

Lucía Vanessa Méndez Rivadeneira

Juan David Palacino Sandoval

**ASESORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CONOS DE HELADO EN BASE DE HARINA DE TRIGO
PARA LA EMPRESA GLACÉ HELADERÍA
EN LA CIUDAD DE QUITO.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.)
presentado como requisito
parcial para la obtención del grado en
Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios y Economía
especialización Mayor en Negocios
Internacionales y Recursos Humanos,
especialización menor Finanzas y
Marketing y Ventas.


UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2015

MÉNDEZ, Lucía V. y PALACINO, Juan David, Asesoría para la Implementación de la Producción y Comercialización de Conos de Helado en Base de Harina de Trigo para la Empresa Glacé Heladería en la Ciudad De Quito. Quito : UPACÍFICO, 2015, 227p. Dr. Alfredo Vergara, Ph.D. (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Asesorar a la Empresa Glacé Heladería en la implementación de un área de Producción de Conos de Helado en Base de Harina de Trigo a fin de diversificar la provisión de materia prima, implementar la excelencia del servicio y generar oportunidad en la entrega de los insumos requeridos. Pues de acuerdo al análisis de la situación actual de ese nicho de mercado, se puede determinar que existe insatisfacción de aproximadamente el 90% de los establecimientos consumidores de conos de helado, en razón de las debilidades de las que adolece el único proveedor existente que maneja el mercado de acuerdo a las políticas que éste impone, debilidades que dentro del lenguaje emprendedor se traducen en una oportunidad significativa que entregue a los consumidores de este tipo de insumos, aquello que la competencia no logra satisfacer. Dentro de este contexto, es pertinente afirmar que, a pesar de que algunas industrias de provisión de insumos y materias primas han crecido sosteniblemente los últimos cinco años, existen otras industrias ecuatorianas que aún no logran despegar y todavía mantienen inconvenientes logísticos y de producción, condiciones que en el mercado de insumos y materias primas, resultan indispensables para aquellas empresas que agregan valor. Tal es el caso de la industria de fabricación de Conos de Helado en base de Harina, cuyo desenvolvimiento monopólico ha afectado gravemente a las empresas que requieren de este insumo, pues en lugar de que la empresa se adapte a las necesidades del mercado, han sido las empresas agregadoras de valor las que han tenido que acondicionar su industria a las imposiciones que el único proveedora de este insumo establece.

Palabras claves: Conos de Helado, Producción, Monopolio, Demanda Insatisfecha

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: III de 1

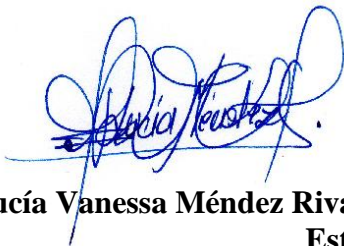
DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Los estudiantes certifican estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscriben



Lucía Vanessa Méndez Rivadeneira



Juan David Palacino Sandoval

**Estudiantes de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico**

Fecha:

Quito, Diciembre de 2015

Título de T.C.C.:

**Asesoría para la Implementación de la
Producción y Comercialización de
Conos de Helado en Base de Harina de
Trigo para la Empresa Glacé Heladería
en la Ciudad De Quito**

Autores:

**Lucía Vanessa Méndez Rivadeneira
Juan David Palacino Sandoval**

Tutor:

Alfredo Vergara, Ph.D

Miembros del Tribunal:

Néicar Camacho, PhD (c)

Teresa Ericé MPhil. (Oxon)

Fecha de calificación:

Diciembre 2015

DEDICATORIA

A Dios por haberme llenado de bendiciones durante este trayecto de vida, con las personas precisas en el momento exacto.

A mi madre por su sacrificio, entrega y enseñanzas, sin duda sin su apoyo no estuviese firme en el camino, porque a pesar de todas las situaciones que se presentan, con su ejemplo demostró que las batallas siempre se las gana de pie y luchando.

A mi maestro de vida y mentor profesional, Econ. Fabián Cabascango C., mi referente de profesionalismo, tenacidad, perseverancia y entrega por el trabajo, su ejemplo formó mi espíritu profesional, seguro estaría muy orgulloso y tratando de inculcar en mí el trazo de mi próxima meta profesional y educativa.

A mi compañero de aula, hoy compañero de vida, Juan David Palacino, con quien comparto este trabajo, que me enseñó que ser emprendedor no es fácil, que es un camino que conlleva muchos sacrificios, y que por sobre todas las cosas debes cumplir tus sueños y tener pasión por lo que haces.

Lucía Vanessa Méndez Rivadeneira

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios quien nos presenta el camino a ser transitado, quien me ha dado fuerza, perseverancia y pasión por lo que hago y me ha bendecido en el trayecto cursado.

También dedico a quienes son mi referente de superación intelectual a mi abuelo Eduardo Sandoval y a mi madre Carmen Lucia Sandoval Peralta.

A mi abuela Elsa Peralta Crespo y mi padre Pedro Palacino mis referentes de sensibilidad, pasión por hacer las cosas y disfrutarlas como si fuese el último aliento de vida.

A mis amistades, familiares, tutores y profesores quienes siempre fortalecieron mi espíritu para no dar el brazo a torcer y llegar a la meta final que demuestra esta tesis.

Y finalmente a quien en esta universidad conocí, me enamore, ha sido mi compañera de estudios y hoy mi compañera de vida a mi esposa Lucia Méndez Rivadeneira, mi inspiración.

Juan David Palacino Sandoval

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios habernos permitido cursar esta carrera del conocimiento, agradecemos a nuestros padres por el gran esfuerzo que han realizado para guiarnos en la senda del saber.

Nuestra infinita gratitud a los maestros de la Universidad del Pacífico, por darnos todas las herramientas académicas necesarias para ser profesionales exitosos y competitivos. Nuestro agradecimiento especial al Vicedecano, Ing. Gastón Sandoval por su apoyo incondicional y presentarnos un mundo lleno de alternativas en el ámbito profesional, ser eternos buscadores de la verdad.

Agradecemos también a esta institución educativa por habernos designado como Director de este trabajo a Alfredo Vergara, Ph.D. y como tutores a Nélcár Camacho, PhD (c) y Teresa Ericé MPhil. (Oxon), profesionales con herramientas del conocimiento de muy alto nivel.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	El Problema.....	4
1.1.	Tema Del Proyecto.....	4
1.2.	Planteamiento del Problema.....	4
1.3.	Formulación y Sistematización del Problema.....	5
1.3.1.	Formulación del Problema.....	5
1.3.2.	Sistematización del Problema.....	6
1.4.	Objetivos Del Proyecto.....	7
1.4.1.	Objetivo General.....	7
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	7
1.5.	Justificación Del Proyecto.....	8
1.6.	Alcances.....	10
1.7.	Limitaciones.....	11
2.	Marco Teórico.....	12
2.1.	Marco de Referencia.....	12
2.1.1.	Análisis Macroentorno.....	12
2.1.2.	Estudio de Mercado.....	13
2.1.3.	Estudio Técnico Organizacional.....	17
2.1.4.	Estudio Económico.....	20
2.1.5.	Glosario de Términos.....	25
2.2.	Hipótesis de Trabajo.....	30
2.3.	Aspectos Metodológicos.....	30

3.	Análisis Del Macroentorno	31
3.3.	Factores Económicos.....	31
3.3.1.	PIB	31
3.3.2.	Tasas De Interés.....	35
3.3.3.	La Inflación.....	37
3.4.	Factor Político	38
3.5.	Factor Legal.....	39
3.6.	Factor Social.....	41
4.	Estudio Del Mercado.....	45
4.2	Análisis De La Demanda.....	46
4.3.	Distribución Geográfica del Mercado De Consumo	47
4.3.1.	Comportamiento Histórico de la Demanda	50
4.3.2.	Proyección De La Demanda	52
4.4.	Estudio De Campo	53
4.4.1.	Determinación De La Población.....	53
4.4.2.	Determinación de la Muestra.....	54
4.4.3.	La Encuesta.....	56
4.4.4.	Resultados De La Encuesta	56
4.5.	ANÁLISIS DE LA OFERTA	81
4.5.1.	Características Del Principal Productor.....	83
4.5.2.	Proyección De La Oferta	83
4.5.3.	Conclusiones Del Tratamiento Estadístico De La Relación Oferta- Demanda.....	85
4.6.	Análisis De Precios	87
4.7.	Canales De Comercialización	88

4.7.1.	Descripción De Los Canales De Distribución	88
4.7.2.	Ventajas Y Desventajas De Los Canales Empleados	89
4.7.3.	Descripción Operativa De La Trayectoria De Comercialización	90
5.	Estudio Técnico.....	92
5.1.	Tamaño del Proyecto.....	92
5.1.1.	Factores que Determinan el Tamaño	92
5.1.2.	Localización Del Proyecto.....	97
5.1.3.	Factores Que Determinan la Localización del Proyecto	97
5.1.4.	Definición De La Localización.....	102
5.2.	Análisis Del Proceso De Transformación	102
5.2.1.	Tipo De Proceso Productivo.....	103
5.2.2.	Determinación de los Costos	104
5.2.3.	Determinación de la Capacidad Óptima de Producción	105
5.2.4.	Distribución de la Planta.....	106
5.3.	Inversiones en Equipamiento	107
5.3.1.	Adecuaciones y Mejoras.....	108
5.3.2.	Maquinaria y Equipo	108
5.3.3.	Muebles y Enseres	109
5.3.4.	Equipos de Oficina	110
5.3.5.	Equipos de Computación.....	111
5.4.	Balance de Personal	111
5.4.1.	Funciones y Responsabilidades	112
5.4.2.	Compensación Salarial	115
5.4.3.	Políticas de Empleo y Beneficios	116
5.5.	Balance de Materiales	116

5.6.	Balance de Insumos Generales.....	118
5.7.	Organización de la Empresa.....	119
5.7.1.	Base Filosófica de la Nueva Sección de la Empresa.....	119
6.	Planificación Estratégica.....	123
6.1.	la Empresa.....	123
6.2.	Misión y Visión.....	124
6.2.1.	Misión.....	124
6.2.2.	Visión.....	124
6.2.3.	Valores.....	124
6.3.	Las 5 Fuerzas de Porter.....	125
6.4.	7 S De Mckinsey.....	128
6.5.	Análisis FODA.....	132
6.5.1.	Fortalezas.....	132
6.5.2.	Oportunidades.....	133
6.5.3.	Debilidades.....	133
6.5.4.	Amenazas.....	133
6.6.	Matriz Foda.....	134
6.7.	Marketing Mix.....	135
6.7.1.	Producto.....	135
6.7.2.	Precio.....	142
6.7.3.	Plaza o Distribución.....	144
6.7.4.	Promoción y Publicidad.....	144
7.	Base Legal.....	150
7.1.	Constitución de la Empresa.....	150
7.2.	Marco Legal.....	151

8.	Análisis Económico-Financiero	153
8.1.	Inversiones del Proyecto	153
8.1.1.	Inversiones en Activos Fijos.....	153
8.1.2.	Inversiones en Capital De Trabajo	156
8.2.	Beneficios del Proyecto.....	157
8.2.1.	Proyección de los Ingresos	158
8.2.2.	Valor de Desecho.....	160
8.3.	Egresos Del Proyecto	161
8.3.1.	Costos	162
8.3.2.	Gastos	165
8.4.	Financiamiento De La Empresa	169
8.5.	Proyecciones Financieras	171
8.5.1.	Flujo De Caja con y sin Financiamiento	171
8.6.	Evaluación Del Proyecto	174
8.6.1.	Estimación De La Tasa De Descuento	174
8.6.2.	Corrección de los Flujos por Inflación	175
8.6.3.	Cálculo Del Van y Tir de los Flujos	177
8.6.4.	Cálculo del Punto de Equilibrio.....	182
8.6.5.	Análisis De Sensibilidad con Variaciones en las Variables Críticas.	184
8.6.6.	Análisis De Escenarios	189
9.	Conclusiones y Recomendaciones	195
9.1.	Conclusiones	195
9.2.	Recomendaciones.....	196
	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	198
	ANEXOS	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Crecimiento económico de Ecuador	32
Tabla 2 PIB nacional e industria manufacturera.....	33
Tabla 3 Inflación anual	37
Tabla 4 Evolución de la población económicamente activa.....	41
Tabla 5 Demanda de la ciudad de Quito.....	46
Tabla 6 Distribución geográfica del mercado de consumo.....	48
Tabla 7 Demanda histórica	51
Tabla 8 Demanda proyectada.....	52
Tabla 9 Distribución muestral por zonas de Quito	55
Tabla 10 Cargo del encuestado	57
Tabla 11 Sexo del encuestado.....	58
Tabla 12 Cantidad de empleados por negocio	59
Tabla 13 Cantidad de servicios y productos	60
Tabla 14 Desempeño empresarial.....	61
Tabla 15 Tipo de inversión realizada.....	63
Tabla 16 Valoración a la mejora empresarial	64
Tabla 17 Promedio de clientes atendidos.....	65
Tabla 18 Aspectos importantes del servicio	67
Tabla 19 Calificación al producto actual	68
Tabla 20 Grado de conformidad con el producto recibido	69
Tabla 21 Característica relevante del producto.....	70
Tabla 22 Frecuencia de compra	71
Tabla 23 Cantidad que compra semanalmente	72

Tabla 24 Lugar de compra	73
Tabla 25 Parámetros para decidir la compra.....	75
Tabla 26 Tipos de producto de mayor demanda.....	76
Tabla 27 Posibilidad a cambiar de proveedor actual	78
Tabla 28 Medio de información preferido	79
Tabla 29 Oferta Actual.....	82
Tabla 30 Oferta histórica	84
Tabla 31 Oferta proyectada.....	84
Tabla 32 Cantidad demandada.....	85
Tabla 33 Demanda insatisfecha	86
Tabla 34 Precio promedio	87
Tabla 35 Demanda Insatisfecha proyectada	93
Tabla 36 Alternativas de financiamiento	94
Tabla 37 Matriz de locación	101
Tabla 38 Adecuaciones y mejoras	108
Tabla 39 Maquinaria y equipo	109
Tabla 40 Muebles y enseres.....	110
Tabla 41 Equipos de oficina	110
Tabla 42 Equipos de computación.....	111
Tabla 43 Sueldos y salarios.....	115
Tabla 44 % de producción por productos	117
Tabla 45 Materia prima requerida.....	117
Tabla 46 Requerimiento de insumos y servicios	118
Tabla 47 Objetivos y estrategias	121
Tabla 48 Matriz FODA.....	134

Tabla 49 Producto	135
Tabla 50 Cantidad a producir por línea de productos	136
Tabla 51 Mezcla de nuevos productos	137
Tabla 52 Descripción del producto	139
Tabla 53 Precio promedio mercado	143
Tabla 54 Publicidad en Internet	146
Tabla 55 Marketing Directo.....	147
Tabla 56 Publicidad en Prensa	148
Tabla 57 Presupuesto de promoción	148
Tabla 58 Gasto Constitución y puesta en marcha	151
Tabla 59 Inversión en maquinaria y equipo.....	154
Tabla 60 Inversión en muebles y enseres	154
Tabla 61 Inversión en equipos de oficina	155
Tabla 62 Inversión en equipos de computación.....	155
Tabla 63 Inversión en activos fijos	156
Tabla 64 Capital de trabajo	156
Tabla 65 Ingresos del proyecto	158
Tabla 66 Proyección de los ingresos con precios constantes.....	159
Tabla 67 Proyección de los ingresos con precios inflados	160
Tabla 68 Depreciación de activos fijos	161
Tabla 69 Valor de desecho.....	161
Tabla 70 Costo materia prima.....	162
Tabla 71 CIF	163
Tabla 72 Costo Mano de obra directa	163
Tabla 73 Costo Total de producción.....	163

Tabla 74 Proyección con costos constantes	164
Tabla 75 Proyección con costos inflados	165
Tabla 76 Gasto Constitución y puesta en marcha	165
Tabla 77 Gasto adecuación y mejoras	166
Tabla 78 Gasto servicios básicos	166
Tabla 79 Gasto suministros.....	166
Tabla 80 Gasto arriendo.....	167
Tabla 81 Gasto Promoción y publicidad.....	167
Tabla 82 Gasto servicios de terceros	167
Tabla 83 Proyección de gastos constantes	168
Tabla 84 Proyección de gastos inflados.....	168
Tabla 85 Estructura del financiamiento	169
Tabla 86 Amortización	170
Tabla 87 Flujo de caja con financiamiento y flujos constantes	171
Tabla 88 Flujo de caja sin financiamiento con flujos constantes.....	173
Tabla 89 Datos para el cálculo de la tasa de descuento con financiamiento	174
Tabla 90 Datos para el cálculo de la tasa de descuento sin financiamiento	175
Tabla 91 Flujo de caja inflado	176
Tabla 92 VAN con flujos constantes con financiamiento	177
Tabla 93 VAN con flujos constantes sin financiamiento.....	178
Tabla 94 VAN con flujos inflados sin financiamiento	179
Tabla 95 TIR con flujos constantes con financiamiento.....	180
Tabla 96 TIR con flujos constantes sin financiamiento.....	181
Tabla 97 TIR con flujos inflados sin financiamiento.....	181
Tabla 98 TIR del proyecto con tres escenarios.....	181

Tabla 99 Datos para el cálculo del punto de equilibrio	182
Tabla 100 Cálculo del Punto de Equilibrio.....	183
Tabla 101 Crecimiento económico industria manufacturera alimentos y bebidas	185
Tabla 102 Ingreso proyectados (escenario pesimista)	186
Tabla 103 Proyección de los costos (escenario pesimista)	186
Tabla 104 Proyección de los ingresos (escenario esperado).....	187
Tabla 105 Proyección de costos.....	188
Tabla 106 Ingresos proyectados (escenario optimista)	188
Tabla 107 Proyección de costos (escenario optimista)	189
Tabla 108 Flujo de caja (escenario pesimista).....	190
Tabla 109 Flujo de caja (escenario esperado).....	191
Tabla 110 Flujo de caja (escenario optimista)	192
Tabla 111 Criterios de evaluación	193

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Crecimiento económico del Ecuador (2008-2012).....	33
Figura 2 PIB Nominal de la industria manufacturera (2009-2012).....	35
Figura 3 Tasas de interés referenciales	36
Figura 4 Evolución de la población económicamente activa.....	42
Figura 5 Mercado laboral ecuatoriano (2007-2011)	44
Figura 6 Mapa de distribución geográfica del mercado de consumo	49
Figura 7 Distribución porcentual pregunta a	57
Figura 8 Distribución porcentual pregunta b	58
Figura 9 Distribución porcentual pregunta 1	59
Figura 10 Distribución porcentual pregunta 2	61
Figura 11 Distribución porcentual pregunta 3	62
Figura 12 Distribución porcentual pregunta 4	63
Figura 13 Distribución porcentual pregunta 5	64
Figura 14 Distribución porcentual pregunta 6	66
Figura 15 Distribución porcentual pregunta 7	67
Figura 16 Distribución porcentual pregunta 8	68
Figura 17 Distribución porcentual pregunta 9	69
Figura 18 Distribución porcentual pregunta 10	70
Figura 19 Distribución porcentual pregunta 11	72
Figura 20 Distribución porcentual pregunta 12	73
Figura 21 Distribución porcentual pregunta 13	74
Figura 22 Distribución porcentual pregunta 14	75

Figura 23 Distribución porcentual pregunta 15	77
Figura 24 Distribución porcentual pregunta 16	79
Figura 25 Distribución porcentual pregunta 17	80
Figura 26 Canales de distribución.....	89
Figura 27 Canal de Distribución	89
Figura 28 Cantones de la Provincia de Pichincha.....	98
Figura 29 Proceso de elaboración de conos de helado	103
Figura 30 Distribución de la planta.....	106
Figura 31 Organigrama estructural	111
Figura 32 Las 5 Fuerzas de Porter	125
Figura 33 Organigrama Glacé Heladería	129
Figura 34 Proceso de atención al cliente Glacé Heladería.....	129
Figura 35 Producto real.....	139
Figura 36 Marca y slogan	141
Figura 37 Gráfica del Punto de Equilibrio.....	184

INTRODUCCIÓN

La estrategia económica del Ecuador ha sido, a lo largo de su historia, un modelo enfocado a la exportación de productos primarios, en especial aquellos pertenecientes al sector agrícola y, en las últimas cuatro décadas, los productos provenientes del sector petrolero. Dicha forma de generar riqueza estuvo acompañada por una estrategia de privatización de la economía y de aplicación de políticas focalizadas en la asistencia social. Dentro del contexto económico actual, la generación de valor agregado, innovación, competitividad, aporte tecnológico y desarrollo productivo, se convierten en condiciones sine qua non, que impulsarán la estrategia nacional de desarrollo endógeno. Uno de los objetivos principales de la aplicación de esta estrategia es fomentar y establecer una sociedad capaz de contener en si misma los modos y medios de producción necesarios para cubrir la necesidades básicas y ampliadas de las personas que la integran, además de generar una ampliación y diversificación de los bienes y servicios ofertados en los mercados internos y externos, estrategia que se soportará en cuatro pilares vitales que corresponden al fomento de la productividad sistémica, la diversificación de exportaciones, la sustitución selectiva de importaciones y, el desarrollo, la innovación y la transferencia de tecnología.¹

Dado que la estrategia nacional de incrementar el valor agregado dentro de las industrias es inminente, la provisión de materias primas que satisfagan las especificaciones de calidad y cantidad en la industria nacional resulta de vital importancia, en razón de obtener un producto final a la medida del consumidor y con alto valor agregado, que cumpla con estándares específicos que permitan brindar al consumidor, la experiencia que la marca, a través del producto final, quiere expresar.

¹ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, Gobierno Nacional de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

En razón del evidente crecimiento económico nacional, se ha observado un crecimiento sustancial de apertura de establecimientos que ofertan productos enmarcados en el modelo de negocio de provisión de insumos y materias primas.

Dentro de este contexto, es pertinente afirmar que, a pesar de que algunas industrias de provisión de insumos y materias primas han crecido sosteniblemente los últimos cinco años, existen otras industrias ecuatorianas que aún no logran despegar y todavía mantienen inconvenientes logísticos y de producción, condiciones que en el mercado de insumos y materias primas, resultan indispensables para aquellas empresas que agregan valor. Tal es el caso de la industria de fabricación de Conos de Helado en base de Harina, cuyo desenvolvimiento monopólico ha afectado gravemente a las empresas que requieren de este insumo, pues en lugar de que la empresa se adapte a las necesidades del mercado que consume este tipo de insumos, han sido las empresas agregadoras de valor las que han tenido que acondicionar su industria a las imposiciones que la única proveedora de este insumo establece, condición que genera una clara oportunidad de negocio para romper el monopolio existente en ésta industria.

Para descender al contexto de la presente investigación, la importancia del presente proyecto radica en diversificar la provisión de materia prima, implementar la excelencia del servicio y generar oportunidad en la entrega de los insumos requeridos. Pues de acuerdo al análisis de la situación actual, análisis que se amplía en el cuerpo del presente proyecto, podemos determinar que existe insatisfacción de casi el 90% de los establecimientos consumidores de conos de helado, en razón de las debilidades de las que adolece el único proveedor que maneja el mercado de acuerdo a las políticas que éste establece, debilidades que dentro del lenguaje emprendedor se traducen en una oportunidad significativa para la

creación de una empresa que entregue a los consumidores de este tipo de insumos, aquello que la competencia no logra satisfacer.

Con el fin de consolidar el presente proyecto y demostrar que es una oportunidad de negocio válida que permita dinamizar a la industria de Conos de Helado en base de harina, se han realizado diversos análisis de la competencia, del mercado, de la demanda, de la inversión, y de los engranajes financieros, estudios contenidos en la presente investigación, que permitirán el exitoso desempeño de este emprendimiento, cuyo resultado final será la creación e implementación de una empresa que marque un hito dentro de la industria antes citada, y sienta un precedente nacional de ruptura clave de un monopolio que ha existido por más de diez años y que ha afectado seriamente a este nicho de mercado.

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1. Tema Del Proyecto

Asesoría para la implementación de la producción y comercialización de conos de helado en base de harina de trigo para la empresa Glacé Heladería en la ciudad de Quito.

1.2. Planteamiento del Problema

En los últimos años, la ciudad capital, ha estado expuesta a un gran cambio urbanístico, principalmente por su crecimiento acelerado en el norte, sur, los Valles de Tumbaco y los Chillos, este crecimiento ha permitido un notable desarrollo económico y un considerable crecimiento en la densidad poblacional que ha potenciado avances en la industria, economía, comercio y hotelería, pero además ha conformado nuevos actores y nuevas demandas sociales.

De acuerdo con las cifras del último censo poblacional publicadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC, la ciudad de Quito, cuenta con 2'239.191 habitantes, lo que la convierte en una fuente atractiva para la creación de nuevos negocios, así como también de servicios financieros.

Desde la antigüedad hasta nuestros días el consumo de helados ha experimentado cambios muy significativos desde el punto de vista tecnológico, lo que ha posibilitado extender su consumo a prácticamente todos los estratos socioeconómicos.

En virtud del constante crecimiento económico que ha tenido la ciudad, y en razón de que las heladerías se han convertido en una importante fuente de ingresos dentro de los negocios para la ciudad de Quito, se considera oportuno crear una empresa que pueda proveer conos de helados, insumos que forman parte esencial de las heladerías, con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha existente en este campo, principalmente porque existe solo una empresa a nivel nacional que fabrica y distribuye este insumo; es pertinente recalcar que del análisis efectuado a dicha empresa, se puede determinar que ésta, mantiene desabastecido el mercado, pues tiene serios problemas logísticos de despacho y de producción, originando serios e importantes retrasos en las entregas de la materia prima referida, generando de forma directa una afectación a los negocios de terceros que no pueden prescindir de este insumo y, que deben adecuar su presupuesto, plan de compras de insumos y pedidos de abastecimiento de materia prima, de acuerdo a lo que la empresa imponga en este nicho de mercado.

Ya que las heladerías se han convertido en un importante negocio para la ciudad de Quito, es necesario el crear una empresa que pueda proveer de conos de helados, parte de los insumos de las heladerías con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha existente en este campo, principalmente porque existe pocas empresas a nivel nacional que fabrica y distribuye este producto; es pertinente recalcar que el mercado se encuentra desabastecido, pues las empresas muestran serios problemas logísticos de despacho, originando retrasos en las entregas de la materia prima referida y generando afectación a los negocios de terceros.

1.3. Formulación y Sistematización del Problema

1.3.1. Formulación del Problema

¿La inversión que la empresa Glacé Heladería realizará para implementar el área de producción y comercialización de conos de helado en base de harina, será económicamente viable considerando la actual demanda insatisfecha existente y se justificará y recuperará la misma evaluando los índices de rentabilidad de acuerdo a la actual situación de este nicho de mercado?

1.3.2. Sistematización del Problema

- ¿Se tendrán el suficiente stock de mercadería para ofrecer a los clientes potenciales?
- ¿Se podrá instalar el área de producción de conos de helado en un lugar apropiado donde haya un mercado potencial, que sea de fácil acceso?
- ¿Será posible financiar todo el proyecto con el presupuesto propio de la empresa?
- ¿Existirán fuentes de financiamiento alternas al del capital propio del inversionista que realiza el presente proyecto?
- ¿Los costos y gastos del proyecto serán cubiertos por los ingresos estimados por la venta de conos de helado en el mercado Quiteño?
- ¿Será posible recuperar la inversión que realicen los accionistas de la empresa en estudio?

1.4. Objetivos Del Proyecto

1.4.1. Objetivo General

Asesorar a la Empresa Glacé Heladería, para que implemente el área de producción y comercialización de conos de helado en base de harina, basado en estrategias de mercado posicional y, además basado en el marketing boca a boca o de referencia que permita competir con el actual mercado monopolístico en la ciudad de Quito.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y la demanda y las necesidades actuales de los consumidores, en base de lo cual se pueda orientar al cambio de actitud en las ventas y llegar al consumidor y expendedor final de conos de helado en la ciudad de Quito.
- Realizar un estudio técnico para determinar estratégicamente la localización, instalación, procesos y equipos requeridos para brindar el servicio de distribución adecuada que permita servir a la demanda insatisfecha y lograr recuperar el mercado que se encuentra insatisfecho con el servicio que actualmente existe.
- Realizar una evaluación económica determinando el presupuesto a emplearse para cumplir las metas propuestas y un análisis financiero, para determinar la factibilidad del desarrollo del proyecto y realizar propuestas para su implementación.

1.5. Justificación Del Proyecto

El análisis de los principales indicadores económicos de la región de América Latina realizados por David Hopenhayn, Director de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, determinan que dicha región ha mantenido un crecimiento económico sostenido. Así, los principales indicadores macroeconómicos que el citado profesional analiza, determinan que actualmente dentro de la región, se mantiene el índice de pobreza más bajo en 30 años, 29%, un crecimiento de aproximadamente del 50% en la clase media, una tasa de desempleo promedio del 6,5% y una tasa de inflación de menos del 6%, cifras que demuestran que las políticas económicas que mantiene la región están dando excelentes resultados, sin embargo se debe tomar especial atención a las inversiones productivas, pues ese índice no ha crecido en la misma proporción con la que lo ha hecho el PIB per cápita, situación que refleja que aún no se ha realizado un cambio sustancial de la matriz productiva de los países, cambio que debe enfocarse en la agregación de valor dentro de la industria, mayor inversión en investigación y desarrollo, cambios que se activan con un incremento sustancial de los conocimientos del capital humano.²

En razón del evidente crecimiento económico nacional, se ha observado un crecimiento sustancial de diferentes tipos de establecimientos que ofertan servicios relativos a provisión de alimentos y bebidas, dentro de este grupo y en el contexto del desarrollo de la presente investigación, se puede mencionar a las heladerías, establecimientos que han aumentado considerablemente en los últimos años, cabe destacar además que las empresas inmersas en esta área comercial específica, han desarrollado nuevas estrategias de mercado

² Vargas Silva Víctor Manuel, El Tiempo, Revista Líderes, Pg. 3, Martín Hopenhayn “La última Década ha sido muy positiva para A. Latina” entrevista

para incrementar el consumo del producto en los ecuatorianos, situación que coadyuva al éxito del presente proyecto en medida de que la materia prima (cono), satisfaga las necesidades específicas de las empresas productoras de helados.

Dado que la estrategia nacional de incrementar el valor agregado dentro de las industrias es inminente, la provisión de materias primas que satisfagan las especificaciones de calidad y cantidad en las industrias resulta de vital importancia, en razón de obtener un producto final a la medida del consumidor y con alto valor agregado.

La importancia del presente proyecto radica en diversificar la provisión de materia prima, conos de helado, a este tipo de negocios, pues de acuerdo al análisis de la situación actual, podemos determinar que existe insatisfacción de casi el 90% de los establecimientos consumidores de conos de helado, en razón de que existe un único proveedor que maneja el mercado de acuerdo a las políticas que éste establece, y sujetando a las industrias a la capacidad de producción de dicha empresa, encontrándonos así con un evidente caso de monopolio que impide el crecimiento eficaz de los negocios del ramo.

Mediante el presente proyecto, y en razón de las oportunidades encontradas en este nicho de mercado, se logrará romper un monopolio existente por más de 10 años, acción que se encuentra legalmente protegida por la Ley de Regulación del Control y poder del Mercado, su reglamento y demás normas conexas, cuyo organismo rector es la Superintendencia de Control de poder del Mercado.

En los últimos años los establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas han tenido un crecimiento sustancial, dentro de este grupo se puede mencionar a las heladerías que en la ciudad de Quito día a día va en aumento. Además se puede mencionar las nuevas estrategias de las empresas productoras de helados para incrementar el consumo del producto en los ecuatorianos.

Considerando que la empresa Glacé Heladería es un consumidor de conos de helados en base de harina y siendo afectados por el constante desabastecimiento, la mala atención, baja calidad y despachos equivocados por parte de la única empresa proveedora de este insumo indispensable para las heladerías, se ha identificado un nicho de mercado potencial para el emprendimiento de un negocio adicional al que actualmente la empresa desarrolla.

La importancia del proyecto radica en proveer de conos de helado a este tipo de negocios y también a personas naturales que consumen este insumo diariamente por la naturaleza de sus actividades económicas, a fin de que puedan mantener un stock adecuado para sus actividades, satisfaciendo las necesidades de los clientes contribuyendo al consumo de helados y al desarrollo de negocios afines a este segmento.

1.6. Alcances

Los alcances del trabajo de asesoría realizado a la empresa Glacé Heladería, se enfocarán en brindar a todos los accionistas las herramientas técnicas y estratégicas que resulten del presente estudio, a fin de que puedan realizar la inversión en bienes de capital y contratar al personal necesario para la implementación del área de producción y comercialización de conos de helado en base de harina.

1.7. Limitaciones

Las limitaciones del presente trabajo de asesoría se identifican en los siguientes puntos:

- Falta de información histórica en la empresa Glacé heladería para realizar la asesoría y conocer las opciones de mejora en el espacio de producción.
- Baja capacidad de endeudamiento para la implementación del área de producción y comercialización de conos en base de harina.
- Diferentes prioridades de inversión de la empresa.
- Accionistas con bajo interés en realizar nuevas inversiones en la empresa.
- Entorno económico incierto para realizar nuevas inversiones apalancadas en préstamos bancarios o de instituciones financieras.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Marco de Referencia

2.1.1. Análisis Macroentorno

El Análisis del macroentorno está conformado por factores que afectan a las empresas y sobre los cuales no se tiene control directo, (Cabrerizo & Naveros, 2009).

Además mencionan que el macroentorno está compuesto por el análisis de los siguientes factores:

- **Factores económicos:** Están relacionados directamente con la oferta y demanda del producto o servicio, es decir su impacto es directo en la empresa. Estos pueden ser: PIB, inflación, tasas de interés, tipo de cambio, otros.
- **Factores político-legales:** La legislación de un Estado directa o indirectamente influyen en las empresas. La aplicación de nuevas leyes hace que se creen nuevos mercados y nuevas necesidades.
- **Factores sociales:** Los individuos, grupos y la sociedad, cambian en forma constante, con relación al estilo de vida, lo que influye en la compra de productos o servicios. Las tendencias de consumo forman para principal de este factor.
- **Factores tecnológicos:** Los cambios tecnológicos en la mayoría de las empresas este factor afectará directa o indirectamente. Influye de dos maneras, con la aparición de

nuevos productos que sustituyan los que se están ofertando y con la aparición de nuevas herramientas o técnicas que ayuden en la producción. (Cabrerizo & Naveros, 2009, p.42-44)

Todos los factores deben ser analizados conforme a la industria en donde se pretenda ingresar con el producto, por lo cual es importante considerar los puntos que más influyen en el comportamiento del negocio, para establecer alternativas que permitan mitigar el impacto que estos efectos causan.

2.1.2. Estudio de Mercado

2.1.2.1. Demanda

El concepto de la demanda podría tener varias interpretaciones, de acuerdo al bien o servicio que se ofrece y a la materia que lo esté tratando, pudiendo ser: economía, marketing, política, derecho, entre otros. (Hoffman, 2002).

La demanda se conoce al conjunto de bienes o servicios que los consumidores están dispuesto a adquirir en un mercado, a un precio y período determinado. Conocida también como la cantidad de mercancías compradas a los diferentes precios de mercado por un individuo o un grupo de individuos. (Avila, 2012).

La demanda la cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio dado en un periodo determinado (Fisher, 1993).

La investigación cuantitativa, se la define como la metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico (Malhotra, 2012).

Las encuestas reúnen información mediante formularios entregados a personas seleccionadas mediante una muestra representativa del mercado objetivo. Debido a la unilateralidad de las encuestas, es muy importante poner especial atención al diseño de los cuestionarios. Se debe definir con claridad los objetivos de información antes de formular las preguntas y definir si las posibles respuestas cumplen con los objetivos planteados. (Galindo, 2010).

2.1.2.2. Oferta

La oferta se define como “la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado.” (White, 2011).

Se conceptualiza a la oferta como “la cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por un conjunto de individuos de la sociedad.” (Ávila, 2012).

2.1.2.3. Marketing Mix

Se denomina “marketing mix” a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía. (Muñiz, 2008).

El objetivo del marketing “es el de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa.” (Muñiz, 2008).

La Asociación Americana de Marketing (AMA), lo consagró en su definición de Marketing como el proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización.

Componentes del marketing mix

Producto

El producto es “todo elemento tangible e intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado.” (Soriano, 1990)

Según la obra de Publicaciones Vértice el producto es el primer elemento del marketing mix, dentro de este se analiza todo lo referente a la conceptualización del elemento a comercializar según la segmentación y el posicionamiento que se quiere lograr.

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor. Este se centra en los beneficios que ofrece más que en las características físicas del mismo.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se puede decir que el producto o es un bien o servicio, con características enfocadas en alcanzar la satisfacción de cliente o consumidor.

Precio

El precio es "la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio." (Kotler & Armstrong, 2003).

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define el precio como el valor de intercambio de bienes o servicios. En marketing el precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, ya que el resto de los componentes producen costes.

Por su parte, la American Marketing Association (A.M.A.), define el precio como la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios.

Plaza o Distribución

La plaza está relacionada con la distribución y generación de oportunidades de compra, es el lugar en donde finaliza el cambio. La plaza comprende dos áreas, la primera se refiere al lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda; la segunda es el proceso que se realiza para que el producto llegue al lugar de compra (Dvoskin, 2004).

Por su parte Soriano considera a la distribución como la estructura interna y externa que establece la relación entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios.

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para una empresa-cliente. (Kotler & Lane 2006).

Promoción y publicidad

Se denomina promoción al conjunto de actividades de corta duración, dirigido a los intermediarios, vendedores o consumidores, que mediante incentivos económicos o materiales, tratan de estimular la demanda a corto plazo (Kotler & Lane, 2006).

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. (Kotler & Armstrong, 2004)

2.1.3. Estudio Técnico Organizacional

Los objetivos del estudio técnico de un proyecto son:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto.
- Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptimos requeridos para realizar la producción o comercialización.

2.1.3.1. Determinación del tamaño óptimo

El tamaño óptimo del proyecto es la capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica.

La determinación del tamaño óptimo le permitirá a la empresa optimizar recursos y por ende maximizar su rentabilidad.

2.1.3.2. Localización óptima del proyecto

La localización óptima contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

2.1.3.3. Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto abarca puntos referentes a la instalación y funcionamiento. (Baca, 2010).

Proceso de producción

Baca conoce como proceso de producción, al “procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir del insumo.” (Baca, 2010, p.89).

Por su parte Sapag define al proceso de producción “como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología.” (Sapag, 2003, p.134).

Distribución de la planta

Según Baca la distribución de la planta “proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a las vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.” (Baca, 2010).

2.1.3.4. Marco legal de la empresa

Baca define menciona que: “En toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos.” (Baca, 2010).

Sapag menciona, que la constitución de cada país, así, como las leyes, los reglamentos, decretos, costumbres, entre otros, establecen normas que influyen directa o indirectamente en la evaluación del proyecto. (Sapag, 2003, p. 225)

En este aspecto se consideran normas y leyes que influyen en el desarrollo del negocio, las cuales, deben considerarse al momento de la puesta en marcha de la empresa.

Dentro del estudio de organización se considera el recurso humano necesario para realizar las actividades establecidas en la empresa, por lo cual, cada puesto debe conocer sus funciones y obligaciones dentro de la empresa.

2.1.4. Estudio Económico

Baca expresa que el estudio económico pretende determinar el rubro económico necesario para la puesta en marcha del negocio, así, como ciertos indicadores que permitirán realizar una evaluación final. (Baca, 2010).

2.1.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial según Baca “comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.” (Baca, 2010).

Según Sapag la inversión inicial comprende las inversiones requeridas antes de la puesta en marcha del negocio, estas son: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. (Sapag, 2003, p.233)

2.1.4.2. Financiamiento

Según Baca el financiamiento de una empresa se da cuando la misma ha solicitado un préstamo que le permita cubrir sus necesidades económicas. Mientras menor sea la tasa de

interés pagada por el crédito el rendimiento sobre la inversión será más elevado. (Baca, 2010, p.144)

Para seleccionar la entidad con la que se contrate la línea de crédito, se realizará una evaluación previa para seleccionar la mejor alternativa, que se ajuste a los requerimientos del nuevo negocio.

2.1.4.3. Costos

Baca expone que el costo es un desembolso de dinero que puede ser hecho en el pasado, presente o futuro, incluso en forma virtual. Pueden ser: costos de producción, costos de administración, costos de ventas y costos financieros. (Baca, 2010, p.147)

2.1.4.4. Ingresos

Los ingresos según Horngren afectan directa e indirectamente a la utilidad neta. (Horngren, 2000, p.174)

Los ingresos de la empresa provienen directamente de la venta de conos de helado, los mismos que serán estimados de acuerdo a la demanda existente y la capacidad de producción de la empresa.

2.1.4.5. Estados financieros

Estado de pérdidas y ganancias

Este estado financiero mide las utilidades de la unidad de producción o de prestación de servicios durante el período proyectado (Córdoba, 2006, p. 334).

Por su parte Baca menciona que “el estado de resultados calcula la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto.” (Baca, 2010, p. 150)

Balance General

El balance general muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado, está compuesto por activos (todo lo que posee y controla), pasivo y capital (fuentes de los recursos empleados para obtener los activos) (Horngren, 2000, p. 397).

2.1.4.6. Flujo de caja

El flujo de caja es el informe contable principal que presenta en forma significativamente y resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un período, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

Los elementos que componen el flujo de caja:

- Ingresos de operación
- Egresos de operación
- Egresos de inversión
- Valor de salvamento

2.1.4.7. Evaluación de factibilidad financiera

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), según el autor Aguilera evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Aguilera acota además que la TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.

Por su parte Sapag menciona que la TIR evalúa un proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. (Sapag, 2003, pp.302-303)

La fórmula para el cálculo de la TIR es la siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

La TIR permitirá conocer la tasa de rentabilidad de la inversión, cuando esta sea igualada a cero.

Valor Actual Neto (VAN).

El valor presente o actual neto según “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.” (Baca, 2010 p.182)

Según Sapag expresa que un proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. (Sapag, 2003, p. 301)

La fórmula para el cálculo del VAN, para un período de 5 años, según Baca es la siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Dónde:

- FNE: Flujos Neto de efectivo de cada período

- P: inversión inicial
- i: Tasa mínima aceptable (TMAR)

El VAN permite traer al valor presente los flujos netos obtenidos, la factibilidad de un proyecto se mide cuando este es mayor a cero.

2.1.5. Glosario de Términos

Beneficio: Diferencia positiva existente entre los ingresos y los gastos realizados en una determinada actividad durante un periodo de tiempo definido.

Calidad: la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Cliente: Persona u organización que adquiere bienes o servicios de una determinada empresa.

Cliente Potencial: Es la persona o entidad que por sus características o actividad puede adquirir determinados productos aunque por diferentes motivos todavía no lo ha adquirido.

Competencia: la rivalidad entre las empresas que tratan de crear transacciones con los clientes en el mismo segmento de mercado. Se han usado términos como competencia perfecta, competencia laborable, competencia imperfecta, monopolio, oligopolio.

Demanda: Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones determinadas y en un periodo dado.

Demanda global: Es la cantidad de producto que efectivamente está absorbiendo el mercado, en un lugar y un periodo dados, fruto de las ventas realizadas por el conjunto de marcas o empresas en competencia.

Eficiencia: Nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor costo de recursos humanos, financieros y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Empresa: Unidad económica de producción formada por un conjunto de factores productivos que bajo la dirección del empresario se dedica a la obtención de bienes y servicios para conseguir generalmente un beneficio mediante la venta de los mismos en el mercado.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Estrategia de Marketing: es la planificación de objetivos, políticas, productos y mercados de una empresa, normalmente a medio y largo plazo.

Investigación de Mercados: Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida.

Marketing: Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando satisfacciones con valor para ellos.

Mercado: Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinado a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

Mercadotecnia: es un sistema de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir algo de valor ya sean bienes o servicios que satisfagan necesidades para el beneficio del mercado y de los consumidores doméstico o usuarios industriales actuales o potenciales.

Mezcla de Marketing: El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Objetivo: Meta que una organización o persona se establece en lo cuantitativo y lo cualitativo.

Oferta: Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término la propuesta de venta de bienes o servicios que de forma verbal o por escrito, indica de una empresa a otra, indicando de forma detallada las condiciones de la venta.

Organización: Es indispensable para determinar el cómo, cuándo y dónde funcionará la empresa, la autoridad, las coordinaciones indispensables y que sean adaptables a los cambios internos y externos que afecten a la empresa.

Poder de compra: La habilidad de los compradores para adquirir y utilizar el ingreso, la riqueza o el crédito para comprometerse en la compra de bienes y servicios en el mercado.

Plan de Marketing: Documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca, lo que da como resultado un análisis FODA.

Precio: Es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En sí es el valor de intercambio de un artículo.

Promoción: Incentivos dirigidos a compradores, vendedores para estimular la compra en un determinado período.

Publicidad: Actividades involucradas en la presentación de un mensaje impersonal, pagadas por un patrocinador identificado, acerca de una organización y/ o sus productos.

Población Objetivo: Es el conjunto de personas hacia las que pueden ir encaminadas diversas acciones de las empresas. Normalmente la población objetivo es solamente una parte de la población total.

Punto de Equilibrio: Es cuando los ingresos y egresos son iguales, es decir que los ingresos cubren todos aquellos gastos de la empresa y no existe ninguna pérdida ni ganancia.

Satisfacción del cliente: Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador queda insatisfecho. Si el desempeño iguala o supera las expectativas, el comprador está satisfecho o encantado.

Segmentación de mercado: Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de Marketing distintos.

Utilidad: Constituye la ganancia o beneficio que produce una empresa en un determinado tiempo.

2.2. Hipótesis de Trabajo

El análisis económico y financiero para la asesoría de una empresa productora y comercializadora de conos de helado en base a la harina, demuestra rentabilidad y recuperación de la inversión, basado en la escasa oferta del mercado local de dicho producto.

2.3. Aspectos Metodológicos

Este método se empleará en la investigación de campo, es decir, a través de encuestas, observaciones o indagaciones que permitan identificar datos relevantes del problema investigado, determinando causas para establecer sus posibles soluciones.

Se utilizarán técnicas como la encuesta que será dirigida a los principales demandantes de cono de helado a base de harina en la ciudad de Quito, constituidos por a las fuentes de sodas o heladerías domiciliadas en la ciudad de Quito.

Además se utilizará el análisis de información secundaria de organismos gubernamentales, ministerios, bancos, instituciones acreditadas a nivel nacional e internacional, se observará el comportamiento del consumidor tipo frente a situaciones de desabastecimiento del producto, se analizará el comportamiento de la empresa frente a situaciones de estrés dentro de la industria.

CAPÍTULO III

3. Análisis Del Macroentorno

3.3. Factores Económicos

3.3.1. PIB

El Banco Central del Ecuador (BCE), menciona que en el año 2010 la producción total de bienes y servicios del país (Producto Interno Bruto-PIB), alcanzó un valor de USD 57.978 millones, presentado un crecimiento real de 3,58%, respecto del 2009. Para el 2011, se observa un crecimiento del país del 6,50%, 2.92 puntos porcentuales por sobre el crecimiento alcanzado en el 2010, en el año 2012 no se observa una misma tendencia de crecimiento sin embargo, el desempeño del país se muestra en incremento con un 4,30%. Tal situación refleja una recuperación de la economía, debido en gran parte a la recuperación económica mundial que generó una mayor demanda de productos y un mayor precio del crudo de petróleo.

El panorama económico que se presenta para este año 2015 proyecta una contracción sustancial del desarrollo económico, resultado de una economía nacional dependiente en un 90% de la venta petrolera. Considerando que dentro de este año el precio por barril del petróleo descendió notoriamente en un 60% aproximadamente, se estima, de acuerdo a las cifras referenciales del Banco Central, que el año 2015 tenga un crecimiento del PIB de apenas 2,9% y una inflación del 6%

Tabla 1 Crecimiento económico de Ecuador

CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL				
AÑOS	DESEMPEÑO ECONÓMICO			
	PIB NOMINAL	PIB REAL	PIB PER CÁPITA EN USD	CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL
2008	54.209	24.032	3.927	-
2009	52.022	24.119	3.714	0,36%
2010	57.978	24.983	4.082	3,58%
2011	65.945	26.608	4.578	6,50%
2012	73.237	27.753	4.944	4,30%
2013	82.125	32.459	5.334	4,50%
2014	95.432	45.645	5.781	4,80%
ESTIMADO 2015	70.755	23.632	4.800	2,9%

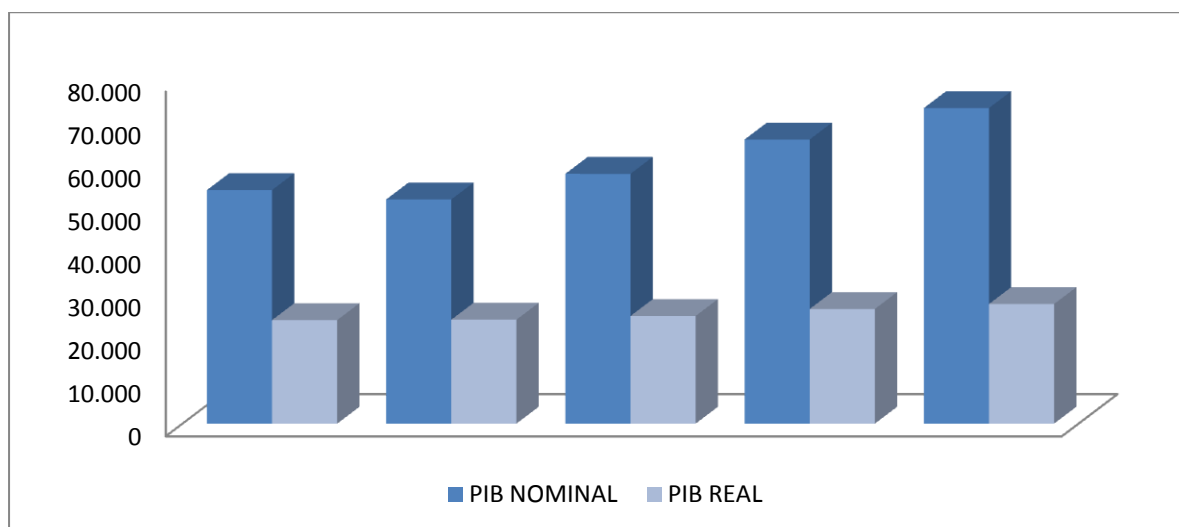
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Entre los factores que han incidido para el crecimiento económico del país, resaltan el aumento de los ingresos de las exportaciones petroleras, el aumento de la formación bruta de capital, el aumento del consumo y el incremento del gasto del Gobierno, generando un escenario positivo pese a la reducción de las remesas de los migrantes. También favorecen las políticas gubernamentales en su afán de mantener un expansivo gasto fiscal.

Al realizar la relación interanual de la información histórica, se observa un crecimiento económico anual promedio del 3,69%, con lo cual el valor del PIB real alcanzaría los USD 50.632 millones al 2016, en tanto que el PIB nominal sería de USD 100.755 millones.

Figura 1 Crecimiento económico del Ecuador (2008-2015)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

La industria manufacturera resalta como una de las más importantes en la economía del país, ya que es la quinta con mayor aportación a la conformación del Producto Interno Bruto nacional (PIB), detrás de otros servicios, explotación de minas y canteras, comercio al por mayor y por menor y construcción y obras públicas.

Tabla 2 PIB nacional e industria manufacturera

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA				
(Miles de dólares)				
RAMAS DE ACTIVIDAD	AÑOS			
CIU CN	2011	2012	2013	2014
I. Otros servicios	14.684.918	15.997.162	17.511.133	20.242.101
B. Explotación de minas y canteras	7.411.934	8.839.661	12.372.829	12.140.923
F. Comercio al por mayor y al por	5.925.288	6.444.343	7.541.960	8.454.864

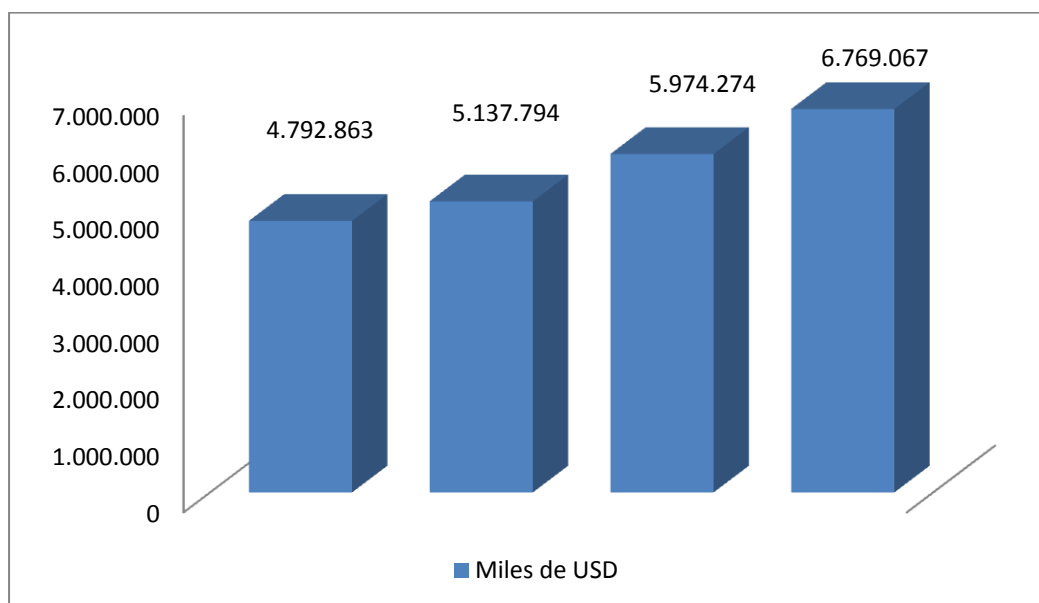
menor				
E. Construcción y obras públicas	5.498.198	5.916.853	7.081.616	8.412.896
C. Industrias manufactureras	4.792.863	5.137.794	5.974.274	6.769.067
G. Transporte y almacenamiento	3.456.178	3.694.516	3.977.735	4.433.324
A. Agric., ganad., silvicultura, caza, pesca	3.524.772	3.671.298	4.133.141	4.484.637
Otros elementos del PIB	3.132.436	3.379.741	3.435.366	4.029.646
J. Servicios gubernamentales	3.002.658	3.256.923	3.304.539	3.672.678
H. Servicios de Intermediación financiera	1.361.884	1.440.873	1.779.642	2.010.365
D. Suministro de electricidad y agua	547.493	586.436	517.662	582.362
K. Servicio doméstico	65.085	69.641	78.348	78.961
Serv. de intermediación financiera	-1.381.845	-1.437.023	-1.762.811	-2.075.036
PRODUCTO INTERNO BRUTO	52.021.862	56.998.219	65.945.432	73.236.788

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.

Elaborado por: Los Autores.

La industria manufacturera en el 2014, mantiene una contribución al PIB nacional del 9,06%. En el 2013 mantuvo una participación de 9,01%, 0.20 puntos porcentuales por debajo del 9,21% alcanzado en el 2012. Al realizar la relación interanual, se espera para el 2016, la industria alcance USD 10.363.594 miles, con una participación del 9,95% con relación al PIB nominal total.

Figura 2 PIB Nominal de la industria manufacturera (2011-2014)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.
Elaborado por: Los Autores.

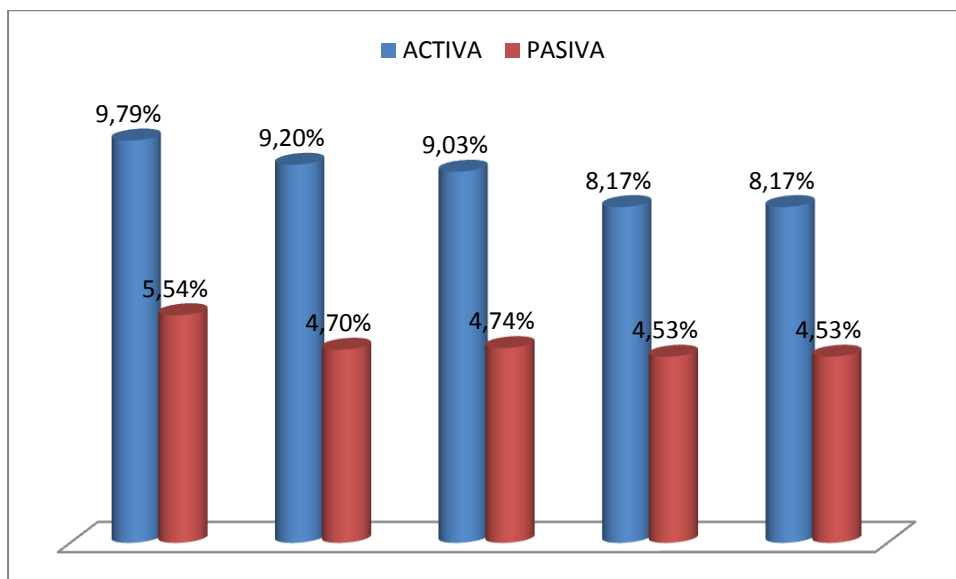
Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos la industria manufacturera no solo contribuye al crecimiento económico del país, sino también a la generación de plazas de trabajo, es así que el total de personas empleadas asciende a 262.195 trabajadores, de los cuales, 157.003 se hallan en la región sierra y 105.192 en la región costa.

3.3.2. Tasas De Interés

A partir de la aprobación de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera en el 2008, que persigue establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país³, el sistema financiero muestra solidez y estabilidad, lo cual favorece a un mayor acceso y concesión de líneas de créditos para los distintos segmentos a fin de dinamizar las actividades de producción y de comercio.

³ Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera, Sección sexta, Art. 302, Constitución del Ecuador 2008.

Figura 3 Tasas de interés referenciales



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.

Elaborado por: Los Autores.

Según se observa en el anterior, entre los años 2010 y 2012, la tasa de interés activa referencial se redujo 1,62 puntos porcentuales, pasando de 9,79% a 8,17%. Idéntico comportamiento muestra la tasa de interés pasiva referencial, que se redujo en 1,01 puntos porcentuales al pasar de 5,54% a 4,53%. Las tasas de interés referenciales a través del tiempo muestran una tendencia decreciente.

De manera general, se observa una reducción sostenida de las tasas de interés referencial, aquella situación permite inferir, que a una menor tasa activa, habrá una mayor demanda de líneas de crédito, lo que favorece al financiamiento de actividades productivas.

3.3.3. La Inflación

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado.

Tabla 3 Inflación anual

AÑO	VALOR %
2008	8.80%
2009	4.30%
2010	3.30%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2,70%
2014	3,67%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.
Elaborado por: Los Autores.

Se puede observar que la inflación en la tendencia analizada 2008 – 2012 ha sufrido variaciones, se observa un mayor porcentaje en el año 2008, con relación al año 2009 que se situó en 4.30% mostrando un cuadro favorable en contraste al 8.80% del 2008. Para el año 2010 se muestra favorable con porcentaje del 3,30% menor con respecto a los años analizados, al siguiente año el crecimiento aproximado es del 5,41%, mejorando para el año 2013 alcanzando una tasa de inflación del 2,70 al finalizar ese año.

La tendencia mostrada por la inflación es un factor favorable para la presente propuesta, en razón de que los precios de los insumos a utilizarse no aumentarían en forma considerable o en un porcentaje alto, pudiendo estimar un precio acorde para que el producto pueda competir en el mercado, permitiendo cubrir los costos incurridos en la compra de materia prima e insumos.

3.4. Factor Político

Según Vásconez en la actualidad el factor político se enfoca en un ámbito social, el cambio de la política ecuatoriana inicia con el retorno a la democracia, encaminando de manera conjunta el cambio de modelo económico. Con el propósito de cumplir con los ejes de la política social basados en: seguridad social, educación de niveles básicos y desarrollo rural; la inversión asignada por el Gobierno es muy elevada, sobre todo en los aspectos de infraestructura y consolidación del sistema de planificación en el nivel central. (Vásconez, 2012, p. 42)

Entonces se puede mencionar que política social, se enfoca en destinar gran parte del presupuesto nacional al desarrollo de programas orientados a la salud, educación, vivienda, e infraestructura, mejorando de esta manera las condiciones de vida de la sociedad y su economía.

Vintimilla menciona que la política social se mantiene, tras los resultados obtenidos en los últimos comicios electorales que ratificaron al Gobierno durante otro período, con un gran respaldo popular que sobrepasa el 50%, colocando a una mayoría de assembleístas del partido de gobierno (70%) en la Asamblea Nacional, generando un cuasi poder absoluto sin una oposición política que pueda ser un contrapeso.

Con respecto a la inversión privada y el apoyo que el Gobierno ofrece a los inversionistas, Iñiguez citado en El Ciudadano expresa que el Gobierno en la actualidad ofrece una apertura total para la empresa privada, apoyando a proyectos nuevos beneficiando a sectores de forma garantizada.

El presente factor se muestra como una oportunidad para el proyecto, por el apoyo gubernamental ofrecido para la aplicación de nuevos emprendimientos que generen fuentes de empleo e ingresos al país.

3.5. Factor Legal

El factor legal influye de una manera decisiva en las empresas, una empresa necesita saber que se mueve en un marco legislativo claro y estable.

El estado regula gran cantidad de normas con mucha importancia para las empresas, algunas de las más relevantes son:

Normas fiscales: Según Horne & Wachowics muchas de las decisiones empresariales se ven afectadas de manera directa o indirecta por los impuestos, el poder fiscal que posee el gobierno influye en el comportamiento de las empresas y sus dueños.

Normas mercantiles: Las leyes mercantiles existentes en un país, influyen en la decisión de las empresas de ingresar a competir en un mercado.

Normas laborales: Según el informe de la Naciones Unidas sobre las normas laborales una empresa debe respetar cuatro derechos fundamentales como son: la libertad de asociación la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; la eliminación de discriminación en materia de empleo y ocupación.

La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos:

- Fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras.
- Asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores
- Salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Las normas establecidas por cualquier país están encaminadas a regular todas las actividades económicas realizadas en el mismo, esto puede motivar o no a ingresar a las empresas en el mercado. Todos estos aspectos influyen en los procesos realizados por las empresas obligándolas a cumplir normas que en ocasiones no están al alcance de las manos de sus administradores.

Actualmente la legislación ecuatoriana lo que busca es una equidad tanto para las empresas como para el consumidor, esto a su vez permite generar leyes en las que el gobierno tenga un control de las actividades de la empresas y de la riqueza que generan, y que a su vez

generen un beneficio para el mismo por ser parte de un Estado donde desarrollan sus actividades.

3.6. Factor Social

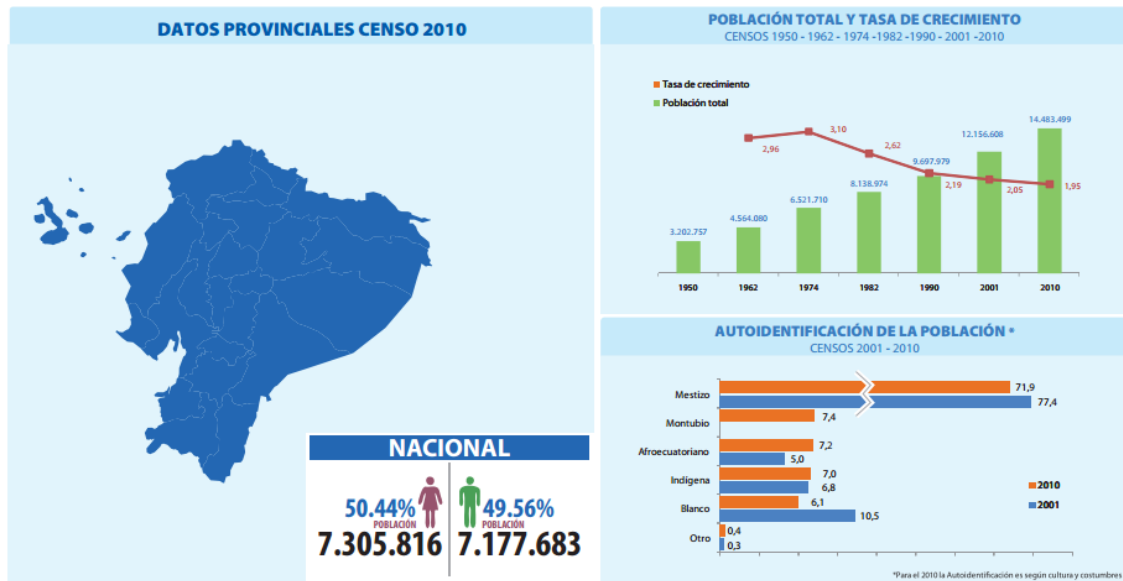
Población Económicamente Activa (PEA)

La población económicamente activa en el año 2011 estaba conformada por 6.647.203 habitantes, representando aproximadamente el 46% del total de la población estimada en el último Censo realizado por el INEC en el año 2010 constituido por 14.483.499 habitantes.

Tabla 4 Evolución de la población económicamente activa

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		
AÑO	HABITANTES	% VARIACIÓN
2006	6.548.109	-
2007	6.843.489	4,51%
2008	6.536.310	-4,49%
2009	6.658.111	1,86%
2010	6.535.240	-1,85%
2011	6.647.203	1,71%
2012	7.706.785	1,59%
2013	7.884.267	2,25%
2014	8.233.268	3,23%

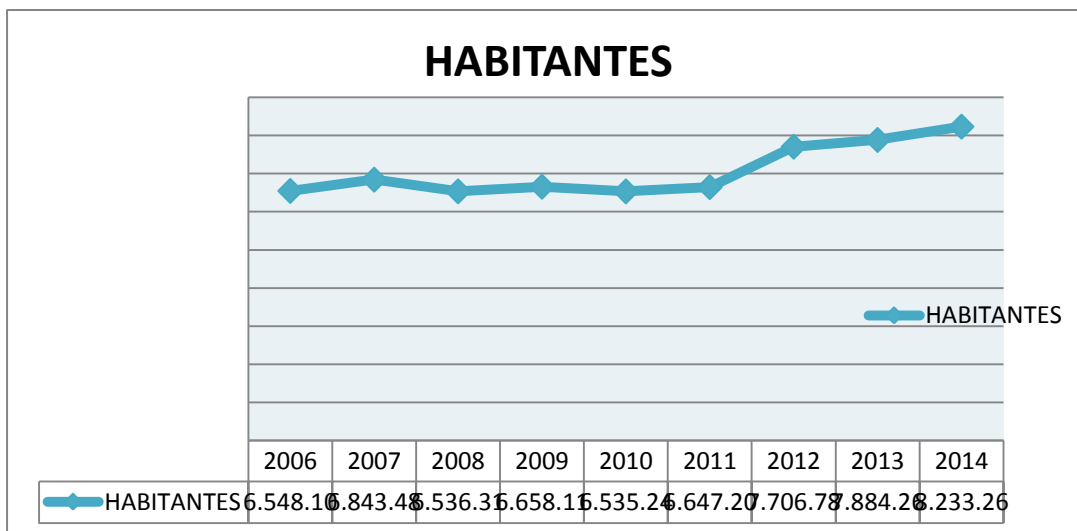
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2014.
Elaborado por: Los Autores.



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2015.
Elaborado por: INEC.

Uno de los principales factores de la disminución existente en el año 2010, fue la nueva medición realizada por el INEC de la población en rango de edad de personas, que están con trabajo, formal o informal.

Figura 4 Evolución de la población económicamente activa



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

A pesar de observarse una inestabilidad en los últimos años, el incremento de la población económicamente activa en el último año, se ve favorecido por la creación de nuevas fuentes de empleo, especialmente en el sector público, ello en razón del incremento del tamaño del Estado, que tras la creación de nuevos ministerios, secretarías y demás organismos demandan mayor fuerza laboral.

Las variaciones observadas no muestran una estabilidad de este factor, disminuyendo las oportunidades de crecimiento de la PEA del país y al poder de adquisición de la misma, mostrándose como una amenaza para cualquier proyecto.

Mercado Laboral

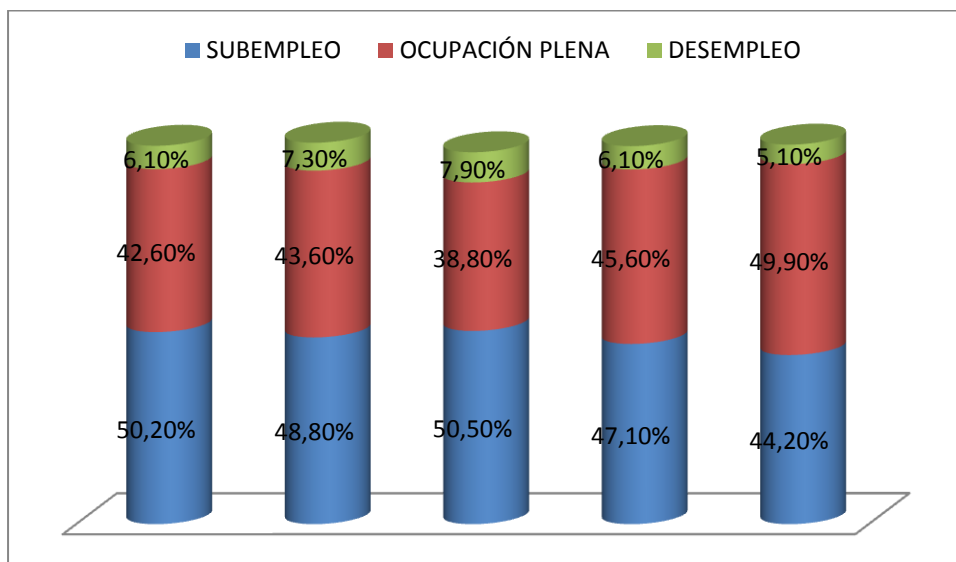
La tendencia que ha mostrado la tasa del desempleo desde el año 2006 ha sido favorable para el país, el porcentaje mostrado a finales del 2014 con relación al año 2006 un decrecimiento aproximado del 50%. La variación presentada entre el 2008 y 2009, al igual que otros factores se dio a causa de la crisis mundial desatada entre esos años. Sin embargo, para los siguientes años la tendencia de disminución es notoria para la tasa de desempleo.

En el caso de la ocupación plena muestra un comportamiento favorable, incrementando el porcentaje de personas que disponen de un empleo fijo que les permite obtener ingresos mensuales mejorando el estilo de vida propio y de su familia.

En subempleo en el mismo periodo muestra una tendencia de decrecimiento, favoreciendo al desarrollo social del país, ofreciendo en forma equitativa fuentes de empleo para todos los habitantes.

La siguiente figura muestra lo mencionado:

Figura 5 Mercado laboral ecuatoriano (2010-2015)



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

El factor laboral para la presente propuesta por una parte muestra una incidencia alta, tomando en cuenta que las personas tienen la capacidad de adquirir productos y servicios al disponer un ingreso mensual seguro, esto enfocado a un mayor consumo de helado favoreciendo a las fuentes de soda o heladerías y directamente a la empresa productora y comercializadora de conos de helado; por otro lado al existir un menor número de demandantes de empleo, la mano de obra encarece, mostrándose como una amenaza para el proyecto, por la carencia de personal capacitado para formar parte de la empresa.

CAPÍTULO IV

4. Estudio Del Mercado

4.1 Definición del Producto

Conforme a las necesidades del mercado, y en razón de que a nivel nacional existe dos empresas que producen conos para helado como son: Conos Campeón, productor establecido en la ciudad de Guayaquil y Conos Riky con domicilio en la provincia de los Ríos, se establece que el nuevo negocio ofertará conos de tipo waffer, mismo que está elaborado a base de harina de trigo, lo cual lo convierte en un producto complementario para la alimentación diaria de los potenciales consumidores de todo tipo de helados en la ciudad de Quito.

El diseño del producto se mantendrá de acuerdo a las nuevas tendencias de alimentación, para ello se prevé utilizar técnicas de mercadeo para identificar las necesidades de los demandantes y reflejarlas en los procesos de producción, para lo cual se invertirá en maquinaria de última generación, lo cual permite satisfacer las necesidades de los clientes, en tiempos de entrega, calidad de producto y precios competitivos.

Por lo mencionado anteriormente, el presente capítulo consta de la determinación de un mercado para la producción y comercialización de conos de helado a base de harina por la empresa Glacé en la ciudad de Quito.

4.2 Análisis De La Demanda

La demanda es el volumen total de ventas que se conseguiría el producto en un mercado localizado físicamente, en un periodo de tiempo determinado y bajo unas determinadas condiciones de entorno y de esfuerzo comercial (Alegre & Berné, 2011).

Bajo esta conceptualización, la demanda para el presente estudio la conforman las fuentes de soda o heladerías que ofrece bebidas, gaseosas, jugos, batidos, ensaladas de fruta, helados, variedad de postres y demás alimentos de consumo rápido, registradas en Ministerio de Turismo como establecimientos que forman parte de la actividad turística del país.

En la ciudad de Quito, hasta el año 2008 el número de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo fue un total de 292 negocios, constituyendo el 23% del total nacional. Considerando la tendencia de crecimiento nacional del 12% según datos oficiales del Ministerio del Turismo, se estima la demanda en la ciudad de Quito para los siguientes años así:

Tabla 5 Demanda de la ciudad de Quito

MERCADO OBJETIVO: FUENTES DE SODA			
ACTIVIDAD ECONÓMICA: I5520: RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS			
Año	No. Establecimientos	Mesas	Plazas/mesa
2008	292	2.156	8.532

2009	327	2.414	9.555
2010	366	2.702	10.695
2011	409	3.019	11.951
2012	457	3.374	13.354
2013	587	3.779	14.956
2014	634	4.235	15.697
2015 (p)	789	4.651	16.543

Fuente: Ministerio del Turismo, 2015
Elaborado por: Los Autores

Se observa que para el 2015 se proyecta una demanda potencial del nuevo producto de 789 establecimientos calificados como fuentes de soda, con una capacidad de 4.651 mesas, o en su defecto 16.543 plazas en total, según la información provista por el Ministerio de Turismo.

De los resultados expuestos también se observa que el promedio de mesas por cada establecimiento es de alrededor de 7, mientras que las plazas por mesas en promedio asciende a 4.

Con la información expuesta, en los apartados siguientes se realiza un estudio de campo que permita estimar de forma racional el número de potenciales consumidores y su nivel de consumo.

4.3. Distribución Geográfica del Mercado De Consumo

Para establecer la distribución geográfica del mercado de consumo se recurre a la información provista por el Ministerio de Turismo quien en asociación con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, y la Asociación Hotelera de Pichincha, preparan los indicadores turísticos de la ciudad, de lo cual se desprende la siguiente información:

Tabla 6 Distribución geográfica del mercado de consumo

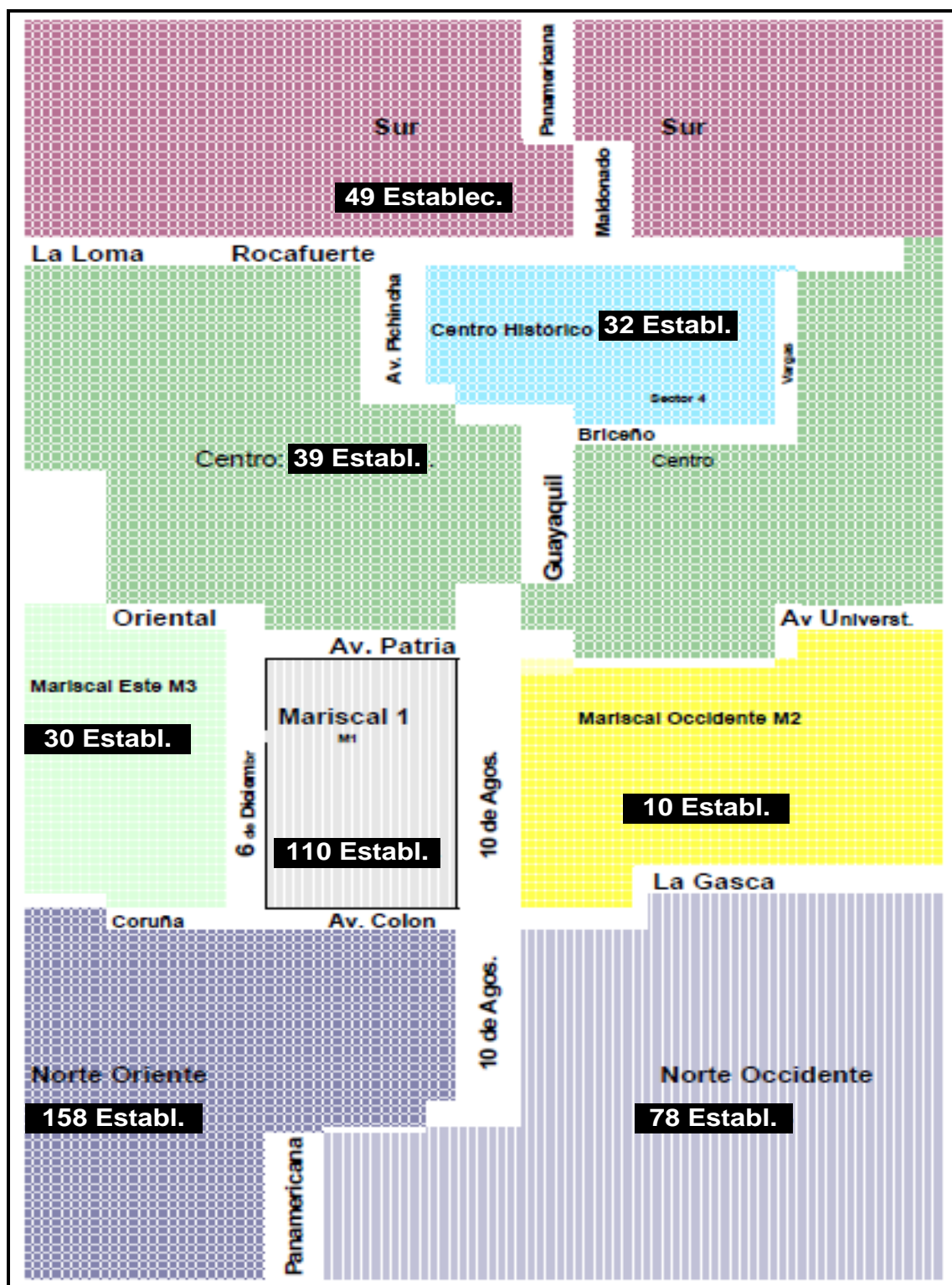
ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE QUITO POR SECTOR GEOGRÁFICO		
Sector	Porcentaje	No. Establecimientos
Periféricos (cercanías a los valles)	3,04%	24
Mariscal 1	18,63%	147
Mariscal 2	7,98%	63
Mariscal 3	7,22%	57
Centro Histórico	8,36%	66
Centro	9,13%	72
Noreste	22,69%	179
Noroeste	12,04%	95
Sur	10,89%	86
TOTAL	100,00%	789

Fuente: MINTUR, MDMQ, CAPTUR, AHOTP, 2015

Elaborado por: Los Autores

En base a la información presentada en la tabla anterior, se realiza la distribución de los establecimientos que son parte de la demanda del nuevo negocio. A continuación se presenta el mapa de la distribución de los establecimientos:

Figura 6 Mapa de distribución geográfica del mercado de consumo



Fuente: MDMQ, CAPTUR, AHOTP, 2014

Elaborado por: Los Autores

4.3.1. Comportamiento Histórico de la Demanda

En los últimos años la demanda local de conos de helado se ha incrementado, especialmente en las zonas centro y norte de la ciudad, ello se debe entre otras cosas, al incremento de la demanda de toda clase de helados, que por efectos climáticos y su ubicación, la ciudad cuenta con un ambiente agradable lo que incita a optar por consumir helados, a ello se agrega los cambios en los hábitos de consumo, la disponibilidad y variedad de helados y sobre todo a la tradición que mantienen los habitantes de consumir este tipo de productos en ocasiones especiales.

Bajo este escenario, donde el consumidor busca nuevas alternativas de alimentación, los pequeños y grandes negocios que venden helados se ha incrementado, a tal punto que las grandes cadenas multinacionales han llegado al país, marcando una nueva tendencia entre los competidores del mercado, donde la eficiencia, productividad y calidad marcan la diferencia para la permanencia en el mercado.

El mercado se caracteriza por un marcado incremento de nuevos nichos para el sector alimenticio, que se debe principalmente al constante crecimiento poblacional, que da espacio a nuevos productos funcionales y con excelente calidad.

Tabla 7 Demanda histórica

Año	No. Establecimientos	Mesas	Plazas/mesa
2008	292	2.156	8.532
2009	327	2.414	9.555
2010	366	2.702	10.695
2011	409	3.019	11.951

2012	457	3.374	13.354
2013	587	3.779	14.956
2014	634	4.235	15.697
2015	789	4.651	16.543

Fuente: MINTUR, MDMQ, CAPTUR, AHOTP, 2015
Elaborado Por: Los Autores

4.3.2. Proyección De La Demanda

Para proyectar la demanda se ha considerado la tendencia de crecimiento nacional, siendo del 12% según datos establecidos por el Ministerio del Turismo, a continuación se presenta la tabla de la proyección de la demanda:

Tabla 8 Demanda proyectada

DEMANDA PROYECTADA			
Año	No. Establecimientos	Mesas	Plazas/mesa
2013	512	3.779	14.956
2014	573	4.232	16.751
2015	642	4.740	18.761
2016	719	5.309	21.012
2017	805	5.946	23.534
2018	902	6.659	26.358

Elaborado por: Los Autores

La demanda del producto en la ciudad de Quito, es de 512 establecimientos para el año 2013, alcanzando un total de 902 para el año 2018.

4.4. Estudio De Campo

El estudio de campo consiste en la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca del problema relacionado a la presente investigación, que consiste en establecer la viabilidad en introducir al mercado un nuevo producto, para ello se recurre a diseñar la investigación, que para el presente caso es la cuantitativa, que se la define como la metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico.

El estudio de campo de tipo cuantitativo permitirá esclarecer preguntas claves para para la producción y comercialización de conos de helado a base de harina por la empresa Glacé en la ciudad de Quito.

4.4.1. Determinación De La Población

La población objetivo según se define como la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones.

La población objetivo del presente estudio son las fuentes de sodas o heladerías domiciliadas en la ciudad de Quito de distinto tamaño para el año 2015. De la información proporcionada por el Ministerio de Turismo, se proyecta que en Quito existirán 512 empresas o negocios que cumplen con los parámetros exigidos para ser parte de la población objetivo.

4.4.2. Determinación de la Muestra

De acuerdo a las necesidades requeridas para el desarrollo del presente estudio, la técnica de muestreo a utilizarse es de tipo probabilístico denominado muestreo aleatorio simple, Malhotra afirma que “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa de ser la muestra realmente seleccionada. Esto implica que cada elemento es seleccionado independientemente de los otros elementos.” (325)

A su vez Malhotra menciona que la muestra “es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio” (318). Al conocer la población objetivo, el cálculo del tamaño de la muestra se lo determinará mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + e^2(N-1)}$$

Fuente: Pardinas, (178).

Dónde:

N = Tamaño del universo de la investigación = 512

p = probabilidad de aceptación = 0.5

q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5

Z = valor de la curva de gauss para un nivel de confianza de 95% = 1.96

e = porcentaje de error tolerado = 5%

$$n = \frac{512(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2(512-1)}$$

$$n = 219,7 = 220$$

Según el resultado alcanzado el tamaño de muestra del presente estudio es 220, que representa el número de elementos que serán tomados de la población total para realizar el análisis respectivo.

Para determinar la distribución de las encuestas se procede a utilizar los porcentajes de participación considerando la ubicación de los negocios dentro de las zonas identificadas anteriormente.

Tabla 9 Distribución muestral por zonas de Quito

DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTAS		
ZONAS	%	No. ENCUESTAS
Periféricos (cercanías a los valles)	0,90%	2
Mariscal 1	21,50%	47
Mariscal 2	2,00%	4
Mariscal 3	5,90%	13
Centro Histórico	6,30%	14
Centro	7,60%	17
Noreste	30,90%	68

Noroeste	15,30%	34
Sur	9,60%	21
TOTAL	100,00%	220

Elaborado por: Los Autores

4.4.3. La Encuesta

La encuesta es de tipo personal que permite recabar información sobre el grado de satisfacción y conformidad del producto recibido, específicamente por las fuentes de soda o heladería que solicitan conos de helado a base de harina para ofrecer helados de todo tipo a sus clientes. Preferentemente la encuesta será realizada al gerente, administrador o responsable del área de adquisiciones de las entidades en mención. *Ver anexo 1*

La recopilación de los datos inicia con el contacto con los encuestados en los predios de la institución objeto del presente estudio, para ello se utiliza una encuesta que contiene preguntas de opción múltiple, y dicotómicas, que favorece al procesamiento de la información requerida por el investigador. Se estima un tiempo aproximado de 20 minutos por cada llenar cada encuesta. La tabulación de la información recabada es procesada en la hoja electrónica Excel.

4.4.4. Resultados De La Encuesta

En el presente apartado se presenta los resultados y análisis de la encuesta:

Parte I: Información General

a) Cargo que ocupa la persona que responde la encuesta

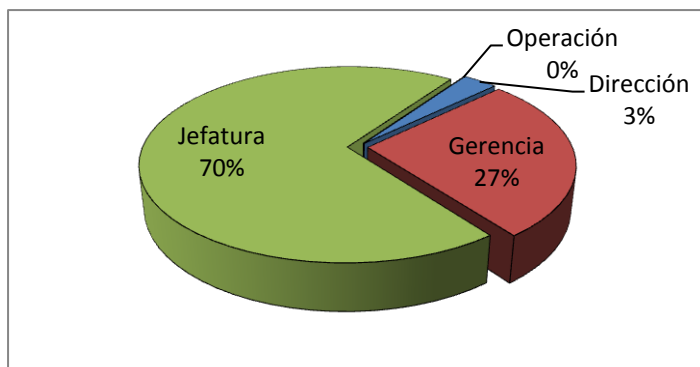
Tabla 10 Cargo del encuestado

CARGO	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Dirección	7	3%
Gerencia	59	27%
Jefatura	154	70%
Operación	-	0%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 7 Distribución porcentual pregunta a



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de encuestados ocupan el nivel jerárquico de jefatura, quienes son los responsables de las adquisiciones en los negocios objeto del presente estudio. Le siguen en importancia aquellos que ocupan el cargo de gerente con el 27% del total.

b) Sexo del encuestado

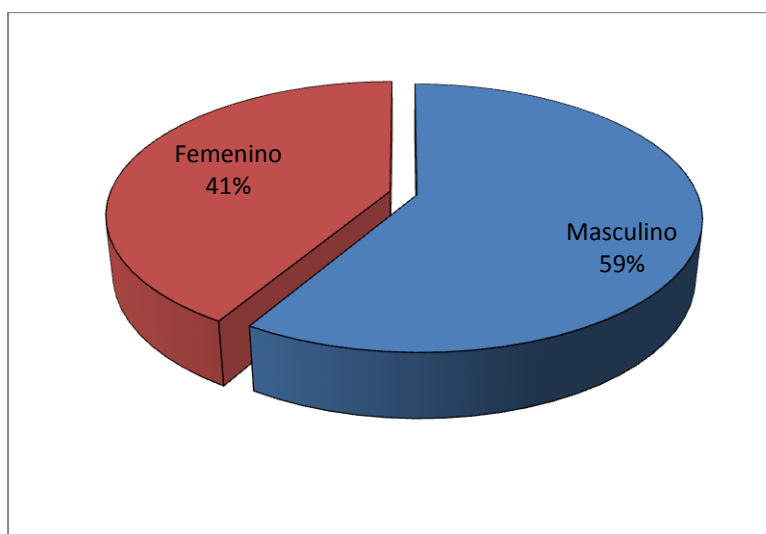
Tabla 11 Sexo del encuestado

GÉNERO	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Masculino	129	59%
Femenino	91	41%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 8 Distribución porcentual pregunta b



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de los encuestados son del género masculino, con una representación porcentual del 59%, sin embargo denota una participación importante de las mujeres a cargo las fuentes de soda o heladerías de la ciudad de Quito.

Parte II: Información Especifica

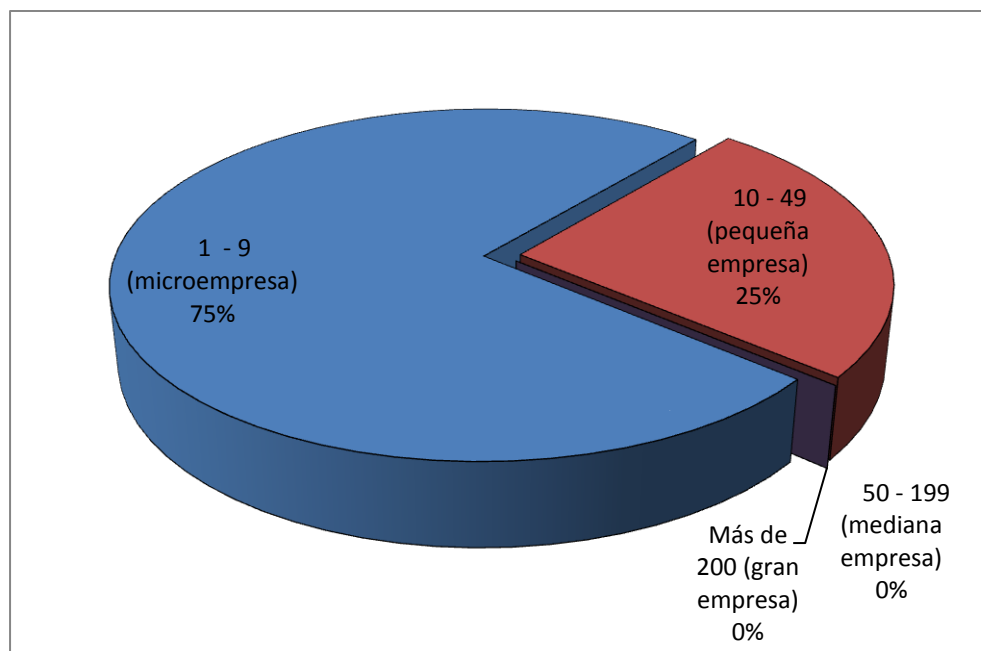
1. Cantidad de trabajadores por empresa

Tabla 12 Cantidad de empleados por negocio

NUMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1 - 9 (microempresa)	165	75%
10 - 49 (pequeña empresa)	55	25%
50 - 199 (mediana empresa)	-	0%
Más de 200 (grandes empresas)	-	0%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 9 Distribución porcentual pregunta 1



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de las unidades investigadas se identifican como microempresas, ello se da en razón del tamaño de su plantilla, que va de 1 a 9 empleados, con el 75% de representación porcentual del total, seguido por los negocios que tienen de 10 a 49 empleados, es decir, pequeñas empresas.

2. Líneas de productos servicios por empresa

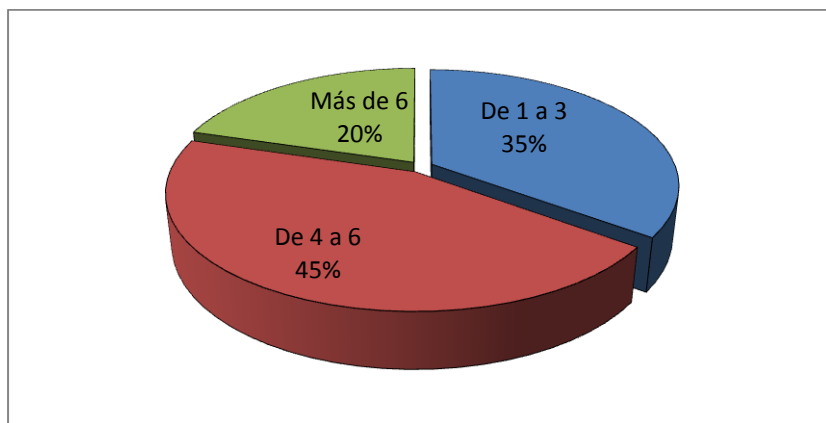
Tabla 13 Cantidad de servicios y productos

LÍNEAS DE SERVICIOS/PRODUCTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De 1 a 3	77	35%
De 4 a 6	98	45%
Más de 6	45	20%

TOTAL	220	100%
--------------	------------	-------------

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 10 Distribución porcentual pregunta 2



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Las fuentes de soda o heladerías de la ciudad de Quito mayoritariamente mantienen por lo general de 4 a 6 líneas de servicios y/o productos, seguido por aquellos negocios que ofrecen de 1 a 3 tipos de productos.

3. Desempeño empresarial

Tabla 14 Desempeño empresarial

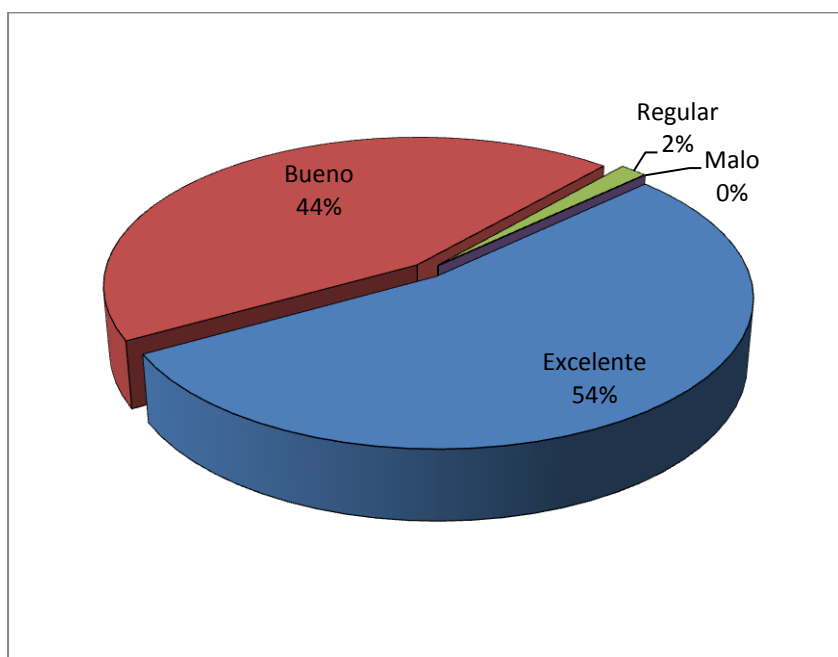
DESEMPEÑO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	118	54%
Bueno	98	45%
Regular	4	2%

Malo	-	0%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 11 Distribución porcentual pregunta 3



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de los representantes encuestados concuerdan que el desempeño de sus negocios es entre excelente que representa el 54%, seguido por aquellos que concuerdan que su desempeño es bueno. En menor proporción están quienes concuerdan un desempeño regular de los negocios a los cuales representan.

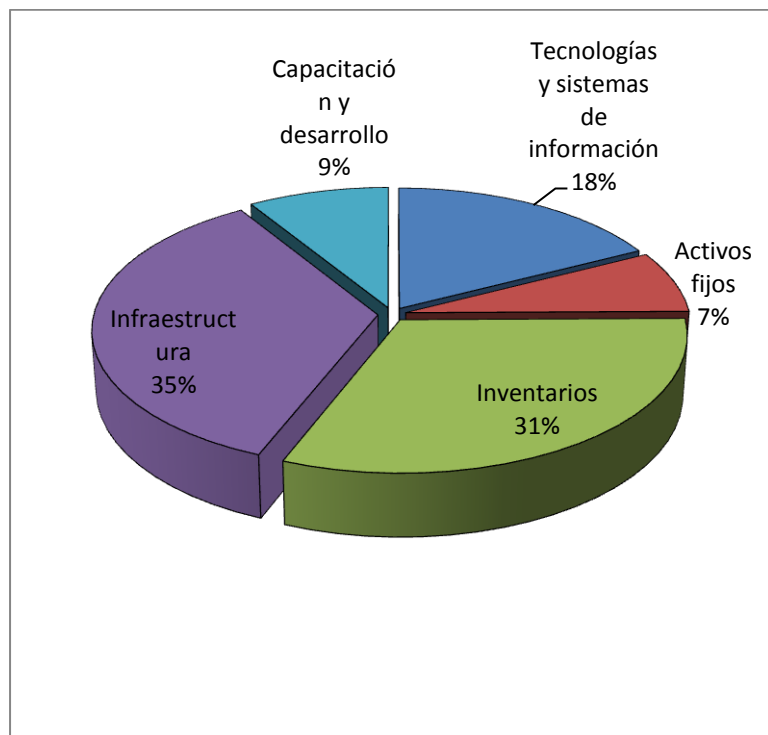
4. Tipo de inversiones realizadas

Tabla 15 Tipo de inversión realizada

INVERSIONES REALIZADAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	PORCENTUAL
Tecnologías y sistemas de información	39	18%
Activos fijos	16	7%
Inventarios	69	31%
Infraestructura	77	35%
Capacitación y desarrollo	20	9%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 12 Distribución porcentual pregunta 4



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Las mayores inversiones realizadas por las fuentes de soda o heladerías en la ciudad de Quito están asignadas al mejoramiento de la infraestructura con el 35% de presentación porcentual, seguido por aquellos negocios que lo hicieron en la adquisición de inventarios con el 31% de representación.

5. Valoración a la mejora de la infraestructura y calidad del producto

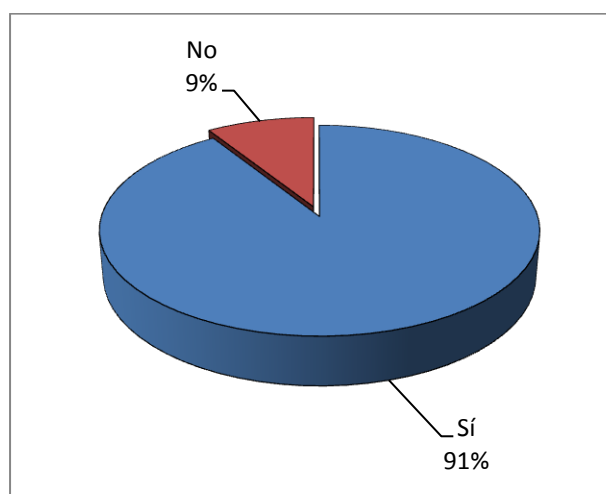
Tabla 16 Valoración a la mejora empresarial

VALOR AL MEJORAMIENTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	200	91%
No	20	9%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 13 Distribución porcentual pregunta 5



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Para la mayor parte de las fuentes de soda o heladerías, es decir, para el 68%, sí es importante el mejoramiento de su infraestructura y el mejoramiento de la calidad para mantener una aceptación adecuada en el mercado. Todo lo contrario opina el 32%.

6. Promedio de clientes atendidos diariamente

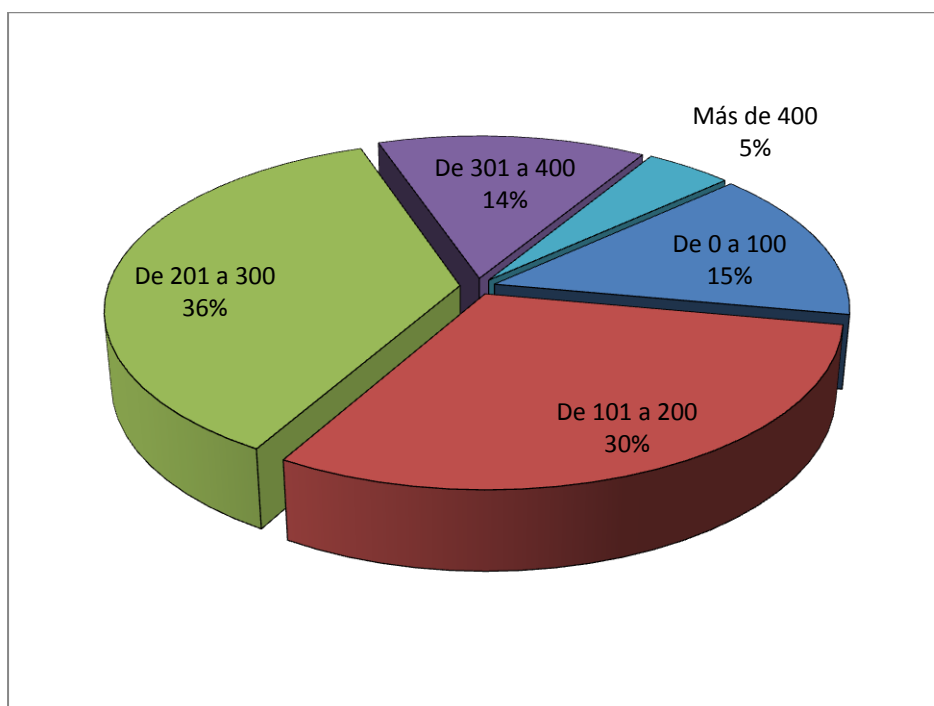
Tabla 17 Promedio de clientes atendidos

CANTIDAD DE CLIENTES ATENDIDOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
De 0 a 100	32	15%
De 101 a 200	67	30%
De 201 a 300	80	36%
De 301 a 400	31	14%
Más de 400	10	5%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 14 Distribución porcentual pregunta 6



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Respecto a la cantidad de clientes recibidos en promedio por día, se observa una alta dispersión en los resultados alcanzados, sin embargo, la mayor parte de los negocios que conforman el universo de la investigación reciben de entre 201 a 300 clientes diarios, seguido por aquellos negocios que reciben de entre 101 a 200 clientes diarios en promedio.

7. Aspecto de mayor importancia para prestar el servicio de alimentación

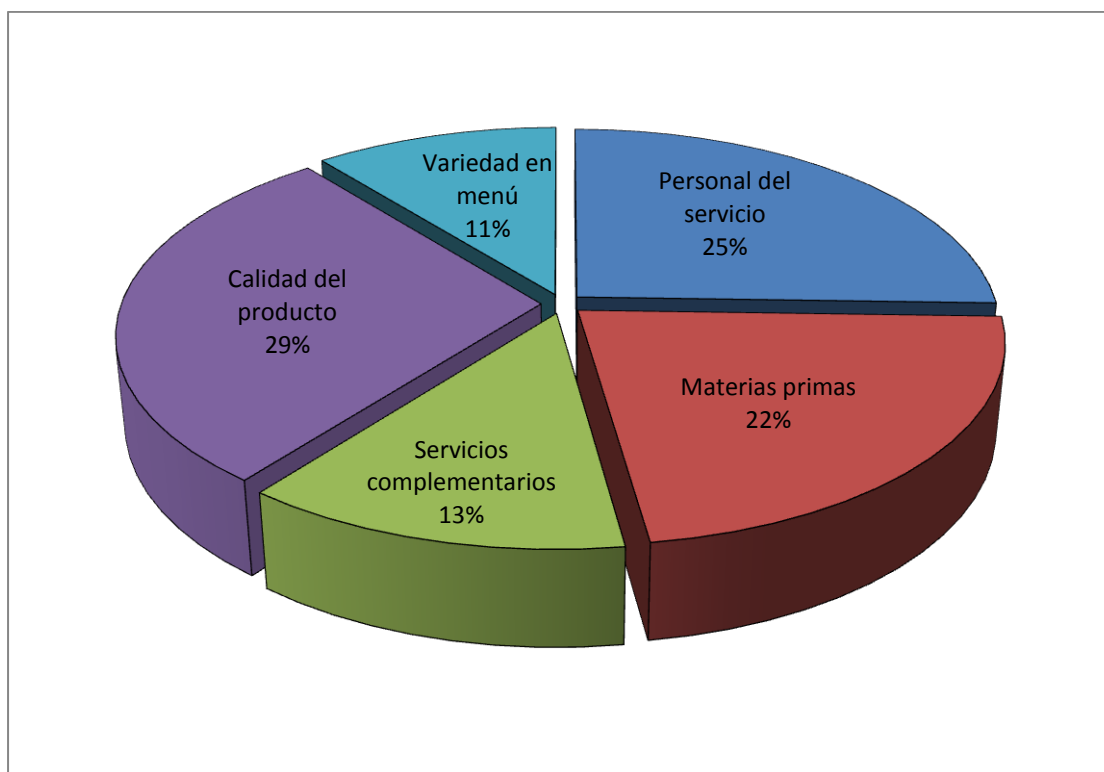
Tabla 18 Aspectos importantes del servicio

ASPECTOS IMPORTANTES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Personal del servicio	56	25%
Materias primas	49	22%
Servicios complementarios	28	13%
Calidad del producto	63	29%
Variedad en menú	24	11%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 15 Distribución porcentual pregunta 7



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Lo más relevante para la mayoría de negocios, la calidad del producto es importante para dar una excelente atención a los clientes, quienes representan el 29%, seguidos por aquellos negocios que valoran a contar con personal idóneo y con buena predisposición para garantizar una excelente atención.

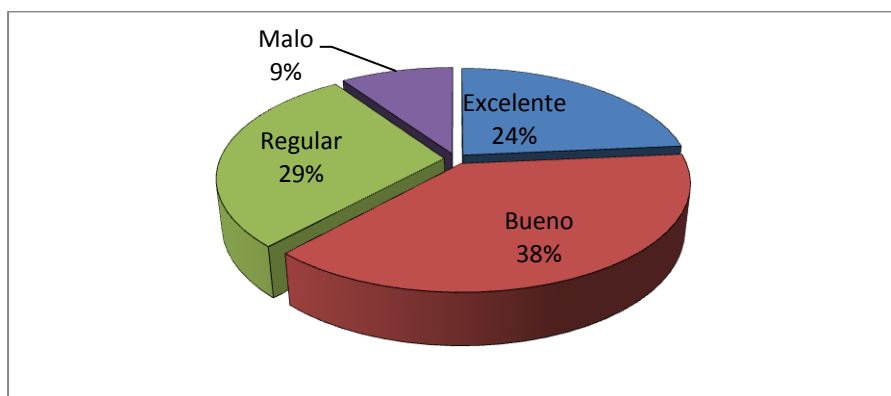
8. Calificación a los conos de helado

Tabla 19 Calificación al producto actual

CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Excelente	52	24%
Bueno	84	38%
Regular	63	29%
Malo	21	10%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 16 Distribución porcentual pregunta 8



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de los entrevistados, es decir el 38% del total, están de acuerdo en que las materias primas de sus negocios, específicamente los conos de helado tienen una calificación buena, seguidos por aquellos que otorgan una calificación regular.

9. Conformidad del producto recibido en la actualidad

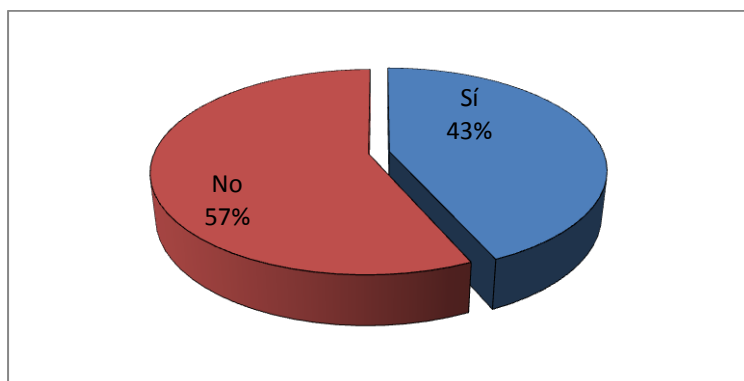
Tabla 20 Grado de conformidad con el producto recibido

CONFORMIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Sí	95	43%
No	125	57%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 17 Distribución porcentual pregunta 9



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Más de la mitad de las personas encuestadas concuerdan en que no están conformes con el producto que se oferta en el mercado, mientras que el 43% si muestra conformidad con el producto que se ofrece en el mercado.

10. Característica más relevante de los conos de helado

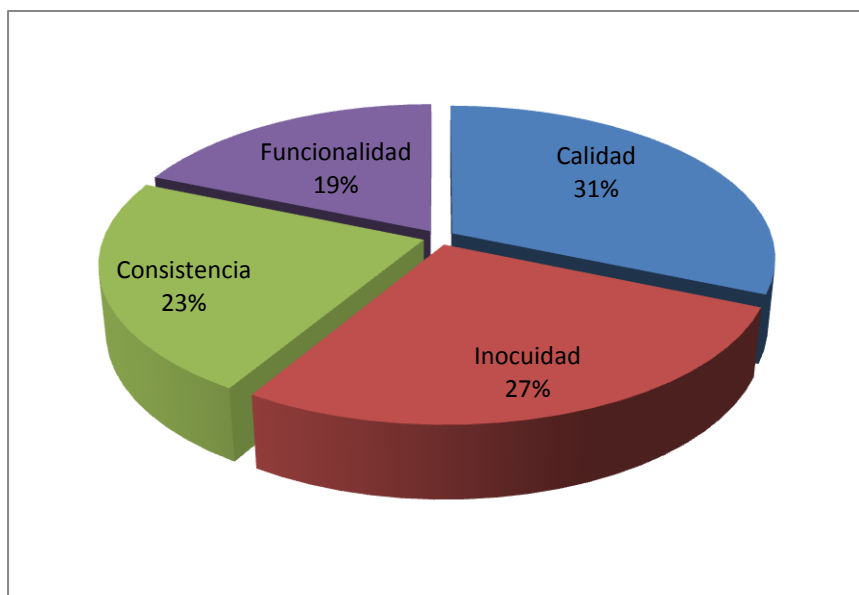
Tabla 21 Característica relevante del producto

CARACTERÍSTICA RELEVANTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Calidad	69	31%
Inocuidad	60	27%
Consistencia	50	23%
Funcionalidad	41	19%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 18 Distribución porcentual pregunta 10



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Las características más relevantes que deben poseer los conos de helado son en orden de importancia los siguientes: calidad, inocuidad, consistencia, y funcionalidad.

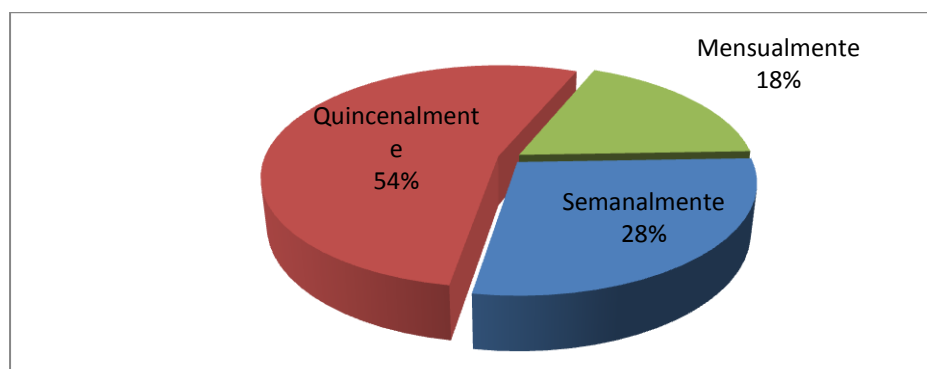
11. Periodicidad de consumo de conos de helado

Tabla 22 Frecuencia de compra

FRECUENCIA DE COMPRA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Semanalmente	62	28%
Quincenalmente	118	54%
Mensualmente	40	18%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 19 Distribución porcentual pregunta 11



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

La frecuencia de compra mantiene relación con las políticas de compras de los negocios, sin embargo, en razón de que el producto es perecible, las compras del producto se lo realizarían de forma quincenal, semanal y mensual.

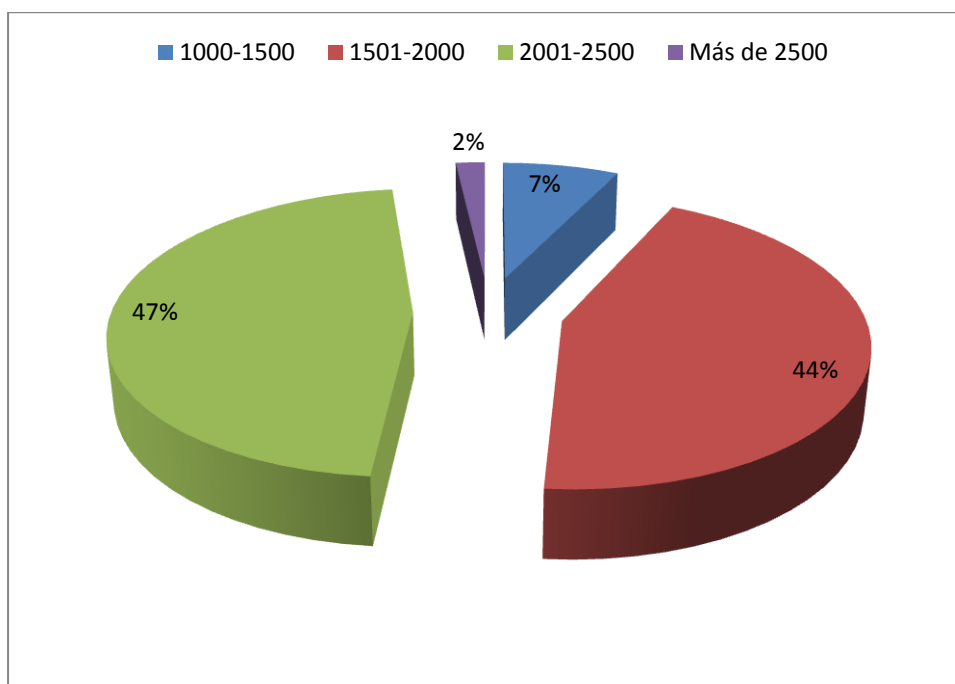
12. ¿En promedio, cuántas unidades de conos de helado compra para su negocio semanalmente?

Tabla 23 Cantidad que compra semanalmente

CANTIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
1000-1500	16	7%
1501-2000	97	44%
2001-2500	103	47%
Más de 2500	4	2%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 20 Distribución porcentual pregunta 12



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Del total de la población encuestada, la mayoría de heladería adquieren en promedio de 2001-2500 unidades de conos de helado correspondiente al 47%, seguido muy de cerca de las heladerías que adquieren de 1501 a 2000 unidades (44%), el 7% del total adquiere semanalmente de 1000 a 1500 conos de helado y finalmente el 2% compra hasta más de 2000 unidades por semana.

13. Lugar de compra

Tabla 24 Lugar de compra

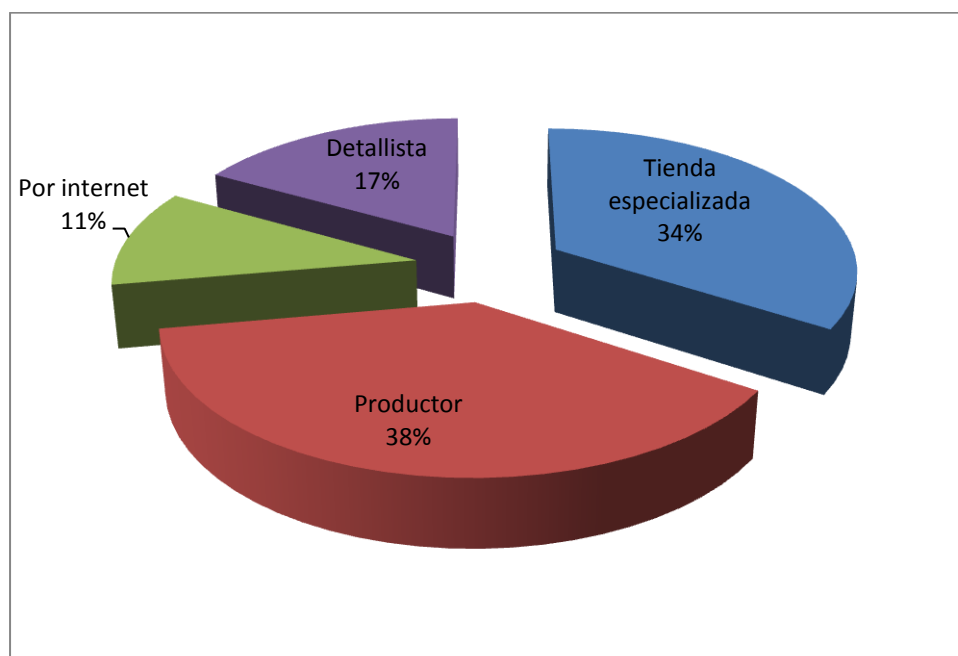
LUGAR DE COMPRA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL

Tienda especializada	75	34%
Productor	84	38%
Por internet	24	11%
Detallista	37	17%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 21 Distribución porcentual pregunta 13



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

La mayor parte de las fuentes de soda o heladerías realizan sus compras de conos de helados directamente al productor, con una representación del 38%, seguido por aquellos negocios que lo realizan en tiendas especializadas y detallistas.

14. Parámetro determinante para elegir un producto

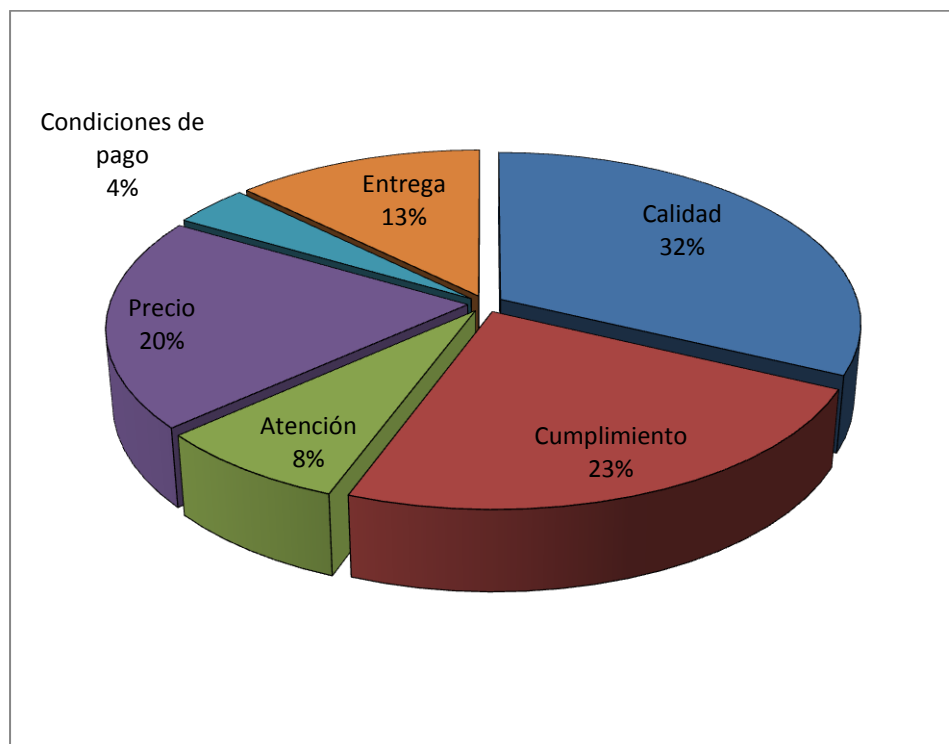
Tabla 25 Parámetros para decidir la compra

PARÁMETROS DE DECISIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Calidad	71	32%
Cumplimiento	52	24%
Atención	17	8%
Precio	44	20%
Condiciones de pago	9	4%
Entrega	28	13%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 22 Distribución porcentual pregunta 14



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Dentro de los parámetros que definen la elección productos resaltan en orden de importancia, la calidad con el 32%, el cumplimiento con el 24%, el precio con el 20%, la entrega con el 13%, la atención con el 8%, y finalmente las condiciones de pago con el 4%.

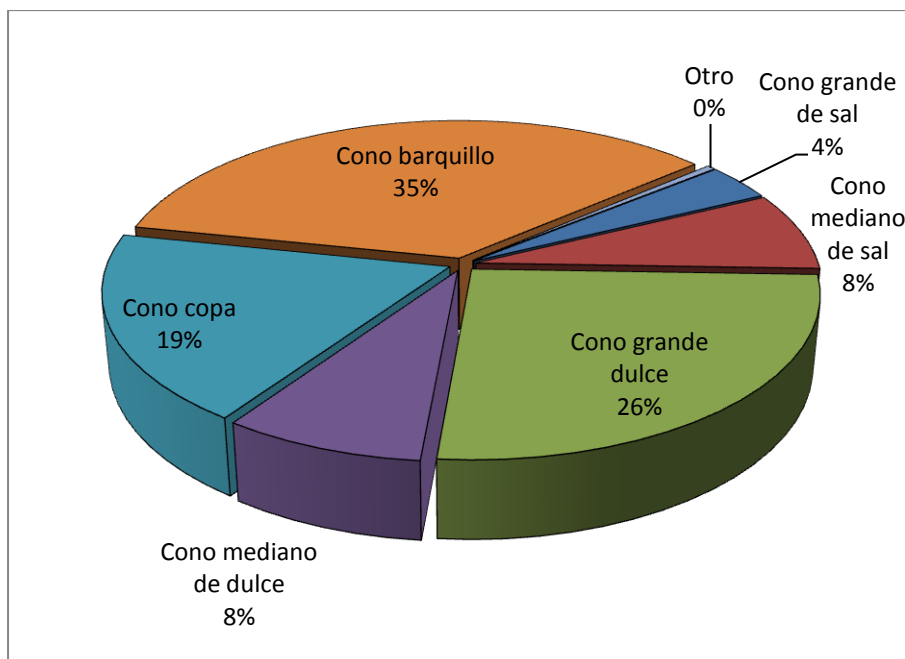
15. Tipos de conos de helado de mayor demanda

Tabla 26 Tipos de producto de mayor demanda

PRODUCTOS DE MAYOR CONSUMO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Cono grande de sal	8	4%
Cono mediano de sal	17	8%
Cono grande dulce	57	26%
Cono mediano de dulce	18	8%
Cono copa	41	19%
Cono barquillo	78	35%
Otro	1	0%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta Poblacional, 2012.
Elaborado Por: Los Autores

Figura 23 Distribución porcentual pregunta 15



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Conforme a los gustos y preferencias de los consumidores finales de helados se define el tipo de producto mayormente demandado, es así, que en el 35% de los negocios se vende más el cono barquillo, seguido por el 26% donde se demanda conos grandes de dulce, en tanto que en el 19% se vende más el cono copa.

16. Posibilidad de cambiar de proveedor actual

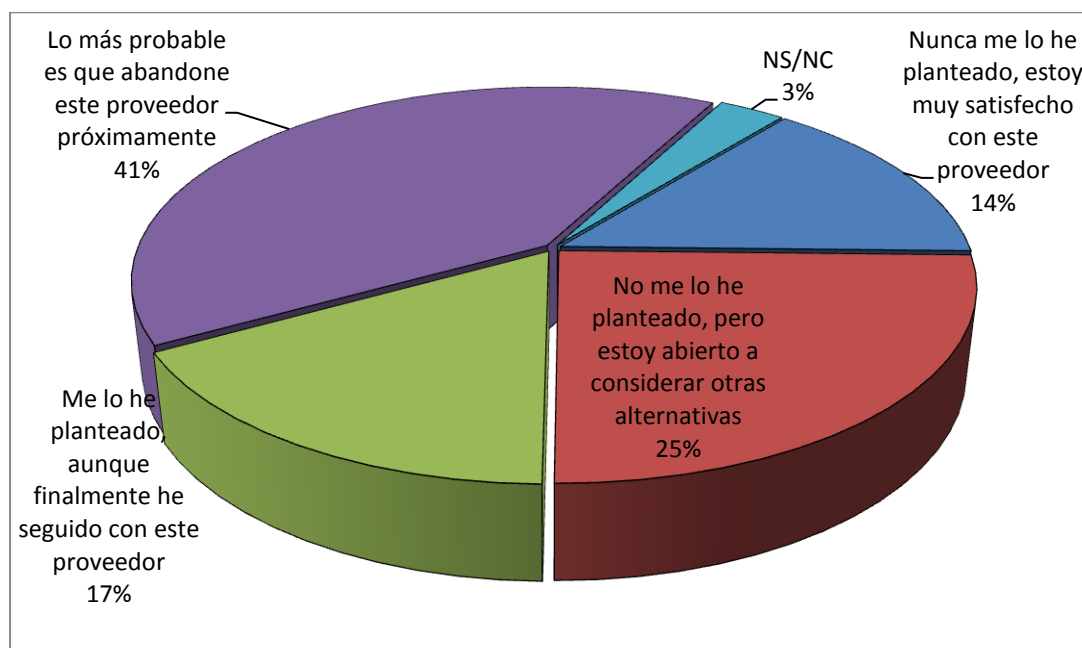
Tabla 27 Posibilidad a cambiar de proveedor actual

POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PROVEEDOR	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Nunca me lo he planteado, estoy muy satisfecho con este proveedor	32	15%
No me lo he planteado, pero estoy abierto a considerar otras alternativas	55	25%
Me lo he planteado, aunque finalmente he seguido con este proveedor	37	17%
Lo más probable es que abandone este proveedor próximamente	90	41%
NS/NC	7	3%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

Figura 24 Distribución porcentual pregunta 16



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Se observa que la mayor parte de los encuestados que representan el 41% opinan que lo más probable es que abandonen a su proveedor actual próximamente, seguidos por aquellos que no se lo han planteado pero están abiertos a considerar otras alternativas quienes representan el 25% del total de la población encuestada.

17. Medio de información preferido

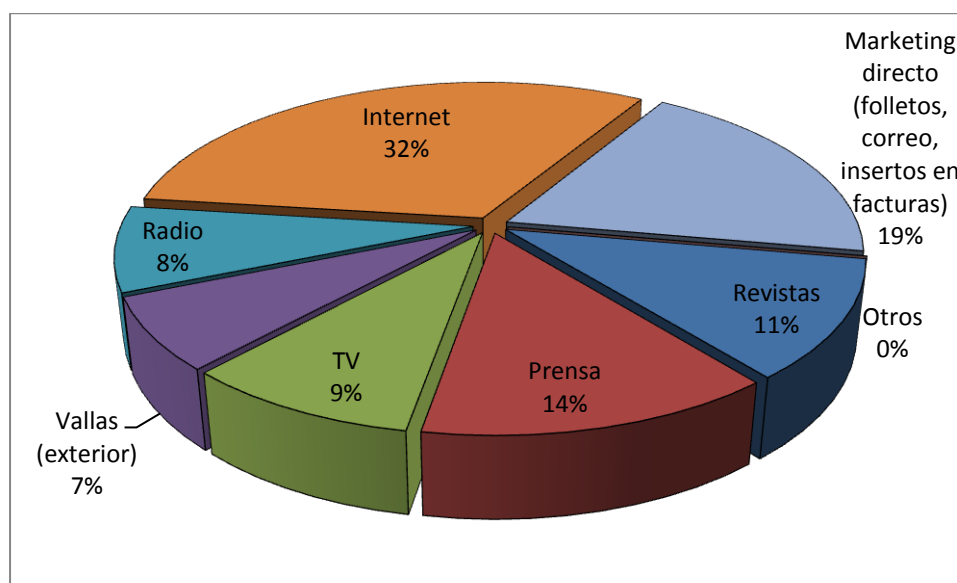
Tabla 28 Medio de información preferido

MEDIO PARA RECIBIR INFORMACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Revistas	25	11%
Prensa	30	14%
TV	20	9%

Vallas (exterior)	15	7%
Radio	18	8%
Internet	70	32%
Marketing directo (folletos, correo, insertos en facturas)	42	19%
Otros	-	0%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Figura 25 Distribución porcentual pregunta 17



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Elaborado por: Los Autores

Los medios de comunicación se han diversificado, ello permite tener mejores alternativas para enviar y recibir información. Sin embargo, la mayor parte de encuestados prefieren informarse a través del internet, seguido por medios de marketing directo como folletos, correos, e insertos en facturas y a través de la prensa.

4.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En la actualidad, en la ciudad de Quito, no existe empresas productoras de conos de helados, sin embargo, las principales productoras del país como Conos Campeón y conos Riky se encuentran ubicadas en Guayaquil y Los Ríos respectivamente, son las empresas que proveen de conos a los establecimientos de la ciudad de Quito.

A nivel nacional, y conforme lo citado en los párrafos precedentes, existe únicamente dos empresas de conos moldeados con maquinaria italiana. A pesar de ser las principales empresas ofertantes de este tipo de productos, no posee la capacidad para cubrir la demanda existente y potencial del mercado, pues la capacidad productiva de la empresa no satisface a las necesidades de la creciente demanda del mercado enfocando.

Por tanto y en razón de la problemática que enfrentan estas empresas, se considera preciso determinar la oportunidad que genera el nicho de mercado que se encuentra desatendido, pues de esta forma se rompería con un monopolio que ha existido desde hacen muchos años, pues dichas empresas mantiene métodos heredados poco estratégicos de dirección y administración, mismos que hoy, dentro de la vanguardia empresarial, han perdido su efectividad.

En virtud de lo señalado, se debe puntualizar que existe una gran oportunidad en el nicho de mercado, pues el valor de diferenciación que se aplique, la orientación al servicio que se brinde a la demanda insatisfecha, planteará una nueva forma de competencia dentro de la ciudad de Quito.

El objetivo es satisfacer a la demanda existente, con el desarrollo de nuevos servicios y marcada atención a los requerimientos de los clientes, en respuesta a la necesidad urgente de producir y comercializar conos de helado que pueda cubrir los niveles de consumo y por consiguiente del requerimiento de conos.

Del análisis efectuado a las empresas fabricantes, es pertinente señalar que al ser estas las principales productoras de conos para helado tipo waffer, el precio que maneja está fijado acorde a las expectativas de la empresa, más no a las necesidades del cliente, dado que la necesidad de adquisición de este tipo de producto es latente, el cliente toma la decisión de comprar el producto sea cual fuere el precio de oferta, característica distintiva de un monopolio.

A continuación se muestra la oferta actual del producto:

Tabla 29 Oferta Actual

PRODUCCIÓN QUITO 2012			
PRODUCTOR	CAJAS ANUAL	PROM. UNIDADES POR CAJA	CANTIDAD ANUAL (UND)
CONOS CAMPEÓN	5.382	1.700	9.149.400,00
CONO RIKY	4.400	1.600	7.040.000,00
TOTAL	9.782	3.300	16.189.400,00

Fuente: Conos Campeón y Conos Riky, 2012.
Elaborado por: Los Autores

4.5.1. Características Del Principal Productor

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad existen dos empresas dedicadas a la producción y comercialización de conos de helado. Principalmente se caracteriza por:

- Tener muchos años de experiencia en el mercado.
- Ser una empresa especializada en el sector de la heladería.
- Disponer de una amplia línea de productos como: maquinarias, insumos, materias primas, equipos, entre otros.
- Ser los únicos productores de conos de helado en el país.

Los años de experiencia les ha permitido posicionarse en el mercado, sin embargo, la capacidad productiva de estas empresas no satisface a la demanda existente, mostrando una oportunidad de mercado para la presente propuesta.

4.5.2. Proyección De La Oferta

Para proyectar la demanda, previamente es importante analizar el comportamiento de la oferta en los últimos años, para lo cual se presenta la oferta histórica y su % de variación presentado:

Tabla 30 Oferta histórica

OFERTA HISTÓRICA				
DETALLE	2009	2010	2011	2012
CONOS				
CAPEÓN	8.697.148,00	8.801.514,00	8.995.147,00	9.148.400,00
CONOS RIKY	6.543.325,00	6.746.785,00	6.901.961,00	7.040.000,00
TOTAL	15.240.473,00	15.548.299,00	15.897.108,00	16.188.400,00
% VARIACIÓN		2,02%	2,24%	1,83%
% PROM. VARIACIÓN	2,03%			

Fuente: Conos Campeón y Conos Riky, 2012.
Elaborado por: Los Autores

El porcentaje de variación promedio de la oferta en los últimos años ha sido del 2,03%, con este dato se procede al cálculo de la oferta proyectada:

Tabla 31 Oferta proyectada

OFERTA PROYECTADA	
AÑOS	UNIDADES
2013	16.518.344
2014	16.853.971
2015	17.196.418
2016	17.545.823
2017	17.902.328
2018	18.266.075

Elaborado por: Los Autores

La oferta del producto para el 2013 es de 16.518.344 unidades, alcanzando un total de 18.266.075 unidades para el año 2018.

4.5.3. Conclusiones Del Tratamiento Estadístico De La Relación Oferta-Demanda

Para establecer una relación entre la oferta y la demanda previamente se debe considerar la cantidad demandada. De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de campo sobre la cantidad en unidades de conos de helados promedio, que las heladerías consumen semanalmente.

La mayoría de heladerías encuestadas (46%) consumen promedio de 2001 a 2500 conos de helados, a razón de 2250 unidades promedio, con el dato obtenido se procede al cálculo de la cantidad demandada:

Tabla 32 Cantidad demandada

CANTIDAD DEMANDADA				
AÑO	NO. ESTABLECIMIENTOS	CONSUMO SEMANAL	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL
2013	512	230.328	921.312	11.055.744
2014	573	257.967	1.031.869	12.382.433
2015	642	288.923	1.155.694	13.868.325
2016	719	323.594	1.294.377	15.532.524
2017	805	362.426	1.449.702	17.396.427
2018	902	405.917	1.623.667	19.483.998

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Elaborado por: Los Autores

La relación entre oferta y demanda permite conocer el comportamiento de cada una de ellas, para finalmente determinar la demanda insatisfecha existente en el mercado de producción y comercialización de conos de helado. A continuación se muestra el cálculo de la demanda insatisfecha actual y proyectada:

Tabla 33 Demanda insatisfecha

DEMANDA INSATISFECHA			
AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2013	55.278.720	16.518.344	38.760.376
2014	61.912.166	16.853.971	45.058.195
2015	69.341.626	17.196.418	52.145.208
2016	77.662.622	17.545.823	60.116.798
2017	86.982.136	17.902.328	69.079.809
2018	97.419.992	18.266.075	79.153.917

Elaborado por: Los Autores

Se concluye que existe una oportunidad de mercado dado que la demanda supera a la oferta, estableciendo una demanda insatisfecha del producto. Tomando en cuenta que en el mercado existen pocos oferentes y la empresa propuesta contará con los recursos necesarios y estará ubicada en el mercado seleccionado, se considera satisfacer un 30% del total de la demanda insatisfecha, a razón de 3.417.230 de unidades de conos anualmente, con tiempos de entrega rápidos y con la logística adecuada que disminuya la pérdida de producto por ruptura.

4.6. Análisis De Precios

Según Baca “El precio es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.” (Baca, 2010, p.44).

Los objetivos del análisis de precios son:

- La determinación de cambios se basa en cifras indicadoras.
- Determinación e interpretación de la elasticidad del precio.
- Investigación de los precios de la competencia.

Es importante analizar los precios de los principales competidores, que actualmente ofrecen al cliente, de acuerdo al tipo de producto que dispone, a continuación se presenta los precios ofertados:

Tabla 34 Precio promedio

PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO CONOS		
	CANT. X CAJA	PRECIO CAJA	PRECIO UNIT.
Cono grande de sal	1450	15,08	0,0104
Cono mediano sal	2300	16,20	0,0070
Cono grande de dulce	2200	19,56	0,0089
Cono mediano de dulce	2800	19,56	0,0070

Cono copa	960	16,20	0,0169
Cono barquillos	1450	15,08	0,0104
Cono grande especial	1450	16,20	0,0112
Cono color	1250	15,00	0,0120

Fuente: Investigación Propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores

4.7. Canales De Comercialización

Es importante mencionar que la comercialización, según Baca “es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.” (Baca, 2010, p.48)

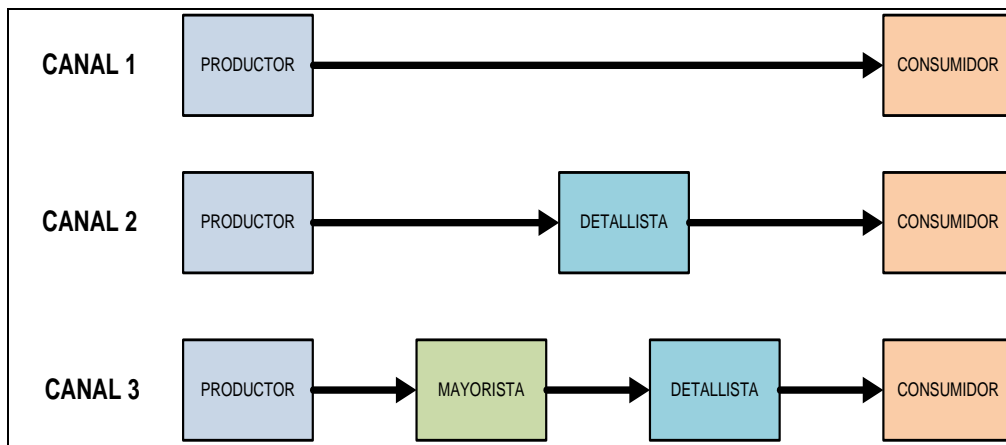
Para la comercialización de conos de helados es importante considerar un canal de distribución adecuado, con el propósito de llegar con el producto en el tiempo y lugar oportuno, cumpliendo con las expectativas del cliente.

4.7.1. Descripción De Los Canales De Distribución

Continuando con Baca menciona, que un canal de distribución es la ruta o camino por el cual se lleva el producto del productor al consumidor final, considerando ciertos puntos donde el producto se detiene durante su trayectoria. (Baca, 2010, p.49)

Los niveles de canal de distribución según Kotler-Armstrong son:

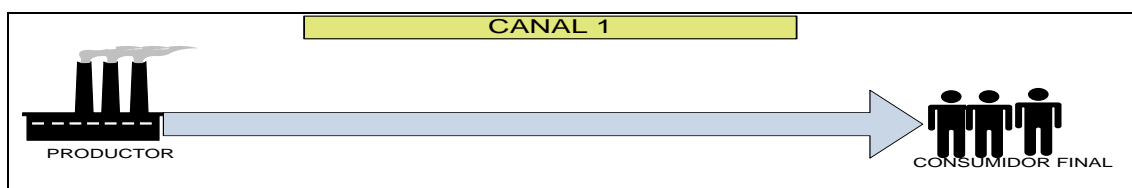
Figura 26 Canales de distribución



Fuente: Kotler & Armstrong.
Elaborado por: Los Autores

El canal de distribución que la empresa utilizará para la comercialización es el canal directo o canal 1, es decir, el producto será entregado a las heladerías o fuentes de soda. Posteriormente se analizará la posibilidad de ampliar el canal de distribución con la ayuda de intermediarios.

Figura 27 Canal de Distribución



Elaborado por: Los Autores

4.7.2. Ventajas Y Desventajas De Los Canales Empleados

El canal de marketing directo, es aquel que carece de intermediarios. Es decir la empresa interactúa directamente con el consumidor final. A continuación se mencionan ciertas ventajas y desventajas del Canal de distribución seleccionado:

Ventajas:

- Según la investigación de campo realizada, la mayoría de encuestados compran directamente al producto, favoreciendo al canal seleccionado.
- Relación directa con el cliente, en este caso heladerías o fuentes de soda.
- Control del canal de distribución y volúmenes de ventas por cliente final.
- Manejo de un sistema de comunicación óptimo, recopilando directamente sugerencias y reclamos de los clientes finales.

Desventajas:

- Se requiere de personal altamente capacitado para el proceso de ventas.
- Requiere de un alto esfuerzo administrativo.
- Mayor inversión en publicidad, transporte y ventas.

4.7.3. Descripción Operativa De La Trayectoria De Comercialización

Para la comercialización del producto se requerirá de personal capacitado para llegar al cliente y lograr la decisión de comprar el producto ofertado. El propio administrador general estará a cargo de llegar mostrando las características del producto, bodeguero será el encargado de la distribución en moto por la cercanía al mercado, permitirá llegar en el tiempo adecuado al cliente.

Todo el proceso se basa en la distribución geográfica de la demanda determinada anteriormente.

CAPÍTULO V

5. Estudio Técnico

5.1. Tamaño del Proyecto

Es importante definir el tamaño que tendrá el proyecto, ya que con ello se evidencia principalmente en el impacto que tendrá sobre el nivel de inversión y costos que se requerirá para implementarlo, y que posteriormente se pretende recuperar esta inversión con la rentabilidad que se genere. Anteriormente se determinó la demanda que se pretende atender con la que se parte para tomar la decisión sobre el tamaño del proyecto y su nivel de operación que posteriormente explicara la estimación de los ingresos por venta.

5.1.1. Factores que Determinan el Tamaño

En la determinación del tamaño del proyecto influyen una serie de factores que pueden determinar el tamaño del mismo. A continuación se mencionan algunos:

5.1.1.1. El mercado

Se considera como un factor importante para determinar el tamaño del local, ya que este tiende a variar en función de la demanda, por lo cual se analiza el comportamiento de la

demanda insatisfecha proyectada para los próximos cinco años, constituyendo una visión de planeación del proyecto.

Para la proyección de la demanda se ha considerado los datos obtenidos en el estudio de mercado, a su vez se toma en cuenta al crecimiento de los establecimientos que forman parte del mercado. A continuación se puede observar la demanda insatisfecha del proyecto para los siguientes años:

Tabla 35 Demanda Insatisfecha proyectada

DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA	
AÑO	DEMANDA
2013	38.760.376
2014	45.058.195
2015	52.145.208
2016	60.116.798
2017	69.079.809
2018	79.153.917

Fuente: Investigación de mercado, 2015
Elaborado por: Los Autores

Como se mencionó en el estudio de mercado, el presente proyecto pretende satisfacer al 30% de la demanda insatisfecha.

5.1.1.2. Disponibilidad de recursos financieros

Uno de los factores más importantes son los recursos financieros los cuales son determinantes para el desarrollo de cualquier propuesta; estos están dados a través de recursos propios y de recursos externos; los primeros que son asignaciones propias del dueño del negocio y los segundos canalizados a través de préstamos contraídos con instituciones financieras de la localidad.

Para el caso de la producción y comercialización de conos de helados a base de harina por la empresa Glacé Heladería, los recursos financieros se consideran como propios y financiados, lo recursos propios están dados por el capital que aporten los socios y los recursos financiados serán por aporte de la entidad financiera que muestre los mejores beneficios para el negocio. A continuación se señalan algunas alternativas de entidades financieras que ofrecen financiamiento a MYPIMES:

Tabla 36 Alternativas de financiamiento

INSTITUCIÓN FINANCIERA	TASA EFECTIVA 2012
BCO. PICHINCHA	9,74%
BCO. DE GUAYAQUIL	9,33%
BCO. DEL PACIFICO	9,33%

Fuente: Investigación de campo, 2015

Elaborado por: Los Autores

La tabla anterior muestra las alternativas para el financiamiento con fuentes externas bancarias, la mejor tasa de interés ofrecida es del 9,33% por el Banco Guayaquil y el Banco del Pacífico, se optará por la opción del Banco de Guayaquil para el crédito que se necesita, por su mayor cobertura en el país y localmente.

5.1.1.3. Disponibilidad de Talento Humano

El talento humano también forma parte primordial de la puesta en marcha del proyecto, el personal contratado debe tener conocimientos sobre administración principalmente sobre temas referentes ventas, además se requiere de personal operativo y de apoyo para la producción del producto, con la calidad e inocuidad pertinentes.

Para los requerimientos del estudio de factibilidad es necesario contar con un personal calificado en todas las áreas mencionadas anteriormente.

El personal está conformado por:

- **Administrador:** es la persona encargada de direccionar y gestionar las ventas directas a los establecimientos como heladerías o fuentes de soda, además ser el representante legal de la empresa, es el encargado de cumplir con lo estipulado por la legislación ecuatoriana, así como: controlar al personal y el cumplimiento de sus funciones.
- **Ventas:** se encargará de la localización y captación de clientes para la empresa, bajo la supervisión del Gerente General o Administrador.
- **Asistente:** Es la persona encargada de asistir y apoyar en todos los procesos tanto al administrador como resto de personal de la empresa.
- **Bodeguero:** Encargado del control de la materia prima e insumos requeridos, que entran y salen de bodega para la producción de conos de helado. Apoya al operario en la elaboración del producto y es el principal encargado de la distribución del producto.

- **Operario:** Es el principal encargado del manejo y mantenimiento de la máquina productora de conos de helado.
- **Contador:** es la persona encargada del cumplimiento legal de todo lo concerniente a la empresa, es decir del cumplimiento con el SRI, Superintendencia de compañías y el Ministerio de trabajo. Será contratado un contador como un servicio externo.

5.1.1.4. Disponibilidad de Materia Prima y suministros

Para el desarrollo del negocio es importante considerar la disponibilidad de materia prima para que sus actividades de producción y comercialización de conos de helado resulten afectadas por la falta de stock de materia prima, materiales e insumos para ofrecer un producto y servicio de calidad.

En el caso de la elaboración del producto se requiere de ingredientes como: harina de trigo, azúcar granulada, maicena, aceite vegetal, benzoato de sodio, bicarbonato y lecitina de soya, actualmente en el mercado existe varios distribuidores que ofrecen sus productos a precios, tiempos y crédito convenientes, lo cual no se presenta como un limitante para la propuesta.

Los suministros utilizados en la oficina o en los procesos de comercialización también pueden adquirirse con facilidad debido a que existe una gran oferta de los mismos en el mercado.

Se puede concluir que el mercado interno tiene capacidad suficiente para atender los requerimientos necesarios para el proyecto, por lo que no resulta ningún inconveniente para la realización de las actividades del proyecto.

5.1.2. Localización Del Proyecto

La localización del proyecto juega un papel importante para su éxito o fracaso, de su ubicación depende que la producción y comercialización del producto sea óptima, la localización debe ser de fácil identificación y acceso, a fin de estar al alcance de los clientes y proveedores de forma rápida y oportuna.

Según Sapag la localización adecuada de la empresa que se desea crear con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o el fracaso de un negocio, por ello la decisión de donde ubicarlo obedecerá no solo a ciertos criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e incluso de preferencias emocionales. (Sapag, 2003, p.190)

5.1.3. Factores Que Determinan la Localización del Proyecto

5.1.3.1. Macro localización

En cuanto a la macro localización se compararan las distintas alternativas entre las zonas del país, a fin de seleccionar la que ofrece mayores ventajas competitivas para el proyecto, para ello se analizaran los siguientes factores:

- a. **Costo de Transporte de Insumos y Productos.-** Se trata de determinar si, la localización quedara cerca del insumo o del mercado, para lo cual se realizará la comparación entre distancias y tarifas vigentes.

- b. **Disponibilidad y Costos de los Insumos.-** Considerando la cantidad de productos para satisfacer la demanda, se debe analizar las disponibilidades y costos de la materia prima en diferentes zonas.

- c. **Recurso humano.-** Existen industrias, cuya localización se determina sobre la base de la mano de obra, esto es cuando se utilizan un gran porcentaje de esta y el costo es muy bajo.

- d. **Políticas de Descentralización.-** Se hacen con el objeto de descongestionar ciertas zonas y aprovechar recursos de materia prima que ofrecen el lugar geográfico.

Para la localización macro se ha considerado analizar tres cantones de la provincia de Pichincha para seleccionar el más idóneo para ubicar la empresa de producción y comercialización de conos. Los cantones seleccionados son: Cantón Quito, Cantón Rumiñahui y Cantón Cayambe.

Figura 28 Cantones de la Provincia de Pichincha



Fuente: www.in-quito.com.
Elaborado por: Los Autores

Cantón Quito: Distrito Metropolitano de Quito capital de la República del Ecuador, centro industrial y actividad económica del país, con 4.204 km² representa el 44,28% de la provincia de Pichincha. La mayoría de heladerías se sitúan en este Cantón.

Cantón Rumiñahui: es un cantón con 137,2 km², situado en la provincia de Pichincha. En este cantón se encuentra una gran parte de El Valle de Los Chillos, su principal ciudad Sangolquí, en los últimos años con gran desarrollo habitacional.

Cantón Cayambe: uno de los ocho cantones de la provincia de Pichincha, Ecuador. Se ubica al noreste de ella y cuenta con una superficie de 1182 km² el 12,5% de la superficie de la Provincia de Pichincha. Está conformado por ocho parroquias y su principal ciudad Cayambe con gran desarrollo turístico y agrícola.

Según el breve análisis realizado se puede mencionar que las tres alternativas se muestran atractivas para la ubicación del negocio, entonces es importante encontrar un factor

que predomine entre las opciones, considerando que el proyecto se enfoca a heladerías o fuentes de soda, se ha tomado en cuenta que la mayor concentración de estos establecimientos, está dada en el cantón Quito, por lo cual se elige como la opción más factible para la macro localización del negocio. Además se considera al sector norte como un sitio ideal para su ubicación.

5.1.3.2. Micro localización

Con lleva decidir el lugar exacto donde va estar ubicada la empresa o negocio, como se menciona en la macro localización, mediante el análisis de factores que influyen en la ubicación óptima.

Criterios de selección de alternativas

A fin de determinar la mejor opción se considerará los siguientes factores relevantes, considerando tres zonas del cantón: Norte, Centro y Sur.

- **Transporte y vías de Acceso.-** Se estudian las diversas vías de acceso y la facilidad de localizar transporte.
- **Servicios básicos.-** Es uno de los factores más importantes para localizar la planta y es preferible ubicarla donde exista energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet, etc.

- **Inmuebles.-** Es importante contar con locales de arriendo o de venta en la zona donde se desea iniciar las actividades, mismos que deberán ofrecer el espacio y los costos acordes al proyecto.
- **Mano de obra disponible.-** Investigar si existe la mano de obra requerida en el sector.
- **Cercanía del mercado.-** Es indispensable estar cerca de los consumidores potenciales.

Matriz de localización

A partir del método cualitativo de puntos que consiste en asignar factores cuantitativos a los factores relevantes que fueron asignados anteriormente, con lo cual se elaborará una matriz que permitirá comparar cuantitativamente los diferentes sitios determinados, y que se indica a continuación:

Tabla 37 Matriz de locación

Factores	Peso asignado	NORTE		CENTRO		SUR	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte y vías de acceso	0,25	8	2	7	1,75	8	2
Servicios Básicos	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Inmuebles	0,2	6	1,2	5	1	6	1,2

Mano de obra disponible	0,15	7	1,05	7	1,05	7	1,05
Cercanía del mercado	0,35	8	2,8	7	2,45	7	2,45
Suman	1		7,45		6,65		7,1

Elaborado por: Los Autores

5.1.4. Definición De La Localización

Una vez que se ha evaluado las zonas dentro de la ciudad de Quito, se ha establecido que el lugar adecuado para localizar el negocio, es la zona norte, en razón de su mayor puntaje respecto de las otras alternativas. El sitio ha sido escogido preferentemente por su cercanía al mercado. Su ubicación exacta es cerca de la Plaza de Toros al Norte de la ciudad, entre las calles Isla Isabela y Jipijapa.

5.2. Análisis Del Proceso De Transformación

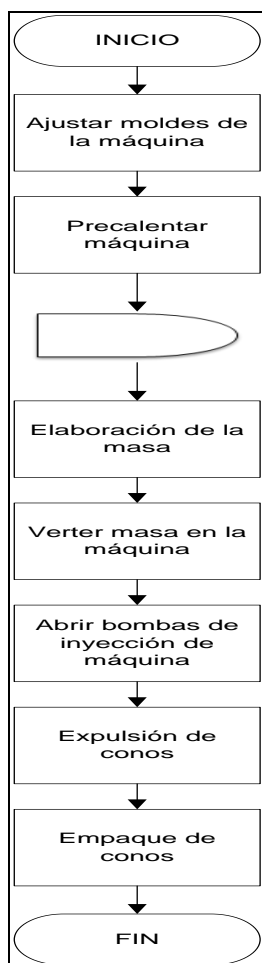
Según Baca el proceso de producción se considera al procedimiento técnico que se utiliza para elaborar un producto terminado, mediante la transformación de materias primas con la utilización de diferentes recursos, para obtener bienes y servicios mediante una determinada función de manufactura. (Baca, 2010, p.89)

5.2.1. Tipo De Proceso Productivo

El tipo de proceso utilizado para la fabricación de conos de helado será el proceso por lotes, según Suñé-Gil-Arcusa cada determinado tiempo el proceso genera un lote de producción reajustando la máquina para el siguiente lote de producción, llamado también producción por lotes continuos. (85)

Para la elaboración de cada lote de conos de helado es necesario regular los moldes de la máquina y precalentarla. Todo el proceso de producción inicia con esta actividad, a continuación se detalla el mismo hasta obtener el producto terminado:

Figura 29 Proceso de elaboración de conos de helado



Elaborado por: Los Autores

5.2.2. Determinación de los Costos

Para la producción de los conos de helado a base de harina, se incurrirá en los siguientes costos:

Materia prima: La materia prima consta de los componentes necesarios para la elaboración de la masa para la producción de conos de helado, los rubros se describen a continuación:

DETALLE DE COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO
Ingredientes
Harina de Trigo Especial
Bicarbonato de Sodio
Azúcar granulada
Maicena
Lecitina de Soya
Aceite Vegetal
Benzoato de Sodio

Esta materia prima es adquirida en el mercado local.

Costos indirectos de fabricación: Están compuestos por el empaque de los conos que costa de fundas plásticas que contienen en un promedio de 25 unidades por paquete. Estos insumos serán adquiridos en el mercado local.

Mano de obra directa: Está constituida por el operario encargado del manejo y mantenimiento de la máquina que elabora conos de helados, por su fácil manejo se requiere únicamente de una persona. El sueldo del mismo se considera como variable.

5.2.3. Determinación de la Capacidad Óptima de Producción

La capacidad óptima de producción está dada por la capacidad de la maquinaria a adquirir y la capacidad que tiene la empresa para satisfacer a un porcentaje determinado de la demanda insatisfecha.

En el estudio de mercado realizado, se estimó satisfacer un 30% de la demanda insatisfecha, a razón de 11.628.113 unidades anualmente, para lo cual es importante establecer un cronograma de producción con el propósito de cumplir con el requerimiento de los clientes, mismos que adquieren el producto en una frecuencia quincenal, según la encuesta realizada, a continuación se observa el cronograma mencionado:

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN				
TIPO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	%
CONO BARQUILLO	214.724	429.447	5.153.368	44%
CONO GRANDE DE DULCE	156.913	313.827	3.765.923	32%
CONO COPA	112.868	225.735	2.708.822	23%
TOTAL	484.505	969.009	11.628.113	100%

La empresa invertirá en una máquina automática de la serie EMI que dispone de hornos muy eficientes para la producción de conos estampados y moldeados. La máquina contiene 12, 18, 24, 36 ó 72 moldes y su calentamiento es por gas.

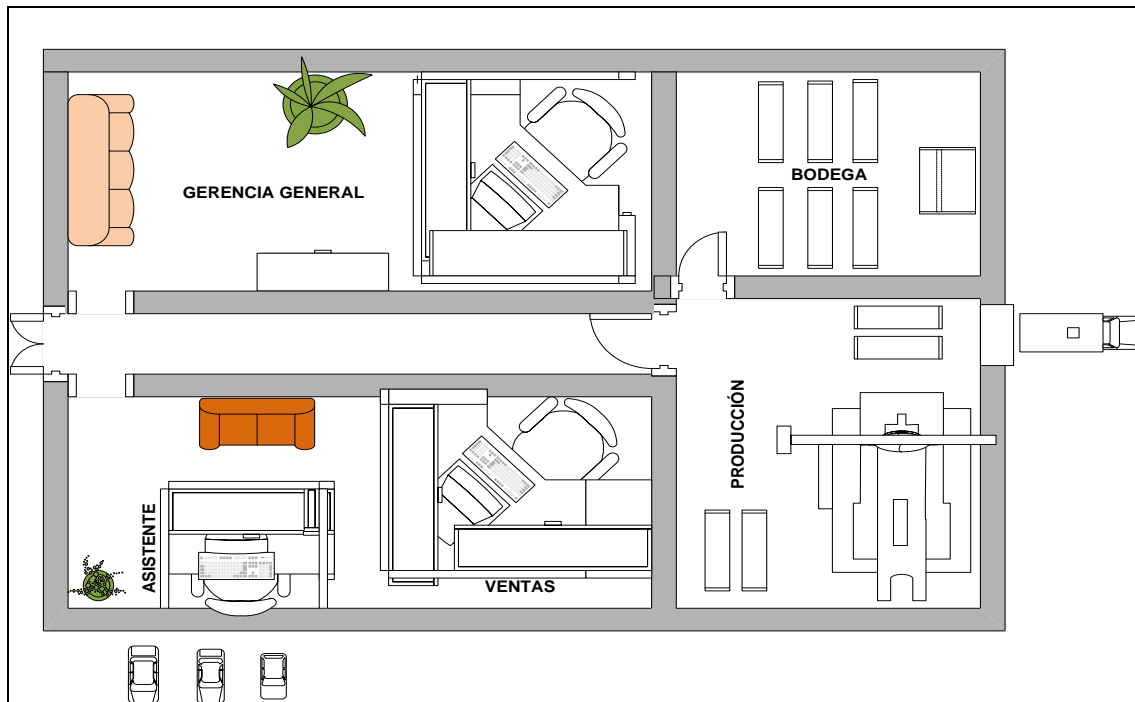
La máquina trabajando al 100% de su capacidad puede producir diariamente en una jornada de 8 horas, a razón de 48.000 unidades diarias, semanalmente 336.000 unidades y 720.000 cada 15 días.

Según la demanda establecida para el proyecto, se estima que la empresa producirá 484.505 unidades cada quince días, lo que muestra que la maquinaria puede cubrir esta demanda trabajando aproximadamente a un 67% de su capacidad total.

5.2.4. Distribución de la Planta

La distribución de la planta según Baca “es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.” (Baca, 2010, p.94)

Figura 30 Distribución de la planta



Elaborado por: Los Autores

El área del inmobiliario donde se ubicara el proyecto será de 100 mts², que consta con el área administrativa y el área de producción, todo enfocado a ofrecer un producto y servicio de calidad desde el momento de que el cliente ingrese al negocio.

La planta debe responder a todos los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la misma con la capacidad e infraestructura necesaria para satisfacer tanto al cliente externo como para el cliente interno (Talento Humano).

5.3. Inversiones en Equipamiento

Las inversiones en equipamiento para la producción y comercialización de conos de helado se detallan a continuación:

5.3.1. Adecuaciones y Mejoras

Como se mencionó anteriormente el área del inmueble que se arrendará para realizar sus actividades de producción y comercialización de conos de helado, es de 100 mts², dividido para el área de administración, producción y la bodega, para la instalación y mejora de cada una de las áreas, se deberá incurrir en los siguientes rubros:

Tabla 38 Adecuaciones y mejoras

ADECUACIÓN Y MEJORAS			
Descripción	C. Unit.	Cant. m2	C. Total
Adecuación de Oficinas	25	20	500,00
Adecuación de área de producción	30	60	1.800,00
Adecuación de Bodega	10	20	200,00
TOTAL	65	100	2.500,00

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

5.3.2. Maquinaria y Equipo

El ítem contienen los rubros sobre la maquinaria y equipos requeridos para la producción de conos de helado, a continuación se detallan las mismas:

Tabla 39 Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Máquina automática para elaborar conos	100.000,00	1	100.000,00
Amasadora industrial 60 ltr.	8.000,00	1	8.000,00
TOTAL	108.000,00	1	108.000,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

La máquina para elaborar los conos es completamente automatizada con hornos muy eficientes para la producción de conos estampados y moldeados, contiene 12, 18, 24, 36 ó 72 moldes, el calentamiento de la máquina es a través de gas, lo que beneficia a la empresa disminuyendo los costos en electricidad.

Además se requiere de una amasadora para preparar la masa requerida para la producción de conos de helado a base de harina.

5.3.3. Muebles y Enseres

Los muebles y enseres requeridos para el adecuado desempeño de las actividades de producción y comercialización de conos de helado, se detallan a continuación:

Tabla 40 Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Sillas neumáticas giratorias	60,00	3	180,00
Escritorio	85,00	3	255,00
Sofá administración	80,00	2	160,00
Archivadores	45,00	1	45,00
Estanterías	75,00	6	450,00
TOTAL	345,00	15	1.090,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

5.3.4. Equipos de Oficina

Los equipos de oficina considerados para el equipamiento del negocio, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 41 Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Teléfono	30,00	3	90,00
Cafetera	30,00	1	30,00
TOTAL		4	120,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

5.3.5. Equipos de Computación

Para realizar las actividades de producción y comercialización de conos de helado en la ciudad de Quito, se requiere de equipos de computación como:

Tabla 42 Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Computadora oficina	800,00	3	2.400,00
Impresora	300,00	1	300,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN		4	2.700,00

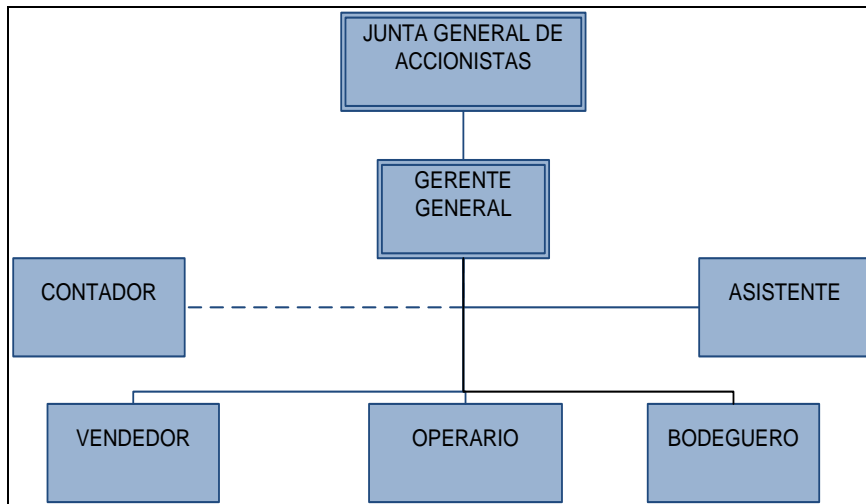
Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

5.4. Balance de Personal

Contar con un personal capacitado, es un punto clave al momento de la implementación de un negocio, que cumpla con los requisitos necesarios, para en forma conjunta trabajar por el cumplimiento de los objetivos propuestos, en beneficio propio y de la empresa.

A continuación se muestra el Organigrama estructural del negocio:

Figura 31 Organigrama estructural



Elaborado por: Los Autores

5.4.1. Funciones y Responsabilidades

Las funciones y responsabilidades del Talento Humano requerido para el presente proyecto son:

Gerente General: Es el representante legal de la empresa, su función principal es el direccionamiento administrativo, operativo, logístico para el funcionamiento de la empresa.

- Se encargara de la administración general del negocio.
- Evaluar y dirigir las estrategias empresariales.
- Supervisará el desempeño de los trabajadores.
- Establece presupuestos para todas las áreas de la empresa.
- Negociación con proveedores de insumos y materiales.
- Controlará y dará el ejemplo de disciplina.

Asistente: Su función principal es apoyar al Gerente General y al resto de departamentos, desarrollando actividades requeridas. Además cumple las siguientes funciones:

- Recepción y archivo de documentos.
- Recepción y envío de documentos.
- Atender llamadas telefónicas.
- Realizar informe sobre actividades que la Gerencia General solicite.
- Mantener una agenda de actividades de su jefe superior.
- Manejar sistemas informáticos básicos, uso de computador y equipos de oficina.
- Otros que le sean asignados por sus superiores.

Vendedor: Sus funciones principales serán:

- Es el principal encargado de dar a conocer el producto que se oferta, mantiene una relación directa con el cliente.
- Recepta los pedidos solicitados por los clientes.
- Trabaja en forma conjunta con el Gerente General de los movimientos realizados por la empresa.
- Realiza reuniones periódicas con el Gerente General para establecer estrategias de ventas.
- Informa al cliente sobre promociones y descuentos que realice la empresa.

Operario: Las funciones principales son:

- Vigilar la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades realizadas en el proceso de producción.
- Operación y mantenimiento de la máquina productora.
- Coordina que todos los productos lleguen a tiempo.
- Manejo de recursos económicos destinados a la producción.
- Realiza cronogramas de producción de acuerdo a las ventas estimadas.

Bodeguero: Sus funciones son las siguientes:

- Controla los inventarios de materia prima e insumos que ingresan y salen de bodega.
- Lleva un reporte actualizado del inventario existente en bodega.
- Descargue de Materia prima e insumos.
- Carga y traslado de materia prima de bodega al área de producción.
- Acomodar materia prima e insumos en estanterías destinadas para el almacenamiento.
- Distribución del producto en la ciudad.
- Todas las actividades que le asigne el Gerente General.

Contabilidad: Sus principales funciones son:

- Dirigir y controlar el buen desarrollo de las actividades contables de la empresa.
- Registro y control de adquisición de inventario.
- Velar por el pago efectivo de tributos.
- Registros contables.

5.4.2. Compensación Salarial

Para el establecimiento de la compensación salarial al Recurso Humano, se tomará en cuenta los valores medios del mercado, los mismos que superan a las remuneraciones mínimas sectoriales establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, con el fin de incentivar y reconocer el esfuerzo del personal. A los valores del sueldo, se agregará todos los beneficios sociales establecidos en el Código del Trabajo en su capítulo IV, los que serán revisados en puntos siguientes.

Tabla 43 Sueldos y salarios

CARGO	SUELDO
Gerente	
General	600,00
Asistente	350,00
Vendedor	400,00
Operario	318,00
Bodeguero	318,00
TOTAL	1.950,00

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

5.4.3. Políticas de Empleo y Beneficios

A continuación se mencionan las políticas a aplicarse:

- Contrato indefinido una vez que el empleado cumpla los tres meses de prueba. (Código del Trabajo).
- Los beneficios sociales incluyen: décima tercera y décima cuarta remuneración, vacaciones, aporte al I.E.S.S., fondos de reserva y utilidades.

5.5. Balance de Materiales

Tomando en cuenta que el giro del negocio es la producción y comercialización de conos de helado en la ciudad de Quito, es importante analizar la disponibilidad de stock considerado como inventarios para que el negocio cumpla con el objetivo de ofrecer conos de helado a base de harina en las heladerías del mercado Quiteño.

Para la estimación del requerimiento de Materias primas se ha considerado la demanda a satisfacer estimada en el estudio de mercado; siendo de 11.628.113 conos anuales, 969.009 mensualmente y 484.505 unidades en forma quincenal.

Además se ha considerado la información recopilada en la investigación cuantitativa, a través, de la encuesta para determinar los productos que los establecimientos como heladerías adquieren habitualmente, así: conos barquillo (44,32%), cono grande de dulce

(32,38%) y cono copa (23,30%) que generalmente compran, a continuación se detalla lo mencionado:

Tabla 44 % de producción por productos

DETALLE	CANT. A PRODUCIR	PORCENTAJE
CONO BARQUILLO	5.153.368	44%
CONO MEDIANO DE DULCE	3.765.923	32%
CONO GRANDE DULCE	2.708.822	23%
TOTAL	11.628.113,00	100%

Fuente: Investigación de campo, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Para la producción de los productos mencionados anteriormente, se considera los siguientes inventarios necesarios para cubrir la demanda estimada del proyecto, a continuación se detallan los mismos:

Tabla 45 Materia prima requerida

MATERIA PRIMA						
DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANT. POR UNIDAD	UNID. A PRODUCIR	CANT. ANUAL	C. UNIT.	C. TOTAL
Harina de Trigo Especial	kilos	0,0025	11.628.113	29.070	0,80	23.256,23
Bicarbonato de Sodio	gr.	0,014	11.628.113	162.794	0,0006	105,75

					5	
Azúcar granulada	Kl.	0,0001	11.628.113	1.163	0,79	923,27
Maicena	Kl.	0,0001	11.628.113	1.163	0,90	1.041,88
Lecitina de Soya	onzas	0,0006	11.628.113	6.977	0,0508 1	354,48
Aceite Vegetal	ml	0,04	11.628.113	465.125	0,002	930,25
Benzoato de Sodio	gr.	0,002	11.628.113	23.256	0,0028	65,12
TOTAL						26.676,9 8

Fuente: Investigación de campo, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

5.6. Balance de Insumos Generales

Las actividades de la empresa requieren de servicios básicos, insumos y suministros para la operación a continuación se señalan los mismos:

Tabla 46 Requerimiento de insumos y servicios

REQUERIMIENTO DE INSUMOS Y SERVICIOS		
DETALLE	REQUERIMIENTO (USD)	
	Mensual	Anual
SERVICIO BÁSICOS	225,00	2.700,00
ARRIENDO	450,00	5.400,00
SUMINISTROS DE OFICINA	25,00	300,00

SUMINISTROS DE COMPUTO	30,00	360,00
SUMINISTROS DE ASEO	15,00	180,00
TOTAL	745,00	8.940,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

5.7. Organización de la Empresa

5.7.1. Base Filosófica de la Nueva Sección de la Empresa

Visión

En el 2017, Conos y Barquillos Ecuador se posiciona como la empresa líder en la producción y comercialización de conos de helado a base de harina en la ciudad de Quito, bajo criterios de excelencia en la producción, respetando la normativa legal vigente y coadyuvando desarrollo del cliente interno y al cuidado del medio ambiente.

Misión

Conos y Barquillos Ecuador, satisface plenamente las necesidades de sus clientes con productos de calidad, que se respalda en un equipo humano comprometido a brindar servicio excelente en pro del desarrollo económico de la entidad.

Principios y valores

Los principios y valores que se quieren resaltar en la empresa, son:

- **La honestidad.-** es un valor que inspirará todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con las obligaciones. Es el buen manejo de los recursos y claridad en las relaciones con la sociedad, con el gobierno y con los clientes.
- **La creatividad.-** La empresa será permanentemente innovadora en la búsqueda de nuevas alternativas y actividades, a fin de ofrecer un mejor servicio, con lo cual se incrementa la productividad. Es la concepción de nuevas y mejores maneras de desarrollar el trabajo y de elaborar estrategias que motiven al personal y a los clientes.
- **La responsabilidad.-** Realizar con efectividad, prontitud, dedicación y constancia todos los compromisos y obligaciones empresariales. Cumpliendo la misión con el respaldo de la idoneidad y la moralidad.
- **El liderazgo.-** Es la capacidad de convocatoria para promover y motivar cambios, mejoras y acciones en la empresa. Infundir confianza y optimismo, proveniente de la autoridad.
- **Compromiso.-** Significa poner nuestras capacidades al servicio de los clientes y trabajar por el logro de los objetivos de la empresa, es servir con desprendimiento.

Objetivos y estrategias

Los objetivos sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, al justificar las actividades de los grupos de interés (David, 2008, p. 264) A continuación se detallan los objetivos y estrategias del negocio:

Tabla 47 Objetivos y estrategias

Objetivos	Estrategias
Establecer una gestión empresarial eficiente y efectiva	Elaborar los instrumentos administrativos que permitan implementar la gestión por procesos en la empresa
	Identificar los perfiles de puesto a fin de aplicar que el talento humano cumpla con sus funciones y responsabilidades adecuadamente.
	Elaborar un inventario de los equipos necesarios para realizar todas las actividades de la empresa eficientemente.
Ingresar en el mercado de conos de helado a base de harina	Elaborar y ejecutar las estrategias del marketing mix con el propósito de ingresar con éxito en el mercado.
	Contratar personal con experiencia en ventas.
	Adecuar las oficinas, bodega y áreas de producción.

Brindar productos de calidad	Mantener un control de inventarios adecuado, con el propósito de disponer del stock necesario de cono de helado de calidad.
	Elaborar un cronograma de producción con respecto a las líneas de productos que se requiere para satisfacer el mercado establecido.
Atender oportunamente al cliente	Desarrollar un proceso de atención al cliente, para estar atento a sus dudas y requerimientos en forma oportuna.

Elaborado por: Los Autores.

CAPÍTULO VI

6. Planificación Estratégica

6.1. la Empresa

Heladería Glacé nace en 1982, especializada en técnicas de preparación de helados tipo Soft, la heladería se desarrolló en un ambiente prospero, así, en el año 1999 viajó un técnico a Brasil a especializarse en técnicas de preparación de helados, en el 2002 recibió condecoración por parte de Ramiro González a los 20 años de trayectoria de la empresa.

En el año del 2003 se ve necesario por seguridad y proyecciones a futuro el pedir al IEPI el registro de nombre comercial a heladería Glacé y el registro de marca de producto. Con el respaldo de marca registrada se emprende en el modelo de negocio de franquicias, las cuales están presentes en Quito, Guayaquil, Galápagos y Esmeraldas. La empresa ha participado también en eventos de premiación por ser considerada como una de las mejores franquicias.

El objetivo principal de la empresa es seguir especializándose en su producto de origen, y a través de él generar negocios de insumos complementarios que permitan satisfacer las necesidades actuales del mercado

6.2. Misión y Visión

6.2.1. Misión

Somos un grupo humano comprometido con entregar a nuestros clientes productos de calidad y alta tecnología, generando felicidad y nuevas experiencias.

6.2.2. Visión

Ser la cadena de Helados de mayor preferencia en el país, liderando el mercado con servicio y óptima calidad. Nuestros clientes nos prefieren por la satisfacción que experimentan con nuestros productos.

6.2.3. Valores

La firma Glacé se caracteriza por cumplir estándares internacionales de calidad, cumplimiento en sus obligaciones y con seriedad en todas sus comercializaciones, por cual también se tiene un espíritu emprendedor, de superación ya que se realiza un trabajo en equipo. Los valores con los que se maneja la empresa son:

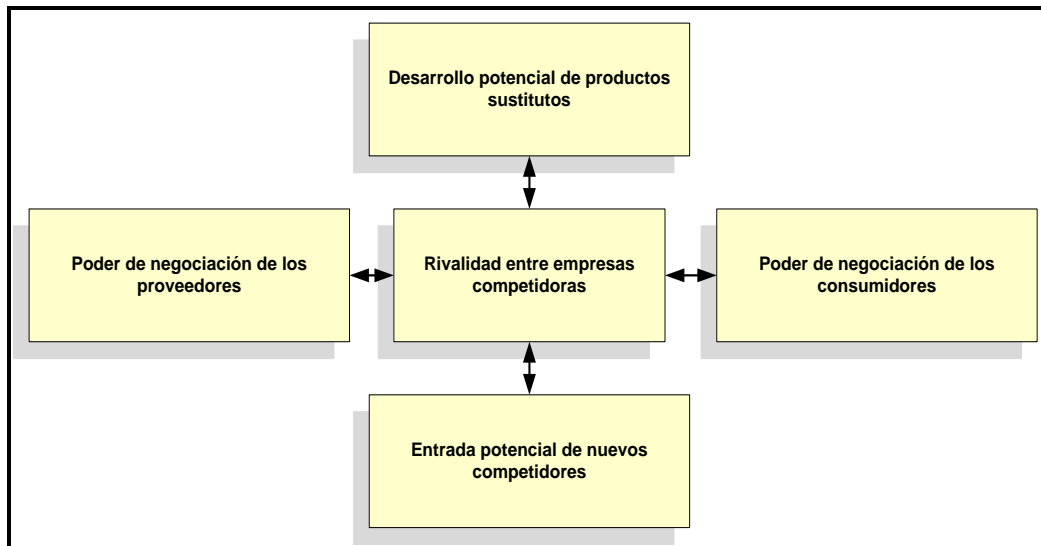
- Eficiente, oportuna y veraz comunicación interna y externa.
- Trabajo en equipo con espíritu proactivo.
- Excelencia y calidad en los productos y servicios.

- Compromiso y responsabilidad tanto con nuestra organización como con nuestros clientes.
- Mejoramiento continuo de nuestra organización.
- Responsabilidad.
- Limpieza.
- Puntualidad.
- Honradez.

6.3. Las 5 Fuerzas de Porter

Según Martínez-Milla esta herramienta administrativa de análisis es utilizada para examinar el entorno competitivo de la industria; su estructura se basa en el modelo de las cinco fuerzas, desarrollada por Porter, quien describe que el entorno competitivo es evaluado en torno a cinco fuerzas que son: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores de un sector” (40)

Figura 32 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: David, F. Administración estratégica.
Elaborado por: Los Autores.

Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado de la heladería se muestra atractivo para muchas personas que buscan ingresar a un mercado que satisface gustos y preferencias de niños y adultos, brindando momentos de relax en familia, buscan nuevas alternativas para un mercado creciente, sin embargo, existen barreras que pueden desmotivar su ingreso, donde resalta los requerimientos de inversión elevada, la especialización técnica del talento humano, la intensificación tecnológica, la diversificación de líneas de productos, entre otros factores que limitan a las personas a crear sus propios negocios, por lo cual se considera que la entrada de nuevos competidores tiene baja incidencia.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos en el mercado de heladería son varios, como: conos plásticos, tulipanes, waffers, vasos, entre otros que permiten colocar el helado para el consumidor, por

lo cual tiene una incidencia alta que puede afectar al desarrollo del negocio, por lo cual es importante ofrecer precios acordes y alta calidad para alcanzar la aceptación esperada por el cliente.

Poder de negociación de los consumidores

Los compradores en el mercado tienen un poder medio de negociación, debido a que existen únicamente dos empresas que proveen conos de helado en la ciudad de Quito, las mismas que colocan sus productos acorde a sus requerimientos y no los del cliente, los cuales por la necesidad de vender sus productos (helados) requieren necesariamente de insumos como conos para sus ventas diarias.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación media, tomando en consideración que la empresa mantiene muchos años en el mercado le ha permitido seleccionar los mejores proveedores, además la experiencia en negociación le permitirá adquirir los productos e insumos de acuerdo a los requerimientos de la empresa, garantizando los procesos de producción para obtener conos de helado a base de harina con altos estándares de calidad.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre las empresas competidoras es baja, tomando en cuenta que son las únicas en el mercado cada una tiene su demanda definida y dado que la producción que

disponen no abastece todo el mercado, por lo cual no se preocupan por competir en un mercado altamente desatendido por su baja capacidad de producción.

6.4. 7 S De Mckinsey

El esquema de las 7 S de Mckinsey según Marketing Publishing Center consiste en integrar 7 factores conocidos como las “siete eses” (por sus iniciales en inglés) que representan las siete áreas más importantes de una empresa, las que se relacionan entre sí para hacer frente eficazmente a los cambios presentados en el entorno. (48)

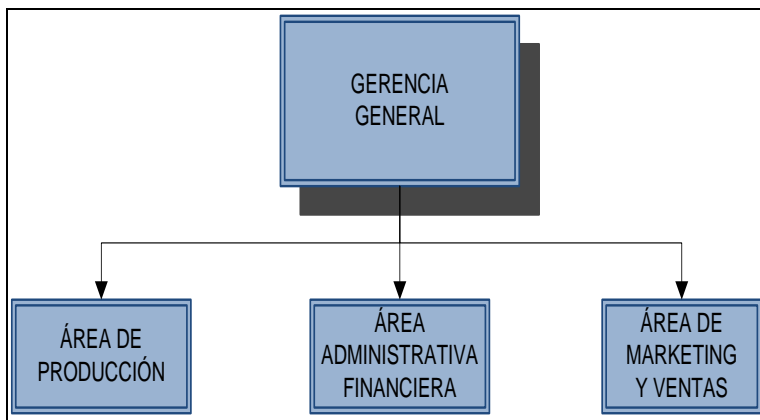
Los siete factores son:

- Estructura (Structure)
- Estrategia (Strategy)
- Sistemas (Systems)
- Estilo (Style)
- Personal (Staff)
- Habilidades (Skills)
- Valores compartidos (Shared Values)

A continuación se evalúan los factores de la empresa Glacé Heladería:

- a) **Estructura (Structure):** La empresa Glacé Heladería está compuesta por 4 áreas que permiten el normal funcionamiento de la empresa, a continuación se observa el organigrama empresarial:

Figura 33 Organigrama Glacé Heladería



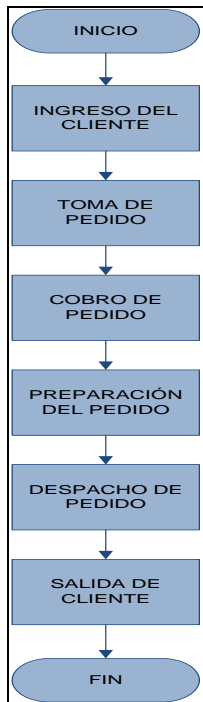
Fuente: Glacé Heladería, 2012.

Elaborado por: Los Autores.

b) Estrategia (Strategy): Mantener estándares internacionales de calidad, por el puntual cumplimiento de sus obligaciones, por la seriedad en todas sus comercializaciones, basado en el trabajo en equipo.

c) Sistemas (Systems): El principal proceso que se manejan en la empresa es la atención al cliente, el resto de actividades no tienen un proceso lógico establecido, generalmente son realizados de acuerdo a la experiencia del personal, a continuación se describe el proceso básico de atención al cliente:

Figura 34 Proceso de atención al cliente Glacé Heladería



Fuente: Glacé Heladería, 2012.

Elaborado por: Los Autores.

d) Estilo (Style): Liderazgo por parte del gerente general, con la habilidad de cumplir y hacer cumplir las políticas de la empresa, brindado un ejemplo a todos sus subordinados.

e) Personal (Staff): La empresa está conformada por 7 personas distribuidas de la siguiente manera:

La Gerencia General dirigida por el Sr. Juan David Palacino representante legal de la empresa, se dedica a establecer políticas empresariales y a desarrollar planes de trabajo para una mejor administración de los recursos de la empresa. Todas las actividades desarrolladas en la empresa deben ser aprobadas previamente por el Gerente General.

Área administrativa-financiera cuenta con dos personas, al frente del área se encuentra el Sra. Lucía Méndez, es la principal encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa, llevando la contabilidad, generando balances y cumpliendo con obligaciones tributarias que establece el Estado, todo con la ayuda de la Srta. Camila Zambrano, asistente administrativa-financiera que apoya a su jefe inmediato superior a cumplir con las actividades encomendadas al departamento.

Área de producción conformada por 2 personas, el gerente de producción la Sra. Emperatriz Cadena y un operario que se encarga de toda la logística de producción desde la adquisición de los insumos hasta obtener el producto final, esta actividad está a cargo de la Sra. Soledad Cepeda.

El área de marketing y ventas se encarga de dar a conocer el producto al cliente y ofrecer la alternativa que se ajuste a los gustos y preferencias del mismo mediante una atención al cliente de calidad, está conformada por dos personas Gerente y vendedor.

Todo el personal que trabaja en la empresa desempeña sus actividades de la mejor manera de acuerdo a su experiencia y compromiso con la Glacé Heladería.

f) Habilidades (Skills): La principal habilidad que tiene la empresa es la negociación con proveedores para adquirir materia prima e insumos a precios adecuados y la amabilidad que muestra el personal de atención al cliente siendo una carta de presentación de la empresa.

g) Valores compartidos (Shared Values): Los valores que encaminan al talento humano de la empresa en una misma dirección son:

- Eficiente, oportuna y veraz comunicación interna y externa.
- Trabajo en equipo con espíritu proactivo.
- Excelencia y calidad en los productos y servicios.
- Compromiso y responsabilidad tanto con nuestra organización como con nuestros clientes.
- Mejoramiento continuo de nuestra organización.
- Responsabilidad.
- Limpieza.
- Puntualidad.
- Honradez.

6.5. Análisis FODA

Con esta herramienta administrativa, según Brojt se pretende “determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos para la empresa” (55)

6.5.1. Fortalezas

- Producto inocuo y de calidad.
- Producto de alto valor nutritivo, buen sabor y dureza adecuada.
- Personal capacitado.

- Producto de consumo habitual.
- Poder de negociación con proveedores.

6.5.2. Oportunidades

- Crecimiento económico del país y del sector.
- Reducción de tasa de interés, mayor acceso a créditos.
- Baja tasa de inflación, estabilidad de los precios de materia prima e insumos.
- Apoyo gubernamental al emprendimiento de nuevos negocios.
- Mayor poder de adquisición de las personas.
- Pocas empresas competidoras en el mercado.
- Mercado desatendido.

6.5.3. Debilidades

- Poca experiencia en el mercado de elaboración de conos de helado.
- Falta de tecnología en la empresa.
- Bajo nivel de financiamiento.
- Falta de información confiable, oportuna y relevante sobre el proceso de producción de conos.

6.5.4. Amenazas

- Innumerables ordenanzas municipales.
- Disminución del desempleo, encarecimiento de la mano de obra.

- Variedad de productos sustitutos.
- Competencia bien posicionada en el mercado.
- Gran variedad de productos sustitutos.
- Cliente se inclina por marcas reconocidas en el mercado.

6.6. Matriz Foda

Tabla 48 Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Producto inocuo y de calidad.	O1. Crecimiento económico del país y del sector.
F2. Producto de alto valor nutritivo, buen sabor y dureza adecuada.	O2. Reducción de tasa de interés, mayor acceso a créditos.
F3. Personal capacitado.	O3. Baja tasa de inflación, estabilidad de los precios de materia prima e insumos.
F4. Amabilidad con el cliente.	O4. Apoyo gubernamental al emprendimiento de nuevos negocios.
	O5. Mayor poder de adquisición de las personas.
F5. Poder de negociación con proveedores.	O6. Pocas empresas competidoras en el mercado.
F6. Buena administración general.	O7. Mercado desatendido.
DEBILIDADES	AMENAZAS

D1. Poca experiencia en el mercado de elaboración de conos de helado.	A1. Innumerables ordenanzas municipales.
D2. Designación de innumerable tareas a una sola persona.	A2. Disminución del desempleo, encarecimiento de la mano de obra.
D3. Bajo nivel de financiamiento.	A3. Gran variedad de productos sustitutos.
D4. Falta de información confiable, oportuna y relevante sobre el proceso de producción de conos.	A4. Competencia bien posicionada en el mercado.
D5. Falta de tecnología en la empresa.	A5. Cliente se inclina por marcas reconocidas en el mercado.

Fuente: Investigación de campo, 2015
Elaborado por: Los Autores.

6.7. Marketing Mix

6.7.1. Producto

El producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Según Kotler & Armstrong p.237)

Los productos que la empresa producirá y comercializará se han determinado de acuerdo a la investigación de campo realizada, seleccionando los adquiridos con mayor frecuencia por las heladerías:

Tabla 49 Producto

PRODUCTOS		
DETALLE	RESPUESTAS	
	POSITIVAS	PORCENTAJE
CONO BARQUILLO	78	44,32%
CONO GRANDE DULCE	57	32,39%
CONO COPA	41	23,30%
TOTAL	176	100%

Fuente: Investigación de campo, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Los tipos de productos que Conos y Barquillos Ecuador propone ofrecer son: Conos barquillo en un 44%, 32% de conos grande de dulce y 23% de cono copa del total de la producción estimada.

Tabla 50 Cantidad a producir por línea de productos

PRODUCTOS		
DETALLE	CANT. A	
	PRODUCIR	PORCENTAJE
CONO BARQUILLO	5.153.368	44%
CONO MEDIANO DE DULCE	3.765.923	32%
CONO GRANDE DULCE	2.708.822	23%
TOTAL	11.628.113,00	100%

Elaborado por: Los Autores.

El diseño del producto se mantendrá de acuerdo a las nuevas tendencias de alimentación, para ello se prevé utilizar técnicas de mercadeo para identificar las necesidades de los demandantes y reflejarlas en los procesos de producción, para lo cual se invertirá en maquinaria de última generación, lo cual permite satisfacer las necesidades de los clientes, en tiempos de entrega, calidad de producto y precios competitivos.

6.7.1.1. Mezcla De Productos

La mezcla del producto del nuevo negocio tiene una dimensión de amplitud, que mide el número de líneas que se ofrece y de profundidad por la variedad de tamaños, colores y modelos para la línea de estos productos (Metzger & Donaire, 2008 pp.56-58).

Preliminarmente se prevé ofrecer al mercado un portafolio comprendido de 6 tipos de productos conforme a los ofertados por la competencia. Para efectos de ingreso al mercado se considera que la mezcla del producto no se ampliará mientras dure el horizonte de vida de evaluación del negocio, todo ello con el fin de viabilizar la producción y comercialización.

Tabla 51 Mezcla de nuevos productos

MEZCLA DE PRODUCTOS				
PROFUNDIDAD	AMPLITUD			
		Cono de sal	Cono de dulce	Cono copa

Grande (50 mm de diámetro)	Cono de sal grande	Cono de dulce grande	Cono copa grande	Barquillo grande
Mediano (36 mm de diámetro)	Cono de sal mediano	Cono de dulce grande		

Elaborado por: Los Autores

Las líneas de productos que el nuevo negocio ofertará, serán determinadas de acuerdo a las preferencias de consumo establecidas en la investigación de campo a desarrollarse posteriormente.

6.7.1.2. NIVELES DEL PRODUCTO

Producto básico

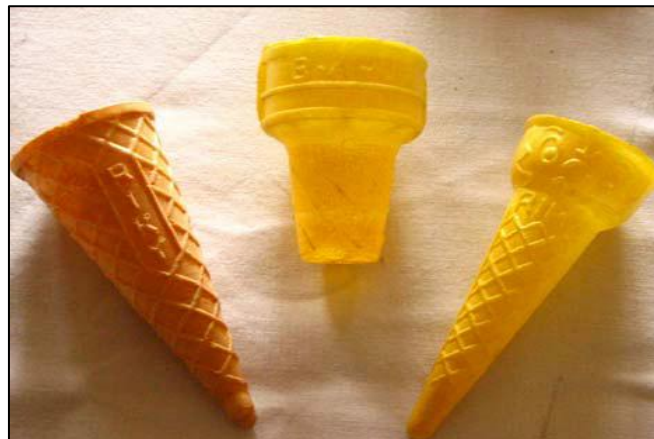
El portafolio incluye productos creados y dirigidos a las fuentes de soda o heladerías, sean estas pequeñas, medianas o grandes con domicilio en la ciudad de Quito, a fin de solucionar los problemas de desabastecimiento debido a las demoras en las entregas por parte de su actual proveedor.

Producto real

El producto con el que el nuevo negocio iniciará sus actividades, comprende una masa elaborada a base de harina de trigo especial, agua, bicarbonato de sodio, azúcar granulada, maicena, lecitina de soya, aceite vegetal y benzoato de sodio, que posteriormente es horneada y controlada para que cumplan con las especificaciones de tamaño y calidad.

El producto se clasifica como un bien de compra que Kotler-Armstrong los define como “aquellos artículos con los que el consumidor, en el proceso de selección y adquisición, hace comparaciones en términos de adecuación, calidad, precio y estilo.” (282).

Figura 35 Producto real



Elaborado por: Los Autores

Descripción de los productos

La elaboración de un cono incluye los siguientes ingredientes:

Tabla 52 Descripción del producto

DETALLE DE COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO
--

Ingredientes	U. Medida	Porción para una unidad
Harina de Trigo Especial	kilos	0,00250
Agua	litros	0,00350
Bicarbonato de Sodio	gr.	0,01400
Azúcar granulada	Kl.	0,00010
Maicena	Kl.	0,00010
Lecitina de Soya	onzas	0,00060
Aceite Vegetal	ml	0,04000
Benzoato de Sodio	gr.	0,00200
Colorante (según tipo)	gr.	0,00400

Elaborado por: Los Autores

Marca

La entidad ofrece productos diferenciados con la utilización de materias primas de calidad y con la creación de su propia marca, que le permita identificarse y diferenciarse de sus competidores generando confianza por el producto, además tomando en consideración que se trata de una empresa independiente a Glacé Heladería, se ha considerado la siguiente marca y logotipo.

El logotipo es una imagen gráfica que sirve de emblema a una sociedad, a una marca comercial, conmemoración o producto. Generalmente están formados por las letras que comprenden el nombre de la entidad o empresa a representar, aunque a veces también se

incluyen elementos característicos que definen el objeto de su competencia (Castañón, p.288)

Por su parte Romero menciona que el slogan es la expresión lingüística económica, significativa, brillante, perdurable, exclusiva y eficiente de una estrategia de comunicación empresarial, política o institucional.

El slogan que se propone para el negocio busca expresar las características del producto que resalta la calidad e inocuidad de tal forma que el consumidor se sienta a gusto y seguro del producto que está comprando.

Figura 36 Marca y slogan



Elaborado por: Los Autores

Producto aumentado

Para alcanzar el éxito empresarial, el nuevo negocio va otorgar servicios y beneficios adicionales a los demandantes de conos de helado, para ello, y partiendo del producto básico

y real se prevé contratar una línea 1-800 la cual servirá para receptar sugerencias y reclamos relacionados con el desempeño del producto y para brindar información.

Entre las políticas de garantías, resaltan la devolución o cambio del producto con el respectivo documento de respaldo, el servicio monitoreo de desempeño del producto.

6.7.1.3. Política de Servicio al Cliente y Garantías

La política de servicio al cliente se centra en proporcionar mayor valor agregado al cliente, ello implica una adecuada combinación del producto, el servicio e imagen de la empresa, en ese sentido, el producto ofertado será elaborado bajo estrictas normas de calidad, garantizando su frescura, inocuidad, buen sabor y contenido nutricional.

El servicio al cliente se centra en reducir los plazos de entrega a través de la sistematización de las actividades de promoción y ventas por medio de la utilización de sistemas de información versátiles y económicos, enfatizando el comercio electrónico. A ello se suma la atención personalizada que brinda a sus consumidores finales a través de medios de comunicación telefónicos para atender sugerencias y requerimientos, así, como también para hacer un seguimiento pormenorizado a cada una de los clientes, respecto a la atención oportuna de los pedidos y concesión de servicios complementarios.

6.7.2. Precio

Rivera define al precio como: “la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Es una de las variables las importantes, porque es el único elemento del

marketing que provee de ingresos por ventas y además porque influye en la demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda la posicionamiento de la marca.” (68)

Los elementos que determinan el precio:

- La demanda que condiciona el volumen de ventas y por ende el nivel de ingresos, para ello será necesario realizar análisis de sensibilidad.
- Los costos de las materias primas y demás insumos que modifican el margen de ganancia esperado.

6.7.2.1. Estrategia de precios

La estrategia de precios para la etapa de introducción del producto al mercado, es status quo, según Lamb lo cual significa “cobrar un precio idéntico o muy cercano al de la competencia. La estrategia propuesta que es válida puesto que el producto se consume con frecuencia, por lo que resulta conveniente igualar los precios a la par de la competencia, considerando que estos satisfacen la operatividad del negocio.

Anteriormente se determinó los precios promedio, los cuales serán considerados para los productos que Conos y Barquillos Ecuador pretende ofrecer en el mercado.

Tabla 53 Precio promedio mercado

PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO CONOS		
	CANT. X CAJA	PRECIO CAJA	PRECIO UNIT.

Cono grande de dulce	2200	19,56	0,0089
Cono copa	960	16,20	0,0169
Cono barquillos	1450	15,08	0,0104

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores

6.7.3. Plaza o Distribución

El canal de distribución que se utilizará para la comercialización de conos de helados, es de nivel 1 o canal directo, este ha sido determinado anteriormente con el propósito de llegar al cliente sin intermediarios.



Las estrategias de plaza que se utilizarán son:

- Desarrollo de canales directos de información, internet, material publicitario directo.
- Desarrollo de folletos informativos de las variedades de productos que ofrece la empresa.
- La distribución del producto es motorizada para optimizar el tiempo de entrega y en forma directa por parte del personal de la empresa.

6.7.4. Promoción y Publicidad

Según Rivera-De Juan la promoción es el conjunto de técnicas que refuerzan y animan las ventas de la empresa, la promoción de ventas puede logra objetivos de comunicación que otros elementos del marketing mix no pueden conseguir.

Por su parte Kotler-Armstrong mencionan, que la promoción es una mezcla de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que utiliza una compañía para tratar de alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Con la información recopilada en la investigación de campo realizada, se pudo determinar que a la mayoría de personas les gustaría informarse sobre el producto, a través del internet, marketing directo y la prensa, por lo cual se ha considerado a estos tres medios para realizar la promoción.

6.7.4.1. Canales de promoción

a) Internet

Se conceptualiza al internet como el primer instrumento de comunicación universal que permite una verdadera interacción bidireccional entre las empresas y sus clientes potenciales. El internet es un medio interactivo, por lo tanto los clientes cibernautas esperan disponer de información de su interés, ello implica crear la página web que servirá para publicar en detalle los antecedentes y demás información del negocio.

La publicidad en internet se realizará a través de:

- El mailing a través del cual se introducirán folletos informativos del producto, tarjetas de presentación a direcciones de correos electrónicos de clientes que se solventarán en la utilización de una base de datos o referidos y el uso páginas de internet de acceso libre.
- Creación de la página web a un costo de USD 700 + IVA, incluyen páginas web ilimitadas, animaciones (banner animado, presentación de servicios animados), paginas administrables, tienda virtual y posicionamiento en comunidades (facebook, twitter). A este valor se debe agregar los USD 1.000 (IVA incluido) anuales por concepto del posicionamiento de la marca en el buscador Google Awards, “que consiste en escoger una serie de keywords o palabras clave para aparecer en los primeros puestos de los resultados de búsqueda que coincidan con los keywords seleccionados.”(Posicionamiento Web Ecuador, 2015)

Tabla 54 Publicidad en Internet

INTERNET			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNIT.	V. TOTAL
Creación página web	1,00	784,00	784,00
Posicionamiento de la marca en Google Awards	1,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL			1.784,00

Fuente: Posicionamiento Web Ecuador, 2015

Elaborado por: Los Autores

b) Marketing directo: Trípticos, tarjetas de presentación y hojas volantes.

Se utilizarán trípticos que ofrezcan la información sobre los productos que ofrece la empresa, con las siguientes características: Papel couché brillante de 120gr. / 150gr.; impresión full color / dos lados; doblados y empacados.

Se realizará también tarjetas de presentación para los vendedores, las mismas tienen las siguientes características: Cartulina Kimberly 250gr.; tamaño 85mm x 55 mm; impresión full color (dos lados); refilados y empacados.

Además se propone realizar 20.000 volantes medianos y 20.000 volantes grandes. Realizados con papel couché brillante de 120 gr., impresión full color (dos lados), refilados y empacado.

Tabla 55 Marketing Directo

MARKETING DIRECTO			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNIT.	V. TOTAL
Trípticos full color 120gr.	10.000,00	0,036	360,00
Tarjetas 85x55mm	2.000,00	0,135	270,00
Volantes medianos	10.000,00	0,029	290,00
Volantes grandes	10.000,00	0,035	345,00
TOTAL			1.265,00

Fuente: Imprenta Dejabú. Quito. 2015
Elaborado por: Los Autores

c) Prensa

Se contratará un mensual en la página de clasificados del Diario el Comercio, el día domingo, medio de publicidad con gran cobertura, este anuncio se realizará todo el año, de tamaño 8x4, estos avisos se ubicarán en la parte inferior de la página, reservados previamente. El costo es de USD. 161 + IVA, a full color.

Tabla 56 Publicidad en Prensa

PRENSA			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNIT.	V. TOTAL
Anuncio Clasificados tamaño 8x4	12,00	180,32	2.163,84
TOTAL			2.163,84

Fuente: Diario El Comercio, 2015

Elaborado por: Los Autores

6.7.4.2. Presupuesto de promoción

A continuación se detallan los rubros presupuestados para realizar la promoción de los conos de helado:

Tabla 57 Presupuesto de promoción

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

DETALLE	TOTAL (USD)
Internet	1.784,00
Marketing directo	1.265,00
Prensa	2.163,84
TOTAL	5.212,84

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO VII

7. Base Legal

7.1. Constitución de la Empresa

Conos y barquillos Ecuador será constituida como entidad de responsabilidad limitada, con el propósito de precautelar los bienes pertenecientes a los accionistas, es decir, la responsabilidad se limita solo a los bienes pertenecientes a la empresa. La razón social o denominación para este tipo de compañías puede ser un nombre objetivo o fantasioso.

La presentación ante la Superintendencia de Compañías, se la realizará con tres copias certificadas de la Escritura de Constitución de la Empresa, adicionando además la respectiva solicitud, que deberá ser elaborada con el aval de un profesional de Derecho, legalmente reconocido y facultado para ejercer su profesión.

El capital mínimo requerido, según lo establece la Ley de Compañías del Ecuador, es de cuatrocientos dólares americanos (USD 400,00), el mismo que deberá ser suscrito íntegramente y pagado al menos en el 50% del valor nominal de cada aportación y cuyo saldo deberá ser cancelado en un plazo no mayor a los doce meses, valor que deberá ser depositado en una cuenta de integración de capital en un banco local.

Para efectos de cumplir con los requisitos que exige conformarse como compañía limitada, el número de socios será de mínimo dos y máximo quince; Conos y barquillos Ecuador estará conformada por dos socios. Los socios aportantes se detallan a continuación:

- Lucía Vanessa Méndez Rivadeneira 40%
- Juan David Palacino Sandoval 60%

La inversión en la constitución de la empresa se detalla a continuación:

Tabla 58 Gasto Constitución y puesta en marcha

GASTO CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA			
DETALLE	CANT	C. UNIT.	C. TOTAL
Constitución y legalización de la empresa.	1	1.100,00	1.100,00
Patente Municipal	1	-	-
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	1	40,00	40,00
Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas	1	200,00	200,00
TOTAL			1.340,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

7.2. Marco Legal

Para el desarrollo del presente proyecto es necesario tener pleno conocimiento de las siguientes leyes vigentes en nuestro país:

- Ley de compañías.
- Ley de regulación y control del poder de mercado.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Código de trabajo.
- Ley de seguridad social.

Los aspectos regulatorios y legales que cumplirá Conos y Barquillos Ecuador se detallan a continuación:

- Elaboración de la minuta de constitución.
- Publicar el extracto de aprobación en un medio impreso.
- Afiliarse a la Cámara de Comercio.
- Obtener la patente municipal.
- Obtener el R.U.C.
- Abrir el número patronal de compañías en el I.E.S.S.
- Licencia de funcionamiento.

CAPÍTULO VIII

8. Análisis Económico-Financiero

8.1. Inversiones del Proyecto

Para implementación de una empresa de producción y comercialización de conos de helado a base de harina en la ciudad de Quito, es importante considerar que esta actividad implica que se deba realizar una inversión para todo lo que concierne a la instalación del proyecto con el fin de que se cumplan los objetivos deseados.

La empresa deberá contar con los recursos financieros, que le permitan cubrir sus necesidades para el proceso de producción y comercialización, costos y gastos generales incurridos, aspectos que permitirán la instalación de un negocio con estas características en la ciudad de Quito.

8.1.1. Inversiones en Activos Fijos

Dentro de este rubro se contemplan aquellos bienes como: maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de computación y equipos de oficina necesarios para realizar las actividades administrativas y de comercialización. A continuación se detallan los rubros:

Tabla 59 Inversión en maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPOS			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Máquina automática para elaborar conos	100.000,00	1	100.000,00
Amasadora industrial 60 ltr.	8.000,00	1	8.000,00
TOTAL	108.000,00	1	108.000,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 60 Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Sillas neumáticas giratorias	60,00	3	180,00
Escritorio	85,00	3	255,00
Sofá administración	80,00	2	160,00
Archivadores	45,00	1	45,00
Estanterías	75,00	6	450,00
TOTAL	345,00	15	1.090,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 61 Inversión en equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Teléfono	30,00	3	90,00
Cafetera	30,00	1	30,00
TOTAL		4	120,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 62 Inversión en equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Descripción	C. Unit.	Cantidad	C. Total
Computadora oficina	800,00	3	2.400,00
Impresora	300,00	1	300,00
TOTAL		4	2.700,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

La inversión en activos fijos asciende a **USD. 113.035,00**, en la siguiente tabla se puede observar el resumen de los rubros mencionados:

Tabla 63 Inversión en activos fijos

INVERSIÓN FIJA	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Maquinaria y equipos	108.000,00
Muebles y enseres	1.090,00
Vehículos	1.125,00
Equipos de oficina	120,00
Equipos de computación	2.700,00
TOTAL	113.035,00

Elaborado por: Los Autores.

8.1.2. Inversiones en Capital De Trabajo

El capital de trabajo para el presente proyecto será calculado, a través, del método de desfase, Sapag menciona que el método “calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan.” (Sapag, 2003, p.145)

Tabla 64 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR
Costo de ventas	46.023,35
Sueldos	26.221,94
Gasto Constitución	1.340,00
Gasto adecuación y mejoras	2.500,00
Gasto suministros	840,00
Gasto servicios básicos	2.700,00
Gasto Arriendo	5.400,00
Gasto promoción y publicidad	5.212,84
Gasto servicios de terceros	1.200,00
TOTAL ANUAL	91.438,14
Días año	360
No. Días desfase	30,00
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	7.619,84

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

La inversión en capital de trabajo asciende a **USD 7.619,84**, calculado para un período de desfase de 30 días, aproximadamente 1 mes.

8.2. Beneficios del Proyecto

Los beneficios para la evaluación del proyecto son provenientes de la estimación del nivel de ventas de conos de helado, que se pretende alcanzar a través de la venta directa al cliente (heladerías) en la ciudad de Quito.

Para considerar el precio de los productos previamente se analizó los precios ofertados por los principales competidores, los mismos se detallan a continuación:

PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO CONOS		
	CANT. X CAJA	PRECIO CAJA	PRECIO UNIT.
Cono grande de dulce	2200	19,56	0,0089
Cono copa	960	16,20	0,0169
Cono barquillos	1450	15,08	0,0104

Los principales productos que se van a ofrecer son:

Conos Barquillo	44,32%
Cono grande dulce	32,38%
Cono copa	23,30%

A continuación se observa los ingresos obtenidos por línea de producto:

Tabla 65 Ingresos del proyecto

DETALLE	UNIDAD	P.V.P	VENTAS (UND)		VENTAS (USD)	
			MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Cono barquillos	Und.	0,0104	429.447	5.153.368	4.464,83	53.577,93
Cono Grande dulce	Und.	0,0089	313.827	3.765.923	2.789,52	33.474,24
Cono Copa	Und.	0,0169	225.735	2.708.822	3.808,15	45.697,79
TOTAL			969.009	11.628.113	11.062,50	132.749,96

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

8.2.1. Proyección de los Ingresos

Para la proyección de los ingresos previamente se ha considerado:

- Se analiza dos escenarios, el primero donde los precios se mantienen durante la evaluación y el segundo donde los precios por efecto de la inflación se incrementan durante la evaluación. El porcentaje de inflación considerado es el presentado por el Banco Central del Ecuador al finalizar el año 2012, siendo de 4,16%.
- El crecimiento del volumen de ventas, está dada por el crecimiento del sector de heladerías, que en los últimos años ha mostrado un crecimiento promedio del 12% anual.
- La proyección de los ingresos se realiza por línea de producto.

Tabla 66 Proyección de los ingresos con precios constantes

INGRESOS PROYECTADOS					
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CCANTIDADES:					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	5.153.368	5.771.772	6.464.385	7.240.111	8.108.925
Cono mediano de dulce	3.765.923	4.217.834	4.723.974	5.290.851	5.925.753
Cono grande de dulce	2.708.822	3.033.880	3.397.946	3.805.700	4.262.384
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11.628.113	13.023.487	14.586.305	16.336.662	18.297.061
PRECIOS DE VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104
Cono mediano de dulce	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089
Cono grande de dulce	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169
INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	53.577,93	60.007,28	67.208,15	75.273,13	84.305,91
Cono mediano de dulce	33.474,24	37.491,15	41.990,09	47.028,90	52.672,37
Cono grande de dulce	45.697,79	51.181,52	57.323,31	64.202,10	71.906,36
TOTAL ANUAL	132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 67 Proyección de los ingresos con precios inflados

INGRESOS PROYECTADOS					
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES:					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	5.153.368	5.771.772	6.464.385	7.240.111	8.108.925
Cono mediano de dulce	3.765.923	4.217.834	4.723.974	5.290.851	5.925.753
Cono grande de dulce	2.708.822	3.033.880	3.397.946	3.805.700	4.262.384
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11.628.113	13.023.487	14.586.305	16.336.662	18.297.061
PRECIOS DE VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	0,0104	0,0108	0,0113	0,0117	0,0122
Cono mediano de dulce	0,0089	0,0093	0,0096	0,0100	0,0105
Cono grande de dulce	0,0169	0,0176	0,0183	0,0191	0,0199
INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	53.577,93	62.503,58	72.916,18	85.063,43	99.234,32
Cono mediano de dulce	33.474,24	39.050,78	45.556,33	53.145,65	61.999,29
Cono grande de dulce	45.697,79	53.310,68	62.191,81	72.552,47	84.639,13
TOTAL ANUAL	132.749,96	154.865,04	180.664,32	210.761,55	245.872,73

Elaborado por: Los Autores.

8.2.2. Valor de Desecho

Para establecer el valor de desecho previamente se realiza el cálculo de las depreciaciones de los activos fijos requeridos para el presente proyecto:

Tabla 68 Depreciación de activos fijos

% DEPRECIACIONES			
ACTIVO	VALOR	% ANUAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y equipos	108.000,00	10%	10.800,00
Muebles y enseres	1.090,00	10%	109,00
Vehículos	1.125,00	5%	56,25
Equipos de oficina	120,00	10%	12,00
Equipos de computación	2.700,00	33%	891,00
TOTALES	113.035,00		11.868,25

Elaborado por: Los Autores.

La evaluación del proyecto ha sido considerada para un período de 5 años, sin embargo, existen bienes que su depreciación termina antes de finalizar el período y otros que se alargan por más tiempo, por lo cual, es necesario calcular el verdadero valor de las depreciaciones y el valor residual o de desecho que se depreciarán en los próximos años.

Tabla 69 Valor de desecho

VALOR DE DESECHO		
DETALLE	VALOR	
Valor inicial activos fijos		113.035,00
Depreciación año 1	11.868,25	
Depreciación año 2	11.868,25	
Depreciación año 3	11.868,25	
Depreciación año 4	10.977,25	
Depreciación año 5	10.977,25	
Total depreciación		57.559,25
TOTAL VALOR DE DESECHO		55.475,75

Elaborado por: Los Autores.

8.3. Egresos Del Proyecto

Los egresos del proyecto están constituidos por los costos y gastos incurridos para la producción y comercialización de cono de helado en la ciudad de Quito, a continuación se detallan los mismos:

8.3.1. Costos

En el presente proyecto, los costos constituyen: las materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, requeridos para la producción de los conos.

Previamente es importante considerar un cronograma de producción de acuerdo a la frecuencia de adquisición del producto por parte del cliente, la siguiente tabla muestra lo mencionado:

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN				
TIPO	QUINCENAL	MENSUAL	ANUAL	%
CONO BARQUILLO	214.724	429.447	5.153.368	44%
CONO GRANDE DE DULCE	156.913	313.827	3.765.923	32%
CONO COPA	112.868	225.735	2.708.822	23%
TOTAL	484.505	969.009	11.628.113	100%

Los costos requeridos para la producción de la cantidad estimada son:

Tabla 70 Costo materia prima

DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANT. POR UNIDAD	UNID. A PRODUCIR	CANT. ANUAL	C. UNIT.	C. TOTAL
Harina de Trigo Especial	kilos	0,0025	11.628.113	29.070	0,80	23.256,23
Bicarbonato de Sodio	gr.	0,014	11.628.113	162.794	0,00065	105,75
Azúcar granulada	Kl.	0,0001	11.628.113	1.163	0,79	923,27
Maicena	Kl.	0,0001	11.628.113	1.163	0,90	1.041,88

Lecitina de Soya	onzas	0,0006	11.628.113	6.977	0,05081	354,48
Aceite Vegetal	ml	0,04	11.628.113	465.125	0,002	930,25
Benzoato de Sodio	gr.	0,002	11.628.113	23.256	0,0028	65,12
TOTAL						26.676,98

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 71 CIF

CIF				
DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANTIDAD	C. UNIT.	C. TOTAL
Empaque	Paquete (25 unid.)	465.125	0,03	13.953,74

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 72 Costo Mano de obra directa

MOD							
CARGO	SUELDO	APORTE IESS 12,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	C. MENSUAL
Operario	318,00	38,64	26,50	26,50	13,25	26,50	422,89

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 73 Costo Total de producción

COSTO DE PRODUCCIÓN	
DETALLE	C. TOTAL
MP	26.676,98
MOD	5.392,64
CIF	13.953,74
TOTAL	46.023,35
C. UNIT.	0,0040

Elaborado por: Los Autores.

8.3.1.1. Proyección de los costos

Para realizar la proyección de los costos es importante considerar las siguientes premisas:

- Al igual que los ingresos se analiza los costos en dos escenarios, con costos constantes y con costos inflados. Inflación 4,16% al finalizar el año 2012.
- El crecimiento del volumen de producción, está dado por el crecimiento del sector de heladerías, que en los últimos años ha mostrado un crecimiento promedio del 12% anual.
- Se estima satisfacer a un 30% de la demanda insatisfecha.

Tabla 74 Proyección con costos constantes

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS			
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTOS TOTALES
1	11.628.113	0,0040	46.023,35
2	13.023.487	0,0040	51.546,16
3	14.586.305	0,0040	57.731,70
4	16.336.662	0,0040	64.659,50
5	18.297.061	0,0040	72.418,64

Elaborado por: Los Autores.

Manteniendo el costo unitario durante la etapa de evaluación, los costos totales de Conos y Barquillos Ecuador ascienden en el primer año a **USD. 46.023,35** y en el quinto año un total de **USD. 72.418,64**.

Tabla 75 Proyección con costos inflados

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS			
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTOS TOTALES
1	11.628.113	0,0040	46.023,35
2	13.023.487	0,0041	53.690,48
3	14.586.305	0,0043	62.634,88
4	16.336.662	0,0045	73.069,35
5	18.297.061	0,0047	85.242,12

Elaborado por: Los Autores.

Por efectos de inflación los costos se incrementan durante la evaluación, presentando un total de **USD. 46.023,35** para el primer año y **USD. 85.242,12** para el quinto año.

8.3.2. Gastos

A continuación se detallan los gastos incurridos para realizar adecuadamente las actividades de puesta en marcha, producción y comercialización:

Tabla 76 Gasto Constitución y puesta en marcha

GASTO CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA			
DETALLE	CANT	C. UNIT.	C. TOTAL
Constitución y legalización de la empresa.	1	1.100,00	1.100,00
Patente Municipal	1	-	-
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de Quito Tipo B	1	40,00	40,00
Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas	1	200,00	200,00
TOTAL			1.340,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 77 Gasto adecuación y mejoras

ADECUACIÓN Y MEJORAS			
DETALLE	C. Unit.	Cant. m2	C. Total
Adecuación de Oficinas	25	20	500,00
Adecuación de área de producción	30	60	1.800,00
Adecuación de Bodega	10	20	200,00
TOTAL	65	100	2.500,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 78 Gasto servicios básicos

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Servicio de luz eléctrica	40,00	480,00
Servicio de agua potable	60,00	720,00
Servicio telefónica fija	20,00	240,00
Servicio de internet	25,00	300,00
Combustible	80,00	960,00
TOTAL	225,00	2.700,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 79 Gasto suministros

GASTOS SUMINISTROS		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Suministros de oficina	25,00	300,00
Suministros de computación	30,00	360,00
Suministros de aseo	15,00	180,00
TOTAL	70,00	840,00

Fuente: Investigación propia, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 80 Gasto arriendo

GASTOS ARRIENDO		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	450,00	5400,00
TOTAL	450,00	5.400,00

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

Tabla 81 Gasto Promoción y publicidad

GASTOS PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Promoción y publicidad	434,40	5.212,84
TOTAL	434,40	5.212,84

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

Tabla 82 Gasto servicios de terceros

GASTOS SERVICIOS DE TERCEROS		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Contador	100,00	1.200,00
TOTAL	100,00	1.200,00

Fuente: Investigación propia, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

8.3.2.1. Proyección de los gastos

Para la proyección de los gastos es importante considerar las siguientes premisas:

- Se presentan dos escenarios. Uno de ellos mantiene los gastos durante la evaluación, mientras que el otro por efecto de la inflación tiende a crecer durante los años de evaluación.

- El porcentaje de inflación considerado es el presentado a finales del 2012, siendo del 4,16%.
- Ciertos gastos se realizan únicamente el primer año.

Tabla 83 Proyección de gastos constantes

PROYECCIÓN DE LOS GASTOS CONSTANTES					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto sueldos	26.221,94	27.889,94	27.889,94	27.889,94	27.889,94
Gasto Constitución y puesta en marcha	1.340,00				
Gasto adecuación y mejoras	2.500,00				
Gasto suministros	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Gasto servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Gasto arriendo	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Gasto promoción y publicidad	5.212,84	5.212,84	5.212,84	5.212,84	5.212,84
Gasto servicios de terceros	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Depreciaciones	11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
TOTAL	57.283,03	55.111,03	55.111,03	54.220,03	54.220,03

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 84 Proyección de gastos inflados

PROYECCIÓN DE LOS GASTOS INFLADOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto sueldos	26.221,94	29.050,17	30.258,65	31.517,41	32.828,54
Gasto Constitución y puesta en marcha	1.340,00				
Gasto adecuación y mejoras	2.500,00				
Gasto suministros	840,00	874,94	911,34	949,25	988,74
Gasto servicios básicos	2.700,00	2.812,32	2.929,31	3.051,17	3.178,10
Gasto arriendo	5.400,00	5.624,64	5.858,63	6.102,34	6.356,20
Gasto promoción y publicidad	5.212,84	5.429,69	5.655,57	5.890,84	6.135,90
Gasto servicios de terceros	1.200,00	1.249,92	1.301,92	1.356,08	1.412,49
Depreciaciones	11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
TOTAL	57.283,03	56.909,93	58.783,67	59.844,35	61.877,22

Elaborado por: Los Autores.

8.4. Financiamiento De La Empresa

Considerando la inversión requerida para el nuevo negocio de producción y comercialización de conos de helado a base de harina en la ciudad de Quito, la misma que logrará el financiamiento con aportes propios por parte de sus socios y a través, de la contratación de un crédito en el Banco de Guayaquil, con una tasa de interés del 9,33% anual, por un monto de 60.000 dólares los cuales serán cancelados mensualmente en un lapso de 5 años.

Tabla 85 Estructura del financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
ACTIVOS	USD	PORCENTAJE
Capital Propio	60.654,84	50,27%
Préstamo	60.000,00	49,73%
TOTAL	120.654,84	100%

Elaborado por: Los Autores.

A continuación se muestra la tabla de amortización de la deuda:

Tabla 86 Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
DATOS:				
PRÉSTAMO:	60.000,00			
PLAZO:	5 años			
TASA ANUAL:	9,33%	TASA MENSUAL:	0,78%	
CUOTA MENSUAL:	1.255,13			
PERIODOS	INTERÉS	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				60.000,00
1	466,50	1.255,13	788,63	59.211,37
2	460,37	1.255,13	794,76	58.416,60
3	454,19	1.255,13	800,94	57.615,66
4	447,96	1.255,13	807,17	56.808,49
5	441,69	1.255,13	813,45	55.995,04
6	435,36	1.255,13	819,77	55.175,27
7	428,99	1.255,13	826,15	54.349,12
8	422,56	1.255,13	832,57	53.516,56
9	416,09	1.255,13	839,04	52.677,51
10	409,57	1.255,13	845,57	51.831,95
11	402,99	1.255,13	852,14	50.979,81
12	396,37	1.255,13	858,76	50.121,04
13	389,69	1.255,13	865,44	49.255,60
14	382,96	1.255,13	872,17	48.383,43
15	376,18	1.255,13	878,95	47.504,48
16	369,35	1.255,13	885,79	46.618,70
17	362,46	1.255,13	892,67	45.726,02
18	355,52	1.255,13	899,61	44.826,41
19	348,53	1.255,13	906,61	43.919,80
20	341,48	1.255,13	913,66	43.006,15
21	334,37	1.255,13	920,76	42.085,39
22	327,21	1.255,13	927,92	41.157,47
23	320,00	1.255,13	935,13	40.222,33
24	312,73	1.255,13	942,40	39.279,93
25	305,40	1.255,13	949,73	38.330,20
26	298,02	1.255,13	957,12	37.373,08
27	290,58	1.255,13	964,56	36.408,53
28	283,08	1.255,13	972,06	35.436,47
29	275,52	1.255,13	979,61	34.456,85
30	267,90	1.255,13	987,23	33.469,62
31	260,23	1.255,13	994,91	32.474,72
32	252,49	1.255,13	1.002,64	31.472,08
33	244,70	1.255,13	1.010,44	30.461,64
34	236,84	1.255,13	1.018,29	29.443,34
35	228,92	1.255,13	1.026,21	28.417,13

36	220,94	1.255,13	1.034,19	27.382,94
37	212,90	1.255,13	1.042,23	26.340,71
38	204,80	1.255,13	1.050,33	25.290,38
39	196,63	1.255,13	1.058,50	24.231,88
40	188,40	1.255,13	1.066,73	23.165,15
41	180,11	1.255,13	1.075,02	22.090,13
42	171,75	1.255,13	1.083,38	21.006,74
43	163,33	1.255,13	1.091,81	19.914,94
44	154,84	1.255,13	1.100,29	18.814,64
45	146,28	1.255,13	1.108,85	17.705,79
46	137,66	1.255,13	1.117,47	16.588,32
47	128,97	1.255,13	1.126,16	15.462,17
48	120,22	1.255,13	1.134,91	14.327,25
49	111,39	1.255,13	1.143,74	13.183,51
50	102,50	1.255,13	1.152,63	12.030,88
51	93,54	1.255,13	1.161,59	10.869,29
52	84,51	1.255,13	1.170,62	9.698,66
53	75,41	1.255,13	1.179,73	8.518,94
54	66,23	1.255,13	1.188,90	7.330,04
55	56,99	1.255,13	1.198,14	6.131,90
56	47,68	1.255,13	1.207,46	4.924,44
57	38,29	1.255,13	1.216,85	3.707,60
58	28,83	1.255,13	1.226,31	2.481,29
59	19,29	1.255,13	1.235,84	1.245,45
60	9,68	1.255,13	1.245,45	0,00

Fuente: Banco de Guayaquil, 2015.
Elaborado por: Los Autores.

8.5. Proyecciones Financieras

8.5.1. Flujo De Caja con y sin Financiamiento

Tabla 87 Flujo de caja con financiamiento y flujos constantes

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	51.546,16	57.731,70	64.659,50	72.418,64
GASTOS						

Gastos generales		45.414,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		103.306,39	106.657,19	112.842,73	118.879,53	126.638,67
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		29.443,57	42.022,76	53.678,82	67.624,60	82.245,96
Intereses		5.182,64	4.220,48	3.164,61	2.005,90	734,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.260,93	37.802,28	50.514,21	65.618,70	81.511,61
Participación trabajadores (15%)		3.639,14	5.670,34	7.577,13	9.842,80	12.226,74
UTILIDAD ANTES DE IR		20.621,79	32.131,94	42.937,08	55.775,89	69.284,87
Impuesto a la renta (22%)		4.536,79	7.069,03	9.446,16	12.270,70	15.242,67
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		16.085,00	25.062,91	33.490,92	43.505,20	54.042,20
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	120.654,84	27.953,25	36.931,16	45.359,17	54.482,45
Préstamo	60.000,00					
Amortización préstamo		9.878,96	10.841,12	11.896,99	13.055,69	14.327,25
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-60.654,84	18.074,29	26.090,05	33.462,19	41.426,75	58.312,04

Elaborado por: Los Autores.

El flujo de caja presentado consta de ingresos y egresos resultados de las actividades de producción y comercialización de conos de helado en el mercado Quiteño, cabe mencionar que el presente flujo mantiene flujos constantes con respecto al precio del producto, costo y gastos generales durante su evaluación.

Tabla 88 Flujo de caja sin financiamiento con flujos constantes

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	51.546,16	57.731,70	64.659,50	72.418,64
GASTOS						
Gastos generales		45.414,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		103.306,39	106.657,19	112.842,73	118.879,53	126.638,67
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		29.443,57	42.022,76	53.678,82	67.624,60	82.245,96
Intereses						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		29.443,57	42.022,76	53.678,82	67.624,60	82.245,96
Participación trabajadores (15%)		4.416,54	6.303,41	8.051,82	10.143,69	12.336,89
UTILIDAD ANTES DE IR		25.027,03	35.719,35	45.627,00	57.480,91	69.909,06
Impuesto a la renta (22%)		5.505,95	7.858,26	10.037,94	12.645,80	15.379,99
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		19.521,09	27.861,09	35.589,06	44.835,11	54.529,07
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	120.654,84	31.389,34	39.729,34	47.457,31	55.812,36	73.126,16
Préstamo						
Amortización préstamo						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	120.654,84	31.389,34	39.729,34	47.457,31	55.812,36	73.126,16

Elaborado por: Los Autores.

El flujo anterior muestra la proyección de los flujos sin financiamiento y manteniendo constantes sus costos y gastos durante la etapa de evaluación del proyecto.

8.6. Evaluación Del Proyecto

8.6.1. Estimación De La Tasa De Descuento

El costo de oportunidad se define como el valor de la mejora alternativa dejada de lado al optar por la que se emprende. (Córdoba, Formulación y evaluación de proyectos)

El costo de oportunidad o tasa de descuento viene dado por la siguiente fórmula:

$K' = \text{costo de los recursos propios} + \text{costo de los recursos ajenos} + \text{TLR} + \text{inflación}$

$$K' = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflación}$$

Para el presente proyecto se considera el cálculo de la tasa de descuento con y sin financiamiento, a continuación se presenta los datos requeridos para el cálculo:

Tabla 89 Datos para el cálculo de la tasa de descuento con financiamiento

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	4,53%
Tasa activa	9,33%
Recursos ajenos	50%
Recursos propios	50%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	4,16%
Riesgo país (TLR)	7,43%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

A continuación se detalla los cálculos del Costo de oportunidad con la fórmula establecida anteriormente:

$$k'o = 4.53\% * (50\%) + (9.33\% * (1 - 0.3370) * (50\%)) + 7,43\% + 4,16\%$$

$$K'o = 0.1694 = 16.94\%$$

Tabla 90 Datos para el cálculo de la tasa de descuento sin financiamiento

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	4,53%
Tasa activa	9,33%
Recursos ajenos	0%
Recursos propios	100%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	4,16%
Riesgo país (TLR)	7,43%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Elaborado por: Los Autores.

De igual manera se procede al cálculo de la tasa de descuento con la fórmula establecida anteriormente:

$$k'o = 4.53\% * (100\%) + (9.33\% * (1 - 0.3370) * (0\%)) + 7,43\% + 4,16\%$$

$$K'o = 0.1612 = 16.12\%$$

8.6.2. Corrección de los Flujos por Inflación

A continuación se presenta el flujo del proyecto considerando la inflación tanto para sus ingresos como para sus egresos:

Tabla 91 Flujo de caja inflado

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	154.865,04	180.664,32	210.761,55	245.872,73
		132.749,96	154.865,04	180.664,32	210.761,55	245.872,73
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	53.690,48	62.634,88	73.069,35	85.242,12
GASTOS						
Gastos generales		56.083,03	55.660,01	57.481,75	58.488,27	60.464,73
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		113.974,64	121.218,74	131.984,88	142.534,87	156.684,10
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		18.775,32	33.646,30	48.679,43	68.226,67	89.188,63
Intereses		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		18.775,32	33.646,30	48.679,43	68.226,67	89.188,63
Participación trabajadores (15%)		2.816,30	5.046,94	7.301,92	10.234,00	13.378,29
UTILIDAD ANTES DE IR		15.959,02	28.599,35	41.377,52	57.992,67	75.810,34
Impuesto a la renta (22%)		3.510,98	6.291,86	9.103,05	12.758,39	16.678,27
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		12.448,04	22.307,50	32.274,46	45.234,28	59.132,06
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	120.654,84	24.316,29	34.175,75	44.142,71	56.211,53
						77.729,16

Elaborado por: Los Autores.

El porcentaje de inflación considerado fue el presentado al final del año 2014, siendo este del 4,16%.

8.6.3. Cálculo Del Van y Tir de los Flujos

8.6.3.1. Van

Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual (hoy) que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado, a fin de comparar este valor con la inversión inicial.

El valor actual neto se lo definirá a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

I_o = Inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo anual.

i = costo de oportunidad del plan.

A continuación se presenta el cálculo del Valor Actual Neto para los flujos presentados:

Tabla 92 VAN con flujos constantes con financiamiento

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) ⁿ	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-60.654,84	1	-60.654,84
1	18.074,29	1,16943402	15.455,59
2	26.090,05	1,36757592	19.077,59
3	33.462,19	1,5992898	20.923,15
4	41.426,75	1,87026389	22.150,22
5	58.312,04	2,18715022	26.661,20
TOTAL			104.267,75

Elaborado por: Los Autores.

A continuación se detalla el cálculo del Valor Actual Neto de los flujos constantes con financiamiento:

$$VAN = -60.654,84 + \frac{18.074,29}{(1+0.1694)^1} + \frac{26.090,05}{(1+0.1694)^2} + \frac{33.462,19}{(1+0.1694)^3} + \frac{41.426,75}{(1+0.1694)^4} + \frac{58.312,04}{(1+0.1694)^5}$$

$$VAN = -60.654,84 + 104.267,75$$

$$VAN = 43.612,90$$

El VAN presentado en el presente escenario es de USD. 43.612,90, valor mayor a cero, siendo el proyecto aceptable y ejecutable manteniendo constante sus flujos y financiando su inversión con fuentes externas.

Tabla 93 VAN con flujos constantes sin financiamiento

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i)n	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-120.654,84	1	-120.654,84
1	31.389,34	1,1612	27.031,81
2	39.729,34	1,34838544	29.464,38
3	47.457,31	1,56574517	30.309,73
4	55.812,36	1,81814329	30.697,45
5	73.126,16	2,11122799	34.636,79
TOTAL			152.140,15

Elaborado por: Los Autores.

El VAN de flujos constantes sin financiamiento es:

$$VAN = -120.654,84 + \frac{31.389,34}{(1+0.1612)^1} + \frac{39.729,34}{(1+0.1612)^2} + \frac{47.457,31}{(1+0.1612)^3} + \frac{55.812,36}{(1+0.1612)^4} + \frac{73.126,16}{(1+0.1612)^5}$$

$$VAN = -120.572,64 + 152.140,16$$

VAN = 31.485,31

El VAN que se percibirá con la creación del nuevo negocio de producción y comercialización de conos de helado es de USD. 31.485,31, manteniendo los flujos constantes y sin financiamiento por parte de terceros. Mostrando una propuesta aceptable y ejecutable.

Tabla 94 VAN con flujos inflados sin financiamiento

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) ⁿ	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-120.654,84	1	-120.654,84
1	24.316,29	1,1612	20.940,65
2	34.175,75	1,34838544	25.345,68
3	44.142,71	1,56574517	28.192,78
4	56.211,53	1,81814329	30.917,00
5	77.729,16	2,11122799	36.817,04
TOTAL			142.213,15

Elaborado por: Los Autores.

A continuación se procede al cálculo del VAN, con la fórmula establecida anteriormente:

$$VAN = -120.654,84 + \frac{24.970,33}{(1+0.1612)^1} + \frac{36.466,04}{(1+0.1612)^2} + \frac{47.187,86}{(1+0.1612)^3} + \frac{60.297,52}{(1+0.1612)^4} + \frac{83.135,64}{(1+0.1612)^5}$$

$$VAN = -120.654,84 + 142.213,15$$

VAN = 21.558,31

El VAN de los flujos inflados sin financiamiento es de USD. 21.558,31; siendo mayor a cero, por lo cual se concluye que el proyecto es ejecutable.

El VAN que se percibiría con la creación de la empresa productora y comercializadora de conos de helados, en los tres escenarios presentados es mayor a cero, siendo un valor positivo en los tres casos, por la cual se concluye que es factible poner en marcha la presente propuesta, ello se debe en razón de que al traer los flujos netos de efectivo a valor presente se obtendrán saldos positivos, con ello la empresa no compromete sus recursos económicos, con las tres opciones presentadas.

8.6.3.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada.

Al igual que el VAN, se procede al cálculo de la TIR de los flujos presentados, a continuación se presenta los resultados:

Tabla 95 TIR con flujos constantes con financiamiento

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-60.654,84
1	18.074,29
2	26.090,05
3	33.462,19
4	41.426,75
5	58.312,04
TIR	40%

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 96 TIR con flujos constantes sin financiamiento

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-120.654,84
1	31.389,34
2	39.729,34
3	47.457,31
4	55.812,36
5	73.126,16
TIR	25%

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 97 TIR con flujos inflados sin financiamiento

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-120.654,84
1	24.316,29
2	34.175,75
3	44.142,71
4	56.211,53
5	77.729,16
TIR	22%

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 98 TIR del proyecto con tres escenarios

TIR	
DESCRIPCIÓN	%
Flujos constantes con financiamiento	40%
Flujos constantes sin financiamiento	25%
Flujos inflados sin financiamiento	22%

Elaborado por: Los Autores.

Para el presente estudio se considera un costo de oportunidad del 16,94% y 16,12%, entonces, se concluye que la TIR en los tres escenarios supera al costo de oportunidad, en tal virtud la producción y comercialización de conos de helado en la ciudad de Quito debe aceptarse y ejecutarse.

8.6.4. Cálculo del Punto de Equilibrio

Permite establecer el punto en el que los ingresos totales percibidos permiten cubrir los costos totales, es decir cuando el negocio no muestra pérdida ni ganancia.

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró los siguientes datos:

Tabla 99 Datos para el cálculo del punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
DETALLE	USD
Costo variable	46.023,35
Costos fijos	62.465,67
unidades	11.628.113,00
Costo variable unitario	0,00
P.V.P. promedio	0,01
Margen de contribución	0,01
Ventas totales	132.749,96

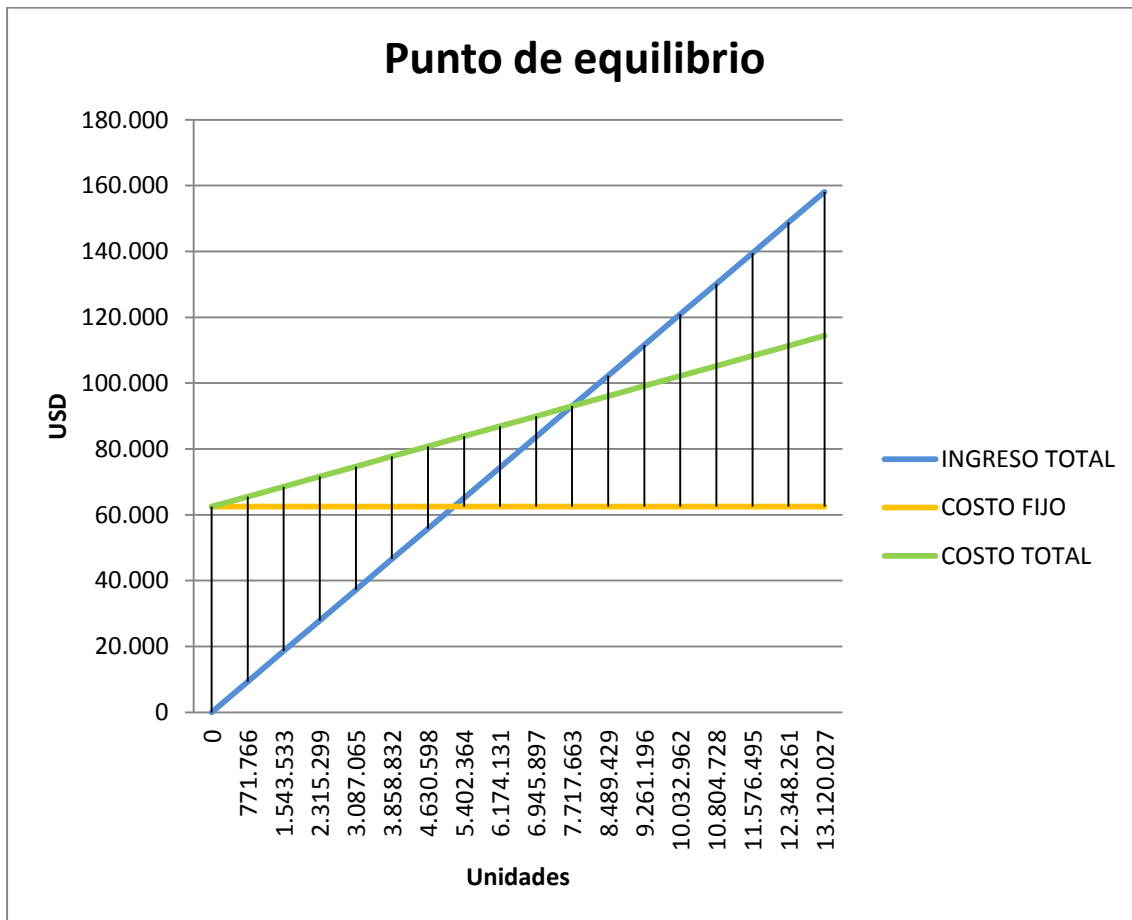
Elaborado por: Los Autores.

Tabla 100 Cálculo del Punto de Equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
UNIDADES	RUBROS				
	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	62.466	62.466	-62.466
771.766	9.301	3.055	62.466	65.520	-56.219
1.543.533	18.602	6.109	62.466	68.575	-49.973
2.315.299	27.904	9.164	62.466	71.629	-43.726
3.087.065	37.205	12.218	62.466	74.684	-37.479
3.858.832	46.506	15.273	62.466	77.739	-31.233
4.630.598	55.807	18.328	62.466	80.793	-24.986
5.402.364	65.108	21.382	62.466	83.848	-18.740
6.174.131	74.409	24.437	62.466	86.903	-12.493
6.945.897	83.711	27.491	62.466	89.957	-6.247
7.717.663	93.012	30.546	62.466	93.012	0
8.489.429	102.313	33.601	62.466	96.066	6.247
9.261.196	111.614	36.655	62.466	99.121	12.493
10.032.962	120.915	39.710	62.466	102.176	18.740
10.804.728	130.216	42.764	62.466	105.230	24.986
11.576.495	139.518	45.819	62.466	108.285	31.233
12.348.261	148.819	48.874	62.466	111.339	37.479
13.120.027	158.120	51.928	62.466	114.394	43.726

Elaborado por: Los Autores.

Figura 37 Gráfica del Punto de Equilibrio



Elaborado por: Los Autores.

Conos y barquillos Ecuador tiene que vender **7.717.663** conos de helado, para no ganar ni perder en el negocio, percibiendo ingresos mínimos de **USD. 93.012**.

8.6.5. Análisis De Sensibilidad con Variaciones en las Variables Críticas

Al análisis de sensibilidad Besley-Brigham lo definen como la técnica que muestra exactamente cuánto cambiará el VAN en respuesta a un cambio determinado en una variable de entrada, si todo lo demás permanece constante.

Este análisis pretende introducir variaciones a aquellas variables más relevantes, como son el costo del capital, flujos netos, vida útil, inflación, etc., de tal manera que se puedan evaluar sus efectos tanto en el VAN como en el TIR, y tomando en consideración que el entorno económico tiene efecto directo dentro del ámbito o sector al cual está dirigido el presente proyecto.

8.6.5.1. Criterios de evaluación

La variable crítica a considerar es el crecimiento del volumen de producción y ventas con respecto al crecimiento del sector, considerando el porcentaje promedio disminuyendo e incrementando este porcentaje al crecimiento esperado. La tabla siguiente muestra el crecimiento del sector mencionado:

Tabla 101 Crecimiento económico industria manufacturera alimentos y bebidas

CRECIMIENTO DEL PIB MANUFACTURERO ALIMENTOS Y BEBIDAS							
DESEMPEÑO ECONÓMICO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	PROMEDIO
PIB NOMINAL (EN MM DE \$)	1.882	2.045	2.494	2.390	2.695	2.989	2.416
PIB REAL (EN MM DE \$ 2000)	1.664	1.729	1.832	1.818	1.912	2.037	1.832
CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL	-	3,93%	5,95%	-0,76%	5,17%	6,54%	4,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014.
Elaborado por: Los Autores.

Escenario Pesimista:

Es el peor panorama de la inversión. Para el caso del presente proyecto, se considera un incremento del volumen de producción y ventas de acuerdo al porcentaje de crecimiento promedio del período analizado. Así, entonces el porcentaje de crecimiento bajo un escenario pesimista es de 7,83% ($12\% - 4,17\% = 7,83\%$). Es importante mencionar que los gastos durante la evaluación se mantienen.

Tabla 102 Ingreso proyectados (escenario pesimista)

INGRESOS PROYECTADOS (ESCENARIO PESIMISTA)					
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES:					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	5.153.368	5.556.877	5.991.980	6.461.153	6.967.061
Cono mediano de dulce	3.765.923	4.060.795	4.378.755	4.721.611	5.091.314
Cono grande de dulce	2.708.822	2.920.923	3.149.631	3.396.247	3.662.173
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11.628.113	12.538.594	13.520.366	14.579.011	15.720.547
PRECIOS DE VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104
Cono mediano de dulce	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089
Cono grande de dulce	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169
INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	53.577,93	57.773,08	62.296,71	67.174,54	72.434,31
Cono mediano de dulce	33.474,24	36.095,27	38.921,53	41.969,09	45.255,27
Cono grande de dulce	45.697,79	49.275,93	53.134,23	57.294,64	61.780,81
TOTAL ANUAL	132.749,96	143.144,28	154.352,48	166.438,28	179.470,39

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 103 Proyección de los costos (escenario pesimista)

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS (ESCENARIO PESIMISTA)			
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTOS TOTALES
1	11.628.113	0,0040	46.023,35
2	12.538.594	0,0040	49.626,98
3	13.520.366	0,0040	53.512,78
4	14.579.011	0,0040	57.702,83
5	15.720.547	0,0040	62.220,96

Elaborado por: Los Autores.

Escenario Probable:

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible. Se ha considerado el crecimiento mismo de las heladerías en los últimos años, mostrando un porcentaje de crecimiento promedio del 12%. >Los gastos se mantienen.

Tabla 104 Proyección de los ingresos (escenario esperado)

INGRESOS PROYECTADOS (ESCENARIO ESPERADO)					
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES:					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	5.153.368	5.771.772	6.464.385	7.240.111	8.108.925
Cono mediano de dulce	3.765.923	4.217.834	4.723.974	5.290.851	5.925.753
Cono grande de dulce	2.708.822	3.033.880	3.397.946	3.805.700	4.262.384
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11.628.113	13.023.487	14.586.305	16.336.662	18.297.061
PRECIOS DE VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104
Cono mediano de dulce	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089
Cono grande de dulce	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169
INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	53.577,93	60.007,28	67.208,15	75.273,13	84.305,91
Cono mediano de dulce	33.474,24	37.491,15	41.990,09	47.028,90	52.672,37
Cono grande de dulce	45.697,79	51.181,52	57.323,31	64.202,10	71.906,36
TOTAL ANUAL	132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 105 Proyección de costos

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS (ESCENARIO ESPERADO)			
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTOS TOTALES
1	11.628.113	0,0040	46.023,35
2	13.023.487	0,0040	51.546,16
3	14.586.305	0,0040	57.731,70
4	16.336.662	0,0040	64.659,50
5	18.297.061	0,0040	72.418,64

Elaborado por: Los Autores.

Escenario Optimista:

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo. De igual forma el proyecto estima un escenario optimista con un crecimiento adicional del 4.17% al crecimiento esperado, entonces se estima que en un escenario optimista el volumen de producción y ventas incrementará en un 16,17% (12%+4,17%=16,17%). Al igual que en los otros escenarios los gastos son constantes durante la evaluación.

Tabla 106 Ingresos proyectados (escenario optimista)

INGRESOS PROYECTADOS (ESCENARIO OPTIMISTA)					
DETALLE	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDADES:					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	5.153.368	5.986.668	6.954.712	8.079.289	9.385.710
Cono mediano de dulce	3.765.923	4.374.873	5.082.290	5.904.096	6.858.788
Cono grande de dulce	2.708.822	3.146.838	3.655.682	4.246.806	4.933.514
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	11.628.113	13.508.379	15.692.684	18.230.191	21.178.013
PRECIOS DE VENTAS					
PRODUCTOS					

Cono Barquillo	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104	0,0104
Cono mediano de dulce	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089	0,0089
Cono grande de dulce	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169	0,0169
INGRESOS POR VENTAS					
PRODUCTOS					
Cono Barquillo	53.577,93	62.241,48	72.305,93	83.997,79	97.580,24
Cono mediano de dulce	33.474,24	38.887,03	45.175,06	52.479,87	60.965,86
Cono grande de dulce	45.697,79	53.087,12	61.671,31	71.643,56	83.228,32
TOTAL ANUAL	132.749,96	154.215,63	179.152,29	208.121,22	241.774,42

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 107 Proyección de costos (escenario optimista)

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS (ESCENARIO OPTIMISTA)			
AÑOS	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTOS TOTALES
1	11.628.113	0,0040	46.023,35
2	13.508.379	0,0040	53.465,33
3	15.692.684	0,0040	62.110,68
4	18.230.191	0,0040	72.153,97
5	21.178.013	0,0040	83.821,27

Elaborado por: Los Autores.

8.6.6. Análisis De Escenarios

8.6.6.1. Flujos de caja proyectados

Para el análisis de los escenarios partimos la proyección de los flujos por cada escenario, a continuación se observan los mismos:

Tabla 108 Flujo de caja (escenario pesimista)

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	143.144,28	154.352,48	166.438,28	179.470,39
		132.749,96	143.144,28	154.352,48	166.438,28	179.470,39
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	49.626,98	53.512,78	57.702,83	62.220,96
GASTOS						
Gastos generales		45.414,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		103.306,39	104.738,02	108.623,81	111.922,86	116.440,99
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		29.443,57	38.406,26	45.728,67	54.515,42	63.029,40
Intereses		5.182,64	4.220,48	3.164,61	2.005,90	734,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.260,93	34.185,78	42.564,06	52.509,51	62.295,06
Participación trabajadores (15%)		3.639,14	5.127,87	6.384,61	7.876,43	9.344,26
UTILIDAD ANTES DE IR		20.621,79	29.057,92	36.179,45	44.633,09	52.950,80
Impuesto a la renta (22%)		4.536,79	6.392,74	7.959,48	9.819,28	11.649,18
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		16.085,00	22.665,17	28.219,97	34.813,81	41.301,62
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	120.654,84	27.953,25	34.533,42	40.088,22	45.791,06	59.898,72
Préstamo	60.000,00					
Amortización préstamo		9.878,96	10.841,12	11.896,99	13.055,69	14.327,25
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-60.654,84	18.074,29	23.692,31	28.191,24	32.735,37	45.571,47

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 109 Flujo de caja (escenario esperado)

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
		132.749,96	148.679,95	166.521,55	186.504,13	208.884,63
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	51.546,16	57.731,70	64.659,50	72.418,64
GASTOS						
Gastos generales		45.414,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		103.306,39	106.657,19	112.842,73	118.879,53	126.638,67
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		29.443,57	42.022,76	53.678,82	67.624,60	82.245,96
Intereses		5.182,64	4.220,48	3.164,61	2.005,90	734,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.260,93	37.802,28	50.514,21	65.618,70	81.511,61
Participación trabajadores (15%)		3.639,14	5.670,34	7.577,13	9.842,80	12.226,74
UTILIDAD ANTES DE IR		20.621,79	32.131,94	42.937,08	55.775,89	69.284,87
Impuesto a la renta (22%)		4.536,79	7.069,03	9.446,16	12.270,70	15.242,67
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		16.085,00	25.062,91	33.490,92	43.505,20	54.042,20
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	-	120.654,84	27.953,25	36.931,16	45.359,17	54.482,45
Préstamo	60.000,00					
Amortización préstamo		9.878,96	10.841,12	11.896,99	13.055,69	14.327,25
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-60.654,84	18.074,29	26.090,05	33.462,19	41.426,75	58.312,04

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 110 Flujo de caja (escenario optimista)

FLUJO DE CAJA						
RUBRO	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas		132.749,96	154.215,63	179.152,29	208.121,22	241.774,42
		132.749,96	154.215,63	179.152,29	208.121,22	241.774,42
COSTOS						
Costo de Ventas		46.023,35	53.465,33	62.110,68	72.153,97	83.821,27
GASTOS						
Gastos generales		45.414,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78	43.242,78
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Total Costos y Gastos		103.306,39	108.576,37	117.221,71	126.374,01	138.041,30
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		29.443,57	45.639,26	61.930,58	81.747,21	103.733,12
Intereses		5.182,64	4.220,48	3.164,61	2.005,90	734,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.260,93	41.418,78	58.765,98	79.741,31	102.998,78
Participación trabajadores (15%)		3.639,14	6.212,82	8.814,90	11.961,20	15.449,82
UTILIDAD ANTES DE IR		20.621,79	35.205,97	49.951,08	67.780,12	87.548,96
Impuesto a la renta (22%)		4.536,79	7.745,31	10.989,24	14.911,63	19.260,77
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		16.085,00	27.460,65	38.961,84	52.868,49	68.288,19
Depreciación equipo nuevo		11.868,25	11.868,25	11.868,25	10.977,25	10.977,25
Inversión fija	113.035,00	-				
Capital de trabajo	-7.619,84					
Recup. Capital de Trabajo						7.619,84
FLUJO DE CAJA LIBRE	120.654,84	27.953,25	39.328,90	50.830,09	63.845,74	86.885,28
Préstamo	60.000,00					
Amortización préstamo		9.878,96	10.841,12	11.896,99	13.055,69	14.327,25
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-60.654,84	18.074,29	28.487,79	38.933,11	50.790,05	72.558,03

Elaborado por: Los Autores.

8.6.6.2. Evaluación de criterios

Tabla 111 Criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
AÑOS	OPTIMISTA		ESPERADO		PESIMISTA	
	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO
0	- 60.654,84		- 60.654,84		- 60.654,84	
1	18.074,29	15.455,59	18.074,29	15.455,59	18.074,29	15.455,59
2	28.487,79	20.830,86	26.090,05	19.077,59	23.692,31	17.324,31
3	38.933,11	24.344,00	33.462,19	20.923,15	28.191,24	17.627,35
4	50.790,05	27.156,62	41.426,75	22.150,22	32.735,37	17.503,07
5	72.558,03	33.174,69	58.312,04	26.661,20	45.571,47	20.836,00
VAN		60.306,92		43.612,90		28.091,48
TIR		46%		40%		33%
TMA R		16,94%		16,94%		16,94%

Elaborado por: Los Autores.

El proyecto presenta gran sensibilidad ante variaciones consideradas en el volumen de las variables más relevantes que definen el flujo de efectivo, más aun si se considera que la economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser inestable.

Se puede apreciar que a un crecimiento del volumen de producción y comercialización de 7,83% bajo un escenario pesimista, el VAN disminuye con relación al escenario esperado en un 36%. A partir de éste porcentaje de incremento del 4,17% en el crecimiento del volumen, el VAN se incrementará a 60.306,92 dólares. Finalmente considerando el crecimiento normal del 12% en el escenario esperado se obtendrá un VAN de 43.612,90 dólares, reflejado en un menor valor con relación al escenario optimista.

Al realizar el análisis de sensibilidad de la TIR bajo un escenario pesimista, en lo que respecta a variaciones presentadas en el nivel de producción y comercialización, se puede concluir que de presentarse una disminución del 4.17% al crecimiento normal, la TIR disminuye a un 33%, por el contrario de presentarse un incremento del 4,17% a crecimiento normal, la TIR, aumentará al 46%. Manteniendo su tendencia normal del 12% la TIR del proyecto es del 40%. En razón a lo observado en los tres escenarios, la gerencia debe tomar las provisiones necesarias para enfrentar situaciones que podrían afectar su operatividad y por ende su nivel de rentabilidad.

Además, queda evidenciado que el proyecto es sensible ante variaciones que se pudieran presentar en los flujos de efectivo, por lo que se debe tomar las decisiones adecuadas del caso afín de disminuir el efecto de esas variaciones en el desempeño del proyecto a través de su vida útil.

CAPÍTULO IX

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- En la actualidad el mercado de los helados no es muy explotado. En relación con otros países el consumo de helado en Ecuador es muy bajo y, dado que los conos de helado son un complemento al producto mencionado, su consumo también se limita.
- El crecimiento de los establecimientos conocidos como fuentes de soda o heladerías en los últimos años ha mantenido un crecimiento promedio del 12%, por las nuevas tendencias de mercado, mostrando nuevos gustos y preferencias del consumidor por adquirir productos como helados en lugares especializados.
- Actualmente en el mercado nacional existen únicamente dos empresas productoras de conos de helado a base de harina, ubicadas en la costa ecuatoriana, en Guayaquil y Los Ríos exactamente, lo que incrementa la insatisfacción del cliente quiteño y al ser una de las ciudades más grandes del país requieren del producto en mayor volumen y no disponer del producto en forma inmediata.

- La distribución del producto se realiza a través de un canal directo, que disminuya la participación de intermediarios que encarecen el producto, además permite lograr una mayor rentabilidad al no repartir ganancias entre distribuidores.
- Los procedimientos utilizados se enfocan a realizar un producto que es apto para el consumo humano, principalmente porque cumpla con normas básicas de calidad e inocuidad requerida por los clientes.
- Las maquinarias y equipos que intervienen en el proceso son nacionales e importadas, lo cual permiten crear un producto higiénico que llena las expectativas del cliente en precio, sabor, calidad y tiempos de entrega.
- El plan de negocios es rentable no solo por los réditos que este proporciona a sus promotores, sino que se presente como un ente económico generador de riqueza, a través de las nuevas plazas de trabajo que se suscitan tras su implementación.

9.2. Recomendaciones

- Trabajar en forma conjunta con heladerías para fomentar el consumo de helado en el mercado ecuatoriano, incrementando las oportunidades de ingresar en un mercado poco explotado actualmente.
- Tomar en cuenta que se trata de un producto de consumo humano, por lo cual debe cumplir con estándares de calidad e higiene establecidos por entidades conocedoras del tema.

- Poseer maquinaria, equipos y personal que permitan optimizar los recursos utilizados en la producción de los conos de helado, principalmente para cumplir con el cronograma de producción, que a través de las ventas permitan generar los ingresos esperados.
- Realizar un plan de marketing basado en estrategias de desarrollo de mercado lo que implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos al cual se plantea satisfacer.
- Aprovechar las nuevas tendencias de consumo para incrementar la participación en el mercado, tomando en cuenta que la demanda del producto es favorable.
- Realizar un análisis minucioso sobre las inversiones a realizar, tratando de elegir las ofertas más adecuadas en la compra de maquinaria, equipos, materiales, entre otros, con el fin de minimizar costos y maximizar la utilidad percibida por la empresa.
- Se recomienda la ejecución del negocio, puesto que tras su evaluación financiera, se ha establecido que este genera flujos de efectivo positivos, y además porque el rendimiento del negocio supera a otras alternativas de inversión.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilera, Rodrigo. La evaluación de proyectos de inversión. México: Editorial Limusa, 2005.
- Ávila, José. Introducción a la economía. México: Plaza y Valdez, 2012.
- Baca, Gabriel. Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Brojt, D. La empresa con destino. Argentina: Granica, 2009.
- Cabrerizo, María del Mar y José Naveros. Plan de Negocio. España: Publicaciones Vértice, 2009.
- Córdoba, Marcial. Formulacion y evaluación de proyectos. Bogota: Ecoe, 2006.
- Cultura S.A. Diccionario de marketing. España: Díaz de Santos, 1999.
- David, Fred. Administración estratégica. México: Pearson Educación, 2008.
- Dvoskin, Roberto. Fundamentos de marketing. Argentina: Granica, 2004.
- Fisher, Laura. Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1993.
- Francés, Antonio. Estrategia y planes para la empresa: Con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación, 2006.
- Galindo, Edwin. Estadística para la Administración e Ingeniería. Quito: Mediavilla Hnos, 2010.
- Hoffman, Douglas. Fundamentos de Marketing. México: Thomson Editores, 2002.
- Horne, James y Jhon Wachowics. Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación, 2003.
- Horngren, Charles. Introducción a la contabilidad financiera. México: Pearson educación, 2000.

- Kotler, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación, 2003.
- Kotler, Philip y Kevin Lane. Dirección de marketing. México: Pearson Educación, 2006.
- Malhotra, Naresh. Basic Marketing Research. México: Pearson Educación, 2012.
- Marketing Publishing Center. Las Tres armas estratégicas de la pequeña empresa. España: Díaz de Santos, 2002.
- Martínez, Daniel y Artemio Milla. La elaboración del pla estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santos, 2005.
- Martínez, Francisco y Paula Luna. Marketing en la sociedad del conocimiento: Claves para la empresa. España: Delta, 2008.
- Muñiz, Rafael. Marketing en el siglo XXI. España: Centros de Estudios Financieros, 2008.
- Naciones Unidas. Glosario de términos y conceptos fundamentales de los AII. United Nations Publications, 2006.
- Publicaciones Vértice. Dirección de Marketing. España: Vértice, 2008.
- Rivera, Jaime. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. Madrid: ESIC, 2007.
- Rivera, Jaime y Ma. Dolores De Juan. La promoción de ventas. España: ESIC, 2002.
- Sapag, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. México: McGraw Hill, 2003.
- Seaone, Eloy. La nueva era del comercio: el comercio electrónico. España: Ideaspropias, 2005.
- Sellers, Ricardo y Ana Casado. Dirección de marketing. España: Editorial Club Universitario, 2006.
- Soriano, Claudio. Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones. España: Díaz de Santos, 1990.
- Suñé, Albert, Francisco Gil y Ignacio Arcusa. Manual práctico de diseño de sistemas productivos. España: Díaz de Santos, 2004.

Vásconez, Alison. Regímenes de bienestar y debate sobre política social en Ecuador. Quito: Flacso Andes, 2012.

White, Sara. Mercadotecnia. México: Prentice hall, 2011.

Zapata, Pedro. Contabilidad General. Colombia: Mc. Graw Hill, 2002.

Recursos de internet

Acosta, Bernardo. Gobierno de Correa con Gasto Histórico. 27 de 05 de 2011. 09 de 06 de 2011 <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-de-co%E2%80%A6gasto-historico-477343.html>>.

El Ciudadano. Empresario afirma que la inversión privada está totalmente garantizada en Ecuador. 15 de Mayo de 2012. 11 de Abril de 2013 <<http://www.srradio.com.ec/?p=4003>>.

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. Censo de población y vivienda 2010. 05 de Abril de 2011. 25 de Octubre de 2012. <http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=58&lang=es>.

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. Censo de población y vivienda 2010: Fascículo provincial Pichincha. 05 de Abril de 2011. 25 de Octubre de 2012. <http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf>

Ministerio de Turismo del Ecuador. Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador. 12 de Enero de 2010. 25 de Octubre de 2012. <<http://www.pnud.org.ec/odm/planes/plandetur.pdf>>

Vintimilla, Suaky. El closet en la comunicación política de la contienda electoral de 2013 en Ecuador. 8 de Abril de 2013. 11 de Abril de 2013

<<http://lalineadefuego.info/2013/04/08/el-closet-en-la-comunicacion-politica-de-la-contienda-electoral-de-2013-en-ecuador2-por-suaky-vintimilla/>>.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

**ENCUESTA DEL PLAN DE TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA
“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
Y
COMERCIALIZADORA DE CONOS DE HELADO EN BASE DE HARINA, PARA
EL MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO.”**

Estimado Empresario:

El propósito de esta encuesta es recopilar información que servirá para elaborar un trabajo de titulación, para ello pedimos contestar las siguientes preguntas. La información que se proporcione será confidencial y solo servirá para fines académicos, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza, pues de ello depende la consecución del estudio en mención:

Atentamente,

Lucía Méndez y David Palacino

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

a) Cargo que ocupa:

- | | |
|-----------|--------|
| Dirección | () |
| Gerencia | () |
| Jefatura | () |
| Operación | () |

b) Sexo del encuestado: Masculino () Femenino ()

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 1 - 9 (microempresa) | () |
| 10 - 49 (pequeña empresa) | () |
| 50 - 199 (mediana empresa) | () |
| Más de 200 (grandes empresas) | () |

2. ¿Cuántas líneas de servicios/productos tiene su negocio?

- | | |
|----------|--------|
| 1-3 | () |
| 4-6 | () |
| Más de 6 | () |

3. ¿En comparación con sus competidores, como considera el desempeño de su empresa?

- Excelente ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Malo ()

4. ¿En los últimos cinco años, que tipo de inversiones ha realizado su negocio?

- Tecnologías y sistemas de información ()
- Activos fijos ()
- Inventarios ()
- Infraestructura ()
- Capacitación y desarrollo ()

5. ¿Considera usted que el mejoramiento de su infraestructura y la calidad del producto es decisivo para elevar la aceptación de sus potenciales clientes?

- Si ()
- No ()

6. ¿Podría indicar cuantos clientes al día en promedio recibe su negocio?

- De 0 a 100 ()
- De 101 a 200 ()
- De 201 a 300 ()

De 301 a 400 ())

Más de 400 ())

7. ¿En la prestación de los servicios de alimentación de su negocio, que aspecto es el más importante?

Personal del servicio ())

Materias primas ())

Servicios complementarios ())

Calidad del producto ())

Variedad en menú ())

8. ¿Con respecto a la calidad de las materias primas de su negocio, específicamente a los conos de helado, como los calificaría?

Excelentes ())

Buenos ())

Regular es ())

Malos ())

9. ¿Está usted conforme con la calidad, inocuidad, consistencia y funcionalidad de los conos de helado que le proveen?

Si ())

No ())

10. ¿Cuál es la característica más importante que deben tener las materias primas, específicamente los conos de helado?

Calidad ()

Inocuidad ()

Consistencia ()

Funcionalidad ()

11. ¿Cada cuánto adquiere conos de helado?

Semanalmente ()

Quincenalmente ()

Mensualmente ()

12. ¿En promedio, cuántas unidades de conos de helado compra para su negocio semanalmente?

1000 a 1500 ()

1501 a 2000 ()

2001 a 2500 ()

Más de 2500 ()

13. ¿Dónde compra conos de helado para su negocio?

- Tienda especializada ()
- Productor ()
- Por internet ()
- Detallista ()

14. ¿Al elegir los productos que compra a sus proveedores, que parámetro es determinante para su elección?

- Calidad ()
- Cumplimiento ()
- Atención ()
- Precio ()
- Condiciones de pago ()
- Entrega ()

15. ¿De los distintos tipos de conos de helado, cuales son los de mayor consumo en su negocio?

- Cono grande de sal ()
- Cono mediano de sal ()
- Cono grande dulce ()
- Cono mediano de dulce ()
- Cono copa ()
- Cono barquillo ()

Otro ()

16. ¿Pensando en los conos de helado que actualmente compra, díganos cuál es la posibilidad de que usted cambie de proveedor?

Nunca me lo he planteado, estoy muy satisfecho con este proveedor	
No me lo he planteado, pero estoy abierto a considerar otras alternativas	
Me lo he planteado, aunque finalmente he seguido con este proveedor	
Lo más probable es que abandone este proveedor próximamente	
NS/NC	

17. ¿Cuándo contrata productos/ servicios para su negocio por qué medios usted se informa para adquirirlos?

Revistas () Radio ()
Prensa () Internet ()
Televisión () Marketing Directo ()
Vallas () Otros ()

MUCHAS GRACIAS