

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Plan de negocios y comercial de “IC FUTURE”

Ana Laura Clavijo Barrera

John A. Cartwright B. Director de Trabajo Final de Titulación

Trabajo final de titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciatura en Marketing

Quito, Diciembre de 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Ana Laura Clavijo Barrera

C. I.: 1716560683

Fecha: Quito, Diciembre de 2012

Resumen

La investigación tuvo como propósito explicar las variables que permiten la creación e implementación de un negocio exitoso. Esta empresa está enfocada en la elaboración y distribución de helados y su infraestructura está basada en diseño con un concepto moderno y distinto al de las heladerías comunes. El principal producto que se ofrecerá en este servicio son helados de sabores tradicionales ecuatorianos y sabores exóticos, además se ofrecerán helados para las personas que les guste lo “light” y personas que padezcan de diabetes. Brevemente, se ha analizado los factores clave que son necesarios para el éxito de nuestro negocio. Por otro lado se describe y analiza cuales son los factores internos y externos que afectarían la productividad del negocio y los factores que brindan grandes oportunidades para el mismo. En esta investigación se formula un plan comercial en el cual se describe el producto y su posicionamiento en el mercado y un plan de recursos humanos el cual explica las características con las que debe contar el personal. Finalmente se ha realizado proyecciones financieras para cinco años con las cuales determinamos los datos que se necesita para la implementación del negocio.

Abstract

The following research had the main purpose to explain the variables that allow the creation and implementation of a successful business. This company is focused in the production and distribution of ice cream and its infrastructural design is based on a modern and different concept from the common ice cream. The main product to be featured on this service is a traditional Ecuadorian and exotic ice cream flavors. Additionally, light ice cream will be offered and also a special kind of ice cream for people suffering from diabetes. Briefly, we analyzed the key factors that are necessary for the success of our business. Furthermore we describe and analyze what are the internal and external factors that affect business productivity and factors that provide great opportunities for the same. This research develops a business plan which is described in the product and its market positioning and a human resource plan which details the features that the staff should have. Finally financial projections for the next five years were performed determine the data needed to implement the business.

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	8
2. Preconcepto	9
2.1 Visión.....	9
3. Factores clave para el éxito	10
4. Análisis Externo (macro y mirco)	11
4.1 Macroambiente	11
4.2 Microambiente	12
5. Análisis Interno y competitivo	12
5.1 Competencia Directa.....	13
5.2 Competencia Indirecta	13
6. Análisis FODA - Objetivos estratégicos	14
6.1 Fortalezas (Internas).....	14
6.2 Debilidades (Internas).....	15
6.3 Oportunidades (Externas)	15
6,4 Amenazas (Externas)	15
6.1.1 Objetivos Estratégicos	16
7. Concepto Estratégico.....	17
7.1 Propósito Central y Futuro Avizorado.....	17
7.2 Valores Centrales	17
8. Concepto del Producto-Servicio.....	18
9. El Mercado y sus Proyecciones	18
10. Plan de Inversiones.....	19
11. Aprovisionamiento de Insumos	21
12. Plan Comercial	21
12.1. Mezcla de Marketing	21
13. Plan de Recursos Humanos	26
14. Proyecciones Financieras	30

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

1. Resumen Ejecutivo

Para la implementación de la empresa IC FUTURE se determinó un capital inicial de \$335,550 dólares para lo que se requerirá un financiamiento inicial de \$341,423 dólares para el cual se realizarán pagos anuales durante tres años de \$113,807 dólares a un interés anual del 12% con lo que se espera cubrir la deuda inicial por la implementación de la empresa en tres años. Las proyecciones se han realizado a cinco años, los datos que se obtuvieron son: un ingreso total de \$5,800 millones de dólares durante los cinco años. Los gastos totales proyectados durante los 5 primeros años de la compañía son de \$324,100 dólares debido a todos los materiales que se deberá adquirir para el funcionamiento de la empresa.

La oportunidad con la que cuenta IC FUTURE en el mercado es muy alta debido a que su competencia directa es muy baja. El mercado de esta empresa cuenta con grandes ventajas competitivas que son el self-service, una infraestructura moderna y el servicio de juegos dentro de una heladería. Las competencias directas que encontramos para la empresa son Chicberry y Crepes and Waffles, estas dos empresas cuentan con características que serán parte de nuestro negocio. El servicio de esta empresa además de que contará con un personal de excelencia debido a las capacitaciones que se darán constantemente, contará con su propia planta de helados lo cual nos permitirá ofrecer al público un producto de alta calidad con productos totalmente ecuatorianos.

Como se mencionó anteriormente se espera recuperar la inversión inicial en tres años por lo que a partir del cuarto año se espera obtener ganancias netas; para esto se ha realizado proyecciones financieras con lo que nos demuestra un VAN de \$1,716 millones de dólares y un TIR del 80%. Como el valor actual neto es mayor a 0, quiere decir que el negocio puede ser aceptado ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Por otro lado contamos con un TIR del 80% es decir que a mayor TIR mayor es la rentabilidad de la empresa.

2. Preconcepto

Se ha podido observar que a lo largo del tiempo las heladerías en Ecuador no son apropiadas para compartir momentos de diversión y sabor con la familia o amigos. En respuesta a esta necesidad, he decidido crear un negocio llamado IC FUTURE. El concepto de este negocio se enfoca principalmente en crear una heladería con un diseño futurista y la opción del self-service. Los consumidores de IC FUTURE son personas de todas las edades pero nuestro target estará dirigido principalmente a niños de 1 a 12 años de edad de clase media, media alta y alta ya que los precios son relativamente altos. La principal ventaja competitiva de esta empresa es que el consumidor puede crear un helado a su gusto con colores, sabores y toppings que desee además, se servirán desayunos tipo americano los cuales incluirán pancakes, tostadas francesas con tocino o huevo y jugo de naranja o café.

Por otro lado, IC FUTURE es un sitio con un diseño futurístico como se mencionó anteriormente. El objetivo de la implementación de esta idea es crear un ambiente en el que tanto niños como adultos puedan compartir experiencias inolvidables con sus familias y amigos. El ambiente de este lugar será colorido como los colores del delicioso helado, además las paredes, los asientos y el lugar donde se encuentra el producto son de forma circulares, cuadradas, rectangulares, etc. como usualmente se lo presenta al “futuro”.

Los helados serán elaborados en nuestra planta con productos totalmente ecuatorianos. Se realizara sabores típicos ecuatorianos y sabores exóticos, además habrá una sección de helados para personas que consuman helados light y helados para personas diabéticas.

2.1 Visión

Transportar al consumidor a una dimensión futurista creando una experiencia de sabor inolvidable con sus familiares o amigos.

2.2 Misión

Ser el líder en el mercado Ecuatoriano de helados, ofreciendo a nuestros consumidores la posibilidad de disfrutar un ambiente moderno y distinto, haciendo énfasis en la diversión y uso de la imaginación de niños, jóvenes y adultos mediante el self-service.

3. Factores clave para el éxito

Los factores claves para el éxito de IC FUTURE se han determinado mediante la realización de una encuesta a niños de 6 a 12 años, edades que están dentro de nuestro target.

- *Diseño del lugar:* Debido a los comentarios de nuestro target nuestra empresa ofrecerá un diseño de infraestructura única, con espacios amplios, diseños originales proyectados al futuro, el lugar será de 50 metros cuadrados, constará de una sala de juegos, 4 baños (2 para adultos, 2 para niños), el lugar tendrá la ventilación que necesite, con ventanas altas, las mesas y asientos serán diseñados de forma simple pero divertida. El lugar será divertido tanto para niños como para adultos.

- *Servicio:* El servicio que nuestros empleados ofrecerán son de la más alta calidad, habrá una atención exclusiva para los niños además, ofreceremos un servicio de cuidado profesional para los niños más pequeños en la zona de juegos, aquí mismo se realizarán actividades de entretenimiento para los niños como artistas que puedan pintar el cuerpo de los niños, entre otros. El servicio es un factor de éxito muy importante para nuestra empresa ya que las experiencias son las que más retienen clientes fieles a la marca.

- *Aumentar el consumo de helado:* según un estudio de mercado realizado por Unilever, el consumo per cápita (por persona) anual en Ecuador es bajo, comparado con otros países de Latinoamérica con tan solo un 1,5 litros de helado anuales comparando con un 22, 5 litros anuales por persona en EEUU (HOY el comercio, 2007). Debido a este factor, se ha decidido ofrecer helados de sabores típicos ecuatorianos como el de higo sumado con sabores exóticos como helado sabor a rosa que se consume mucho en países como Francia e Italia. Se reinventará constantemente los sabores para logra una alta satisfacción del cliente y la fidelidad de la marca a largo plazo.

4. Análisis Externo (macro y mirco)

4.1 Macroambiente

- *El rápido cambio de tecnología:* en los cambios tecnológicos podemos encontrar nuevas oportunidades de comercialización y de producción. Una oportunidad que nos ofrece la tecnología son las redes sociales y el internet. En las redes sociales se puede crear una cuenta mediante la cual se fortalezca el reconocimiento de marca mientras que en el internet podremos crear una página web que mencione nuestro producto y servicio y la opción de servicio a domicilio.

- *Las políticas gubernamentales:* una amenaza en este caso son las leyes, los grupos de presión y especialmente el gobierno ya que influyen y muchas veces limitan las actividades de las organizaciones como la de los individuos. Se ha podido observar los cambios que se han dado en el Ecuador, cambios que han afectado tanto a consumidores y productores entre estas están la inflación, las inversiones, el comercio interno, la deuda externa, etc. (Ver Anexo 1). Por lo tanto tendremos que ajustarnos permanentemente a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, el gran número de las leyes y la vaguedad de las mismas.

- *La cultura de la población:* una amenaza que se da dentro de este factor es que los individuos, grupos y la sociedad cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento; estas modificaciones pueden tener una gran influencia en las actitudes de los individuos hacia nuestros productos y las actividades que se realice para este mercado. Para encontrar una oportunidad dentro de este factor debemos predecir y comprender los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por nuestro grupo de consumidores..

- *La competencia:* la empresa al ser nueva en el mercado ecuatoriano tiene una gran desventaja competitiva ya que no es conocida, será una empresa ecuatoriana y no internacional como Crepes and Waffles o Baskin Robbins. Según el HOY el comercio, el comercio de helados en Ecuador se diversifica con un mercado de 20 millones de litros, que mueve \$71,5 millones de dólares al año. En el mercado de los helados en Ecuador se

mueven 5 marcas principalmente, se destaca Pinguino con una participación del 70%, pero también compiten Baskin Robbins, Crepes and Waffles, Chicberry, Corfú, Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzibar, Coqueiros y otras. Aunque la tendencia actual es, también, el consumo de helados light (HOY el comercio, 2007)

4.2 Microambiente

- *Proveedores*: una amenaza en este factor es la tendencia en la que los proveedores suban el precio; la escasez, huelgas y otros sucesos fuera del control. Estos sucesos pueden interferir en el incumplimiento para ofrecer el producto a nuestros consumidores por lo que se puede ocasionar la pérdida en ventas a corto plazo y por consiguiente perder su lealtad y confianza hacia nuestra marca.

- *Clientes*: nuestra empresa está ubicada en un mercado de consumo por lo que la gran oportunidad que se presenta es que la empresa puede operar solo en este mercado.

- *Competidores*: la amenaza a la cual se enfrenta nuestra compañía es que cuenta con muchos competidores de calidad lo cual será una tarea difícil penetrar a este mercado y muchos de los consumidores de helados ya son fieles a una marca.

- *Participación de mercado y competencia*: la oportunidad que tenemos dentro de este factor es el posicionamiento que se va a tener en el mercado ecuatoriano y especialmente en el sector de Cumbayá ya que nos posicionaremos como una marca de helados ecuatorianos, con diseños y servicios únicos. Por ejemplo, la zona de juegos y personas especializadas en el cuidado infantil es lo que nos da una gran ventaja frente a las demás heladerías ya que ninguna cuenta con este servicio.

5. Análisis Interno y competitivo

Nuestra empresa al ofrecer un servicio único como la del self-service cuenta con una gran ventaja competitiva, la heladería tendrá un concepto futurístico además de una zona de juegos, la infraestructura del lugar brindará comodidad y diversión. Lo que se quiere lograr a corto plazo es crear experiencias con el consumidor creando posicionamiento y lealtad de marca.

Existen dos marcas de helado que copan el mercado ecuatoriano, sobre todo en la ciudad de Quito. La competencia directa de nuestro producto y servicio es Chicberry y Crepes and Waffles. La primera heladería tiene un concepto que también es moderno y su producto principal es el yogurt siendo un producto nutritivo y saludable para la persona; a diario la esta empresa atienden a 300 personas, pero el fin de semana aumenta a unas 1,500 personas además, sus precios son cómodos lo cual los consumidores lo perciben como un gran beneficio para su bolsillo (HOY el comercio, 2012). En segundo lugar como competencia directa esta el Crepes and Waffles. Esta marca está altamente posicionada en el mercado ecuatoriano como un restaurante que además de ofrecer helados de alta calidad también ofrece comidas, crepes y waffles en un ambiente exclusivo. Como competencia indirecta nos encontramos con una empresa muy fuerte como Pingüino que abarca casi todo el mercado ecuatoriano, entre otros como Corfú, Sorbetto y Baskin Robbins.

5.1 Competencia Directa

- CHICBERRY: el año pasado esta marca llegó al mercado ecuatoriano. Chicberry ofrece una gama de 24 sabores de helado y además cuentan con maquinaria con tecnología de punta. Los clientes de Chicberry dicen que los precios son cómodos, por ejemplo, la onza de frozen yogurt, 43 centavos (HOY el comercio, 2012).

- CREPES AND WAFFLES: esta heladería es altamente reconocida internacionalmente ya que cuenta con un equilibrio entre tecnología y alimentos seguros, sanos y frescos. Esta una franquicia colombiana tiene un diseño elegante que además de, vender helados vende crepes, waffles y comidas como pollo, carne, entre otros. Esta es una marca muy posicionada en el mercado ecuatoriano como un restaurante heladería de calidad.

5.2 Competencia Indirecta

- CORFÚ: podemos ver que usualmente estos locales cuentan con una terraza al aire libre que es parte del atractivo de esta heladería. Corfú lleva 24 años de existencia; todos los ingredientes que se usa esta empresa son naturales, tanto las frutas como los demás sabores además los helados con sabor a fruta son hechos en paila, con lo que tratan de mantener un equilibrio entre lo clásico y lo novedoso (HOY el comercio, 1998).

- **SORBETTO**: esta heladería tiene una receta para cada uno de sus 40 sabores de helados. Todos fabricados de manera artesanal, no utiliza colorantes ni saborizantes para su fabricación. Tiene una línea de helados LIGHT especialmente para sus clientes Diabéticos o los de fruta para los intolerantes a la lactosa. Estos tienen 0% de azúcar, grasa y colesterol (Sorbetto, 2012).

- **PINGÜINO**: Esta marca lleva una larga trayectoria en el mercado Ecuatoriano, con helados clásicos como Sánduche, Empastado, Gigante y Vasitos, y Casero. Pingüino también ofrece helados nutritivos que tienen 70% de leche y están adicionados con calcio. Adicionalmente, Pingüino cuenta con marcas como Magnum con el cual buscan fortalecer la conexión del ecuatoriano con los disfrutes de los placeres buenos de la vida (Pingüino.com, 2012).

- **BASKIN ROBBINS**: es una empresa internacional y es muy conocida por su eslogan 31 sabores, que hace referencia al número de sabores de helado que se pueden encontrar en cada establecimiento, uno por cada día que tiene un mes; esta empresa también comercializa tartas heladas, batidos, sundae, café y tarrinas de helados para llevar.

6. Análisis FODA - Objetivos estratégicos

6.1 Fortalezas (Internas)

- El self-service es un servicio muy rentable ya que es una avanzada solución de atención al cliente.

- Es una heladería con infraestructura y diseño futurista que además de ser un sitio único con diseño innovador es un lugar cómodo para compartir excelentes experiencias.

- El servicio de desayunos americanos que se sirven durante todo el día.

- El lugar es amplio y cómodo, los amoblados son de formas circulares y rectas haciendo énfasis en el nombre de IC FUTURE con carácter futurista.

- Los productos son 100% ecuatorianos y de calidad lo que permite ofrecer al cliente un sabor único.

- Los sabores son innovadores, se ofrecerán sabores típicos de Ecuador y sabores exóticos.
- Todos los empleados serán capacitados para ofrecer al cliente una experiencia inolvidable en IC FUTURE.

6.2 Debilidades (Internas)

- El negocio se limita a un solo sector que es el de Cumbayá.
- La importación de algunas partes que son necesarias para la maquinaria de producción de helado podría traer problemas y costos no convenientes para la empresa.
- La elaboración de los helados exóticos demanda mucha búsqueda, información y la preparación y los productos son de difíciles de encontrar.

6.3 Oportunidades (Externas)

- En el mercado surgen nuevas propuestas en la reinención de los sabores del helado.
- El factor sorpresa desempeña un papel importante para atraer al público y es lo que se espera lograr tanto con la estructura del lugar como con los sabores del producto.
- El consumo de helado es un placer que aumenta progresivamente (AFADHYA, 2012).
- Según estudios los helados pueden aliviar el estrés, el dolor y la ansiedad (UAM, 2012).
- El consumidor percibirá a IC FUTURE como una marca de innovación en el mercado de los helados.
- Explotar el factor nutricional para cada segmento dado.

6,4 Amenazas (Externas)

- Inestabilidad económica y política en el país.
- Existen heladerías en Ecuador que ya son reconocidas por años.
- El clima muchas veces no es favorable para consumir un helado.
- Creencias erróneas sobre el consumo de helado.

6.1.1 Objetivos Estratégicos

6.1.1.1 Objetivo Corporativo

El principal objetivo corporativo de la empresa es contar con un personal de excelencia. Las capacitaciones permitirán ofrecer a los empleados conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales además de que aumenta la productividad y calidad del producto.

6.1.1.2 Objetivo de Posicionamiento

- IC FUTURE se posicionará en el mercado como la primera heladería moderna del país.
- Los beneficios de esta heladería son principalmente compartir tiempo de calidad con los seres queridos en un espacio moderno, con personal especializado y con los mejores helados fabricados en Ecuador.
- Reconocimiento de marca que logre atraer a nuevos y futuros consumidores potenciales.
- Reducir a la competencia mediante el posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

6.1.1.3 Objetivo de Venta

- Aumentar la participación en el mercado a largo plazo.
- Lograr la recompra del producto.
- Romper con estacionalidades es decir, no solo lograr la maximización en ventas en el verano si no también en otras estaciones del año.
- Cubrir con la deuda inicial con pagos anuales durante los tres primeros años.
- Obtener altas ganancias desde el tercero o cuarto año.
- Intensificar las ventas sacar para sacar a la competencia del mercado.

6.1.1.4 Objetivo de Viabilidad

- Se propondrá soluciones a corto plazo en las que no se ponga en juego la economía, la producción y el nombre de la empresa.
- Analizar las inversiones y los gastos de la empresa constantemente para evitar gastos innecesarios y lograr la mayor rentabilidad posible.
- Lograr que la promoción de la nueva marca de heladería en el mercado sea efectiva y llegue al target al que esperamos; así se lograra incrementar las ventas y ver las posibles fallas en la promoción del producto para corregirlas y evitar gastos que podrían perjudicar a la empresa.

7. Concepto Estratégico

7.1 Propósito Central y Futuro Avizorado

Nuestro propósito como empresa es crear un cliente fiel. Además, esperamos llegar a constituirnos como una empresa líder en el mercado de los helados, en la creación e implementación de las mejores estrategias para brindar un servicio de calidad. El propósito de la empresa será transmitido a través de un solo mensaje el cual es la esencia de lo que la empresa desea lograr con los consumidores.

Mensaje: “Vive la mejor experiencia junto con los más deliciosos sabores que ofrece IC FUTURE”

Además, se espera que las ventas de los tres primeros años cubran con todos los gastos incurridos para la implementación de la empresa por lo que se ha decidido implementar un plan estratégico de marketing y de control de calidad cada año para cumplir con los estándares que se han propuesto.

7.2 Valores Centrales

- Excelencia en el servicio
- Productos de calidad
- Innovación continua

8. Concepto del Producto-Servicio

En un principio se deseaba comprar una franquicia estadounidense pequeña y ofrecer a nuestros consumidores un producto internacional. Usualmente se piensa que un producto extranjero es de mejor calidad pero el consumidor Ecuatoriano valora mucho los productos que son propios de su país pero también le gusta mucho probar nuevos sabores y conocer nuevas culturas a través de su comida. Por esta razón, se decidió ofrecer helados de la mas alta calidad, con los sabores típicos ecuatorianos como el higo y una variedad de sabores exóticos como el helado de rosa que es típico de Italia o el helado sabor a Nutella que es típico de Francia. Se pudo notar la necesidad de querer compartir este postre con la familia en un lugar donde todos pudieran disfrutar por lo que se decidió crear un espacio más amplio, un lugar de lleno de diversión y cómodo con un concepto moderno y creativo.

9. El Mercado y sus Proyecciones

Estas proyecciones de mercado se han realizado en base a estimaciones debido a que la compañía todavía no existe. Se pudo estimar la participación y penetración de mercado que se espera tener al implementar este negocio. Se ha realizado una tabla de drivers que se presenta a continuación gracias a esta tabla pudimos determinar las proyecciones hasta el año 2018.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
participación de mercado general	6	7,8	10,1	13,2	17,1
ventas	10	11	12,1	13,3	14,6
participación en clientes actuales	5	6	7,2	8,6	10,4
participación de los clientes en Cumbayá	8	9,6	11,5	13,8	16,6
participación en la frecuencia de consumo	2	2,98	4,4	6,6	9,9
participación en el reconocimiento de la marca	20	22,4	25,1	28,1	31,5
TOTAL PENETRACIÓN	8,50	9,96	11,75	13,95	16,68

Realizado por la autora

En el primer año la empresa ingresa al mercado por lo tanto como podemos ver en el grafico la participación en el mercado no es muy alta ya que la marca no es totalmente

conocida. También, podemos ver que la participación en el mercado de los clientes no es muy alta con un 5% ya que muchos consumidores ya tienen su heladería favorita y ya tienen posicionada una marca en su mente, pero se espera que dentro de cinco años la empresa tenga una participación de clientes del 12,1%. En la frecuencia de consumo se espera que en cinco años crezca de un 2% a un 9,9%, el reconocimiento de marca se espera un crecimiento de un 20% a un 25%.

10. Plan de Inversiones

El plan de inversión que se presenta a continuación nos dará la relación detallada y la valoración económica de los elementos necesarios para poner en marcha el proyecto y para su adecuado funcionamiento. Este plan de inversiones siempre va ligado a un plan financiero es por esto que se ha decidido hacer un análisis previo a las necesidades, la cuantificación de las mismas y la valoración de las inversiones.

GASTOS				5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Sueldos Y Salarios	Cant.	Gasto Mensual	Gasto Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presidente	1	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.900	\$ 19.800	\$ 20.700	\$ 21.600
Contador	1	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293
Financiero	1	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293
Publicista y Marketing	1	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293
Guardia de Seguridad	1	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376
Personal de Limpieza	1	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.780	\$ 3.969	\$ 4.167	\$ 4.376
Vendedores	4	\$ 300	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Suministros								
Cucharas, Vasos, ect		\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917
papelera y suministros		\$ 50	\$ 600	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729
limpieza		\$ 25	\$ 300	\$ 300	\$ 315	\$ 331	\$ 347	\$ 365
uniformes	10	\$ 600	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.560	\$ 7.938	\$ 8.335	\$ 8.752
Gastos de Servicios Básicos								
Agua		\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459
Luz		\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.890	\$ 1.985	\$ 2.084	\$ 2.188
Telefono		\$ 50	\$ 600	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729
Gasto Publicitario								
Revistas		\$ 2.000	167	\$ 167	\$ 175	\$ 184	\$ 193	\$ 203
Radio		500	42	42	44	46	48	51
Volantes		250	21	21	22	23	24	25
BTL		100	8	8	9	9	10	10
TOTAL		\$ 7.925	\$ 58.738	\$ 58.738	\$ 61.674	\$ 64.713	\$ 67.859	\$ 71.117

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar una buena rentabilidad. Como se puede observar en el siguiente cuadro la inversión inicial para la implementación de IC FUTURE es de \$335,550 dólares con un capital de trabajo de \$ 5,873. El interés se ha establecido como un 12% por lo que nuestros pagos mensuales serán de \$ 9,483dólares. Con estos resultados podremos lograr la meta que nos hemos propuesto; se pagará todo lo invertido en un período de 36 meses es decir, tres años por lo que se espera que la empresa tenga grandes utilidades después del pago de la inversión.

ACTIVOS	Cntd.	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigerador	3	\$ 1.200	\$ 3.600			\$ 12.150	
Caja Registradora	3	\$ 250	\$ 750	—	—	\$ 2.531	—
Transporte	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 200,00	250	\$ 300	\$ 350
Local	1	\$ 100.000	\$ 100.000	—	—	\$ 337.500	—
Planta y Maquinaria	1	\$ 150.000	\$ 150.000	—	—	\$ 506.250	—
Computador	2	\$ 600	\$ 1.200	—	—	\$ 4.050	—
Mobiliario	1	\$ 50.000	\$ 50.000	—	—	\$ 168.750	—
TOTAL		\$ 332.050	\$ 335.550	\$ 200,00	\$ 250	\$ 1.031.531	\$ 350
depreciacion			111850,0	111850,0	111850,0		
				66,7	66,7	66,7	
					83,3	83,3	83,3
						343843,8	343843,8
							116,7
Dep. Total			111850	111917	112000	343994	344044

Realizado por la autora

Financiamiento		\$ 341.423,75	\$ 227.615,83	\$ 113.807,92
Capital		\$ 335.550,00		
Capital de Trabajo		\$ 5.873,75		
Interés Anual	12%	\$ 40.970,85	\$ 27.313,90	\$ 13.656,95
Pagos Anuales		\$ 113.807,92	\$ 113.807,92	\$ 113.807,92
Pagos Mensuales	3 Años	\$ 9.483,99	\$ 9.483,99	\$ 9.483,99
		Año 1	Año 2	Año 3

Realizado por la autora

11. Aprovechamiento de Insumos

Para la realización de el helado se va a usar productos ecuatorianos como se mencionó anteriormente para este proceso la empresa se contactará con INHELSA que es una empresa ecuatoriana con más de 70 años experiencia. La alianza con esta empresa nos promete reducir riesgos de inversión y tiempos de desarrollo en los futuros negocios heladeros. Esta empresa dispone de todo lo necesario para la implementación de la heladería como materias primas, insumos, maquinaria, equipos, asesoría y cursos. Los insumos que necesitamos para la elaboración de helados son: CMC, aromas colores, barquillo artesanal, coco rallado, conos de molde, conos supermercado, conos, tulipanes y mas, decoraciones, dextrosa glucosa, maltodextrina, cacao, estabilizantes, pastas, grageas, helado en polvo para maquinas, jaleas, granizados, leche polvo, leche entera, leche en polvo y descremada, suero lácteo, vasos de cartón y vasos de plástico. Todos estos elementos son la base para la elaboración de nuestro producto pero para esto necesitamos también necesitamos las maquinarias las cuales obtendremos de este mismo proveedor.

Por otro lado, los empaques para el helado, el diseño del lugar y la mueblería serán realizados por la empresa llamada Creando Tu Helado que se encuentra en el mercado hace 10 años. Esta empresa esta aliada con Orion y su empresa matriz Clabo Group que son los más importantes fabricantes a nivel mundial de vitrinas para helado. Technogel, es la empresa más importante a nivel mundial en maquinaria para escalas medianas de producción. La alta tecnología y la excelencia de sus componentes les ha permitido tener equipos en más de 100 países. El contacto con Creando Tu Helado será un pilar fundamental para la implementación de todas las ideas planteadas en un principio; estos proveedores permitirán brindar al consumidor ecuatoriano un producto de calidad.

12. Plan Comercial

12.1. Mezcla de Marketing

12.1.1. Penetración de Mercado:

La estrategia de penetración para mercado ecuatoriano incluye aumentar la cantidad de locales en la ciudad de Quito principalmente, elevar el gasto publicitario si es

necesario, ofrecer promociones de consumo en la heladería. Se implementará esta estrategia ya que el mercado de helados en Ecuador no está saturado, además se puede aumentar notablemente el nivel de consumidores de helados.

El aumento de las economías de escala ofrecen a este negocio varias ventajas competitivas que permitirán tanto el éxito como el crecimiento de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, si fuese necesario, se aumentaría el presupuesto para la acción publicitaria, ya que mediante medios de comunicación tradicionales y no tradicionales como la radio, periódico, revistas, volantes y BTL, se puede llamar la atención del mercado objetivo al que queremos llegar, además, estos medios tienen un gran alcance en todo el país.

12.1.2. Estrategias de Producto

- Agregar valor cada mes al producto y a los servicios que la empresa ofrece. Por ejemplo incluir nuevas características al producto y al servicio es decir, creando nuevos sabores de helado, darle nuevas utilidades al lugar (fiestas infantiles), nuevos empaques para llevar si es necesario, un nuevo diseño, nuevos colores o un nuevo logo en caso de que el original no sea de gran acogida.
- Se creará 3 tipos de helados, los helados regulares, helados light y helados para personas que sufran diabetes.
- Se creará 2 rangos de sabores, los sabores típicos ecuatorianos y sabores exóticos.
- Se realizaran investigaciones anuales para la implementación de nuevos sabores de helado.

12.1.4. Estrategia para los precios:

- Se aplicará un precio relativamente bajo solamente en el lanzamiento de la marca al mercado ecuatoriano para darnos a conocer.
- Estimular la demanda mediante precios de oferta en días festivos

12.1.5. Estrategia para la plaza y distribución:

- Abrir un local en punto geográfico como es el de Quito en el sector de Cumbayá donde hay una concentración de personas de nuestro segmento meta.

- Distribución intensiva en la que se desea lograr ampliar nuestros puntos de venta alrededor del país para captar más consumidores.
- Distribución selectiva en la que nos podamos ubicar en lugares estratégicos en la que la venta sea solo a nuestro mercado objetivo ya seleccionado.
- Mantener un horario de operaciones en este local de acuerdo con el horario y movimiento de nuestro segmento meta. Es decir de 6 de la mañana a 8 de la noche.
- Crear una página web en la que se ofrezca la carta de nuestro negocio

12.1.6 Estrategias para la promoción y comunicación:

- Crear ofertas de 2x1 en la que los consumidores puedan adquirir el segundo producto a mitad de precio o una oferta donde los niños puedan consumir gratis.
- Se podría ofrecer cupones de descuento en temporadas específicas como en el verano.
- Auspiciar a alguien o a algunas instituciones o empresas para realizar acción social. Como por ejemplo escuelas pobres del sur de Quito, UNISEF, etc.
- Hacer publicidad visual como anuncios en vallas, en el periódico, en la televisión y en la radio. Crear 2 diferentes anuncios de Radio, 2 diferentes anuncios de televisión, 3 afiches diferentes que tengan coherencia con el producto y servicio que ofrecemos para publicarlo en los periódicos y revistas, 1 valla de un mismo diseño que concuerde con el de los otros medios, estas vallas deberán estar ubicadas en todo el sector de Cumbayá y Tumbaco.
- Contratar un agencia de diseño grafico para crear un logo, letrero, material promocional, folletos y materia educacional para la empresa.
- Difundir 4000 volantes cada mes durante los primeros 4 meses por medio de IC FUTURE ice-cream shop.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	¿Qué? Programas	¿Cómo? Acción Estratégica	¿Con qué? Recursos necesarios	¿Cuándo? Plazo	¿Con quién? Responsables
ESTRATEGIA PARA EL PRODUCTO Y SERVICIO: Contribuir al mejoramiento de la calidad y la presentación del producto y servicio que ofrece IC FUTURE.	Crear y mantener un sistema de innovación de los productos y el servicio.	Incluir nuevas características, atributos, empaques, diseños, colores, lanzamiento de nuevos productos o servicios	Humanos Financieros Materiales Tecnológico s	Esto se realizara siempre y cuando sea necesario cambiarlo. El plazo establecido es de cada 6 meses se realizara la innovación de los diseños del producto.	Jefe del departamento de creatividad: Diseñador gráfico y creativos respectivamente .
ESTRATEGIA PARA EL PRECIO: Impulsar el crecimiento económico de IC FUTURE mediante acciones estratégicas para el producto y el servicio que se va a brindar.	Realizar programas de capacitaciones financieras a las personas encargadas de establecer los precios del producto y servicio que ofrece la empresa.	Revisión de las tarifas actuales del producto y el servicio, cambios de políticas de descuento y ofertas, ver los descuentos en la compra de el producto que se vende por haber obtenido un determinado volumen de compras	Humanos Financieros Materiales Tecnológico s	El plazo para establecer promociones y ofertas se dará por temporadas. Cada 4 meses durante el período del 2012 y cambiará la estrategia cada año.	Los responsables son: El jefe del departamento de administración financiera y asesores. El jefe del departamento de contabilidad que será el encargado de ver si el presupuesto de la empresa es el necesario para realizar los cambios en los precios y crear nuevas ofertas.

<p>ESTRATEGIAS PARA PLAZA Y DISTRIBUCIÓN: Mejorar, fortalecer y potenciar aspectos de calidad del producto mediante el uso de canales de distribución.</p>	<p>Diseñar y desarrollar un programa que establezca estrategias específicas para cada área de distribución del producto.</p>	<p>Comercializar el producto y servicio a través del internet, apertura de nuevos canales, políticas de stock, mejoras para el plazo de entrega del producto, subcontratación del transporte.</p>	<p>Humanos Financieros Materiales Tecnológico</p>	<p>Se realizara una vez al mes de cada año es decir, cada 01 de Enero hasta 01 de Febrero de cada año.</p>	<p>Los responsables son: Jefe de Administración y Marketing.</p>
<p>ESTRATEGIAS PARA LA PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN: Fortalecer la imagen de IC FUTURE mediante el uso de medios de comunicación tradicionales y alternativos.</p>	<p>Implementar alianzas estratégicas con los medios de comunicación. Realizar un estudio de investigación de mercados para identificar los medios que son más efectivos para promocionar el producto y servicio de la empresa.</p>	<p>Contratar medios de comunicación como la prensa, creación y potenciación de una página web de la empresa, determinar el presupuesto que se va a usar para la promoción y comunicación de este nuevo servicio, campañas promocionales.</p>	<p>Humanos Financieros Materiales Tecnológico</p>	<p>Se realizará por temporadas es decir, cada 4 meses debe haber una nueva promoción y usos de medios de comunicación para el lanzamiento de un nuevo producto o una nueva oferta.</p>	<p>Los responsables son: Jefe del departamento de Marketing y el área de creativos de la empresa. También se utilizara al Diseñador Gráfico para la elaboración de los volantes o BTL para la promoción y creación de comerciales.</p>
<p>ESTRATEGIAS PARA LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL: Fortalecer la excelencia en el servicio de la</p>	<p>Realizar capacitaciones, programas y seminarios para una revisión permanentes</p>	<p>Definir funciones y responsabilidades de cada nivel de la empresa, incentivo a los trabajadores.</p>	<p>Humanos Financieros Materiales Tecnológico</p>	<p>Se realizara cada año. Es decir cada 01 de Febrero hasta el 01 de Marzo de cada año.</p>	<p>Los encargados son: El jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>

empresa mediante el recurso humano como son los empleados.	en el servicio.			Además, cada capacitación se debe realizar al momento de contratar a nuevos empleados.	
---	-----------------	--	--	--	--

Realizado por la autora

13. Plan de Recursos Humanos

Después del reclutamiento del personal se ha elaborado un documento con la descripción de los puestos y la realización de un organigrama funcional.

La descripción de puestos contiene, la función principal, sus responsabilidades, el personal a su cargo, ciertos requisitos de conocimiento, experiencia, actitudes y habilidades. Con esta información el bosquejo del organigrama funcional resume de manera integral las jerarquías y nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo.

Descripción de puestos de trabajo

Presidente

Función principal

El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Sus funciones son dirigir, controlar y liderar el funcionamiento, las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos del sistema de la compañía. El presidente deberá representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros además, representará en todos los actos judiciales y extrajudiciales.

Responsabilidades

- Definir objetivos sociales y ambientales

- Diseñar políticas estratégicas con empresas asociadas
- Estudiar diferentes alternativas de inversión y de financiación
- Liderar el equipo humano que se encuentra a su cargo
- Evaluar productividad de la organización

Requisitos

Conocimientos necesarios de administración estratégica, manejo de recursos humanos, marketing, etc.

Actitudes y Habilidades

El presidente debe tener creatividad, liderazgo, buena comunicación oral y escrita, debe ser leal a la empresa, debe siempre estar innovando además debe ser puntual.

JEFE FINANCIERO

Función principal

El Jefe Financiero deberá dirigir las actividades de carácter financiero, contable, mercadeo de la empresa, presupuestarían, la predicción y el manejo de efectivo, el análisis de inversiones y el procesamiento de fondos.

Responsabilidades

- Elaborar estudios financieros como control de gastos, análisis de inversiones.
- Supervisar y controlar los análisis financieros, contabilidad general y de costos.
- Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados

Requisitos

Conocimientos necesarios de contabilidad financiera y de costos

Habilidades y Actitudes

Tiene que ser una persona con liderazgo con buena comunicación oral y escrita y responsable

JEFE DE PERSONAL**Función principal**

Implantar y desarrollar las políticas de recursos humanos de la compañía, esta persona deberá aplicar las estrategias de la Dirección para la selección, retribución, administración y capacitación de personal.

Responsabilidades

- Planificar y realizar el reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- Implantar y hacer cumplir las normas laborales
- Planifica, dirige y supervisa los programas de recursos humanos

Requisitos

- Conocimientos necesarios en el manejo de personal, sistemas de salarios e incentivo, además tiene que tener conocimiento en psicología.

- Actitudes y Habilidades

- Esta persona debe tener buenas relaciones interpersonales, su conocimientos en psicología deben ser altos, tiene que ser una persona discreta, tiene que tener buena comunicación oral y escrita, debe ser paciente, honesto y leal.

ENCARGADO DE PUBLICIDAD Y MARKETING**Función Principal**

El encargado de Publicidad y Marketing deberá desarrollar un programa de marketing estratégico. Esta persona deberá planificar programas de difusión y campañas

que acentúen el producto y el servicio que brinda IC FUTURE. Estas campañas deberán captar el interés general para que el sistema tenga una respuesta favorable del público, ajustándose con el presupuesto asignado.

Responsabilidades

- Desarrollar ideas innovadoras de sistemas de difusión y campañas que capten el interés del público en general.
- Investigar e identificar empresarios claves que deseen invertir en nuestra empresa
- Investigar e identificar empresas que quieran auspiciar a nuestra empresa que
- Representar y “vender” la idea del programa resaltando las ventajas competitivas que adoptarían las compañías en caso de asociarse.
- Cumplir el presupuesto asignado.
- Asesorar a los asociados sobre los productos reciclados.

Requisitos

Conocimientos necesarios en técnicas de mercado y servicio al cliente

Actitudes y Habilidades

Esta persona debe ser innovadora, creativa, tiene que tener relaciones interpersonales, una buena comunicación oral y escrita, ser honesto y leal.

CONTADOR

Función principal

El contador deberá asistir en la gestión contable y financiera de la empresa, realizando la parte operativa del sistema.

Responsabilidades

- Realizar los asientos contables del libro diario y mayor
- Calcular retenciones
- Girar cheques para entidades públicas
- Realizar el rol de pagos
- Realizar conciliaciones bancarias
- Manejo de cartera

Requisitos

Conocimientos necesarios en contabilidad de costos y financiera.

Actitudes y Habilidades

Esta persona debe ser honesta, tener buenas relaciones personales, ser discreta, confiable, leal y honesta.

14. Proyecciones Financieras

En el presente informe financiero se presenta las cifras que pronostican los resultados económicos – financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones. Además, se muestra diversos escenarios en los que el negocio varía ya que se han obtenido diferentes estimaciones de los resultados; mediante estos resultados se podrán implantar estrategias futuras que amortigüen ciertos efectos negativos de la empresa.

	Precio de Venta	
Tipos de Helados	4 onzas	Ganacia
Helados Regulares	4	1,2
Helados Light	5	1,5
Helados para Diabéticos	6	1,8

	Proyeccion de Ventas Número de Helados Vendidos (mil)				Ingresos (millones)			
	H. Diab	H. Light	H. Regulares	TOTAL	H. Diabéticos	H. Light	H. Regular	TOTAL
Año 1	20	40	60	120	120	200	240	560
Año 2	40	60	80	180	240	300	320	860
Año 3	60	80	100	240	360	400	400	1460
Año 4	80	100	120	300	480	500	480	1460
Año 5	100	120	140	360	600	600	560	1.760
TOTAL								5.800

Realizado por la autora

	RESUMEN FINANCIERO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
INGRESOS	560	860	1160	1460	1760	580
GASTOS TOTALES	58.737	61.674	64.713	67.859	71.117	324.100
MARGEN	501.262	798.326	1.095.287	1.392.141	1.688.883	547.589
FINANCIAMIENTO	154.779	141.122	127.465			
GANANCIA	346.484	657.204	967.822	1.392.141	1.688.883	5.475.899

Realizado por la autora

Como se puede observar en las tablas los ingresos totales son de \$580.000 millones de dólares con un margen de \$5,475 millones. La ganancia que se espera ganar en 5 años está proyectada mediante la resta y el financiamiento de cada año; el resultado que se obtuvo fue de \$5,475 millones. Es importante mencionar que los gastos totales no son tan elevados, en los gastos se ha incluido los salarios, los servicios básicos, la publicidad y otros suministros como servilletas, vasos, sorbetes, etc. El resultado de estos gastos totales es de \$324,100 mil dólares.

En la tabla que veremos a continuación se muestra el estado de pérdidas y ganancias y los resultados del cálculo del TIR y el VAN.

Como se mencionó anteriormente se espera recuperar la inversión inicial en tres años; para esto se ha realizado proyecciones para cinco años como se muestran a continuación. Se obtuvo un VAN de \$1,716 millones de dólares y un TIR del 80%. Como el valor actual neto es mayor a 0, quiere decir que el negocio puede ser aceptado ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Por otro lado

contamos con un TIR del 80% es decir que a mayor TIR mayor es la rentabilidad de la empresa.

	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingresos		\$ 560.000	\$ 860.000	\$ 1.160.000	\$ 1.460.000	\$ 1.760.000	\$ 5.800.000
Gastos Totales		\$ 58.738	\$ 61.674	\$ 64.713	\$ 67.859	\$ 71.117	\$ 324.100
Margen		\$ 501.263	\$ 798.326	\$ 1.095.287	\$ 1.392.141	\$ 1.688.883	\$ 5.475.900
Deuda		\$ 113.808	\$ 113.808	\$ 113.808			
Depreciación		\$ 111.850	\$ 111.917	\$ 112.000	\$ 343.994	\$ 344.044	
EBIT		\$ 275.605	\$ 572.601	\$ 869.479	\$ 1.048.148	\$ 1.344.840	
Interés		\$ 40.971	\$ 27.314	\$ 13.657			
Impuestos 25%		\$ 68.901	\$ 143.150	\$ 217.370	\$ 262.037	\$ 336.210	
Inversiones		\$ 335.550	\$ 200	\$ 250	\$ 1.031.531	\$ 350	
Capital de trabajo		\$ 5.874					
FEO	\$ (335.550)	\$ (63.841)	\$ 513.854	\$ 750.202	\$ 98.573	\$ 1.352.323	
VAN		\$ 1.716.609					
TIR		80%					
VAN		\$ 1.716.609					
TIR		80%					

Conclusiones

Basado en la investigación realizada se ha llegado a la conclusión de que la implementación de este negocio es rentable. Como se mencionó anteriormente tenemos un valor actual neto mayor a 0 esto quiere decir que la compañía generará ganancias.

Tenemos como beneficio el hecho de que un negocio como este según el estudio tendrá una gran acogida en el mercado ecuatoriano y especialmente en el sector de Cumbayá con un alcance y consumo alto del mercado tanto infantil como el mercado de los adultos.

Y finalmente, según el análisis de mercado podemos mencionar que si el precio de los helados aumenta los ingresos podrán aumentar, permitiendo pagar con mayor rapidez el préstamo que se necesita inicialmente para la implementación del negocio.

Recomendaciones

Las heladerías que ofrecen productos innovadores, distintos y creativos han tenido gran acogida a nivel mundial. Es por esto que al ofrecer al mercado ecuatoriano productos de este nivel, que además son hechos con productos totalmente ecuatorianos, logran atraer a muchos consumidores que adoran estos productos.

Actualmente el mercado ecuatoriano tiene un consumo de helado de 1,5 litros por persona al año, esta es una cifra muy baja a comparación con las cifras mundiales por ejemplo en los estados unidos el consumo de helado por persona al año es de 22,5 litros. Esta información nos da un mensaje muy claro, este negocio no es atendido como se lo debería, no hay suficiente innovación en la creación de sabores de helados es por esto que los consumidores no frecuentan mucho el consumo de helado ya que casi siempre se encuentran con los mismos sabores y lugares pequeños en los que no se puede compartir con la familia.

Recomendamos poner en marcha negocios con conceptos distintos, con desarrollo e innovaciones constantes ya que son pilares fundamentales tanto para el crecimiento como para el éxito de una empresa. Además, los negocios que constantemente están innovando siempre tienen clientes más fieles, generan recompra, generan reconocimiento de marca y por lo tanto grandes ganancias.

Bibliografía

Gura, Thomas. Clase de : Trabajo de Titulación. Plan de Implementación. 6 Mayo, 2012.

Rubio, Angel. GestioPolis.com. Manual de plan de Control. Septiembre, 2005. 6 de Mayo, 2012. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/manudeplan.htm>

Braña, Francisco. Portal Programas. Herramientas de gestión y facturación de empresas. 2012. 6 de Mayo, 2012. <http://gratis.portalprogramas.com/control-empresas.html>

Gura, Thomas. Proyecto de Titulación. Diapositivas D2L.

Lobos, Germán. Plan de Acción: MAULE. Agosto, 2006. 29 Abril, 2012. http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster_maule_planes.pdf

González, Rafael. CEF. Marketing XXI. Etapas del Plan de Marketing. Cap. 11. 2012. 29 Abril, 2012. <http://www.marketing-xxi.com/realizacion-de-un-plan-de-marketing-134.htm>

Middleton, Robert. El plan de marketing sumamente detallado. Junio, 2007. 29 Abril, 2012. <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/070601-el-plan-de-marketing-sumamente-detallado.asp>

Gura, Thomas. Proyecto de Titulación. Diapositivas D2L.

Enrique, Luis. Ciberopolis: Como definir el mercado meta de un negocio. 2012. Abril, 2012. <http://ciberopolis.com/2011/04/23/como-definir-el-mercado-meta-de-un-negocio/>

CNcrecenegocios.com. Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. 2011. 15 Abril, 2012. <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

CETEC. Centro tecnológico de entrenamiento y capacitación. 2012. 13 Mayo, 2012. <http://www.cetececuador.com/>

Gura, Thomas. Proyecto de Titulación. Diapositivas D2L.

Enrique, Luis. Ciberopolis: Como definir el mercado meta de un negocio. 2012. Abril, 2012. <http://ciberopolis.com/2011/04/23/como-definir-el-mercado-meta-de-un-negocio/>

CNcrecenegocios.com. Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. 2011. 15 Abril, 2012. <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Guerrero, Johanna, Misheel, Castillo y Olives Liseth. Proyecto de Inversion para el reposicionamiento de una empresa productora y comercializadora de helados de soja para la ciudad de Guayaquil. 2011. Diciembre, 2012.

El Hoy el Comercio. Unos \$72 millones salen de la nevera. 2007. 13 Diciembre, 2012. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unos-72-millones-salen-de-la-nevera-283470.html>

Mingorance, Rafael. El Helado se reinventa. QUO. ES. Agosto, 2012. http://www.quo.es/tecnologia/tendencias/el_helado_se_reinventa

Unilever.com. Pinguino: Quienes somos. NF. 2012. <http://www.unilever-ancam.com/marcas/alimentos/pinguino.aspx>

Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA). Consumo de Helados en el mundo. NF. 13 Diciembre, 2012. <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

Mantello, Sergio. Mund Helado. Helados: Estadísticas de consumo a nivel mundial. 12, Mayo, 2007. Diciembre, 2012. <http://www.mundohelado.com/helados/estadisticas.htm>

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/fcecon.unr.edu.ar/sites/default/files/u16/Decimocuertas/martinez%20y%20liendo%20industria%20del%20helado.pdf>

International Dairy Foods Association. About Ice Cream. NF. Diciembre, 2012. <http://www.idfa.org/>