor en un 20%. Esta inversión requiere de un total de \$110,000 siendo 50% capital propio y 50% préstamos del banco con un interés del 16%. Esperan con esta inversión duplicar las ventas para el año 2 una vez empezado el proyecto con una TIR del 111,16%.

Nº DE REGISTRO: A-EC-14-02

Nº DE CLASIFICACIÓN: A-EC-14-02

DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):

ADJUNTO PDF:

SI X

NO

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Teléfono: 0983345938

E-mail: afuentes@es.humane.edu.ec

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

***Agradezco al Instituto Humane por todo el apoyo brindado, es una gran institución
con un gran corazón.***

Me dedico este trabajo a mi, por mi esfuerzo y constancia por sacrificar mucho para poder lograr estar donde estoy, siempre buscando mas.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Santiago de Guayaquil, Marzode 2024

Yo, **Andres Fernando Fuentes Saavedra** 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.

Andres Fernando Fuentes Saavedra

C.I: 0924856453

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santiago de Guayaquil, Marzo de 2024

Certifico que el trabajo titulado **“Propuesta de elaboración de un plan de marketing para DELICREAM SA. Una empresa dedicada al consumo de producto de consumo masivo, ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil a partir del año 202.”** ha sido elaborado por **Andres Fernando Fuentes Saavedra** bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

TUTOR

RESUMEN EJECUTIVO

Encanteria helados extraordinarios esta en busqueda del constante crecimiento, ha sido una empresa que a lo largo de 7 años ha tomado una gran parte del mercado de los helados super premium, helados de la mas alta calidad, ganando fieles seguidores orgánicos que hasta la actualidad siguen igual de entusiasmados por la marca y sus productos. Con intenciones de mantener estos fuertes aliados y ganar aun más “Encanteria Helados” decidió invertir en su crecimiento y sabe que para lograrlo necesita desarrollar un plan de marketing que incluya una investigación profunda de mercado para saber donde se encuentra la categoria actualmente, analizar lo que el consumidor final quiere y anela, para asi en base a esta información tomar decisiones concretas y contundentes que den resultados. Esta pensado hacer una serie de acciones en el departamento de marketing, ya que necesitan un orden cronologico para poder sacarle el maximo provecho. Como primera instancia se prevee activar las promociones de encanteria en sus diferentes canales de comunicación como trade marketing y digital para asi aumentar la interacción con el consumidor en un 20%. De la mano de estrategias marketeras esperan levantar con la investigación de mercado nuevos oportunidades de negocio, como nuevos puntos de venta en lugar estrategicos que todavia la marca no ha llegado para asi abastecer la necesidad inmediata de adquirir nuestro producto del consumidor, tambien plataformas digitales para la venta del producto, las cuales actualmente representan un porcentaje interesante para la venta de producto de consumo y en general. Esta inversión requiere de un total de \$110,000 siendo 50% capital propio y 50% prestamos del banco con un interes del 16%. Esperan con esta inversión duplicar las ventas para el año 2 una vez empezado el proyecto con una TIR del 111,16%.

ABSTRACT

Encanteria Extraordinary Ice Cream company is in search of constant growth. Over the past 7 years, it has captured a significant portion of the super-premium ice cream market, offered the highest quality ice cream and gained loyal organic followers who remain enthusiastic about the brand and its products to this day. With the intention of maintaining these strong allies and gaining even more, Encantería Ice Cream has decided to invest in its growth. Recognizing the need for a comprehensive marketing plan, including in-depth market research to understand the current state of the category and analyze consumer desires, they plan to make informed decisions to direve results. They intend to take a series of marketing actions, starting with activating promotions across various communication channels such as trade marketing and digital to increase consumer interaction by 20%. Alongside marketing strategies, they aim to uncover new business opportunities through market research, such as opening new strategic locations where the brand hasn't yet reached, and leveraging digital platforms for product sales, which currently represent a significant portion of consumer product sales. This investment requires a total of \$110.000 with 50% being self-funded and 50% obtained through bank loans at a 16% interest rate. They expect this investment to double sales by the second year of the project, with a project internal rate of return of 111.16%.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Introducción.....	1
Capítulo I: Diseño de la investigación.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3. MARCO TEÓRICO.....	5
1.3.1 ANTECEDENTES.....	6
1.3.2 HISOTRIA Y POSICIÓN EN EL MERCADO.....	7
1.3.3. PLAN DE MARKETING.....	8
Capítulo II: Propuesta Comercial.	9
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ACTIVIDAD	10
2.2 VISIÓN, MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS. MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)	11
2.3 ESTRATEGIA GENÉRICA, VENTAJAS COMPETITIVAS	12
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA	13
2.5 PLAN DE MARKETING	14
2.6.PLAN DE ACCIÓN.....	15
Capítulo III: Análisis Financiero del Proyecto.	16
3.1 PRINCIPALES SUPUESTOS FINANCIEROS	17
3.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	18
3.3. DEMANDA ESTIMADA.....	19
3.4. VENTAS.....	20
3.5 COSTOS.....	21
3.6 GASTOS.....	22
3.7 PRESTAMOS.....	23
3.8 ANALISIS ESTADO FINANCIERO.....	24
3.9 INDICADORES ECONÓMICOS.....	25
3.10.PUNTO DE EQUILIBRIO.....	26
3.11. RATIO FINANCIERO.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Conclusiones.....	29
Recomendaciones.....	30
Bibliografía:	31
Anexos	32

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se centra en "ENCANTERIA HELADOS ", una empresa con una destacada presencia en el mercado de productos de consumo masivo en Santiago de Guayaquil, Ecuador. "ENCANTERIA HELADOS" es conocida por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad en la producción de alimentos. Con una historia de éxito consolidada, esta empresa se ha ganado la confianza de sus consumidores a lo largo de los años. La empresa se encuentra en un momento crítico porEl proyecto se orienta hacia el año 2024, un período estratégico para la empresa, ya que busca mantener su posición de liderazgo en un mercado altamente competitivo y expandir su presencia.

La justificación de esta investigación se basa en la necesidad apremiante de que "ENCANTERIA HELADOS" se adapte eficazmente a un entorno de mercado en constante evolución, en el año 2016 empezaron su proceso de línea de gelateria, dándole vida a la marca ENCANTERIA HELADOS y a lo largo de estos años su crecimiento fue constante incluyendo en su cartera de sabores y servicios, tales como los sabores estacionales que salen a la luz pasando un mes y aperturando sus nuevas islas para atención al cliente ubicadas en mall del sol y arcos plaza samborondon. Actualmente Encanteria sigue en constante expansión, inaugurando su nueva planta de producción actualizado permitiendo aumentar en un 30% la cantidad de medios litros. Encantería conquista el mercado estando en el 80% de los puntos de venta de la ciudad, ganando así gran participación. En un mercado saturado y altamente competitivo, la importancia radica en la capacidad de la empresa para anticipar y responder a los cambios en las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado. La investigación proporcionará a la empresa las herramientas necesarias para seguir siendo relevante y competitiva en un mercado en constante cambio. Además, el éxito de "ENCANTERIA HELADOS" tiene un impacto significativo en la economía regional y en el empleo en Santiago de Guayaquil.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Capítulo 1: Diseño de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

El problema central que esta investigación aborda es cómo "ENCANTERÍA HELADO" puede optimizar su estrategia de marketing y la toma de decisiones basadas en datos para mantener su posición líder en el mercado de productos de consumo masivo en Santiago de Guayaquil durante 2024. La empresa se enfrenta a una creciente competencia y a cambios constantes en las preferencias del consumidor, lo que hace que la toma de decisiones basadas en datos sea fundamental para el éxito. El problema radica en la variedad de productos que cuentan y la poca capacidad para poder desarrollar estrategias de marketing para cada uno, hay productos que son de muy buena calidad pero actualmente están perdiendo participación en el mercado por la falta de publicidad e impulso. Por otro lado la competencia cada día crece más posicionándose en la mente del consumidor gracias a sus campañas agresivas de publicidad y el lanzamiento de nuevos productos que compiten con los nuestros, tomándose una parte del mercado importante para Encantería.

El campo de acción de esta investigación incluye la ciudad de Santiago de Guayaquil y su zona de influencia. Se examinarán factores económicos, demográficos, culturales y competitivos que influyen en el comportamiento del consumidor y en el éxito de "ENCANTERIA HELADOS" en la región. Se considerará la dinámica de un mercado que abarca tanto áreas urbanas como rurales, lo que presenta desafíos y oportunidades específicos. Realizando un análisis estructural basándonos en nuestros precio, producto plaza y promoción conoceremos nuestra estrategia actual en el mercado y a la vez la de la competencia de esta forma sabremos en que nos estamos enfocando y en que se está enfocando la competencia y a partir de esta data desarrollaremos nuestra estrategia de marketing.

1.2. Objetivo de la investigación

El objetivo general es diseñar un plan de marketing integral que abarque estrategias de promoción, publicidad, posicionamiento y canales de distribución para "ENCANTERÍA HELADOS" en 2024. Este plan se centrará en generar un orden y estructura en el departamento de marketing para así guiar de la forma correcta los esfuerzos de los responsables del mismo para así crear una ruta clara que sea medible y que este alineada con la visión y misión de la empresa.

Para elaborar nuestro plan de marketing necesitamos elaborar campañas promocionales, ofertas especiales y un programa de fidelización de la mano, necesitamos hacer esfuerzos que aumenten el reconocimiento de nuestra marca que podrían formar parte de nuestro plan de marketing como estrategias de publicidad en los diferentes canales, como trade, digital y eventos relevantes.

Parte de nuestro objetivo es mejorar la retención del cliente para el cual implementaremos programas de recompensas y proporcionar un excelente servicio al cliente y como estrategia final en nuestro plan de marketing mediremos y analizaremos el rendimiento de los esfuerzos planteados para según los datos ajustar las estrategias y enfocarnos en tácticas más rentables tomando en cuenta que nuestros objetivos sean siempre específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.

1.1 Antecedentes “ENCANTERÍA HELADOS”

Desde su fundación, “ENCANTERIA HELADOS” ha sido una novedad y ejemplo de excelencia en el mercado de consumo masivo en Santiago de Guayaquil. Su compromiso con la calidad y la sostenibilidad ha sido una constante a lo largo de los años. En un mercado donde la evolución es la única constante, “ENCANTERIA HELADOS” ha demostrado una notable capacidad para adaptarse y crecer. No obstante Encanteria se enfrenta a un problema de comunicación y reparto de presupuesto de inversión para sus diferentes productos, lo deja huecos

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

para errores y poca captación y perdida de audiencia por lo cual es esencial desarrollar una estrategia y plan de Marketing.

“La adaptación al entorno es esencial para la supervivencia empresarial en mercados dinámico.” – P. García, Experto en Estrategias Empresariales. “La diversificación inteligente es clave; cada producto merece su espacio en la estrategia de marketing.” – M. Sanchez, Analista de Tendencias de Consumo.

1.1.2 Historia y posición en el mercado

Desde su establecimiento en 2016, La marca Encanteria empieza como un emprendimiento de la mano de un talento de la dueña de la empresa Gabriela Aguirre, la venta de los helados comenzaron por medio de la plataforma de instagram y se despachaba desde la casa de los actuales dueños por medio de una maquina casera que solo permitia producir 12 litros semanalmente. Conociendo el potencial y la demanda del producto Gabriela Aguirre decide estudiar Gelateria en Italia y procesos industriales para empezar con la compañía de “ENCANTERIA HELADOS”. Gracias al conocimiento adquirido de Gabriela deciden abrir su fabrica de producción la cual les permite subir su producción a mas de 8,000 medios litros al mes. Su producto se destaca por sus 11 sabores signature y por sus combinaciones extraordinarias, sabores nuevos y mezclas de salado y dulce que encantan a su publico, la demanda del producto los ayuda a estar en varios puntos de venta hasta el dia de hoy 120 en total y continuan creciendo.

La empresa se ha visto gravemente afectada por diferentes tipos de factores por dicha competencia, la empresa se arriesga a una gran actividad comercial muy competitiva dentro de la ciudad de Guayaquil. La demanda en el sector ha ido creciendo constantemente por los proyectos de mejora y mantenimiento de las tiendas, por la cual han incrementado sus ofertas en productos y existen disputas constante de precios con la competencia.

La imagen de marca es un conjunto de muchos factores que aportan valor a una empresa y que pueden impulsar la lealtad de los clientes hacia sus productos en un terreno donde lo intangible es mas importante y donde la confianza es clave. (Maritza Jimenez –2022 pg. 7)

1.2 Plan de marketing

Un Plan de Marketing es un documento donde se recoge el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir y los pasos a seguir para conseguirlos. Existen muchas razones para elaborar el compromiso de la dirección y los trabajadores, ayuda a

definir una visión a largo plazo, mejora las eficiencias e incluso puede ayudar a prevenir errores (Tomas, 2023)

Aspectos claves de un plan de Marketing

A continuación voy a detallar cuales son los aspectos que todo plan debe incluir, y un orden lógico en el que trabajar sobre ellos para que el resultado final sea coherente y operativo. #1 Analisis de la situación actual de la empresa en esta situación vemos la influencia de factores tanto externos como internos. #2 Análisis de la competencia, Este es un aspecto mas del análisis de los factores externos. #3 Objetivos... Este aspecto es uno de los mas importantes de todo plan de marketing. #4 Plan de actuación: Estrategia de marketing... En este apartado definiremos las estrategias de marketing, siempre yendo de lo mas general a lo mas concreto.

Campañas promocionales

La promoción en marketing es una serie de acciones y técnicas utilizadas para dar a conocer un producto, aumentar su visibilidad y atraer a los consumidores hacia él. Esta

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

herramienta busca persuadir al publico objetivo a través de mensajes y estímulos que les generen interés y deseos por adquirir un determinado producto o servicio.

Tipos de promociones

#1 Precio ... Se trata de una estrategia que hace notar una diferencia de precio, rebajar o menor inversión con mayores beneficios ... letreros que indican “a mitad de precio” suele ser irresistible. Obsequio, tipo de promoción popular es la que te regala algo, sea un producto relacionado o el mismo articulo. #2 Degustaciones, son conocidas tambien como promociones persoanles porque son mas específicas en cuanto a la interacción de la marca con su audiencia. #3 Cupones, es una técnica versátil que puede sumarse a otras promociones como descuentos o regalo. Cubre diferentes objetivos, pero siempre abonará a favor de la fidelización de clientes. (Moreno, 2023)

Estrategias de publicidad

Una estrategia de publicidad es una plan de acción diseñado para incentivar las ventas de determinados productos o servicios, captando nuevos clientes o invitando a los ya existentes a repetir. La estrategia de publicidad forma parte del plan de marketing de la marca, por lo que es necesario que esté alineado con los objetivos de la empresa. (Ortiz, 2023)

Tipos de estrategias de publicidad.

#1 Publicidad de contenido, Esta estrategia de publicidad busca influir directamente en los consumidores a través de diferentes canales, con un mensaje directo y claro que pretende llegar al mayor numero posible de personas. #2 Publicidad pull, esta estrategia de publicidad es propia de marcas ya conocidas y bien posicionadas dentro del mercado. En lugar de ir por los clientes lo que intenta es mantenerse en la mente del consumidor y hacer que las personas vayan hacia ella. #3 Push, Esta estrategia de publicidad es mas adecuada para nuevos

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

productos o servicios, ya que lo que busca es darse a conocer entre los consumidores para posicionarse y generar ventas. (Ortiz, 2023)

Programa de recompensas

Un programa de recompensas es una estrategia dentro del plan de marketing que permite recompensar las diferentes acciones que los clientes efectúan, tanto en puntos de venta como en canales digitales como redes sociales, con la finalidad de promover la interacción con la marca, la repetición de compra y fidelizar al consumidor obligándolo a regresar.

Beneficios

Aumentar retención de clientes, entregamos un motivo racional para que los clientes regresen y vuelvan a realizar la compra dando como principal opción nuestro producto.

Atracción de nuevos clientes, un buen programa de recompensas aumenta la recomendación de boca a boca sobre los beneficios que brindas por la compra de tu producto. incrementar el ticket promedio, podemos realizar ventas cruzadas y ventas adicionales. Podemos ofrecer garantías ampliadas tras la compra de un artículo aumentando la demanda en las temporadas bajas.

Capítulo 2: Propuesta comercial

2.1 Descripción de la empresa, Actividad:

Encanteria helados es una empresa 100% Ecuatoriana que se dedica al desarrollo y distribución de helados de alta calidad categorizada como super premium. Comenzó sus operaciones el año 2016 adquiriendo la planta de producción de helados, luego de conocer el potencial y demanda deciden en el año 2020 evolucionar la fabrica y aumentar la producción a 8,000 medios litros mensuales. Los sabores mas comercializados de la empresa son: Pistacho: Helado de pasta pura de pistacho salado y crocante de pistachos caramelizados, Chunkolate: Helado de chocolate con pedacitos de brownie amelcochado y cinta de chocolate blanco, Ritual nocturno: Helado de leche con milo con crocantes de milo, cake pegajoso: helado de cream cheese y vainilla con trocitos de cake amelcochados, vainilla de madagascar: , poción de amor: Helado de rosas con vainilla con crocantes de pistacho caramelizado, Trufa de frambuesa, la viña, dulce de leche, Ay pay, El crack y Galleta coqueta. Su producto de mayor rotación es el sabor chunkolate, su alta demanda la convierte en la estrella del portafolio de Encanteria, siendo uno de los productos mas vendidos en los retails. En la actualidad Encanteria aperturó un nuevo centro de distribución en Quito el cual impulsa su crecimiento y alcance a nuevos mercados.

2.2 Visión, Misión, Valores, Objetivos Generales y Especificos. Modelo de Negocios Canvas

Visión: Mantenernos entre los lideres a nivel nacional en la producción y comercialización de helados de alta calidad, destacandose por la excelencia de sus productos.

Misión: Liderar la producción y comercialización de helados de alta calidad, dejando una huella positiva en la industria y comunidad.

Valores: Calidad, innovación, sostenibilidad, servicio al cliente, trabajo en equipo, integridad y responsabilidad social.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Objetivos SMART

1. Aumentar presencia de imagen en un 20% atravez de las redes sociales para generar mas awareness de nuestro producto y sus beneficios en un plazo de 3 meses.
2. Desarrollar nuevos productos para aumentar en un 20% las ventas en un plazo de 1 año.
3. Designar un 60% del presupuesto de marketing a los canales trade para incrementar la interacción con posibles clientes en los puntos de venta en un plazo estimado de 6 meses.
4. Aumentar el sell out de nuestro producto en un 25% atravez de promociones en un plazo de 6 meses.
5. Aumentar presencia de nuestro producto en un 30% aperturando nuevos puntos de venta y buscando ciudades rentables en un plazo de 1 año.

Modelo de negocio canvas

Tabla No. 1: Modelo de negocios canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Negocios que vayan de la mano con nuestro producto como, cafeterías y pastelerías. - Insumos para los sabores de todos nuestros sabores. - Las actividades claves que desarrollan nuestros socios son la venta de nuestro producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Desarrollar nueva relación con restaurantes de alto nivel - Negociación con tiendas en margen de ganancia y sell in. 	<p>Proporcionamos una experiencia única brindando productos de alta calidad, satisfaciendo la necesidad de nuestro segmento de mercado de nivel socio económico alto, ofreciendo una experiencia de un producto de países del 1er mundo como Italia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atraves de las redes sociales ofrecer contenido de valor y mayor interacción con clientes - Desarrollar proyecto para venta de productos atraves de e-commerce. - Tener mayor accesibilidad de 	<p>Nuestro cliente es de nivel socio económico alto. Su demografía se resume en, Personas entre 30 y 60 años que puedan darse el lujo de viajar y salir del país 2 veces al año que conozcan sobre la calidad de nuestro producto y el valor que les ofrece.</p>

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

<p>atraves de su canal introduciendo nuestro producto a sus fieles clientes.</p>	<p>Recursos Clave Estudio de mercado para aperturar distribución en diferentes ciudades, aumentar la relación con el canal moderna. Generar nuevas islas para venta de helado. Los recursos más costosos en nuestro modelo de negocio son.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Inversión en pautas - Creación de islas en sectores estratégicos. 		<p>nuestros producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de fidelización y promociones 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los costes más importantes son el desarrollo de nuevas islas en centros comerciales - Estudio de mercado en diferentes ciudades del Ecuador para saber conocer comportamiento de compra. 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-commerce - Venta de productos en retails y canales modernos 		

Fuente: Investigación de mercado
 Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

2.3 Estrategia genérica, Ventaja Competitiva

1. **Poder del clientes:** Este es un producto relativamente nuevo, por el moment el mercado no cuenta con marcas que puedan llegar a la misma altura de calidad y el consumidor final lo sabe. No tieien mayor poder de negociación, de todas formas en el mercado hay 3 marcas que estan atrás de nostros que si quitan participación en el mercado estas marcas serian: Häagen Dazs (Marca importada), Rodalina y Pingüino. Proponemos para retomar y fomentar la lealtad del cliente, desarrollar:

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

- a. un programa de recomendaciones
- b. servicio al cliente excepcional generando experiencias positivas.

2. **Poder de negociación del proveedor:** Nos hemos visto afectados por depender de pocos proveedores hasta de uno solo para el desarrollo de algunos productos. Viendonos obligados a sacrificar margen de ganancia y hasta demorar lanzamiento de ciertos productos. Como estrategia proponemos:

- a. Diversificar las fuentes de suministros para reducir la dependencia de proveedores específicos
- b. Negociar acuerdos estratégicos que beneficien a ambas partes y reducir riesgos.

3. **Amenazas de nuevos proveedores:** Ultimamente el mercado de gelatería se ha visto muy llamativo para nuevos competidores con hambre de mercado, este año posiblemente continúen saliendo nuevas opciones premium de helados que seguro

nos restarán participación de mercado. Para prevenir esto proponemos actuar de la siguiente manera:

- a. Diferenciar claramente nuestro producto del resto y comunicar nuestros beneficios únicos
- b. Desarrollar campañas que destaquen las ventajas distintivas y la calidad superior.

4. **Competencia en la industria:** La rivalidad entre precios nos afecta de cierta manera, nuestra competencia está a un porcentaje menor considerable y la aparición de nuevos competidores en el mercado a tomado una porción de la cuota. Para tomar acción en este ámbito hemos decidido hacer lo siguiente:

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

- a. Desarrollar estrategias de posicionamiento que destaquen la singularidad y el valor agregado
- b. Implementar tácticas de marketing agresivas para ganar cuota de mercado y mantener la relevancia.

Análisis PESTEL

1. Factores políticos:

- a. Estabilidad política: Actualmente el país está en estado de guerra, pasando por una crisis indescriptible. La economía en general está siendo gravemente afectada. El porcentaje que cayó el mercado es alrededor del 25%, afectando todos los diferentes canales de negocio.
- b. Políticas Comerciales: Los productos con los que contamos son 100% nacionales, materia prima con la que desarrollamos cada ingrediente de nuestros productos. No dependemos de exportaciones. Por el momento no llegamos al nivel de importaciones,

2. Factores Económicos:

- a. Tipo de cambio: El dólar estadounidense la moneda actual del Ecuador es muy estable. Es la moneda de reserva principal en el mundo.
- b. Crecimiento económico: La tasa de crecimiento actualmente en el Ecuador se encuentra muy afectada por la situación actual que está viviendo. Estado de Guerra. No tendremos crecimiento económico.

3. Factores Sociales:

- a. Cultura y preferencia del consumidor: Nuestros fieles consumidores son personas reservadas y cultas, tienen conocimiento de culturas y

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

costumbres de otros países de 1er mundo. Entre ellos llevan una relación muy cercana,

son un grupo cerrado que le gusta permanecer unido. La influencia la marcan los países del 1er mundo que conocen. Prefieren productos de muy alta calidad que este a su altura, sin importar el precio. Se mantienen al día con lo último que sale en el mercado, les gusta lo novedoso y les gusta lucir.

- b. Demografía: El sector donde se concentra nuestra audiencia es en Samborondón, son personas de nivel socioeconómico alto, el 64% está constituido por jóvenes entre los 15 y 35 años. El 60% son mujeres. El comportamiento de compra se basa más en mantenerse actualizados con la moda, no por necesidad.

4. Factores Tecnológicos:

- a. Adopción de tecnología: Actualmente estamos evolucionando rápidamente, implementando procesos automáticos en canales como autoservicios, app de delivery y plataformas e-commerce. Estos canales nos benefician porque hacen que la accesibilidad de nuestro producto sea cada vez más fácil e instantánea.
- b. Innovación de tecnología: No contamos con riesgos en nuevas tecnologías, nuestro producto es de consumo masivo, más bien se ve beneficiado por nuevas tecnologías que nos ayuden a comunicarnos y llegar fácilmente a nuestros consumidores.

5. Factores ambientales:

- a. Sostenibilidad: El Ecuador está tomando conciencia ambiental y cada vez es más demandante cumplir con estas aristas. Los suministros de material plástico dejan mucho que decir, es por eso que ser meticulosos en la selección de suministros ecológicos nos

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

mantendria conectado con la sostenibilidad que pretende llevar el pais.

- b. Impatco ambiental: Nuestros procesos se rigen según lo estipulado con las normas de conservación de alimentos y su cadena de frio, lo cual aumenta los costos del producto pero no tanto en el margen de ganancia.

6. Factores legales:

- a. Normativas y regulaciones: Contamos con normativas de manipulacion de alimentos en la industria de consumo. Las cuales nos obligan a llevar practicas de higiene y seguridad alimentaria dotando a los empleados de formación y medios para cumplir con sus obligaciones sanitarias.
- b. Derechos del consumidor: Derecho a la información adecuada, veraz, clara y oportuna y completa sobre los bienes ofrecidos en el mercado, asi como sus precios, caracterisiticas, calidad, condiciones de contratación e incluyendo los riesgos que pueden presentar.

Análisis FODA

Tabla No. 2: Analisis foda

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Estamos limitados a una porción pequeña del mercado que aprecia realmente la calidad y experiencia de tomar un helado premium. - Tenemos poca presencia en el canal de autoservicios. No comunicamos en puntos de venta. - Precio elevado; La exclusivada puede ajustar y limitar la accesibilidad de a nuestro producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento esta en constante crecimiento, cada vez hay mas marcas que quitan participación en el mercado. - Interrupción del negocio por situación actual del pais. - Competencia de imitadores: Riesgo de marcas que quieren copiarn y verse como nosotros pero mejorando oferta en valor. - Cambios de preferencia en el consumidor podrian perder el

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de vida corto: Podemos tener boom estacional y luego bajamos drásticamente por novedad. - Costos de producción elevados 	<p>interés por este producto específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en logística de entrega, problemas logísticos que podrían afectar la cadena de frío y puntualidad de nuestro servicio
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto - Atención personalizada a nuestros clientes - Tenemos una comunidad de fieles consumidores que creen firmemente en nuestro producto. - Imagen de marca: Reconocimiento como una marca exclusiva y de prestigio en el mercado - Presencia en las redes sociales: Estrategias de marketing en plataformas digitales en tendencia. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas plataformas para vender directamente a nuestros consumidores sin necesidad de compartir margen de ganancia. - Presencia en restaurantes de lujo. Este sería un nuevo segmento de mercado interesante. - Venta directa a través de nuestros canales de comunicación - Colaboración exclusiva Oportunidades de asociarnos con figuras conocidas y famosas en el mundo de la cocina. - Eventos de degustación gastronómicos.

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

- Estrategias para FO
 - o Aperturar un nuevo canal directo de delivery con motorizados de nuestra compañía. Ofreciendo un servicio premium y de alta calidad a nuestra audiencia.
 - o Impulsar la venta de nuestro helado en el canal Horecas, comunicarlo para que nuestra audiencia sepa que estamos en los mejores restaurantes.
- Estrategias para AF

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

- Seguir innovando en el mercado con diferentes propuestas de sabor, las cuales nuevos competidores no puedan igualar.
- Conquistar nuestra audiencia siendo el helado referente a calidad, aprovechando la venta por accesibilidad e inspiracional.
- Estrategias para DO
 - Venta atravez de nuestras redes sociales.
 - Alianza con marcas para hacer maridajes en autoservicios para que conozcan nuestro producto y quieran comprarlo.
- Estrategias para DA
 - Sacar una marca que sea para segmento nuevo, formulando nuevamente el helado y bajando costos pero manteniendo calidad para ser mas accesibles y asi dominar esta parte del mercado.
 - Debido a la situación del pais, proponer pick up en centros de acopio encanteria y delivery directo con personal interno.

2.4 Estructura organizacional: Organigrama

Figura No. 1:
Estructura organizacional



Funciones del organigrama:

1. **Presidente:** Responsable de crear los objetivos generales de la compañía
2. **Gerente financiero:** Responsable de designar presupuesto para acciones a tomar en plan.

3. **Gerente de Marketing:** Responsable de desarrollar el plan de marketing y repartir de forma eficaz y eficiente el presupuesto en los esfuerzos a realizar en el plan de marketing.
4. **Equipo digital:** Desarrollar estrategias de comunicación para los diferentes canales digitales de la compañía.
5. **Equipo trade:** Desarrollar estrategias y propuestas para esfuerzos en puntos de venta.
6. **Mercaderista:** Encargada de ejecutar propuestas por parte del equipo de trade.

2.5 Plan de Marketing

1. Producto:
 - a. Ampliación de la línea de productos: Introducir nuevos variantes de producto en nuestra cartera, como por ejemplo los helados llevan ingredientes que se pueden vender por separado como cake de vainilla, con esto podemos darle vida a un nuevo ingreso sin necesidad de inventar nuevos productos, ya que son parte de la materia prima de nuestros helados.
 - b. Mejora continua del producto: Realizar mejoras y actualizaciones constantes en la calidad y diseño del producto que vaya acorde al mercado y su movimiento.
 - c. Empaquetado innovador: Diseñar empaques atractivos y funcionales que destaquen los productos.
2. Precio:
 - a. Diseñar un nuevo producto de la misma calidad sacrificando margen para Establecer precios en línea con la competencia para captar esta parte del mercado que se guie mas por el precio que por encima de todo.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

- b. Estrategia de valor percibido: Posicionar el producto como una opción de alta calidad que justifica un precio mas alto mediante la comunicación efectiva de sus beneficios y características unicas.
- c. Ofertas y descuento por volumen: Implementa descuentos escalonados o programas de lealtad para recompensar a los clientes que hagan compras en grandes cantidades.

3. Plaza:

- a. Expansión de canales de distribución: Explorar nuevos canales de distribución, como la venta en linea, acuerdo con minoristas adicionales o la apertura de nuevas tiendas propias.
- b. Mejora de la logistica: Optimizar la cadena de suministros y la logistica para garantizar una distribución eficiente.
- c. Estrategia de Exclusividad: Limitar la distribución a ciertos canales o minoristas para crear un sentido de la exclusividad y aumentar la percepción de valor del producto. Lanzar productos exclusivos en colaboración con candidatos selectos.

4. Promoción:

- a. Campañas en redes sociales: Utilizar las redes sociales para lanzar campañas promocionales, compartir contenido de valor e interactuar con la audiencia.
- b. Alianzas estrategicas: Colaborar con otras marcas y celebridades para ampliar el alcance de la marca a través de asociaciones estrategicas.
- c. Programas de lealtad: Implementar campañas de lealtad para mantener a los clientes activados con la marca y premiar a los consumidores frecuentes y fomentar la repetición de compra.

2.6 Plan de acción

Tabla No. 3: Objetivos designados para el plan de acción

Desarrollar nuevos productos para aumentar en un 20% las ventas en un plazo de 2 meses.						
Medios (Estrategias) como?	RESULTADO ESPERADO Porque o para que ?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN Como lo vamos a medir ?
			INICIO	FIN		
Investigar mercado	Conocer productos que le interesa a nuestra audiencia	CMO	18.01.24	25.01.24	Presupuesto para testing y Encuestas	Producto final
De los sabores de helados utilizar materia prima para vender como producto aparte	Incrementar ganancia y sacrificar menos en inversión	CFO	18.01.24	30.01.24	Materia prima de helados	Margen de ganancia de producto
Colocarlos en los PDV ya codificados	Facilidad de colocar nuestro producto en el mercado	CMO	18.01.24	30.01.24	Listado de puntos de venta	Puntos de venta alcanzados
Comunicarlo por medio de redes	Aceptación de los productos en las redes por medio de los comentarios	ED	18.01.24	20.01.24	Presupuesto para pauta	Engagement en redes sociales

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Tabla No. 4: Objetivos designados para el plan de acción

Aumentar presencia de imagen en un 20% atravez de las redes sociales para generar mas awareness de nuestro producto y sus beneficios en un plazo de 3 meses.						
Medios (Estrategias) como?	RESULTADO ESPERADO Porque o para que ?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN Como lo vamos a medir ?
			INICIO	FIN		
Crear contenido de valor	Enganchar a la audiencia con contenido que les interese	E/D	18.01.24	18.03.24	Nuevos equipos de calidad para producción de material	Engagement de la audiencia
Compartir beneficios y diferenciadores de nuestro producto	Conozcan la calidad de nuestro producto a diferencia del resto	E/D	18.01.24	18.03.24	Materia prima de producto para realizar grabaciones	Comentarios positivos y likes
Alianza estrategica con influencers	Llegar a un grupo mas grande de consumidores por medio de lideres de opinion	E/D	18.01.24	18.03.24	\$ Para negociar con influencers	Aumento de seguidores e interacciones con contenido
Pautas estrategicas	Segmentar, poder medir acciones y alcanzar audiencia en cantidad mas grande	E/D	18.01.24	18.03.24	Presupuesto para pautas	Aumento de seguidores e interacciones con contenido

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Tabla No. 5: Objetivos designados para el plan de marketing

Designar un 60% del presupuesto de marketing a los canales trade para incrementar la interacción con posibles clientes en los puntos de venta en un plazo estimado de 6 meses.						
Medios (Estrategias) como?	RESULTADO ESPERADO Porque o para que ?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN Como lo vamos a medir ?
			INICIO	FIN		
Designar pdv con mayor rotación	Saber cuales son los que tienen mayor venta para impulsar el sell in	CMO	24.01.24	24.07.24	Listado de puntos de venta	Incremento de sell in en puntos de venta designados
Sacar promociones atractivas para comunicar en puntos de venta	Mayor rotación del prodcuto	CMO/ET	24.01.24	24.07.24	Presupuesto para promociones	Incremento de sell in en puntos de venta designados

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

Tabla No. 6: Objetivos designados para el plan de acción

Aumentar el sell out de nuestro producto en un 25% atravez de promociones en un plazo de 6 meses.						
Medios (Estrategias) como?	RESULTADO ESPERADO Porque o para que ?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN Como lo vamos a medir ?
			INICIO	FIN		
Puntos de venta con mayor rotación	Saber cuales son los que tienen mayor venta para impulsar el sell in	CMO	24.01.24	24.07.24	Listado de puntos de venta	Incremento de sell in en puntos de venta designados
Sacar promociones atractivas para comunicar en puntos de venta	Mayor rotación del prodcuto	CMO/ET	24.01.24	24.07.24	Presupuesto para promociones	Incremento de sell in en puntos de venta designados

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

Tabla No. 7: Objetivos designados para el plan de acción

Aumentar presencia de nuestro producto en un 30% aperturando nuevos puntos de venta y buscando ciudades rentables en un plazo de 1 año.						
Medios (Estrategias) como?	RESULTADO ESPERADO Porque o para que ?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN Como lo vamos a medir ?
			INICIO	FIN		
Estudio de mercado	Conocer con mas efectividad cuales serian los mercados ideales para nuestro producto	CMO/ET	22.01.24	22.01.25	Presupuesto	Resultados efectivos en los estudios
Negociación con nuevos clientes	Presentarnos con un pitch de ventas adecuado para nuestros prospectos	CMO/ET	22.01.24	22.01.25	Desarrollo de pitch de ventas	Ventas alcanzadas
Atraerlos con un margen interesante de ganancia	Propuesta irresistible para poder entrar en su canal	CMO/ET	22.01.24	22.01.25	Ayuda financiera	Ventas alcanzadas

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

Capítulo 3: Análisis Financiero.

3.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

Este proyecto propone realizar un plan de marketing para incrementar las ventas y presencia de marca en los distintos canales que presenta el mercado, entre estos digital, trade y BTL. Hay que dejar por sentado, que el proyecto ya cuenta con el personal necesario para realizar el proyecto. Se han establecido los siguientes supuestos financieros en los cuales se detalla que la demanda esperada tenga un incremento anual del 1% según la investigación realizada establece que la curva de demanda, en función del precio y la cantidad, siempre tendra pendiente ascendente. Por otro lado el comportamiento de los gastos aumentara en un 5% por varios motivos entre ellos el aumento del IVA y precio de insumos variando los costos del producto.

TABLA No. 8: Supuestos financieros

	2025	2026	2027	2028
Comportamiento de la demanda esperada	1%	1%	1%	1%
Comportamiento de los gastos	5%	5%	5%	5%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Analizaron las necesidades de inversión y lo que van a necesitar para emprender en esta plan de mejora y aquí identificaron dos partidas: El efectivo como capital de trabajo y las partidas pre-operativas. Como capital de trabajo tienen una inversión netamente dirigida para publicidad, han calculado la inversión necesario para realizar y cumplir con los objetivos propuestos. Los gastos pre-operativos estaran destinados a una investigación profunda de mercado para sumar a la excelente implementación del proyecto y asi asegurar que los esfuerzos que esten realizando son los correctos. En seguida podemos ver la financiación del proyecto la realizaremos 50% con recurso propios y 50% con recursos bancarios. En seguida se muestra en la tabla la inversión total requerida para realizar el proyecto, la tasa de interes del prestamo bancario y el plazo de deuda.

TABLA No. 9: Inversión:

Inversión Requerida	\$110.000,00	
Financiamiento	Valor	%
Aportes propios	\$55.000,00	50%
Aportes de terceros (Bancos)	\$55.000,00	50%
Total financiamiento		
Tasa a pagar	16,00%	
Plazo de deuda (años)	5	

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.3 DEMANDA ESTIMADA

Esta proyección se ha hecho en base a una investigación del comportamiento del mercado. La industria heladera señala un incremento interesante en el mercado, comúnmente el helado se consume como refrigerio despues de las comidas en restaurantes y canales de servicio alimenticio despues de los almuerzo, lo cual como modelo de consumo esta impulsando cada vez mas el crecimiento del mercado a nivel mundial.

La empresa cuenta con 8 sabores signature que son los siguientes: Vainilla de madagascar, Cake pegajoso, Chunkolate, Poción de amor, Ritual nocturno, El crack, Galleta coqueta y Pistacho. Los 8 sabores estan a la venta en 3 presentaciones que serian vasitos de 4 oz, medios litros y tambores de 5 litros. Para comprobar la viabilidad de este proyecto hubo la necesidad de hacer un estudio de demanda por el cual se pueda identificar la cantidad de productos que se podran colocar en el mercado en los proximos 5 años. A continuación se presenta la demanda esperada reflejada anual de cada productos.

TABLA No. 10: Demanda esperada anual

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIO LITRO	13.677	23.374	26.341	29.677	33.442
4 OZ	6.857	11.730	13.220	14.902	16.792
TAMBORES	3.329	5.695	6.417	7.236	8.145
PISTACHO	2.122	3.630	4.063	4.584	5.160
	25.985	44.429	50.041	56.399	63.539

Fuentes: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.4 VENTAS

Para poder estimar las ventas de los proximos 5 años hubo la necesidad de los precios de venta, estos precios de venta de acuerdo al comportamineto que ha tenido lel mercado de heladeria ha experimentado un incremento del 5% la nómina de precios se la puede ver a continuación:

TABLA No. 11: Precio de venta individual

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIO LITRO	7,00	7,00	8,05	9,26	10,65
4 OZ	3,00	3,00	3,45	4,00	4,00
TAMBORES	40,00	40,00	46,00	52,90	52,90
PISTACHO	12,00	12,00	13,80	15,87	15,87

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

La estimación de las ventas para los proximos 5 años se la obtuvo mediante la multiplicación de precios por cantidades donde los precios ya fueron detallados en la tabla anterior y las cantidades que responden a la estimación de la demanda se la identificó en el tema antes mencionado. El incremento de las ventas se ve casi duplicado para el año 2 lo cual les deja con un gran resultado esperando que el proyecto y el plan tengan un buen rendimiento.

TABLA No. 12: Ventas totales

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIO LITRO	95.739,00	163.618,00	212.045,05	274.734,83	356.027,71
4 OZ	21.531,00	35.190,00	45.609,00	59.608,00	67.168,00
TAMBORES	139.760,00	227.800,00	295.182,00	382.784,40	430.870,50
PISTACHO	25.464,00	43.560,00	56.069,40	72.748,08	81.889,20
TOTAL	282.494,00	470.168,00	608.905,45	789.875,31	935.955,41

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.5 COSTOS

Para poder vender los helados a un valor el cual podran ver ganancias identificaron los costos, para elaborar sus helados necesitan una inversión de \$12,799.60 para la compra de materiales. En la tabla siguiente podran ver el resumen de los costos año a año por la elaboración de nuestros productos y sus diferentes presentaciones.

TABLA No. 13: Costos de venta individuales

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIO LITRO	4,90	4,90	5,64	6,48	7,45
4 OZ	1,80	1,80	2,07	2,40	2,40
TAMBORES	24,00	24,00	27,60	31,74	31,74
PISTACHO	8,40	8,40	9,66	11,11	11,11

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

TABLA No. 14: Costos de ventas totales

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIO LITRO	32.078,10	66.431,80	86.096,59	111.696,00	141.643,81
4 OZ	56.118,00	80.726,40	104.352,84	135.615,24	152.760,78
TAMBORES	44.158,80	81.891,60	106.179,96	137.669,08	154.770,59
PISTACHO	6.426,00	14.792,40	19.097,82	24.661,98	27.861,37
TOTAL	138.780,90	243.842,20	315.727,21	409.642,29	477.036,55

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.6 GASTOS

Para elaborar los analisis financieros hubo la necesdiad de incluir en la propuesta los gastos los cuales se van a incluir en el plan de mejora,estos gastos son netamente de publicidad, dentro de estos gastos podemos mencionar que tenemos la inversión de acciones que se ejecutaran en el canal trade, digital, BTL y ATL. Los gastos se van a poder evidenciar en la tabla siguiente

TABLA No. 15: Gastos Operacionales

GASTOS OPERACIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD	110.000,00	115.500,04	121.275,04	127.338,80	133.705,74
TOTAL	110.000,00	115.500,04	121.275,04	127.338,80	133.705,74

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.7 PRESTAMO

Con el fin de elaborar este proyecto de la forma mas eficiente y con menor espacio para errores han decidio recurrir a un prestamos de \$55,000 al banco de Guayaquil el cual les a ofrecido el prestamo con un interes del 16% pagado en 5 años en 60 cuotas mensuales que cada una tendrá un valor de \$1,337.49. A continuación veremos en el cuadro el pago de dichas cuota anual:

TABLA No. 16: Prestamo

Periodos anuales	0	1	2	3	4	5
Interés		\$8.243,99	\$6.899,25	\$5.322,86	\$3.474,90	\$1.308,59
Capital Pagado		\$7.805,93	\$9.150,67	\$10.727,06	\$12.575,02	\$14.741,33
Dividendos		\$16.049,92	\$16.049,92	\$16.049,92	\$16.049,92	\$16.049,92
Saldo	\$55.000,00	\$47.194,07	\$38.043,40	\$27.316,34	\$14.741,33	\$0,00

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.8 ANÁLISIS ESTADO FINANCIERO

La elaboración del estado de resultados proyectado evalúa la rentabilidad de nuestro proyecto el cual evidencia un constante crecimiento apartir del año 2 con una utilidad positiva del ejercicio de \$25,790.12 aumentando año a año. Complementamos este analisis con el flujo de efectivo para identificar el grado de liquides del proyecto evaluando el flujo de caja que generaran y al ser un flujo positivo creciente denota un grado de liquides que favorece a la organización.

TABLA No. 17: Estados Financieros

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
Ventas		282.494,00	470.168,00	608.905,45	789.875,31	935.955,41
- Costo de Ventas		138.780,90	243.842,20	315.727,21	409.642,29	477.036,55
Utilidad Bruta en Ventas		143.713,10	226.325,80	293.178,24	380.233,01	458.918,86
- Gastos desembolsables		110.000,00	115.500,04	121.275,04	127.338,80	133.705,74
- Gastos no desembolsables		10.000,00				
Utilidad Operacional		23.713,10	110.825,76	171.903,20	252.894,22	325.213,13
- Gastos financiamiento		8.243,99	6.899,25	5.322,86	3.474,90	1.308,59
+/- Ing/Eg. No operacionales						
Utilidad antes de Reparto a Trabajadores		15.469,11	103.926,51	166.580,34	249.419,32	323.904,54
- 15% Reparto Ut. Trabajadores		2.320,37	15.588,98	24.987,05	37.412,90	48.585,68
Utilidad antes de Impuesto Renta		13.148,75	88.337,53	141.593,29	212.006,42	275.318,86
- 25% Impuesto Renta		3.287,19	22.084,38	35.398,32	53.001,60	68.829,71
Utilidad antes de Reserva Legal		9.861,56	66.253,15	106.194,96	159.004,81	206.489,14
- 10% Reserva Legal		986,16	6.625,31	10.619,50	15.900,48	20.648,91
Utilidad del ejercicio		8.875,40	59.627,83	95.575,47	143.104,33	185.840,23

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

+ Gastos no desembolsables		10.000,00				
+ Reserva Legal		986,16	6.625,31	10.619,50	15.900,48	20.648,91
+ Deudas no pagadas en el periodo		5.607,55	37.673,36	60.385,37	90.414,50	117.415,39
- Deudas pagadas			-	-	-	-
- Amortización (cap.pagado)		-	5.607,55	37.673,36	60.385,37	90.414,50
+ Valor en Libros (si se vende)		7.805,93	-	-	-	-
Inversión	\$110.000,00					
Préstamo a largo plazo	55.000,00					
Flujo de Caja	- 55.000,00	17.663,18	89.168,29	118.179,92	176.458,93	218.748,71

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

Tabla No. 18: Balance General

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		1	2	3	4	5
EFFECTIVO	100.000,00	117.663,18	206.831,47	325.011,39	501.470,32	720.219,02
A/F NETOS	10.000,00	-				
ACTIVOS	110.000,00	117.663,18	206.831,47	325.011,39	501.470,32	720.219,02
CTAS.DOC. X PAGAR		5.607,55	37.673,36	60.385,37	90.414,50	117.415,39
PRÉSTAMO BCARIO.	55.000,00	47.194,07	38.043,40	27.316,34	14.741,33	0,00
PASIVOS	55.000,00	52.801,62	75.716,76	87.701,72	105.155,83	117.415,39
CAPITAL SOCIAL	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00
RESERVA LEGAL		986,16	7.611,47	18.230,97	34.131,45	54.780,36
UTILIDADES RETENIDAS		8.875,40	68.503,24	164.078,71	307.183,04	493.023,27
PATRIMONIO	55.000,00	64.861,56	131.114,71	237.309,67	396.314,49	602.803,63
PASIVOS + PATRIMONIO	110.000,00	117.663,18	206.831,47	325.011,39	501.470,32	720.219,02

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.9 INDICADORES ECONÓMICOS

Analizando los indicadores económicos, comparando con la táza de descuento su TIR es superior lo que significa que van a poder cancelar el 20% de retorno esperado por los accionistas según lo estimado en los objetivos planteados en su plan de acción, tambien podrán cancelar el 16% de interes que les cobra el banco lo que significa que su proyecto es economicamente factible. El pay back del proyecto lo podrian evidenciar en el año 3 y el segundo mes siendo exactos. A continuación adjunto la tabla para evidenciar las siguientes aclaraciones.

TABLA No. 19: Indicadores economicos

	0	1	2	3	4	5
FLUJO	-\$ 55.000,00	\$ 17.663,18	\$ 89.168,29	\$ 118.179,92	\$ 176.458,93	\$ 218.748,71
VALOR PRESENTE FLUJO	-\$ 55.000,00	\$ 15.345,94	\$ 67.306,93	\$ 77.502,86	\$ 100.540,80	\$ 108.285,14
PAYBACK	-\$ 55.000,00	-\$ 39.654,06	\$ 27.652,87	\$ 105.155,73	\$ 205.696,53	\$ 313.981,68

TIR	111,16%
VAN	\$ 313.981,68
PAYBACK	3 años 2 meses

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.10 PUNTO DE EQUILIBRIO

Analizando nuestro cuadro para alcanzar el equilibrio en el año 1 se necesitaria vender el 117% de lo proyectado para llegar a un punto de equilibrio sin contar con perdidas ni ganancias, con el paso del tiempo se puede observar que el porcentaje va disminuyendo al termino del quinto año el nivel de exigencia para alcanzar el equilibrio baja a un 41% lo cual es favorable porque hay una exigencia menor para alcanzar el equilibrio. A continuación podran observar en el cuadro los datos antes descritos:

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

TABLA No 20: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$ 118.243,99	\$ 122.399,29	\$ 126.597,90	\$ 130.813,70	\$ 135.014,33
VENTAS - COSTO VARIABLE	\$ 100.877,30	\$ 167.349,40	\$ 216.750,74	\$ 281.201,83	\$ 330.590,47
% Equilibrio	117%	73%	58%	47%	41%
VENTAS	\$ 282.494,00	\$ 470.168,00	\$ 608.905,45	\$ 789.875,31	\$ 935.955,41
COSTOS VARIABLES	\$ 181.616,70	\$ 302.818,60	\$ 392.154,72	\$ 508.673,48	\$ 605.364,94
COSTOS FIJOS	\$ 118.243,99	\$ 122.399,29	\$ 126.597,90	\$ 130.813,70	\$ 135.014,33
UTILIDAD	\$ -17.366,69	\$ 44.950,11	\$ 90.152,83	\$ 150.388,14	\$ 195.576,15
VERIFICACIÓN					
VENTAS	\$ 331.127,19	\$ 343.880,71	\$ 355.644,25	\$ 367.446,07	\$ 382.247,53
COSTOS VARIABLES	\$ 212.883,20	\$ 221.481,42	\$ 229.046,35	\$ 236.632,38	\$ 247.233,20
COSTOS FIJOS	\$ 118.243,99	\$ 122.399,29	\$ 126.597,90	\$ 130.813,70	\$ 135.014,33
UTILIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

3.11 RATIOS FINANCIEROS

Analizando el ratio financiero podemos ver que la liquidez del proyecto les genera disponibilidad inmediata del efectivo en cuanto a la rentabilidad del proyecto podemos ver que en la utilidad del proyecto contamos con buenos numeros. El nivel de endeudamiento estarán casi culminando sus deuda casi imperceptible en el quinto año, Hablando de rotación del los activos podemos ver que por cada dólar que tengo de activos y puede generar \$3,78 de ventas lo cual es un buen numero. A continuación comparto el cuadro el cual detallo todo lo explicado.

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODCUTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

TABLA No. 21: Ratio financiero

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN CORRIENTE	ACT. C. / PAS. C.	#DIV/0!	\$ 6,79	\$ 5,32	\$ 5,12	\$ 5,72
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. C - PAS. C.	\$ 74.827,38	\$ 94.332,41	\$ 141.077,78	\$ 224.375,20	\$ 334.313,67
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS/ ACTIVOS	\$ 3,78	\$ 4,25	\$ 3,50	\$ 2,83	\$ 2,31
ENDEUDAMIENTO	PASIVOS /ACTIVOS	\$ 0,63	\$ 0,49	\$ 0,35	\$ 0,25	\$ 0,17
LEVERAGE TOTAL	PASIVO/ PATRIMONIO	\$ 1,71	\$ 0,97	\$ 0,53	\$ 0,33	\$ 0,21
COBERTURA PASIVO FINANCIERO	PAS. FIN. / VENTAS	\$ 0,19	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
COBERTURA GASTO FINANCIERO	UT. OP. / GTO. FIN.	-\$ 2,32	\$ 7,52	\$ 17,94	\$ 44,28	\$ 150,46
MARGEN BRUTO	UT. BR/ VENTAS	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,36	\$ 0,35
MARGEN OPERATIVO	UT. OP. /VENTAS	-\$ 0,07	\$ 0,11	\$ 0,16	\$ 0,19	\$ 0,21
MARGEN NETO	UT. NE. /VENTAS	-\$ 0,10	\$ 0,05	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,12
ROA	UT NE/ ACTIVOS	-\$ 0,37	\$ 0,23	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,28
ROE	UT NE. /PATRIMONIO	-\$ 0,99	\$ 0,46	\$ 0,45	\$ 0,41	\$ 0,34

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Andres Fernando Fuentes Saavedra

Conclusiones.

El proyecto de investigación esta centrado en conocer a profundidad el movimiento del mercado, como esta cambiando y cuales son las nuevas tendencias que estan surgiendo, tambien una investigación profunda sobre las competencias actuales que se llevan participación en el mercado y cuales son sus estrategias. Luego de la investigación y conociendo como funciona el mercado han decidido optar por un plan de marketing fuerte y contundente, aplicando las 4 p's del marketing producto, plaza, precio y promoción para asi saber que realizar y desarrollar en cada una de estas aristas. Para poder ejecutar estas acciones importantes en el desarrollo y crecimiento de la marca necesitan una inversión de aproximadamente \$110,000 la cual esta designada a ejecutarse en un plazo de 4 años, esperando una Taza interna de retorno en un 111,16% la cual marca un antes y un despues en el progreso de la compañía.

Recomendaciones.

Los temas que por lo amplio del proyecto y presupuesto designado no se pudieron abarcar los detalle a continuación, Con respecto a la investigación no se llego a una investigación de mercado mas alla de la ciudad de guayaquil lo cual limite el crecimiento del proyecto y la empresa, ya que es un mercado interesante para continuar ampliando la audiencia de "Encanteria Helados". No se considero el desarrollo de nuevos productos que ayuden al crecimiento horizontal de la compañía, evitando solo depender de su producto principal que seria el helado tendrian mas opciones de eleccion como alimentos acompañantes que sumen al ticket promedio de venta.

BIBLIOGRAFÍA

#1 Publicidad de contenido, Esta estrategia de publicidad busca influir directamente en los consumidores a través de diferentes canales, con un mensaje directo y claro que pretende llegar al mayor numero posible de personas. #2 Publicidad pull, esta estrategia de publicidad es propia de marcas ya conocidas y bien posicionadas dentro del mercado. En lugar de ir por los clientes lo que intenta es mantenerse en la mente del consumidor y hacer que las personas vayan hacia ella. #3 Push, Esta estrategia de publicidad es mas adecuada para nuevos productos o servicios, ya que lo que busca es darse a conocer entre los consumidores para posicionarse y generar ventas. (Ortiz, 2023)

“La adaptación al entorno es esencial para la supervivencia empresarial en mercados dinámico.” – P. García, Experto en Estrategias Empresariales. “La diversificación inteligente es clave; cada producto merece su espacio en la estrategia de marketing.”

– M. Sanchez, Analista de Tendencias de Consumo (2022)

La imagen de marca es un conjunto de muchos factores que aportan valor a una empresa y que pueden impulsar la lealtad de los clientes hacia sus productos en un terreno donde lo intangible es mas importante y donde la confianza es clave.

(Maritza Jimenez –2022 pg. 7)

Una estrategia de publicidad es una plan de acción diseñado para incentivar las ventas de determinados productos o servicios, captando nuevos clientes o invitando a los ya existentes a repetir. La estrategia de publicidad forma parte del plan de marketing de la marca, por lo que es necesario que esté alineado con los objetivos de la empresa. (Ortiz, 2023)

PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA DELICREAM S.A, UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL A PARTIR DEL AÑO 2024.

ANEXOS

[ANEXO 1: Modelo de negocios canvas](#)

[ANEXO 2: Analisis Foda](#)

[ANEXO 3: Objetivos designados para el plan de acción](#)

[ANEXO 4: Objetivos designados para el plan de acción](#)

[ANEXO 5: Objetivos designados para el plan de acción](#)

[ANEXO 6: Objetivos designados para el plan de acción](#)

[ANEXO 7: Objetivos designados para el plan de acción](#)

[ANEXO 8: Supuestos Financieros](#)

[ANEXO 9: Inversión](#)

[ANEXO 10: Demanda esperada anual](#)

[ANEXO 11: Precio de venta individual](#)

[ANEXO 12: Ventas totales](#)

[ANEXO 13: Costos de venta individuales](#)

[ANEXO 14: Costo de ventas totales](#)

[ANEXO 15: Gastos Operacionales](#)

[ANEXO 16: Prestamo](#)

[ANEXO 17: Estados financieros](#)

[ANEXO 18: Balance General](#)

[ANEXO 19: Indicadores económicos](#)

[ANEXO 20: Punto de equilibrio](#)

[ANEXO 21: Ratio financiero](#)