



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA HELADERÍA A BASE
DE GOMA ARÁBIGA Y SABORES EXÓTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingenieros en Marketing

Profesor Guía

Ing. Fernando Gómez de la Torre Reyes, MBA.

Autores

Rafael Antonio Andrade Jarrín
Ricardo Daniel Carranza Valencia

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Fernando Gómez de la Torre Reyes

Ingeniero MBA

C.I.: 170866352-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Rafael Antonio Andrade Jarrín

C.I.: 171598355-5

Ricardo Daniel Carranza Valencia

C.I.: 171549750-7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha otorgado, por la salud y esta gran familia a la cual pertenezco.

A mi padre por su actitud luchadora de todos los días la cual me inspira a ser mejor cada día, a mi madre por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a mi hermano por ser mi guía y ejemplo a seguir.

A esa persona especial que saca lo mejor de mí y me da las fuerzas para ser cada día mejor.

A mi tutor de tesis, por su apoyo y guía para lograr este trabajo.

A mi compañero de tesis por su compromiso para elaborar este trabajo juntos.

Rafael

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas aquellas personas que brindaron su consejo y apoyo, formando parte en la elaboración de este proyecto.

A mis padres por su constante apoyo y fuerza que supieron guiarme para terminar esta etapa de la vida.

A mi tutor de tesis por la ayuda en todas las etapas del proyecto.

A mi compañero de tesis por su compromiso para realizar un buen trabajo conjuntamente.

Ricardo

DEDICATORIA

El plan de trabajo elaborado durante estos meses se lo dedico a mi guía y ejemplo a seguir, mi padre Eduardo Andrade a quien admiro mucho y se caracteriza por ser una persona increíblemente luchadora, que me ha enseñado durante estos años que todos los objetivos que uno se traza en la vida se pueden alcanzar con trabajo y mucho sacrificio; también a mi madre Patricia Jarrín, sin su cariño, consejos y apoyo incondicional nada sería posible; a mi hermano José Eduardo Andrade, por sus valiosos consejos de vida, los cuales me ayudan a crecer cada día; a mi enamorada Camila Dalgo, que ha sabido apoyarme en cada momento de mi vida y me da las fuerzas para ser cada día mejor.

Rafael

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, que son lo más importante que tengo en la vida; a mis amigos, compañeros, profesores y todas aquellas personas que siempre han estado presentes, brindando su apoyo y ayuda de forma incondicional.

Ricardo

RESUMEN

El presente trabajo de titulación trata sobre la creación de una heladería dedicada a la producción de helados artesanales a base de goma arábiga y sabores exóticos en la ciudad de Quito.

Mediante el análisis de la industria se pudo comprobar que en los próximos años, Ecuador tendrá un crecimiento en el consumo per cápita de helados, lo cual supone una ventaja atractiva para ingresar al mercado. La investigación de mercados supo manifestar los gustos y preferencias relacionados con el consumo de helados dentro de la ciudad de Quito; esta información recopilada fue clave para la creación del marco estratégico de la heladería. El mercado objetivo para este negocio son las personas de 5 a 64 años de edad de NSE A, B y C+ del norte de la ciudad de Quito. Mediante las encuestas y grupos focales se pudo determinar la aceptación de los helados a base de goma arábiga y sabores exóticos en dicho mercado objetivo. La estrategia de posicionamiento y diferenciación de marca son parte fundamental del negocio; la experiencia en el servicio es el factor clave para alcanzar una posición ideal dentro del mercado. Estas estrategias están reflejadas en los esfuerzos de marketing y operaciones del negocio que tienen como objetivo crear un vínculo emocional con los clientes a través del consumo de helados artesanales.

Los indicadores financieros del presente plan de negocios para el escenario normal demuestran una rentabilidad sostenible a través de los periodos de análisis del proyecto. Es importante destacar que la demanda para este negocio se obtuvo a través de la investigación de mercados y a través de esa información se construyó todos los pilares financieros para poner en marcha el negocio.

En el desarrollo de los capítulos se puede observar el análisis de viabilidad comercial y financiera que presenta el plan de negocios y que contribuye para la consecución de los objetivos e hipótesis planteada.

ABSTRACT

The thesis project corresponds to the creation of an ice cream shop dedicated to the production of ice creams based on arabic gum and exotic flavors in the city of Quito.

Within industry analysis it was found that in the coming years, Ecuador will have a growth in per capita consumption of ice cream, which is an attractive advantage to enter the market. Market research was able to express the preferences associated with the consumption of ice cream in the city of Quito; the information collected was the key to create the strategic framework of the ice cream shop. The target market for this business is people within 5 to 64 years old of socioeconomic status of northern Quito. Surveys and a focus group helped to determine the preference of ice creams based on arabic gum and exotic flavors in the market. The strategy of brand positioning and differentiation is dedicated to the production of ice cream; the service experience is the key factor to achieve an ideal market position. These strategies are reflected inside marketing and operation efforts that aim to create an emotional bond with customers through consumption of traditional ice creams.

Financial indicators of this business plan in a normal stage shows sustainable profitability through the periods of project analysis. Is important to mention that the demand of the business plan was obtained through market research and that information helped build all the financial pillars to launch the business.

Within the chapters development can be observed the analysis of the commercial and financial viability that the business plan presents and contributes to the achievement of the objectives and hypotheses raised.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
1.3	HIPÓTESIS	4
2	CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	6
2.1	LA INDUSTRIA	6
2.2	TENDENCIA	6
2.2.1	Análisis Comercial de Helados	6
2.2.2	Análisis Comercial Goma Arábica	8
2.2.3	Análisis Comercial Frutas No Tradicionales	13
2.3	ESTRUCTURA	18
2.3.1	Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas	18
2.3.2	PIB de la Industria	19
2.4	FUERZAS DE PORTER	21
2.4.1	Ingreso potencial de nuevos competidores (alta)	21
2.4.2	Desarrollo potencial de productos sustitutos (alta)	23
2.4.3	Capacidad de negociación de los consumidores (alta)	24
2.4.4	Capacidad de negociación de los proveedores (baja)	25
2.4.5	Rivalidad entre empresas competidoras (alta)	26
2.5	FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	28
2.6	ESTRUCTURA LEGAL DEL NEGOCIO	29
2.7	EL PRODUCTO Y SERVICIO	30
2.8	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	31
2.9	ANÁLISIS FODA	32
2.10	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	34
2.11	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	36
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	38
3.1	OBJETIVO GENERAL	38
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	39
3.4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	40
3.5	NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN	41
3.6	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	42

3.7	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	43
3.8	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	44
3.8.1	Factores Geográficos.....	44
3.8.2	Factores Demográficos.....	45
3.8.3	Estilos de Vida	45
3.9	MERCADO OBJETIVO	51
3.9.1	Estratificación del Nivel Socioeconómico.....	53
3.9.2	Sexo y Edad.....	54
3.9.3	Zonas Administrativas y Parroquias.....	55
3.10	ALCANCE OBJETIVO DEL MERCADO.....	56
3.11	CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	56
3.12	TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	58
3.12.1	Figuras y Análisis.....	58
3.12.2	Conclusiones	69
3.13	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	70
3.13.1	Sesión de Grupo.....	71
3.13.2	Conclusiones	72
3.14	ENTREVISTA CON EXPERTOS.....	74
3.15	DEMANDA DEL MERCADO	80
3.16	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	82
4	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	86
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	86
4.2	ESTRATEGIA DE VENTAS	88
4.3	MEZCLA DE MARKETING.....	89
4.3.1	Producto	89
4.3.1.1	Marca	90
4.3.1.2	Estrategia de Posicionamiento.....	90
4.3.1.3	Cartera de Productos	92
4.3.1.4	Logotipo y Slogan.....	93
4.3.1.5	Concepto de Negocio.....	95
4.3.1.6	Misión y Visión	96
4.3.2	Canales de Marketing.....	96
4.3.3	Política de Precios	97
4.3.4	Publicidad y Promoción	99
4.3.4.1	Estrategias de Marketing Digital.....	99
4.3.4.2	Estrategias de Marketing Viral	102
4.3.4.3	Promoción de Ventas	104
5	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES.....	106
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	106
5.2	CICLO DE OPERACIONES	107
5.2.1	Ciclo de Abastecimiento de Insumos	108
5.2.2	Ciclo de Producción.....	113
5.2.2.1	Niveles de Producción.....	116
5.2.3	Ciclo de Marketing	117

5.2.4	Ciclo de Ventas.....	120
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	121
5.3.1	Equipos de elaboración	122
5.3.2	Equipos de conservación.....	123
5.3.3	Equipo administrativo.....	124
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	125
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	126
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	128
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	129
6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	131
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	131
6.1.1	Organigrama	132
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	132
6.2.1	Equipo de Trabajo.....	133
6.2.2	Perfil de Contratación	134
6.2.3	Descripción de Funciones.....	135
6.3	COMPENSACIÓN A EMPLEADOS, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS	140
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	142
6.4.1	Políticas de Empleo	142
6.4.2	Beneficios Laborales.....	146
6.4.2.1	Beneficios por terminación de la relación laboral	147
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS	147
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	149
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	151
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO	151
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	151
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	151
8	CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	153
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	153
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	155
9	CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	157
9.1	INVERSIÓN INICIAL	157
9.2	FUENTE DE INGRESOS	157

9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES	158
9.3.1	Costos Fijos	158
9.3.2	Costos Variables	158
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	158
9.4.1	Margen Bruto	158
9.4.2	Margen Operativo	160
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	161
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	161
9.7	FLUJO DE CAJA	162
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	162
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	162
9.9.1	Índices de Liquidez	162
9.9.2	Índices de Rentabilidad	164
9.10	INDICADORES DE DESEMPEÑO	165
9.11	VALUACIÓN	166
10	CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	167
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	167
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	167
10.3	CAPITALIZACIÓN	167
10.4	USO DE FONDOS	168
10.5	RETORNO AL INVERSIONISTA	168
11	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
11.1	CONCLUSIONES	169
11.2	RECOMENDACIONES	170
	REFERENCIAS	173
	ANEXOS	178

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad la demanda de helados en Ecuador ha alcanzado ventas de 49 millones de dólares, y son comercializadas 7,900 toneladas al año. La estimación del consumo de helado per cápita en el país se encuentra entre 1.9 y 2 litros (Euromonitor, 2013).

Se estima que el mercado de los helados en el país presente un crecimiento, respecto a otros países en Latinoamérica durante los próximos años. Mediante estudios realizados por la consultora Euromonitor, Chile es el país que presenta mayor consumo en la región, teniendo un consumo per cápita de 8 litros. En la lista, le sigue Argentina, Costa Rica, Brasil y Colombia (Tercera, 2012).

En el país, la empresa con mayor participación de mercado dentro de la industria es Unilever, empresa que cuenta con el 61.9% del mercado bajo la marca Pingüino, el porcentaje restante se encuentra dividido entre la competencia. Las empresas que se encuentran dentro de la industria se inclinan a aumentar el consumo de helados mediante la inversión en capacidad instalada, el desarrollo de productos nuevos e incrementando la actividad promocional (Euromonitor, 2013).

En el mercado ecuatoriano existe una fuerte tendencia a manejar un estilo de vida saludable. Dentro de este aspecto las personas adoptan el consumo de productos alimenticios denominados light (bajos en grasas y calorías). Este hábito alimenticio se complementa con la realización de actividades físicas. Una iniciativa que fortalece a esta tendencia es la del gobierno, ya que está empezando a adoptar medidas de carácter obligatorio para los comerciantes en el sentido de dar a conocer a los consumidores sobre los componentes nutricionales de sus productos respectivamente; de esta manera

indudablemente apoya al cuidado de la salud y la elección de productos nutritivos y de calidad por parte de los consumidores.

Se propone incursionar en la creación de una heladería a base de goma arábica y sabores exóticos a partir de frutas no tradicionales. La goma arábica es una resina natural extraída del árbol de acacia y se considera como una fibra dietética soluble con una viscosidad baja que puede incorporarse en altas dosis dentro de alimentos.

Es importante recalcar que la goma arábica tiene varias prestaciones en diferentes industrias alimenticias y no alimenticias; de esta manera el objetivo es implementar esta resina natural en un porcentaje determinado dentro de la producción de los helados, con el fin de obtener un producto final nuevo e innovador sobre la base de las características como la textura, consistencia, sabores, etc.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para implementar una heladería a base de goma arábica y sabores exóticos, en la zona norte de la ciudad de Quito, mediante la realización de una investigación de mercado mixta (cualitativa - cuantitativa) de carácter descriptiva en un periodo de 90 días.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno

Mediante la investigación del entorno se pretende analizar en profundidad los factores externos que pueden potencialmente influir al modelo de negocio. Es muy importante realizar este análisis para determinar cuáles

son las oportunidades y amenazas que presenta el entorno local, para así encaminar al negocio en un rumbo estratégico ideal.

- Investigar el mercado

El análisis de la industria es determinante para conocer los principales actores y las condiciones que establecen los mismos para el ingreso de nuevas empresas. De igual manera es de suma importancia conocer cuáles son los segmentos que conforman dicha industria, para que a través de ese análisis se logre canalizar la oferta de los productos de nuestro modelo de negocios.

- Elaborar un plan de marketing

Se tiene como objetivo desarrollar una mezcla de marketing con un enfoque directo al mercado y de esa manera gestionar el negocio, creando e implementando estrategias que permitirán el crecimiento continuo en base a un posicionamiento establecido.

- Elaborar un plan de producción

Se realizará un estudio detallado de la tecnología que existe en el mercado para la producción de helados. La tecnología es un factor externo de bastante importancia para la eficacia de los negocios en términos de producción. El objetivo es apoyarse de la tecnología en el ámbito productivo para ofrecer productos de calidad.

- Elaborar una estructura organizacional y funciones del equipo gerencial

Se tiene como objetivo desarrollar una estructura organizacional simple, adecuada para un negocio de heladería. De esta manera se pretende

contratar a personas competentes para las posiciones y funciones del equipo de trabajo.

- Elaborar un cronograma de puesta en marcha de la empresa

Desarrollar un cronograma inicial de la operación del negocio dentro del mercado establecido.

- Elaborar posibles riesgos y supuestos

Se investigará posibles riesgos y supuestos del negocio para encaminar el análisis financiero del proyecto.

- Elaborar un plan financiero del negocio

Se elaborará un plan financiero para evaluar la factibilidad del negocio frente a diversos escenarios que se podrían presentar en el mercado. De esta manera se pretende determinar la viabilidad del negocio en términos financieros.

- Conclusiones y recomendaciones

Se va a elaborar un marco de conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta todos los aspectos estratégicos comerciales y financieros del negocio.

1.3 HIPÓTESIS

A continuación se presenta la hipótesis de acuerdo al modelo de negocio planteado en este proyecto.

Los consumidores están dispuestos a probar un helado que tenga una consistencia superior mediante la aplicación de un aditivo 100% natural como ingrediente en el proceso de producción, otorgando viabilidad comercial y financiera al modelo de negocio.

2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

En este capítulo se analizará la industria de los helados en el Ecuador; debe comprender los inicios, las tendencias, la situación actual y las variables que permiten o dificultan la entrada de una nueva heladería. De igual manera se estudiará los productos, precios y las innovaciones tecnológicas que en los últimos años se han implementado, así como la competencia y las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado.

2.2 TENDENCIA

2.2.1 Análisis Comercial de Helados

Durante los últimos años se ha presentado un incremento del 7% en el consumo de helados dentro del país. Este crecimiento exitoso se traduce en una demanda que alcanza las 7.900 toneladas y se estima que siga creciendo en los próximos periodos (Euromonitor, 2013).

Alexandra Chancay, gerente general de la marca Heladosa, asegura que el mercado de los helados en el Ecuador tiene un fuerte crecimiento y los pilares básicos consisten en incursionar en nuevos consumidores y desarrollar nuevos productos (Financiero 2012).

A continuación se presenta la participación de mercado de las principales marcas de la industria de los helados, del periodo 2008 al 2012:

Tabla 1. Participación de mercado – Empresas de helados 2008 a 2012

% Participación de mercado - Empresas de helados 2008 - 2012					
Compañías	2008	2009	2010	2011	2012
Unilever Andina Ecuador S.A.	63.2	63.7	64.6	61.5	61.9
Gelati S.A.	12.4	12.7	12.3	10.8	9.8
Helados Eskimo Cia. Ltda.	5.0	5.1	5.7	5.0	4.5
Corporación el Rosado S.A.	-	2.6	2.1	1.9	1.9
Lechera Andina S.A. Leansa	0.6	0.6	0.4	1.9	1.6
Quifatex S.A.	2.1	2.1	2.0	1.7	1.5
Wells' Dairy Inc	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Alimec S.A.	4.9	4.7	4.8	-	-
Otros	11.5	8.2	7.9	16.9	18.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tomado de Euromonitor International, 2012

Unilever Andina Ecuador S.A. es el mayor competidor cuya participación de mercado para el 2012 es de 61.9%; el segundo competidor es Gelati S.A. con una participación de 9.8% y en tercer lugar se ubica Helados Eskimo Cía. Ltda. con una participación de 4.5%. El porcentaje restante de la participación de mercado se atribuye a distintos competidores de la industria.

Las principales marcas que dominan el consumo de los helados en el país son las siguientes:

Tabla 2. Participación de marca – Empresas de helados 2009 a 2012

% Participación de marca - Empresas de helados 2009 - 2012					
Marca	Compañías	2009	2010	2011	2012
Gemelos de Pingüino	Unilever Andina Ecuador S.A.	13.9	13.4	12.7	12.6
Pingüino	Unilever Andina Ecuador S.A.	11.7	11.9	11.1	11.0
Pingüino Sanduche	Unilever Andina Ecuador S.A.	9.7	9.9	9.3	9.4
Carte d'Or	Unilever Andina Ecuador S.A.	7.5	8.2	8.2	8.6
Empastado	Unilever Andina Ecuador S.A.	6.8	6.7	6.3	6.3
Eskimo	Helados Eskimo Cia Ltda	5.1	5.7	5.0	4.5
Pingüino Top	Unilever Andina Ecuador S.A.	4.4	4.5	4.3	4.3
Magnum	Unilever Andina Ecuador S.A.	3.6	3.9	4.0	4.3
Explorer	Gelati S.A.	4.6	4.7	4.2	3.8
Viennetta	Unilever Andina Ecuador S.A.	2.9	2.9	2.8	2.7
Vasito	Unilever Andina Ecuador S.A.	3.3	3.1	2.7	2.6
Super Manicho	Gelati S.A.	3.3	3.1	2.7	2.5
Mi Comisariato	Corporación el Rosado S.A.	2.6	2.1	1.9	1.9
Häagen-Dazs	Quifatex S.A.	2.1	2.0	1.7	1.5
Torta Helada de Kappery	Lechera Andina S.A. Leansa	0.1	0.1	1.6	1.3
Valentina	Gelati S.A.	1.5	1.2	1.1	1.0

Tomado de Euromonitor International, 2012.

En esta tabla podemos observar que Unilever predomina en el mercado debido a la diversidad de productos que ofrece. La principal marca de esta empresa son los helados Pingüino, cuyo recorrido en el país es de 60 años.

Según un reportaje realizado a Herbert Vargas, presidente de la firma Unilever S.A., la compañía multinacional facturó US\$ 253 millones, de los cuales, US\$ 70,5 millones fueron originados por Pingüino. También indicó en dicha entrevista que el consumo de helado por persona a nivel nacional es de 1,92 a 2 litros por año; a diferencia de México donde se ingiere 5 litros, Chile 8 litros y EE.UU. 20 litros por año (Comercio, 2013).

Se considera que este mercado puede expandirse en la medida que los productores nacionales desplieguen nuevas inversiones, fortalezcan los puntos de venta e implementen estrategias de diversificación en sus productos.

Como se mencionó anteriormente, en Ecuador existe una tendencia creciente a manejar un estilo de vida saludable. Este hábito cubre desde lo alimenticio hasta las actividades físicas desarrolladas por las personas. Esta tendencia dentro de la industria de los helados se ve reforzada claramente por la empresa Unilever S.A., la cual ha introducido al mercado un nuevo personaje denominado Rey Max; dicho personaje caracterizado por un león se ha presentado al mercado para captar la atención de niños y padres de familia. El posicionamiento que Unilever S.A. quiere lograr mediante este personaje, es ofrecer un helado saludable libre de sabores artificiales y colorantes. Actualmente los padres de familia se preocupan por la obesidad y diabetes que pueden producir el consumo excesivo de ciertos productos que son poco saludables.

2.2.2 Análisis Comercial Goma Arábica

La goma arábica es un componente primordial en la producción de los helados, ya que actúa como agente estabilizante, emulsificante, espesante y/o

viscosante, gelificante, entre otras. A continuación se presenta de manera general los beneficios de este producto natural (Limited, 2013):

- Es una gran fuente de fibras naturales solubles, esta goma natural contiene un alto porcentaje de calcio lo cual ayuda al proceso digestivo y evita ciertas enfermedades del aparato digestivo.
- Se utiliza comúnmente para reducir la proporción de urea en la sangre, para luego convertirla en materia fecal.
- La goma arábica es 100% natural, libre de sedimentos e impurezas.

Este componente tiene diversos usos en el sector alimenticio, farmacéutico y aplicaciones industriales. A continuación se presenta algunos ejemplos de los usos de la goma arábica en la elaboración de distintos productos:

- Lácteos y productos cárnicos: postres de crema, elaboración de productos lácteos, específicamente helados, yogures, salchichas encubiertas y otros alimentos envueltos en membranas.
- Pastelería: centros de chocolate, grageas, almendras encubiertas, dulces sin azúcar bajos en calorías, gomitas de mascar y caramelos.
- Productos de panadería y otras industrias: elaboración de bocadillos, masas para pasteles, jalea de caramelos, pasteles y alimentos elaborados para bebés.
- Bebidas y sabor: encapsulación de sabores en polvo y líquido, bebidas lácteas esterilizadas de cola, refrescos carbonatados y no carbonatados.

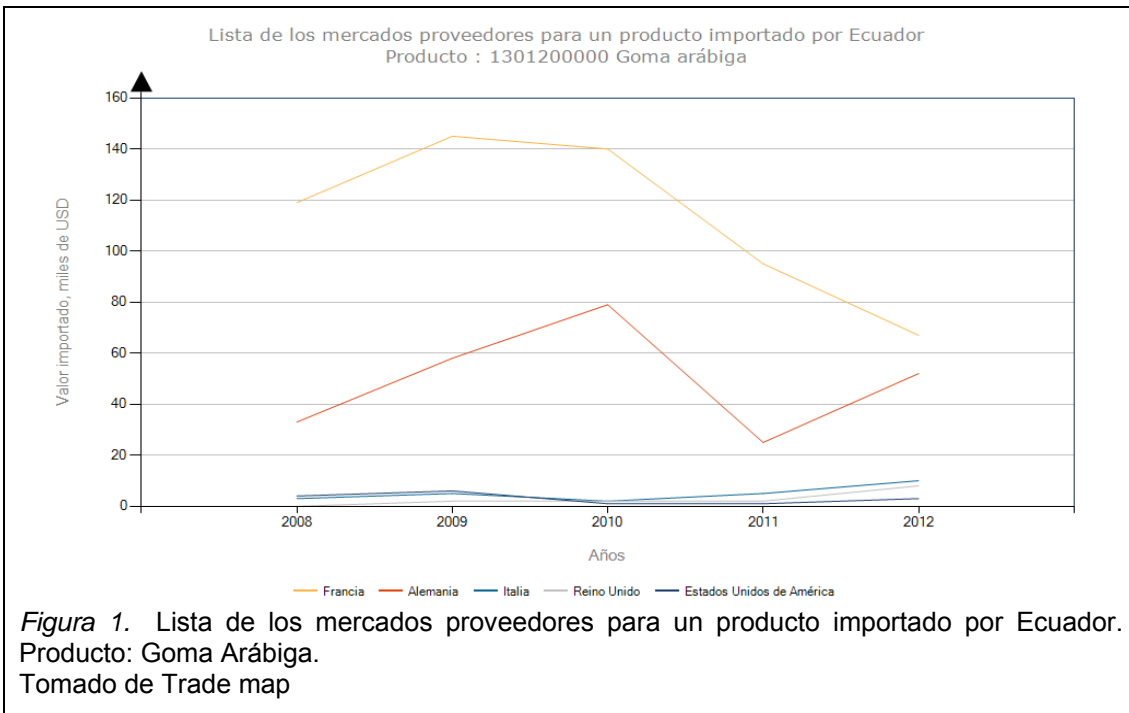
- Industrias no alimentarias: pegamento líquido, agua de pintura/pasteles y cerámicas.
- Cosméticos y farmacéuticos: gotas médicas, medicamentos con prescripción y sin prescripción, grageas o píldoras encubiertas, cremas, lociones, shampoo, rímel, vitaminas solubles en forma de polvo y comprimidos.

La acacia senegal o goma arábica cumple varias funciones en la elaboración de los helados, una de estas funciones importantes es que incrementa la viscosidad de la fase acuosa, lo cual contribuye y otorga una mayor estabilidad a la mezcla. Esta característica evita defectos en la textura y mejora la cremosidad del helado. Otra de los beneficios de utilizar goma arábica en el proceso de elaboración es que retarda el proceso de derretido de los helados.

Se ha investigado las condiciones comerciales de la goma arábica para el Ecuador, en los cuales se ha hecho énfasis en los indicadores de desempeño, como la exportación e importación del producto.

Ecuador es un gran importador de goma arábica; entre los principales países que se importa este producto están: Francia, Alemania e Italia.

En la siguiente figura se presenta la lista de los mercados proveedores para goma arábica importado por Ecuador.



Aquí podemos observar que Francia es el país que más se importa goma arábica, con un valor para el año 2012 de US\$ 67.000, seguido de Alemania con US\$ 52.000 y finalmente Italia con US\$ 10.000.

En la siguiente figura se presenta un mapa mundial que identifica los países proveedores de los cuales Ecuador importa goma arábica.



En cuanto a la exportación de goma arábica, Ecuador no ha tenido gran participación. Durante el periodo 2008 - 2011, el país ha exportado la mayor parte del producto al Perú. Para el año 2012 no se tuvo exportaciones de goma arábica (TradeMap, 2012).

Dentro de las regulaciones nacionales de importación controladas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, se ha realizado una búsqueda de la goma arábica con los siguientes criterios:

Tabla 3. Criterios de búsqueda – Arancel Nacional Integrado de Goma Arábica

Partida	Verif	Descripción Partida	Descripción TNAN
1301200000-0000-0000	7	GOMA ARABIGA	DIFERIM. 0% ADV, D.E. 992,R.O. 314 11/04/08; D.E 1067 09/05/08.

Tomado del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2013

Se ha determinado que la subpartida regional 13012000 que pertenece a la goma arábica no tiene advalorem (impuesto administrado por la Aduana del país).

Dentro de otros parámetros, la goma arábica posee un fondo FDI (Inversión Extranjera Directa *por sus siglas en inglés*) de 0,5% e Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12%.

A continuación se presenta en la siguiente tabla las características principales del sistema aduanero para la goma arábica.

Tabla 4. Arancel Nacional Integrado – Goma Arábica

Sección II :	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
Capítulo 13 :	Gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales
Partida Sist. Armonizado 1301 :	Goma laca; gomas, resinas, gomorreinas y oleorresinas (por ejemplo: bálsamos), naturales
SubPartida Sist. Armoniz. :	
SubPartida Regional 13012000 :	Goma arábica
Código Producto Comunitario (ARIAN) 1301200000-0000:	
Código Producto Nacional (TNAN) 1301200000-0000-0000:	Diferim. 0% adv, D.E. 992,R.O. 314 11/04/08; D.E 1067 09/05/08.
Código de Producto (TNAN)	
Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0%
Advalorem	0%
FDI	0.5%
ICE	0%
IVA	12%
Salvaguardia por Porcentaje	0%
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0%
Incremento ICE	0%
Afecto a Derecho Especifico	
Unidad de Medida	Kilogramo Bruto (KG)
Observaciones	Diferim. 0% adv, D.E. 992,R.O. 314 11/04/08; D.E 1067 09/05/08.
Es Producto Perecible	NO

Tomado de Tomado del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012

A nivel nacional se han identificado 6 proveedores principales de goma arábica. En la siguiente tabla se presentan dichos proveedores:

Tabla 5. Principales proveedores de lácteos y goma arábica

PRINCIPALES PROVEEDORES	
LÁCTEOS Y GOMA ARÁBIGA	Codan (Comercial Danesa) - www.co-dan.com
	Aditmaq - www.aditmaq.com
	Granotec Ecuador - www.granotec.com
	Top Trading - www.toptrading.ec
	Aromcolor - www.aromcolor.com.ec
	Obsidián - www.obsidian.com.ec

Nota: Estos proveedores se han obtenido a través de una búsqueda en varias páginas de internet y con la ayuda de páginas amarillas del Ecuador.

2.2.3 Análisis Comercial Frutas No Tradicionales

Ecuador es un país que se encuentra en una posición geográfica privilegiada para la producción de frutas. Esta producción es de alta calidad debido a la existencia de microclimas que contribuyen al buen desarrollo del producto.

A nivel nacional se considera un negocio atractivo la comercialización de productos denominados no tradicionales, entre los más importantes están: kiwi,

pitahaya, tuna, borojón, uvilla y naranjilla. Las proyecciones de venta son atractivas para comercializarlos en gran cantidad, dado a su exquisito sabor y propiedades nutricionales.

En la actualidad el país exporta a varios mercados alrededor del mundo frutas que se producen en la región; siendo Colombia el máximo exportador de esta categoría de productos.

En la siguiente tabla se presenta la lista de los principales mercados importadores de un producto exportado por Ecuador, en este caso el producto con código 0810901000, que representan las siguientes frutas: Tamarindos, peras de marañón [merey, cajuil, anacardo, "cajú"], frutos del árbol del pan, litchis, sapotillos, frutos de la pasión, carambolas, pitahayas y demás frutos comestibles, frescos (exc. frutos de cáscara; bananas o plátanos; dátiles, higos, piñas o ananás, aguacates, guayabas, mangos y mangostanes; agrios; uvas; melones, sandías y papayas; manzanas, peras y membrillos; albaricoques "damascos, chabacanos", cerezas, melocotones, incl. los grifones y nectarinas, ciruelas y endrinas; fresas; frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa; grosellas, incl. el casís; arándanos, mirtilos y demás frutos del género "vaccinium"; kiwis; duriones): granadilla, «maracuyá » (parchita) y demás frutas de la pasión (passiflorasp).

Tabla 6. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador – código 0810901000. Unidad: miles Dólar EUA.

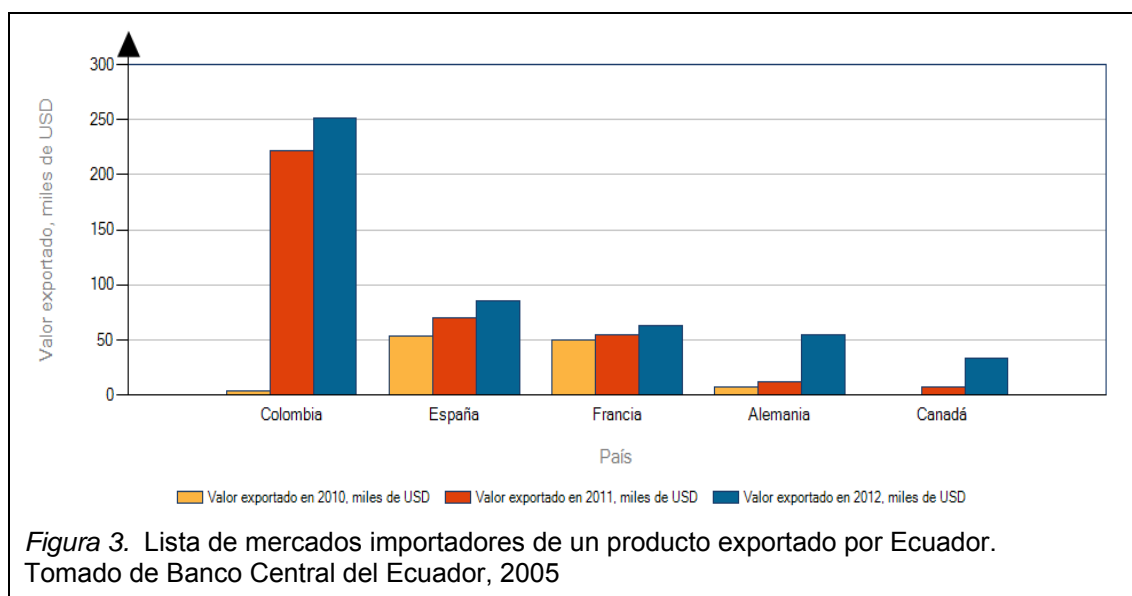
Importadores	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012
Mundo	125	429	534
Colombia	4	222	251
España	53	70	86
Francia	50	55	63
Alemania	7	12	55
Canadá	0	7	33
Países Bajos (Holanda)	0	62	29
Bélgica	0	0	9
Suiza	9	0	6
Emiratos Árabes Unidos	0	0	1
Estados Unidos de América	1	0	0
Chile	0	0	0
Italia	1	0	0

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2005.

Como se puede observar en el año 2012 hubo un valor total de US\$ 534.000 exportados para los distintos mercados internacionales; cuyos principales son Colombia, España, Francia, Alemania, Canadá y Países Bajos (Holanda).

Podemos inferir que estos productos son bien cotizados y con una gran aceptación a nivel internacional, debido a su calidad y características que hacen de la producción un éxito comercial.

La siguiente figura es la representación gráfica en columnas de los principales mercados importadores de un producto exportado por Ecuador, con código de producto 0810901000.



Es importante resaltar que Ecuador exporta una gran variedad de frutas al exterior; entre las principales está el mango y la maracuyá.

El mango es una fruta característica de la región y se cosecha de octubre a enero. El tamaño promedio de la fruta varía entre 250 y 750 gramos. Actualmente, se estima que existen alrededor de 7.700 hectáreas sembradas de mango en el país, de las cuales 6.600 producen mango de exportación. Las principales variedades de exportación son Tommy Atkins (65%), Haden, Kent y Keith. Los principales mercados lo constituyen entre Estados Unidos, Canadá,

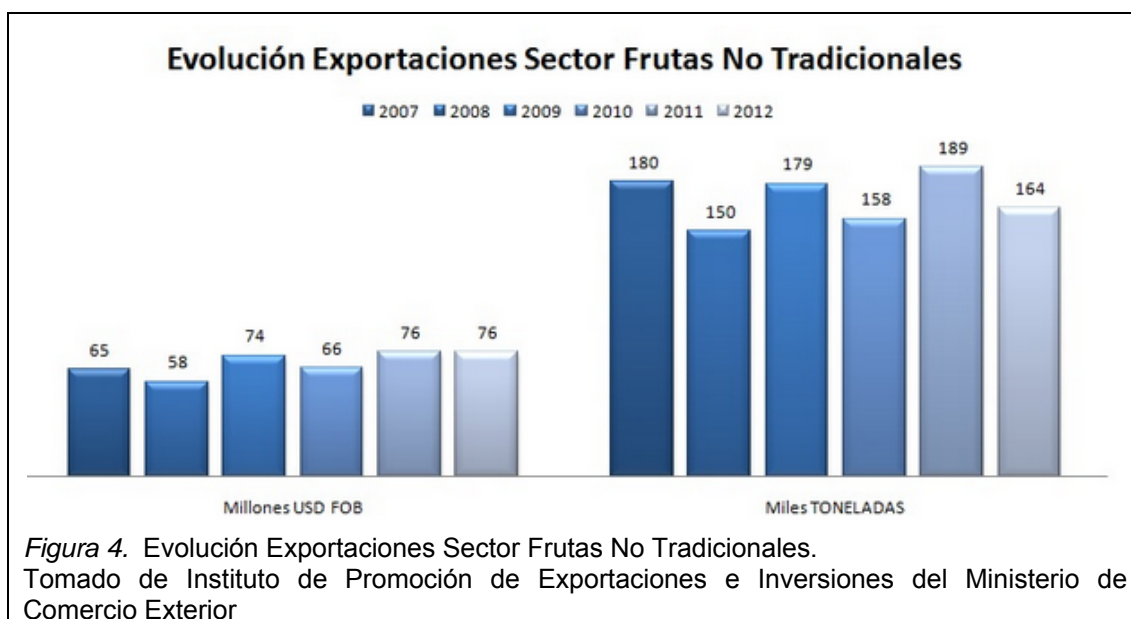
Bélgica, España, Holanda, Colombia, Nueva Zelanda, México y Chile (Aventura, 2013).

Dentro de las características comerciales de la maracuyá (passion fruit) tenemos que el 90% del concentrado importado mundial de esta fruta proviene de Ecuador.

La maracuyá nacional es un producto muy conocido a nivel internacional por su exquisito sabor y acidez. Gracias a los microclimas del país esta fruta se puede cosechar durante todo el año sin interrupciones. En el país existen varias plantas procesadoras con alta tecnología y control de calidad para obtener jugo y/o concentrado de maracuyá. Los principales importadores son Holanda, EE.UU., Bélgica, Reino Unido, Islas Bahamas y Alemania (Aventura, 2013).

La evolución en las exportaciones del sector de frutas no tradicionales ha sido favorable para la economía nacional, debido a que ha mantenido un ritmo estable dentro de las unidades de exportación. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ministerio de Comercio Exterior, los productos principales dentro de este sector son: mango, piña, papaya hawaiana, maracuyá, granadilla, pitahaya, uvilla, limón Tahití, guayaba y aguacate Hass.

En la siguiente figura se presenta la evolución de las exportaciones de frutas no tradicionales.



Podemos observar que para el año 2012, Ecuador exportó una cantidad de 164.000 toneladas de frutas no tradicionales a distintos mercados internacionales.

Dentro de una clasificación de los 200 productos principales de exportación del Ecuador, tomado en base a los datos proporcionados por el INEC y el Banco Central del Ecuador, se tiene las siguientes tres categorías de productos que están relacionadas directamente con frutas:

Tabla 7. Importadores principales de frutas de Ecuador.

Product Code	Product Description	Ecuador export to the world Value 2011 (USD thousand)	Top 3 leading importing partners (USD thousand)		Top 3 suppliers to the leading importing partner (USD thousand)	
			Partner	Value	Supplier	Value
200899	Fruits&oth edible pts of plants nes,prep/presvd,sug,sweet/spir/not	87,468	United States of America	46,092	Mexico	81,324
			Netherlands	12,969	China	69,341
			Germany	5,781	Canada	38,517
81190	Fruits&edible nuts uncook,steam/boil (water) sweetend/not,frozen,nes	17,248	United States of America	8,485	Canada	126,964
			Canada	1,645	Chile	68,600
			Australia	1,074	Mexico	38,046
81340	Fruits, dried nes	3,566	Germany	1,212	Chile	13,678
			Australia	390	China	12,594
			Austria	300	United States of America	3,248

Tomado de Trade map

En la tabla anterior podemos observar que el socio importador más influyente dentro de estas categorías de productos en general es Estados Unidos. Esto nos permite inferir que las frutas del Ecuador son un producto bastante demandado a nivel internacional debido a su calidad que se presenta desde el proceso de producción hasta el producto final. Estas características de alta calidad permiten que Ecuador tenga un reconocimiento importante a nivel internacional respecto al producto exportado, en este caso las frutas.

Para este proyecto, se propone elaborar helados con diferentes frutas no tradicionales de la región; mediante esta investigación podemos concluir que la producción de frutas en el Ecuador es muy importante y con altos estándares de calidad, lo cual nos va a permitir elaborar los helados con frutas naturales que contienen altos porcentajes nutricionales y una amplia variedad.

A nivel nacional existen distintos proveedores de frutas no tradicionales, entre los cuales se han identificado 4 empresas para el desarrollo del proyecto.

Tabla 8. Principales proveedores de frutas no tradicionales.

PRINCIPALES PROVEEDORES	
FRUTAS NO TRADICIONALES	Corporación La Favorita (Supermaxi - Megamaxi)
	Agrocomercial - agrocomercialfrutafresca.com
	Huertosa - www.huertosa.com
	Mercado Mayorista - Santa Clara

Nota: Estos proveedores se han obtenido a través de una búsqueda en varias páginas de internet y con la ayuda de páginas amarillas del Ecuador.

2.3 ESTRUCTURA

2.3.1 Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas

El modelo de negocio planteado para el proyecto pertenece a la siguiente clasificación industrial:

Tabla 9. CIU Modelo de negocio

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIU)	
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C 105	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
C 1050.05	ELABORACIÓN DE HELADOS, SORBETES, BOLOS, GRANIZADOS, ETCÉTERA.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2013

2.3.2 PIB de la Industria

La economía del Ecuador se ha mantenido estable, pero se espera un crecimiento moderado para el 2013. El gasto público será el principal motor para el crecimiento del país. El país ha duplicado el gasto público desde 2006, actualmente el 10% del PIB es destinado para la inversión pública en infraestructura, educación, entre otros propósitos. La inversión en gasto público está sustentada por los ingresos del petróleo. Es importante mencionar que la economía puede sufrir si el precio del petróleo disminuye, considerando que este es la principal fuente de ingreso para el país.

La economía del país en el año 2012, presentó un PIB de 63,293 millones de dólares y su crecimiento con relación al año 2011, fue de 5.0%. En el anexo 1 se puede observar la tabla de la evolución del PIB hasta el año 2012.

Con relación a la región, Ecuador tuvo un buen desempeño en términos de variación anual, ubicándose en cuarta posición con una tasa de 5.0%. El PIB nacional con relación a los demás países de América del Sur se puede observar en el anexo 2.

Es importante mencionar que en el 2012, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del 5.0% del PIB fueron: la construcción, enseñanza y servicios sociales y de salud, manufactura (sin refinación de petróleo) y administración pública. En el anexo 3 se puede

encontrar la tabla que contiene la información de las contribuciones por industria al crecimiento del PIB.

Para este mismo año, la tasa de inflación anual se ubicó en 2.12%. La inflación anual del IPC de abril 2013, se ubicó en 3,03%. Por divisiones de consumo, cinco agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, destacando el mayor porcentaje a bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes. Se debe recalcar que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas se ubica bajo el promedio general, con un 2.38%. En el anexo 4 se puede observar el comportamiento de la inflación anual hasta el año 2012 y en el anexo 5 se presenta la inflación por sectores de la industria.

Este escenario económico permitió que la población ecuatoriana tenga mejores estándares de vida, con un crecimiento promedio del 5.1% del consumo doméstico en la última década.

La información recolectada para el análisis económico de Ecuador presentado anteriormente fue obtenida a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013).

En el año 2012, la industria manufacturera en el país tuvo un crecimiento del 6.8%, dicho crecimiento abarca primordialmente al sector de bebidas con 21,9%, maquinarias y equipos con 21,8%, el sector camaronero con 16.9%, entre otras (Productividad, 2013).

Este panorama productivo se debe a un ordenamiento de la economía por el Gobierno que busca transformar el conocimiento en riqueza, aumentar la inversión en ciencia, tecnología e innovación, diversificar la matriz productiva y consolidar la transformación productiva de los bienes priorizados.

2.4 FUERZAS DE PORTER

2.4.1 Ingreso potencial de nuevos competidores (alta)

- Economías de escala (alta)

Las organizaciones alcanzan economías de escala cuando a mayor cantidad de unidades producidas, los costos respectivos disminuyen.

El modelo de negocio propuesto se enfoca en una producción a menor escala de helados artesanales. Se considera una amenaza alta debido a que existen varios competidores en el mercado que manejan niveles de producción industrial y disminuyen sus costos a través de economías de escala.

- Diferenciación del producto (baja)

La diferenciación del producto crea una ventaja competitiva frente a la competencia. Brindar un producto de calidad y distinto al que se ofrece en el mercado actual es beneficioso para cualquier empresa. En este caso cabe recordar que la ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y difícil de imitar.

La diferenciación que se pretende alcanzar radica en la prestación del servicio. Este factor forma parte de una ventaja competitiva y es fundamental para posicionar la heladería como un establecimiento que ofrece un momento saludable y divertido a través del consumo de sus productos.

- Acceso favorable a las materias primas (baja)

Existe una amplia variedad de proveedores de materia prima en la ciudad de Quito, cuyos productos son: sabores, lácteos, goma arábica, frutas no

tradicionales, etc. Estos productos son indispensables para la producción de los helados; por esta razón se recalca que existe un poder de negociación bajo de los proveedores actuales.

- Acceso a los canales de distribución (media)

El canal de distribución que se debe aplicar para el modelo de negocio es de nivel uno, considerando una venta directa al consumidor. Es importante establecer un local comercial ubicado en zonas con alto tráfico de personas dentro de la ciudad de Quito.

La disponibilidad de locales comerciales puede presentarse con dificultad dentro de zonas comerciales en la ciudad de Quito; además se considera que el costo de arriendo es alto en las áreas donde se pretende ubicar el negocio dentro de la zona norte de la capital.

- Requisitos de capital (media)

Es fundamental para incursionar en cualquier negocio el capital de trabajo. Se considera una amenaza media debido a que existe la posibilidad de reunir capital a través de inversionistas, como también incurrir en créditos a través de las entidades financieras correspondientes.

- Costos cambiantes (media)

En la industria de los helados, los insumos pueden estar en constante fluctuación, (si no existe un control de precios por parte del estado) debido a factores externos, tales como la producción estacional de algunas frutas no tradicionales. Se podría traducir como un inconveniente para el negocio en términos de búsqueda de insumos y negociación de precios. Sin embargo el costo de esta clase de insumos no varía significativamente, por esta razón se considera que esta fuerza tiene un impacto medio.

2.4.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos (alta)

- Clientes propensos a sustituir los productos o servicios (alta)

Si el consumidor no se siente identificado con el producto o servicio y no existe un factor clave en la diferenciación del negocio, el cliente será propenso a sustituir los productos de manera continua.

Se considera alto el nivel de clientes propensos a sustituir los productos del modelo de negocio, debido a que la industria de los helados es muy amplia y posee gran número de participantes con producción industrial y artesanal.

- Precios de los productos sustitutos (media)

El mercado de Ecuador está enfocado en los precios bajos dentro de esta industria. Actualmente se puede encontrar helados que fluctúan desde precios bajos entre 0,15 centavos hasta US\$ 3 por unidad.

El sector de producción industrial es aquel que genera la mayor parte de la demanda en el mercado, de esta manera se considera esta amenaza en un nivel medio debido a que los precios de los helados artesanales son ligeramente superiores.

- Variedad de los sustitutos (alta)

La industria de los helados tiene varios sustitutos; el factor de diferenciación y valor agregado deberá ser una pieza fundamental para posicionar la heladería en la mente del consumidor con el objetivo de lograr notoriedad en el mercado.

- Diferenciación del producto existente en el mercado (baja)

Actualmente existen varios productos que satisfacen la misma necesidad del mercado, sin embargo el modelo de negocio plantea una diferenciación en base al producto y al servicio como se mencionó anteriormente. Estas diferenciaciones deben producir un valor agregado para los consumidores del mercado.

2.4.3 Capacidad de negociación de los consumidores (alta)

- Gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores (alta)

La industria de los helados es grande dentro del Ecuador. Los consumidores pueden optar por varios productos de diferentes marcas. El cliente está rodeado de publicidad de varios participantes de la industria y finalmente consume el producto que se adapte a sus gustos y preferencias.

- Mayor exigencia por parte del consumidor en el mercado (media)

Frente a un entorno globalizado, el consumidor cada vez es más exigente, ya que conoce las nuevas tendencias de consumo y demanda un producto/servicio de calidad que sobrepase o al menos cubra sus expectativas. Se considera un nivel medio para esta fuerza ya que se debe contar con infraestructura y personal adecuado dentro de la heladería para brindar un producto y servicio óptimo a los clientes.

- Presencias de marcas fuertes ya establecidas en la industria (alta)

Existen varias empresas que comercializan helados en el Ecuador tales como Topsy, Bon Ice, Zanzibar, Coqueiros, Eskimo, Helados Jotaerre, Helados La Avelina, Helados Mickos, entre otros. Así también existen

marcas fuertes como Pingüino, que es reconocido a nivel mundial y que pertenece al grupo Unilever.

El posicionamiento e imagen corporativa a nivel mundial que dichas empresas han construido dificulta nuestro ingreso en el mercado, por esta razón se ha considerado que esta fuerza tiene un impacto alto frente al modelo de negocio.

- Influencia de los compradores para selección de los proveedores (alta)

Se ha considerado que existen proveedores certificados con los cuales muchas marcas estrechan relaciones para generar un valor agregado en sus productos. Dichas marcas con gran potencial en el mercado pueden influir en la selección de proveedores, dando como resultado una fuerza alta para la industria actualmente.

2.4.4 Capacidad de negociación de los proveedores (baja)

- Costos altos por cambio de proveedores (baja)

Los costos altos por cambio de proveedores no tienen mayor influencia en el modelo de negocio, debido a que existen varios proveedores de materia prima necesaria para la producción de helados. Los proveedores pueden ser escogidos de una amplia variedad de empresas existentes en el mercado.

- Poder de la marca (alta)

Al ser una nueva empresa dentro de un mercado competitivo, serán difíciles las primeras negociaciones con los proveedores, debido a la falta de experiencia e incursión en el mercado. Se tiene una desventaja al ser una empresa iniciadora; la competencia lleva un paso adelante al ser marcas consolidadas y posicionadas en la mente del consumidor.

- Cantidad de proveedores certificados (baja)

Existe una amplia variedad de proveedores de lácteos, goma arábica y frutas no tradicionales para la industria; los mismos que operan según las normas de higiene y calidad. Se considera una amenaza de carácter baja, debido a que no existe un monopolio en ninguno de estos casos.

2.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras (alta)

- Diversidad de competencia en la industria (alta)

Existen varias empresas que han incursionado en el mercado de los helados. En ambos sectores (industrial – artesanal) la competencia es intensa; dichas empresas han enfocado sus estrategias en diferenciación y desarrollo del producto como por ejemplo:

- Helados Sorbetto – Producen helados con cero colesterol, cero grasas, cero azúcares; los endulzan con fibra vegetal y Splenda. Esta diferenciación del producto está enfocada al nicho de mercado de diabéticos y personas que se encuentren en régimen alimenticio.
- Heladería Frozen Yogurt – Producen helados con leche deslactosada bajos en calorías; la venta de estos productos se los realiza al peso (oz) y con variedad de toppings.
- Heladería Pailletto – Se caracteriza por vender helados exóticos, tales como whisky, cerveza, hierba buena, menta, etc.
- Unilever S.A. – Esta empresa tiene una fuerte diferenciación en la calidad de productos y en sus estrategias de marketing para generar fidelidad en los consumidores; un ejemplo de esta estrategia es la

imagen de Rey Max en 3 de sus productos, que se enfoca al consumo de helados saludables.

- Heladosa S.A. ha desarrollado fuertemente el packaging de sus productos en torno a los diseños y colores, con el objetivo de parecerse a los principales productos de Pingüino.
- Unilever S.A. y Heladosa S.A. actualmente invierten grandes cantidades de dinero en tecnología y capacidad productiva con el objetivo de generar mayor participación de mercado en torno a sus productos.
- Los establecimientos son similares en producto, servicio y tamaño (media)

En locales comerciales existen regulaciones por parte de las autoridades competentes, donde se deben seguir ciertos parámetros que garantizan una buena imagen, servicio de calidad y sobretodo un producto saludable.

Se considera una amenaza de carácter media, debido a que todos los participantes de la industria deben regirse a las mismas normativas.

- Publicidad Agresiva (alta)

La publicidad es fundamental para informar, influir y persuadir al cliente. Dependiendo del medio que se utilice para llegar a los consumidores, ya sean propuestas de carácter ATL O BTL, estas requieren una inversión de capital.

Se considera que es una amenaza de carácter alta, debido a que los competidores en la industria tienen altas inversiones en publicidad y promoción para posicionarse y elevar el nivel de ventas en el mercado.

2.5 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

Para la producción y comercialización de los helados artesanales en la ciudad de Quito, se deben cumplir ciertos requisitos que son indispensables para el negocio.

El reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados, indica detalladamente todos los procesos que se deben cumplir para la elaboración y comercialización de los productos.

En dicho reglamento se especifica dentro de varios puntos, las actividades a tomar en cuenta, entre ellas podemos nombrar las siguientes:

- Condiciones mínimas básicas
- Localización
- Diseño y construcción
- Condiciones específicas del área
- Estructuras internas y accesorios
- Servicios de planta y facilidades
- Equipos y utensilios
- Monitoreo de equipos
- Educación y capacitación
- Estado de salud del personal
- Higiene y medidas de protección
- Comportamiento del personal
- Materias primas e insumos
- Operaciones de producción
- Almacenamiento
- Distribución y transporte
- Comercialización

Adicional a esto y para que el local comercial pueda funcionar, se debe solicitar un permiso de funcionamiento, el mismo es otorgado por el cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano. Mediante estos requisitos se asegura un adecuado funcionamiento de las instalaciones de la heladería tomando en cuenta de forma principal la elaboración de un producto de calidad para los consumidores.

2.6 ESTRUCTURA LEGAL DEL NEGOCIO

Contrato de compañía se traduce cuando dos o más personas unen sus capitales para emprender en operaciones de mercado y participar de sus utilidades (Quito, 2013).

La estructura legal del negocio será de compañía de responsabilidad limitada. De acuerdo a la Ley de Compañías, la compañía de comercia seleccionada es la que se contrae entre tres o más personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales bajo una razón social o denominación objetiva. El capital de dicha compañía deberá ser formado por las aportaciones de los socios y no debe ser inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías (Quito, 2013).

Los requisitos para formar la empresa son (Quito, 2013):

- Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías
- Abrir una cuenta de integración de capital en un banco
- Escritura de constitución
- Ingresar las escrituras en la Superintendencia de Compañías
- Publicación en el periódico
- Certificado de cumplimiento de obligaciones entregado por el Municipio
- Realizar nombramientos
- Inscribir en el Registro Mercantil
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

2.7 EL PRODUCTO Y SERVICIO

Un producto o servicio debe diferenciarse de la competencia para ser exitoso. Las ventajas en el producto físico pueden ser: duración, fiabilidad, presentaciones, características, apariencia o en su conformidad con unas determinadas especificaciones. De igual manera para que la diferenciación en el servicio sea efectiva debe cumplirse los siguientes requisitos: la ventaja en el servicio debe ser significativa e importante para el público objetivo, en segundo lugar debe ser sostenible.

El principal producto en venta serán los helados artesanales elaborados con goma arábica y sabores exóticos mediante frutas no tradicionales. Es importante aclarar que en la producción de helados artesanales no existen colorantes, saborizantes artificiales ni conservantes.

Como se mencionó anteriormente, la goma arábica se puede utilizar para mejorar el porcentaje de fibras naturales solubles en la dieta diaria de las personas. Adicional a eso, es un agente estabilizante que inhibe la formación y crecimiento de cristales de hielo, lo cual ayuda a producir un helado con un textura y consistencia superior (Limited, 2013).

Se logra una mayor consistencia en los helados mediante una mayor aplicación del estabilizante Goma Arábica en la fórmula del producto. La flexibilidad que se obtiene en los helados permite que estén sujetos al cono, de tal manera que no se cae al momento de realizar distintos movimientos que forman parte del show en la entrega del producto. Es importante recalcar que la utilización de la Goma Arábica y la entrega del producto son los pilares estratégicos de la diferenciación en la heladería.

Los principales competidores de nuestra marca, que se mencionarán posteriormente, utilizan otra clase de estabilizantes, los cuales proporcionan

menores niveles de consistencia. Estos estabilizantes que comúnmente se utilizan en el mercado son Goma Xanthan, Goma Guar y Goma Algarroba.

2.8 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia de ingreso al mercado consiste en desarrollar un impulso publicitario y promocional con el objetivo de generar notoriedad de marca en los consumidores. Mediante la publicidad se pretende crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo, generando una buena fuente de cash flow para la heladería.

Para lograr un desarrollo del producto y servicio, se puede sustentar sobre la base de que los componentes principales para la elaboración de los helados son la goma arábica y sabores exóticos por frutas no tradicionales. Mediante estos factores de la oferta se pretende penetrar el mercado.

Según Philip Kotler, las empresas pueden diferenciar su producto en base a su material, diseño, estilo y características de uso. Es importante destacar que estas diferenciaciones se aplican al aspecto funcional del producto y son completamente reconocibles al ojo del consumidor (Kotler, 2003).

Los helados serán elaborados con la materia prima descrita previamente, lo cual hace que sean distintos a los productos del mercado por consistencia y sabor.

Según Philip Kotler, la diferenciación en el servicio es una fuerte ventaja competitiva que se puede dar a través de una entrega rápida, un servicio eficiente de instalación, reparación y capacitación, así como un servicio post-venta satisfactorio (Kotler, 2003).

El servicio característico que se brindará en la heladería consiste en entregar los helados de una manera novedosa y divertida para el consumidor. El

objetivo es vender los helados montando un espectáculo para atraer y generar una experiencia positiva en los clientes.

Los helados se podrán manipular con una cuchara especial de mango largo para mantener la consistencia y servir el producto de forma atractiva y singular.

Según Philip Kotler, la diferenciación en el personal de venta es fundamental ya que son las personas que tienen contacto directo con los clientes. Esta diferenciación se debe obtener sobre la base de una exitosa capacitación al personal para que sea mejor que el de la competencia. También es importante controlar y crear estándares óptimos para la contratación del personal (Kotler, 2003).

La diferenciación en el personal será muy marcada, debido a que será la única heladería donde el personal realice shows, mediante movimientos con el producto, sin dejarlos caer del cono. Este show será parte de la entrega del producto final al cliente.

Posterior a lograr un fuerte posicionamiento dentro del mercado geográfico, se puede aplicar estrategias de desarrollo de mercado, sobre la base que existan nuevos canales de distribución que sean confiables, económicos y de buena calidad. Si se cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para poder administrar operaciones de expansión, sería viable aplicar este tipo de estrategia para el futuro de las operaciones en la heladería.

2.9 ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta la matriz FODA desarrollada para el modelo de negocio propuesto:

Tabla 10. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA HELADERÍA</p>	<p>FORTALEZAS – F Servicio: 1.- Servicio de entrega del producto innovador. Producto: 1.- Mayor consistencia de los helados. RR.HH.: 1.- Administración eficiente del personal dentro de la heladería. Estratégico: 1.- Elaboración de un plan de marketing estructurado en base a la investigación de mercado y el desarrollo de las matrices competitivas.</p>	<p>DEBILIDADES – D Estratégico: 1.- Posicionamiento bajo en el mercado. 2.- Mercados en expansión no atendidos dentro de la ciudad de Quito. Producto: 1.- Oferta de productos básicos inicialmente. Canales de venta: 1.- No contar con sucursales dentro de la ciudad de Quito. Publicidad y Promoción: 1.- Inversión inicial reducida en publicidad y promoción para la heladería. Deudas/Costos:</p>
<p>OPORTUNIDADES – O Canales de ventas: 1.- Mercados en expansión dentro de la ciudad de Quito. 2.- Disponibilidad de apertura de nuevos locales dentro de la ciudad de Quito. Proveedores: 1.- Gran cantidad de proveedores para los insumos en la producción de helados (goma arábiga – frutas no tradicionales). Macroeconomía: 1.- Crecimiento económico del país en términos de PIB en un 5.0% con relación al año 2011. 2.- El sector de Manufactura (sin ref. petróleo tuvo un crecimiento del 4.6% con relación a 2011. 3.- Para abril del 2013, dentro de las divisiones de consumo, el sector de las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes tienen el mayor porcentaje de inflación con 18.22%. Social: 1.- Tendencia de consumo de alimentos y bebidas saludables dentro de la población / Alimentación equilibrada.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1.- Diversificación de productos: ofrecer una línea de helados enfocado en la salud de los clientes (menor cantidad de azúcar y grasa). 2.- Análisis de proveedores (insumos alimenticios para la producción) para establecer negociaciones en base a las mejores ofertas. 3.- Desarrollar un manual de recetas para la creación de nuevos helados, en base a experimentos y degustaciones de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1.- Crear conocimiento de los productos ofrecidos entre los primeros adoptantes y distribuidores. 2.- Marketing digital: Publicitar la marca de la heladería y sus productos a través de redes sociales, optando por un plan de administración simple y económico. 3.- Desarrollo de mercado: apertura de nuevas sucursales dentro de la ciudad de Quito. 4.- Posicionar a la marca de la heladería, como un momento de consumo saludable y divertido.</p>
<p>Tecnología: 1.- Elevados precios para la tecnología extranjera de producción de helados. Macroeconomía: 1.- La división de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas presentó una inflación para abril 2013 de 2.38%. Competencia: 1.- Gran cantidad de competidores directos en venta de helados artesanales e industriales. 2.- Se aplican economías de escala a la producción industrial de helados. Sustitutos: 1.- Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1.- Proposición de valor enfocado en la oferta de helados saludables, diferentes a los de la competencia. 2.- Extensión de la línea de productos: helados de diferentes sabores, inclusión de otro tipo de toppings.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1.- Diversificación de productos (sabores, consistencia, complementos) en base a los gustos y preferencias de los clientes, en la medida que la demanda de la heladería crezca en el largo plazo. 2.- Inversión en tecnología de alta calidad que beneficie al nivel de producción y los costos respectivamente.</p>

2.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Fortalezas

- Heladería ofrece un servicio de entrega del producto innovador y entretenido.
- Los helados contienen una mayor consistencia que está fuera de lo convencional.
- Oferta de helados con sabores exóticos como frutas no tradicionales.
- La heladería cuenta con una administración eficiente de poco personal.
- La heladería contiene un plan de marketing estructurado en base a la investigación de mercado y el desarrollo de las matrices competitivas.

Debilidades

- No existe un posicionamiento establecido de la heladería en el mercado.
- Actualmente la heladería no cuenta con sucursales dentro de la ciudad de Quito.
- Inversión inicial baja para publicidad y promoción de la heladería.
- Actualmente la heladería ofrece una cartera de productos básicos a los consumidores.
- Elevada deuda inicial para ejecutar el negocio.

Tabla 11. Factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1.- Heladería ofrece un servicio de entrega del producto innovador y entretenido.	0,14	4	0,56
2.- Los helados contienen una mayor consistencia.	0,10	3	0,30
3.- La heladería ofrece productos con sabores exóticos, como frutas no tradicionales.	0,09	3	0,27
4.- La heladería cuenta con una administración eficiente de poco personal.	0,08	3	0,24
5.- La heladería contiene un plan de marketing estructurado.	0,10	4	0,40
Debilidades			
1.- No existe un posicionamiento establecido de la heladería en el mercado.	0,12	1	0,12
2.- Actualmente la heladería no cuenta con sucursales dentro de la ciudad de Quito.	0,10	2	0,20
3.- Inversión inicial baja para publicidad y promoción.	0,10	1	0,10
4.- La heladería ofrece una cartera de productos básicos a los consumidores.	0,08	2	0,16
5.- Elevada deuda inicial para ejecutar el negocio.	0,09	2	0,18
Total	1,00		2,53

2.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Oportunidades

- Mercados en expansión dentro de la ciudad de Quito.
- Gran cantidad de proveedores para los insumos en la producción de helados.
- Mayor tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables dentro de la población.
- Avance tecnológico que facilita el proceso de producción de helados.
- El sector de Manufactura (sin ref. petróleo) tuvo un crecimiento del 4.6% con relación a 2011.

Amenazas

- Elevados precios para la tecnología extranjera de producción de helados.
- Gran cantidad de competidores directos en helados artesanales e industriales.
- Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y bebidas.
- Se aplican economías de escala a la producción industrial de los helados.
- La división de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas presentó una inflación para abril 2013 de 2.38%.

Tabla 12. Factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
1.- Mercados en expansión dentro de la ciudad de Quito.	0,08	2,00	0,16
2.- Gran cantidad de proveedores para los insumos en la producción de helados.	0,10	3,00	0,30
3.- Mayor tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables dentro de la población.	0,10	4,00	0,40
4.- Avance tecnológico que facilita el proceso de producción de helados.	0,09	3,00	0,27
5.- El sector de Manufactura (sin ref. petróleo tuvo un crecimiento del 4.6% con relación a 2011).	0,08	3,00	0,24
Amenazas			
1.- Elevados precios para la tecnología extranjera de producción de helados.	0,10	2,00	0,20
2.- Gran cantidad de competidores directos en helados artesanales e industriales.	0,12	3,00	0,36
3.- Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y bebidas.	0,12	2,00	0,24
4.- Se aplican economías de escala a la producción industrial de los helados.	0,13	1,00	0,13
5.- La división de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas presentó una inflación para abril 2013 de 2,38%	0,08	2,00	0,16
Total	1,00		2,46

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se realizará una investigación de mercados de carácter mixto, es decir considerando aspectos cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de detectar las tendencias del mercado, gustos y preferencias. La información obtenida de la investigación contribuirá para determinar la factibilidad de implementar el negocio de la heladería en el norte de la ciudad de Quito.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de implementar una heladería a base de goma arábica y sabores exóticos, en la zona norte de la ciudad de Quito, mediante la realización de una investigación de mercado mixta (cualitativa, cuantitativa) de carácter descriptiva en un periodo de 90 días.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar el entorno

Mediante la investigación del entorno se puede analizar en profundidad los factores externos que pueden potencialmente influir al modelo de negocio. Es muy importante realizar este análisis para determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el entorno local para así encaminar el negocio en un rumbo estratégico ideal.

- Problema de Administración y Operaciones

Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de helados elaborados con goma arábica y sabores exóticos en el norte de la ciudad de Quito.

- Problema de Investigación de Mercados

¿Los consumidores de la ciudad de Quito estarían dispuestos a consumir un helado de sabores exóticos que posea una consistencia diferente?

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación que se va a desarrollar será de tipo mixto (cualitativo – cuantitativo) descriptivo para cumplir los objetivos planteados.

- a) *Cualitativo*: para esta etapa de la investigación se va a desarrollar sesiones de grupo a dos determinados segmentos relevantes del mercado.

Entrevistas mediante sesiones de grupo: Una sesión de grupo es una entrevista no estructurada que está dirigida a un grupo de personas que comparten las mismas características de consumo. El principal propósito de las sesiones grupales es obtener información de dicho grupo de personas mediante una conversación sobre temas de interés para el investigador (Malhotra, 2008, p. 145).

La sesión de grupo será dirigida a dos segmentos relevantes del mercado de las heladerías que son los niños/as de 5 a 14 años y jóvenes/adultos de 15 a 64 años de edad. En estas sesiones de grupo se pretende determinar factores relevantes relacionados con los criterios de elección y decisión de compra. El objetivo de este enfoque investigativo es lograr un entendimiento cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes en el consumo de los helados para estos segmentos específicos.

- b) *Cuantitativo*: las dos formas básicas para obtener datos cuantitativos primarios en la investigación de carácter descriptiva son la encuesta y la observación (Malhotra, 2008, p. 11). En este proyecto se utilizará la

herramienta de la encuesta que implica el interrogatorio directo de individuos.

Consideramos importante cuantificar las variables que determinan la compra de los helados dentro del mercado objetivo de la ciudad de Quito. Mediante el uso de encuestas se propone estandarizar el proceso de recolección de datos, de manera que los datos obtenidos muestren consistencia interna y puedan analizarse de una manera uniforme y coherente.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El diseño de investigación es un esquema para realizar un proyecto de investigación de mercados. En primera instancia se debe determinar un enfoque amplio del problema de investigación, a partir de eso el diseño especifica los detalles o aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque (Malhotra, 2008, p. 78).

El diseño de investigación que será desarrollado en este proyecto es de carácter descriptivo. La investigación descriptiva es aquella que tiene como principal objetivo la descripción de un fenómeno, en este caso las características o funciones del mercado determinado (Malhotra, 2008, p. 82).

Esta investigación será desarrollada sobre la base principal de la oferta de un producto nuevo e innovador en la industria de los helados. Mediante este diseño se pretende describir las características de los grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado; de igual manera se pretende calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestren cierta conducta, determinar la percepción de las características del producto, determinar el grado en que las variables de marketing influyen en el entorno y en base a esa información hacer predicciones específicas del mercado.

a) Tiempo de la investigación

Se planea recolectar dicha información en un tiempo estimado de 90 días.

b) Lugar de la investigación

Se realizará la investigación en el norte de la ciudad de Quito.

3.5 NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN

a) Determinar el tamaño potencial del mercado que existe para la implementación del modelo de heladería planteado (Clientes Potenciales).

b) Identificar las barreras de entrada y salida de nuevos competidores en la industria de los helados (Competidores Potenciales).

c) Determinar e identificar los proveedores existentes de materia prima y su poder de negociación (Proveedores).

d) Determinar los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a los helados e investigar los productos sustitutos frente a nuestro modelo de negocio (Productos Sustitutos).

e) Determinar los competidores actuales dentro de la industria de los helados, tanto su poder de negociación hacia los clientes y proveedores (Competidores Actuales).

3.6 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Se han establecido varias fuentes para la recolección de información necesaria dentro de la investigación de mercados. Estas fuentes se dividen en dos, según el nivel de información que proporcionan:

- Fuentes primarias: contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, por ejemplo información que se obtiene a través de encuestas, entrevistas con expertos, libros, revistas científicas, entre otros.
- Fuentes secundarias: contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales, por ejemplo enciclopedias, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

A continuación se presenta una tabla con las fuentes primarias y secundarias, con su respectiva metodología, que serán utilizadas para la investigación de mercado de este proyecto:

Tabla 13. Fuentes primarias y secundarias para la investigación de mercado.

Necesidades de Investigación	Fuentes	Metodología
Determinar el tamaño potencial del mercado que existe para la implementación del modelo de heladería planteado (Clientes Potenciales)	Primaria: Clientes - Secundaria: Competencia	Primaria: Encuestas / grupos focales - Secundaria: Recolección de información
Identificar las barreras de entrada y salida de nuevos competidores en la industria de los helados (Competidores Potenciales)	Primaria: Competidores - Secundaria: Industria	Primaria: Encuestas / Entrevista con expertos - Secundaria: Observaciones / Recolección de información
Determinar e identificar los proveedores existentes de la materia prima y su poder de negociación dentro del mercado de la ciudad de Quito (Proveedores).	Primaria: Proveedores - Secundaria: Competencia	Primaria: Encuestas / Entrevista con expertos - Secundaria: Recolección de Información
Determinar los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a los helados e investigar los productos sustitutos frente a nuestro modelo de negocio (Productos Sustitutos).	Primaria: Clientes - Secundaria: Observación	Primaria: Grupos Focales / Encuestas / Entrevista con expertos - Secundaria: Recolección de información
Determinar los competidores actuales dentro de la industria de los helados, tanto su poder de negociación enfocado a los clientes y proveedores (Competidores Actuales).	Primaria: Competencia - Secundaria: Observación	Primaria: Entrevista con expertos / Encuestas - Secundaria: Recolección de información

3.7 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

De acuerdo al análisis de la industria realizado en el capítulo anterior se pudo comprobar que la industria de los helados está en continuo crecimiento, presentando para el año 2012 un crecimiento del 7% en la venta de los productos. El consumo per cápita de helado en el Ecuador es relativamente bajo, sin embargo a medida que los productores desplieguen nuevas inversiones, fortalezcan los puntos de venta e implementen estrategias de diversificación de productos, dicho consumo crecerá a través de los años.

La preocupación por conservar un estado saludable alrededor del mundo también ha influenciado a las personas de Ecuador. La gente conoce más y se preocupa en mayor grado de los beneficios de tener un mejor estilo de vida. En los últimos años las autoridades de salud han ejecutado campañas en medios, colegios, universidades para promover una vida saludable. Los ecuatorianos frente a estas influencias practican deportes, realizan ejercicio e incorporan frutas y vegetales a su dieta semanal. La educación y concientización de los ecuatorianos frente a enfermedades ocasionadas por una mala alimentación, alentarán a estos a reformar sus hábitos de consumo y optar por productos más saludables.

De acuerdo a esta información que presenta en la actualidad el mercado, se ha identificado una valiosa oportunidad de ingresar a la industria de los helados mediante una oferta de producto que contenga insumos saludables, tales como la goma arábiga (resina 100% natural) y frutas no tradicionales. De esta manera nuestra oferta se adapta a las necesidades del mercado y mediante una buena gestión empresarial, se podrá posicionar efectivamente la heladería para obtener resultados positivos a través de los años de operación.

3.8 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

A través del proceso de segmentación se va a definir el mercado objetivo de este proyecto. Se conoce como mercado objetivo a un grupo de compradores que comparten las mismas características y desean adquirir un producto o servicio.

3.8.1 Factores Geográficos

El proyecto será implementado en la zona administrativa Eugenio Espejo (norte) – Iñaquito, de la parroquia de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha.

3.8.2 Factores Demográficos

La segmentación demográfica consiste en dividir el mercado en distintos grupos según variables como la edad, tamaño del núcleo familiar, sexo, ingresos, ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza y clase social.

A continuación se presenta en la siguiente tabla las variables demográficas que se consideran importantes dentro de la población.

Tabla 14. Variables demográficas de la población de Quito.

Nivel Socioeconómico	(A) Alto –(B) Medio alto – (C+) Medio típico
Edad	15 a 64 años
Género	Masculino – Femenino
Estado Civil	Soltero/a, casado/a, viudo/a, divorciado/a, separado/a, unión libre.
Familia nuclear o elemental	3 o más
Nacionalidad	Ecuatoriano/a
Educación	Primario, Medio, Superior

Tomado de INEC, 2012

Se debe recalcar que para el enfoque cuantitativo de la investigación de mercados que será realizado a través del instrumento de encuestas, se ha decidido analizar a las personas de un rango de edad entre 15 a 64 años, considerando su capacidad para asumir las respuestas de una encuesta desarrollada con criterios profesionales.

3.8.3 Estilos de Vida

Según Roger Best todos tenemos distintos estilos de vida, estos se reflejan cuando personas de una misma zona, sector, difieren en gustos y preferencias. Los estilos se reflejan en cada ser humano cuando existen diferentes opiniones, creencias y actitudes (Best, 2007, p. 142).

Estas diferencias dentro de los valores, definen el estilo de vida de las personas, sus necesidades y preferencias hacia los productos y servicios. De acuerdo a esto se puede identificar segmentos relevantes del mercado.

A continuación se presentan las características más importantes de los estratos Alto, Medio alto y Medio típico de la población (INEC, 2011):

Nivel A (alto)

Bienes

- Las personas de estos hogares cuentan con un servicio de telefonía convencional. Dentro de bienes de recreación y ocio, cuentan con dos televisiones a color y finalmente para medios de transporte, más del 80% de los hogares tienen hasta dos vehículos de uso particular.

Tecnología

- El uso de tecnología para estos hogares es alto, considerando que más del 95% cuentan con computadoras (escritorio – portátil) y servicio de internet. El uso de teléfonos móviles también es alto ya que cuentan con cuatro dispositivos en promedio.

Hábitos de Consumo

- Existe un elevado uso de internet, donde el 92% de las personas están registradas en alguna red social. Es importante destacar que las personas compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.

Educación

- Los jefes del hogar tienen un nivel de instrucción superior complementado con estudios de post grado.

Economía

- La economía dentro de estos hogares es sólida considerando que los jefes del hogar se desempeñan en labores profesionales como científicos, miembros del poder ejecutivo, legislativo y ejecutivos de empresas. El 95% de los miembros del hogar está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS y más de la mitad posee seguro de vida privado.

Nivel B (medio alto)

Bienes

- Estos hogares utilizan en promedio un vehículo para uso particular y cuentan con al menos dos televisiones a color. Más del 95% de estos hogares disponen de servicio de telefonía convencional.

Tecnología

- El uso de tecnología para este estrato económico es bastante similar al anterior, ya que la mitad de los hogares poseen una computadora de escritorio, donde el 81% cuenta con servicio de internet. El uso de celulares es elevado de igual manera porque disponen en promedio de tres celulares.

Hábitos de consumo

- El uso de internet para este estrato económico es elevado, donde el 76% de los hogares está registrado en alguna red social. La vestimenta se compran principalmente en centros comerciales.

Educación

- Los niveles de educación de estos hogares es adecuado considerando que el jefe del hogar posee un nivel de instrucción superior.

Economía

- A diferencia con el estrato anterior, los jefes del hogar se desempeñan como profesionales científicos, técnicos y profesionales medio. El 92% de los hogares está afiliado al Seguro del IESS y menos de la mitad tiene seguro de vida privado.

Nivel C+ (medio típico)

Bienes

- Estos hogares en promedio cuentan con dos televisiones a color y el 83% dispone de servicio de telefonía convencional.

Tecnología

- El uso de tecnología es inferior, ya que menos del 40% cuenta con un servicio de internet. De igual manera se conoce que cerca del 60% tiene una computadora de escritorio y en promedio utilizan dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo

- Al igual que los estratos anteriores, para estos hogares el uso de internet es elevado. Cerca del 60% está registrado en alguna red social y menos del 40% compran la vestimenta en centros comerciales.

Educación

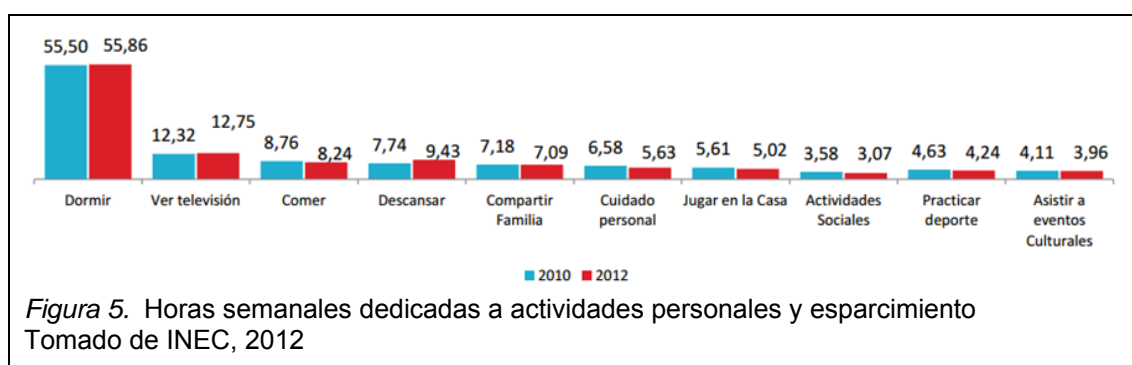
- El nivel de educación para estos hogares es limitada considerando que el jefe del hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

Economía

- Los empleos para estos hogares giran en torno a labores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas. El 77% de los hogares está afiliado al Seguro del IESS y el 20% cuenta con seguro de salud privado.

Dentro de estos estratos sociales se investigó el uso del tiempo para descanso y esparcimiento, con el fin de determinar las actividades que desarrollan las personas y las tendencias dentro de su estilo de vida.

En la siguiente figura se presentan las horas semanales dedicadas a actividades personales y esparcimiento de la población.



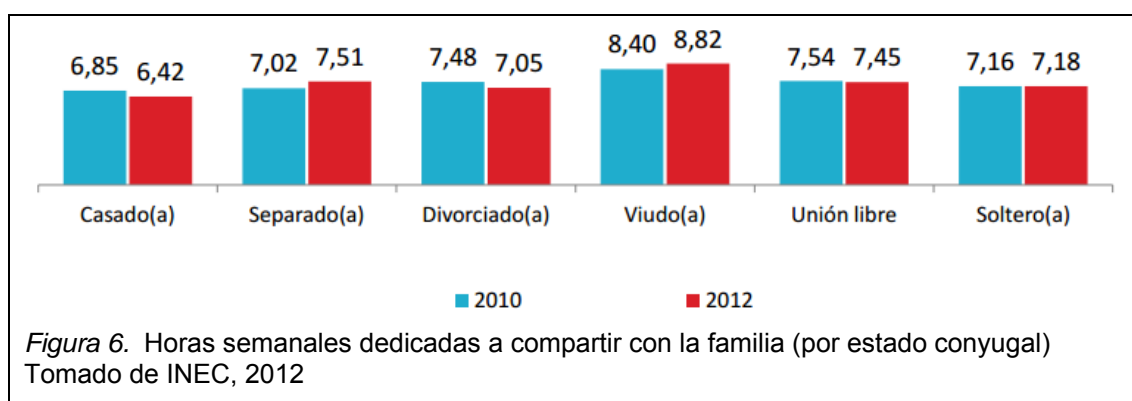
Las actividades que debemos analizar son las siguientes:

- Comer
- Compartir familia
- Actividades sociales

De acuerdo a la figura 5, podemos observar que la población dedica 8,24 horas a la semana a comer; 7,09 horas a la semana a compartir con la familia; y 3,07 horas a la semana a las actividades sociales.

La población destina un total de 18,4 horas semanales a las tres actividades analizadas que forman parte de las actividades personales y de esparcimiento.

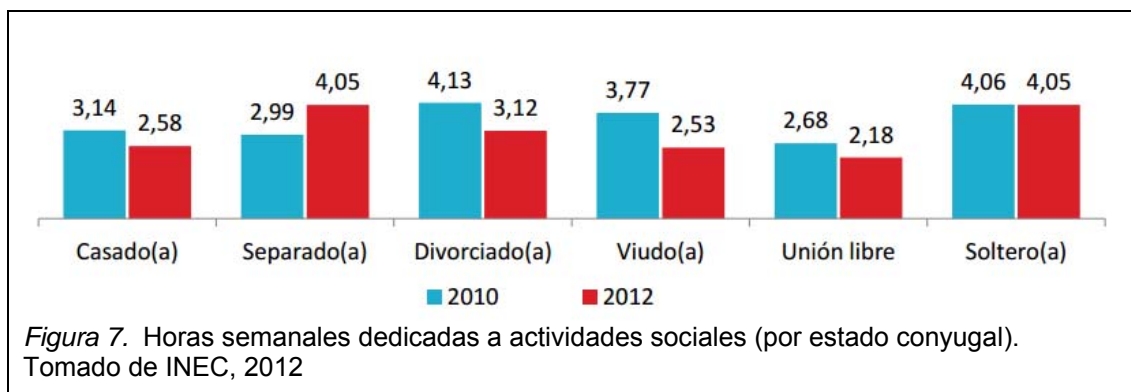
En la siguiente figura se presentan las horas semanales dedicadas a compartir con la familia.



Aquí podemos observar que el promedio de horas semanales destinadas a compartir con la familia por todos los estados conyugales considerados es de 7,41 horas.

Es importante recalcar que los separados/as y los viudos/as son los que más le dedican tiempo a la semana para compartir con la familia.

A continuación se presentan las horas semanales dedicadas a actividades sociales.



Se puede observar que el promedio de horas destinado a realizar actividades sociales por todos los estados conyugales es de 3,09 horas semanales.

Es importante destacar que los separados/as y los solteros/as son los que más le dedican tiempo a la semana a realizar actividades sociales.

3.9 MERCADO OBJETIVO

El objetivo de la mayoría de los proyectos de investigación de mercados es obtener información acerca de las características o parámetros de la población.

Según Naresh K. Malhotra, una población dentro de la investigación de mercados es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y constituyen el universo del problema de investigación. A diferencia de esto, una muestra es un subgrupo de la población que es seleccionada para participar en la obtención de los datos cuantitativos de la investigación (Malhotra, 2008, p. 335).

Para la investigación del modelo de negocios, el universo se determinó a partir de la población de la parroquia de Quito (urbano), del cantón de Quito en la provincia de Pichincha.

A continuación se presenta la tabla que corresponde a la población por área, provincia, cantón y parroquia de empadronamiento para la determinación del universo.

Tabla 15. Población por área, según la provincia de Pichincha, cantón Quito y Parroquias de empadronamiento.

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	ÁREA		
			URBANO	RURAL	Total
PICHINCHA	QUITO	ALANGASI	-	24.251	24.251
		AMAGUAÑA	-	31.106	31.106
		ATAHUALPA	-	1.901	1.901
		CALACALI	-	3.895	3.895
		CALDERON	-	152.242	152.242
		CHAVEZPAMBA	-	801	801
		CHECA (CHILPA)	-	8.980	8.980
		CONOCOTO	-	82.072	82.072
		CUMBAYA	-	31.463	31.463
		EL QUINCHE	-	16.056	16.056
		GUALEA	-	2.025	2.025
		GUANGOPOLO	-	3.059	3.059
		GUAYLLABAMBA	-	16.213	16.213
		LA MERCED	-	8.394	8.394
		LLANO CHICO	-	10.673	10.673
		LLOA	-	1.494	1.494
		NANEGAL	-	2.636	2.636
		NANEGALITO	-	3.026	3.026
		NAYON	-	15.635	15.635
		NONO	-	1.732	1.732
		PACTO	-	4.798	4.798
		PERUCHO	-	789	789
		PIFO	-	16.645	16.645
		PINTAG	-	17.930	17.930
		POMASQUI	-	28.910	28.910
		PUELLARO	-	5.488	5.488
		PUEMBO	-	13.593	13.593
		QUITO	1.607.734	11.412	1.619.146
		SAN ANTONIO	-	32.357	32.357
		SAN JOSE DE MINAS	-	7.243	7.243
		TABABELA	-	2.823	2.823
		TUMBACO	-	49.944	49.944
		YARUQUI	-	17.854	17.854
ZAMBIZA	-	4.017	4.017		
Total		1.607.734	631.457	2.239.191	

Adaptado de (INEC, 2010).

A partir de la tabla 15 se separó la parroquia correspondiente para definir el universo. Como podemos identificar, el universo definido se conforma de 1'607.734 personas que se encuentran en la parroquia de Quito (urbano).

El siguiente paso es determinar una segmentación que permita definir de manera específica el mercado objetivo y a partir de eso calcular la muestra.

Para este fin, se ha elegido trabajar con una segmentación basada en una combinación de factores geográficos y demográficos del universo.

Los factores geográficos - demográficos que serán utilizados para definir el mercado objetivo son los siguientes:

Factores geográficos:

- Ciudad
- Zonas administrativas y parroquias

Factores demográficos:

- NSE (Nivel socioeconómico)
- Edad

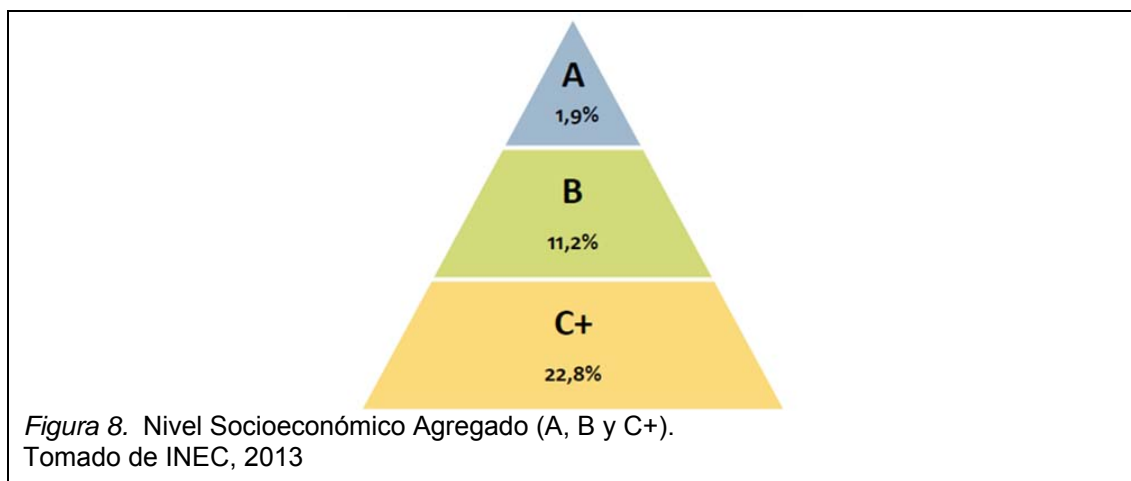
3.9.1 Estratificación del Nivel Socioeconómico

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ofrece un marco de estratificación del nivel socioeconómico, que sirve para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo.

Este marco de estudio refleja que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos: A (alto), B (medio alto), C+ (medio típico), C- (medio bajo) y D (bajo).

El modelo de negocio estará dirigido exclusivamente a los estratos sociales A (alto), B (medio alto) y C+ (medio típico) de acuerdo al proceso de segmentación definido anteriormente.

La siguiente figura presenta el marco de estratificación de los niveles socioeconómicos mencionados.



El porcentaje total es la sumatoria de los estratos a los que se pretende dirigir con la oferta de producto y es equivalente a 35,9%. Este porcentaje es importante ya que forma parte de la definición del mercado objetivo.

3.9.2 Sexo y Edad

Otras variables importantes dentro de los factores demográficos para determinar el mercado objetivo es la población por sexo y edad.

Se ha identificado la población de la parroquia de Quito de sexo masculino y femenino de un rango de edad entre 15 a 64 años. A continuación se presenta la estructura de la población por sexo y grupo de edad para el área mencionada.

Tabla .16. Distribución de la Población por Sexo y Grupos de Edad

Provincia	Cantón	Área	Parroquia	Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total	Porcentaje
Pichincha	Quito	170150	Quito	De 15 a 64 años	517.657	562.691	1'080.348	64%
Pichincha	Quito	Todas	Todas	De 15 a 64 años	816.292	874.675	1'690.967	100%

Tomado de INEC, 2012

El porcentaje total del grupo de edad y sexo al que se pretende dirigir dentro de la parroquia de Quito es equivalente a 64%. Este porcentaje es importante considerarlo dentro de la definición del mercado objetivo.

3.9.3 Zonas Administrativas y Parroquias

La última variable a considerar es de carácter geográfico, y corresponde a la zona administrativa y parroquia donde se pretende ubicar el negocio desde su inicio, es decir dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Este factor ayuda a definir de una forma específica, ya que considera términos geográficos para lograr definir efectivamente el mercado objetivo.

Como se mencionará posteriormente, la heladería estará ubicada en la zona administrativa Eugenio Espejo (norte) - Parroquia Iñaquito.

En la siguiente tabla se presenta la población del Distrito Metropolitano de Quito por zonas administrativas (parroquias y sexo):

Tabla 17. Población del Distrito Metropolitano de Quito (por parroquias y sexo) – Zona Administrativa Eugenio Espejo (Norte).

Zona Administrativa / Parroquia	Hombres	Mujeres	Total
Eugenio Espejo (norte)	171.686	193.356	365.042
Belisario Quevedo	22.205	25.248	47.453
Cochapamba	21.906	22.707	44.613
Concepción	17.056	20.301	37.357
Iñaquito	19.404	22.847	42.251
Jipijapa	16.487	19.159	35.646
Kennedy	35.591	39.460	75.051
Mariscal Sucre	7.331	8.524	15.855
Nayón	4.753	4.979	9.732
Rumipamba	13.830	16.479	30.309
San Isidro del Inca	11.667	12.164	23.831
Zámbiza	1.456	1.488	2.944

Tomado de Distrito Metropolitano de Quito, 2013

De acuerdo a estos datos, se obtiene el porcentaje correspondiente a la parroquia de Iñaquito con relación al total de parroquias dentro de la zona administrativa Eugenio Espejo (norte) de la ciudad de Quito. El porcentaje de Iñaquito es equivalente a 12%. Este porcentaje obtenido de la parroquia de Iñaquito será utilizado para definir el mercado objetivo y será útil para el cálculo de la muestra.

3.10 ALCANCE OBJETIVO DEL MERCADO

Una vez obtenidos los parámetros definitivos se procede a definir el alcance objetivo del mercado para el proyecto.

A continuación se presenta la tabla con el detalle de los factores geográficos y demográficos para el cálculo del mercado objetivo.

Tabla 18. Mercado Objetivo

Zona Geográfica	Parroquia Quito (urbano)	1'607.734
NSE	A, B y C+	(x) 35,9%
Edad	15 a 64 años	(x) 64%
Zonas Administrativas / Parroquias	Eugenio Espejo (norte) / Iñaquito	(x) 12%
Total Mercado Objetivo		44.327

Nota: Este cuadro fue desarrollado con los datos obtenidos mediante distintas fuentes que han sido expuestas anteriormente en este capítulo.

3.11 CÁLCULO DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra ayuda a determinar el número de encuestas que se debe realizar para el trabajo de campo de la investigación de mercados.

Para este cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

NC (Nivel de confianza = 95%) es la probabilidad de que un intervalo de confianza incluya el parámetro de la población.

Z_{α}^2 = valor z asociado con el NC – Para un nivel de confianza del 95 por ciento, la probabilidad de que la media de la población caiga fuera de uno de los extremos del intervalo es 0.0025 (0.05/2). El valor z asociado es 1.96.

d^2 = Nivel de error máximo utilizado.

N = Total de la población de la parroquia de Quito (urbano) sujetos a las variables geográficas y demográficas.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96 \quad d^2 = 0,05 \quad N = 44327 \quad p = 0,5 \quad q = 0,5$$

$$n = \frac{44327 * (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (44326) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{42571,6508}{111,7754}$$

$$n = 381$$

Para el cálculo de la muestra se escogió el método de Muestreo Aleatorio Simple. Con un nivel de confianza del 95%, se utilizó un valor z asociado con el NC de 1.96, con un error máximo del 5% y probabilidades de éxito y fracaso de 50% respectivamente.

La población total de la parroquia de Quito (urbano) es de 1'607.734 personas, donde se ha escogido aquellas que pertenecen a un NSE alto, medio alto y medio típico, de sexo masculino y femenino, de un rango de edad de 15 a 64 años y que pertenecen a la zona administrativa Eugenio Espejo (norte), parroquia Ñaquito del cantón de Quito.

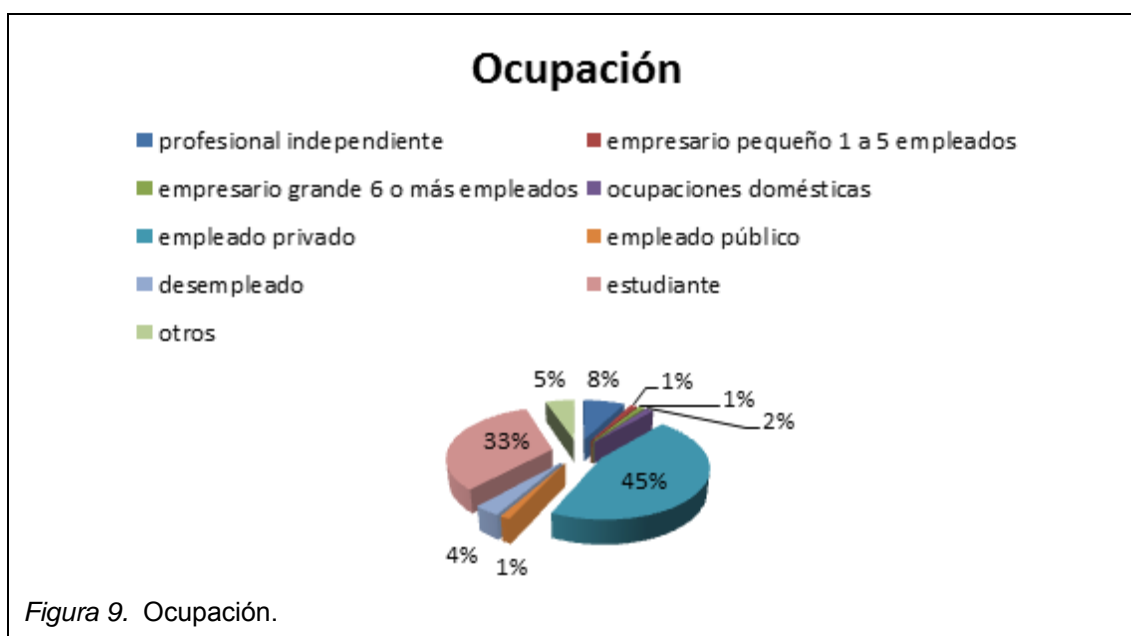
Con los datos expuestos anteriormente, el tamaño de la muestra presentó un número de 381 encuestas. Dicho levantamiento de información se realizará en el norte de la ciudad de Quito.

3.12 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

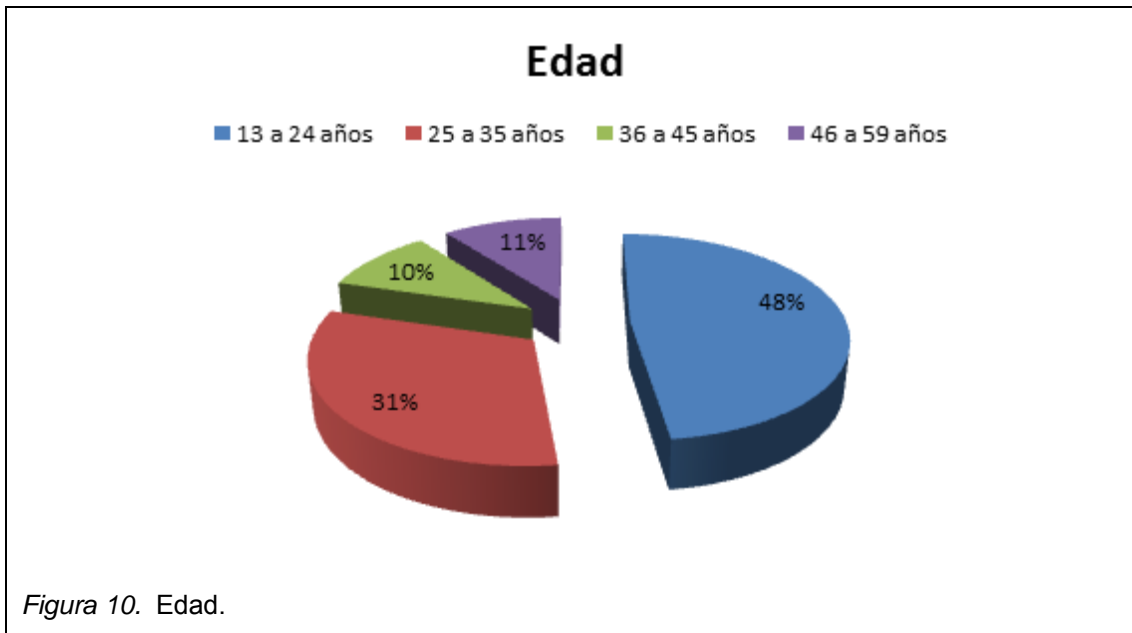
El modelo de encuesta utilizado para el levantamiento de información del mercado objetivo se presenta en el anexo 6.

3.12.1 Figuras y Análisis

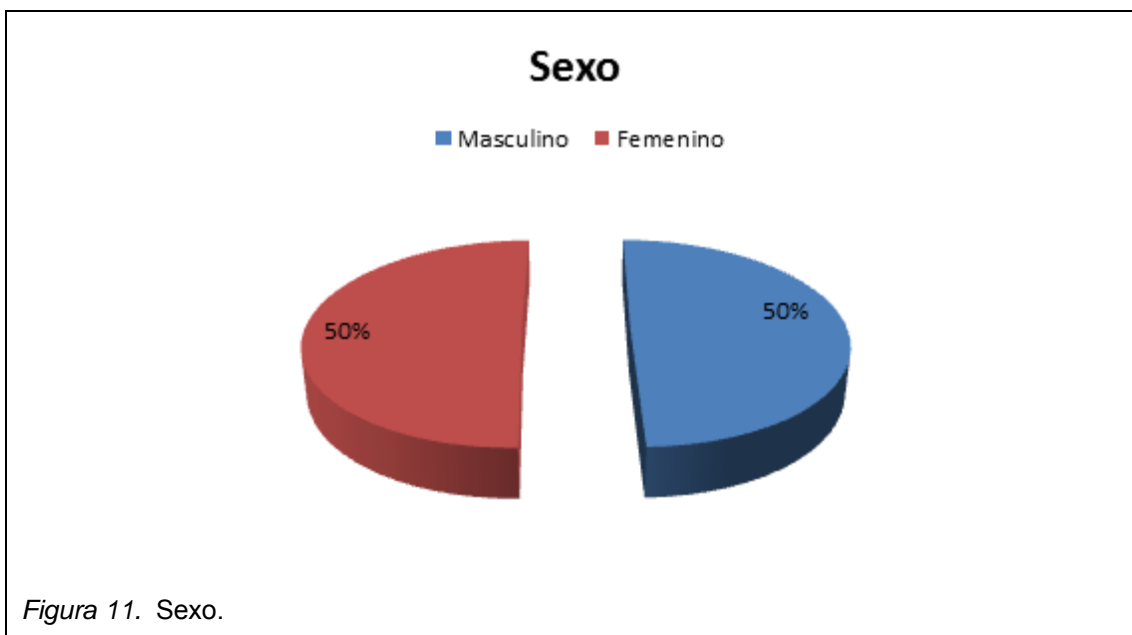
A continuación se presentan las figuras con sus respectivos análisis que han sido obtenidos en la tabulación de las 381 encuestas realizadas al mercado objetivo del proyecto.



La figura 9 muestra los resultados de la ocupación de los encuestados, en la que se observa que el 45% son empleados privados, seguidos por un 33% que son estudiantes.



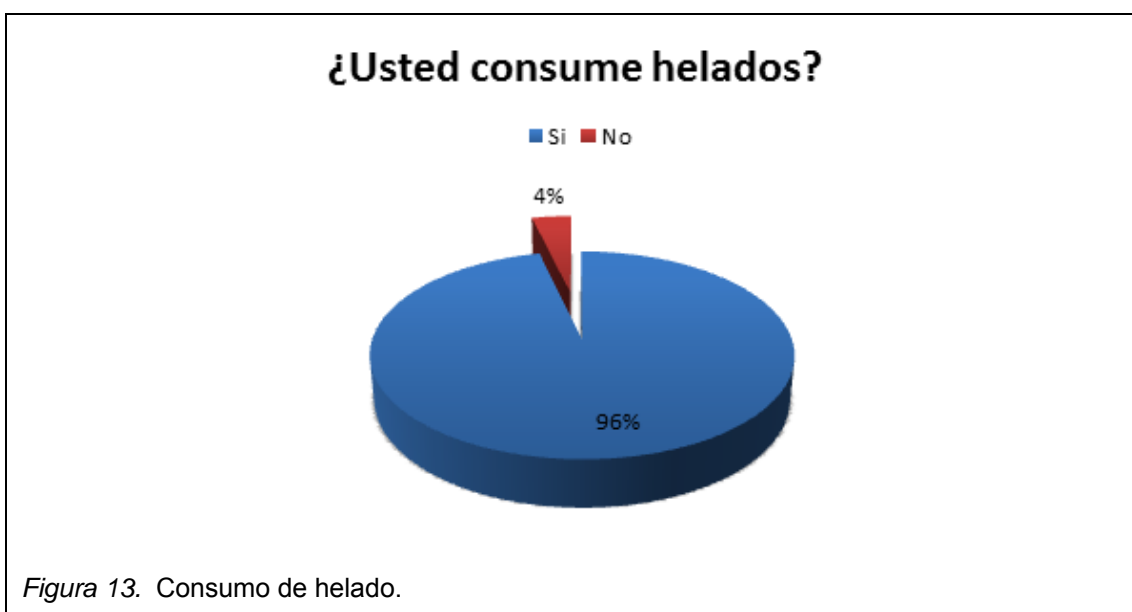
La figura 10 muestra los resultados de la edad de los encuestados, en la que se observa que el 48% tiene de 13 a 24 años, seguido con el 31% que tiene de 25 a 35 años.



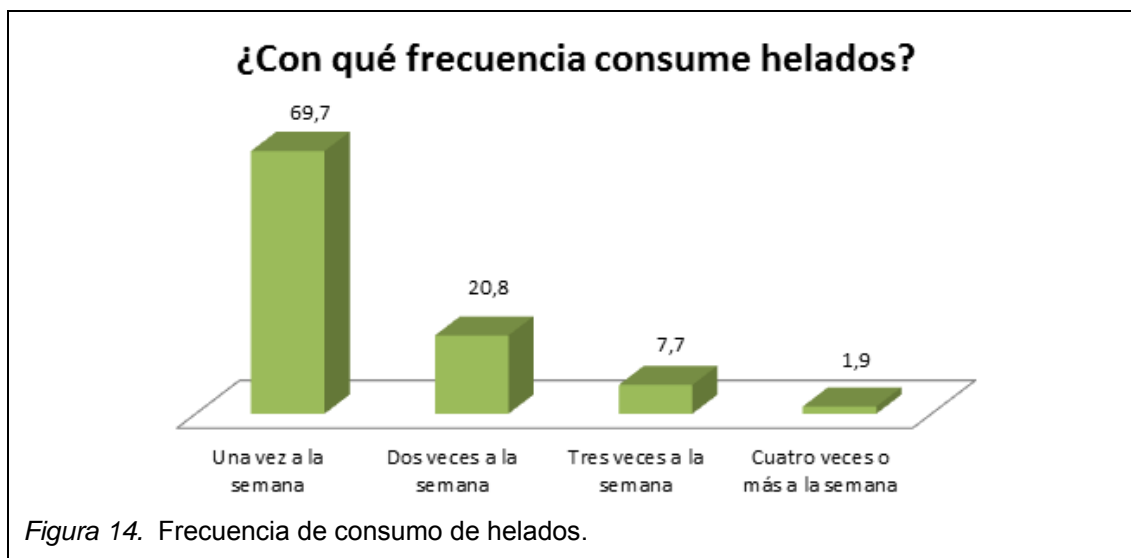
La figura 11 muestra la distribución por sexo de los encuestados, en la que se observa que el 50% son hombres y el 50% restante son mujeres.



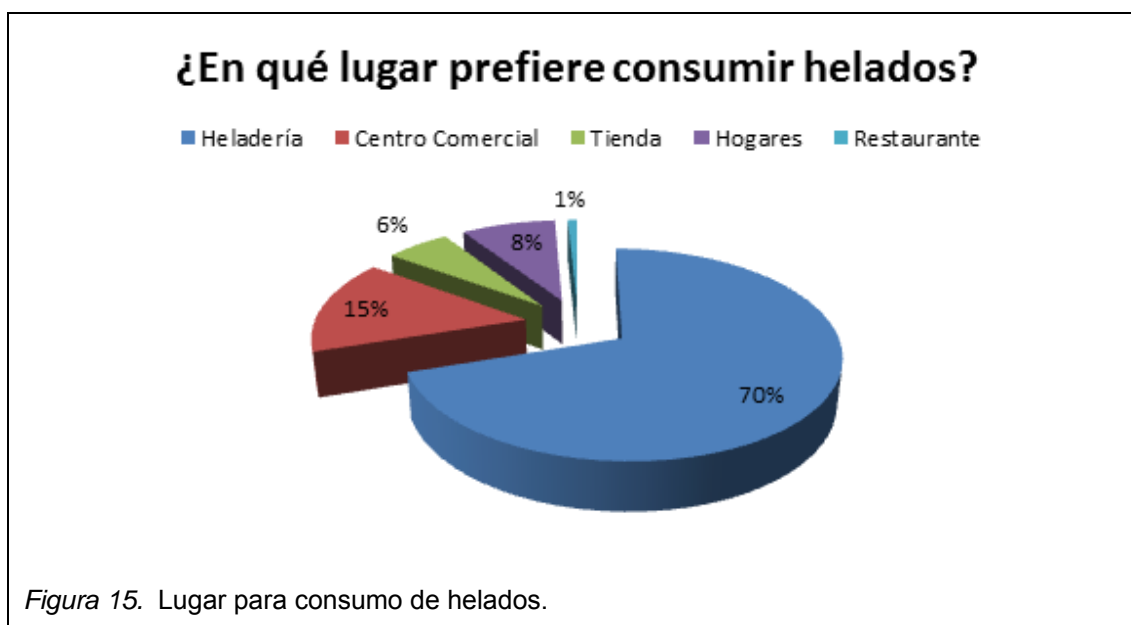
La figura 12 muestra la distribución del nivel socioeconómico de los encuestados, en el que se observa que el 63% pertenece al NSE B, seguido por un 19% del NSE A y un 18% del NSE C+.



La figura 13 muestra los resultados de la encuesta formal, en la que se observa que el 96% de los encuestados consume helados y el 4% restante no consume. Los motivos principales por los cuales este porcentaje de la población no consume helados son las siguientes: prohibición médica de consumo de glucosa por diabetes, alta sensibilidad en los dientes.



La figura 14 se observa según la encuesta formal, que el 69,7% de los encuestados consume helados una vez a la semana, seguido con un 20,8% que consume dos veces a la semana. Podemos inferir que el helado es considerado como una golosina, que se puede incorporar en la dieta diaria de una persona como postre.

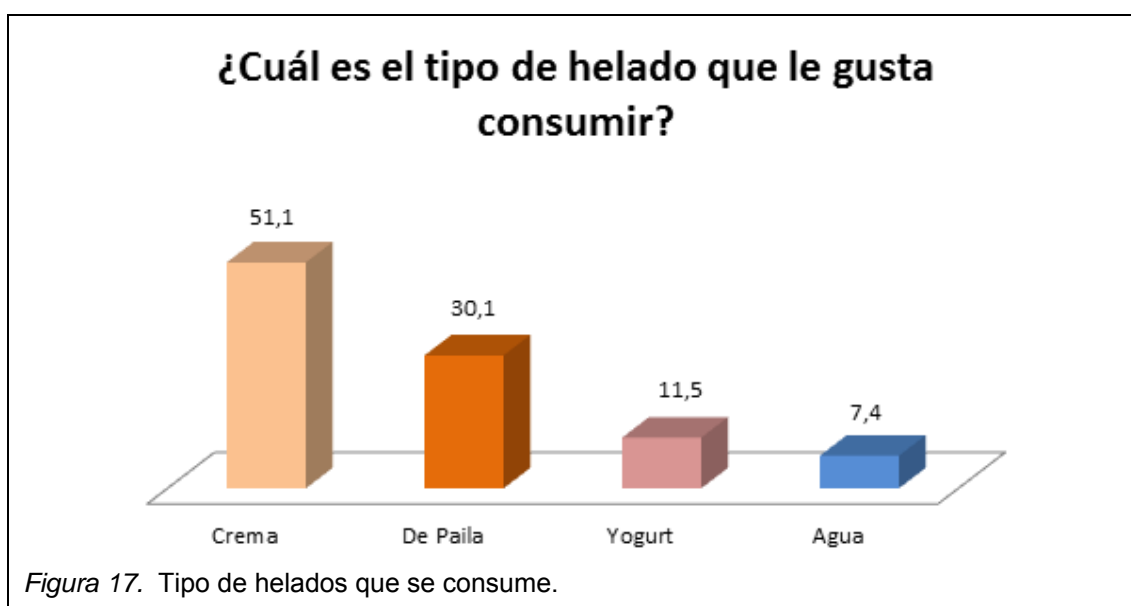


La figura 15 nos muestra los resultados según la encuesta formal, donde se puede observar que el 70% de los encuestados consume helados en heladerías, seguido por un 15% que consume helados en centros comerciales.

Este análisis nos indica que la preferencia de lugares para el consumo son las heladerías; lo cual nos permite inferir que las personas, además de consumir el producto, buscan satisfacer una necesidad de esparcimiento, como una actividad social al visitar el punto de venta.



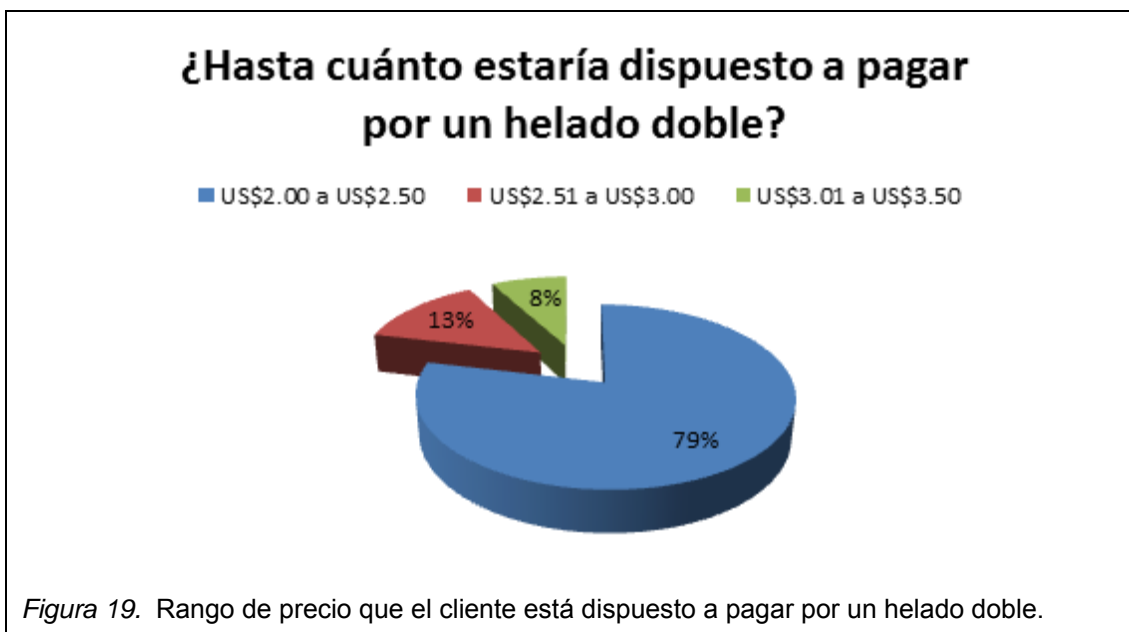
La figura 16 muestra que los encuestados visitan con mayor frecuencia las heladerías con la familia, representado por un 53%. Sin embargo existe el 21% que visita con su pareja, seguido de un 20% que lo realiza con los amigos.



La figura 17 nos indica que el 51.1% de los encuestados consume helados de crema, seguido por un 30,1% que consume helados de paila.



La figura 18 nos indica que el rango de precio de mayor preferencia para un helado simple es de US\$1.00 a US\$1.50 con el 86%.



La figura 19 nos indica que el rango de precio de mayor preferencia para un helado doble es de US\$2.00 a US\$2.50 con el 79%.

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado triple?

■ US\$2.50 a US\$3.00 ■ US\$3.01 a US\$3.50 ■ US\$3.51 a US\$4.00

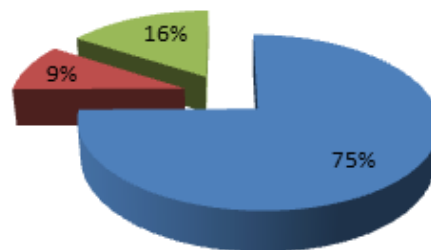


Figura 20. Rango de precio que el cliente está dispuesto a pagar por un helado triple.

La figura 20 nos indica que el rango de precio de mayor preferencia para un helado triple es de US\$2.50 a US\$3.00 con el 75%.

Importancia de las características que contienen los helados

■ Color ■ Aroma ■ Textura ■ Consistencia ■ Sabor

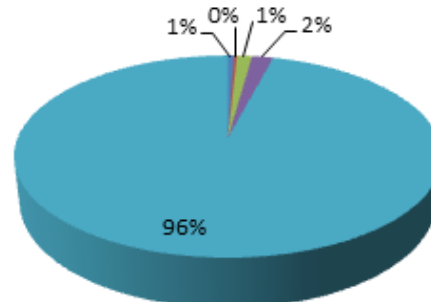
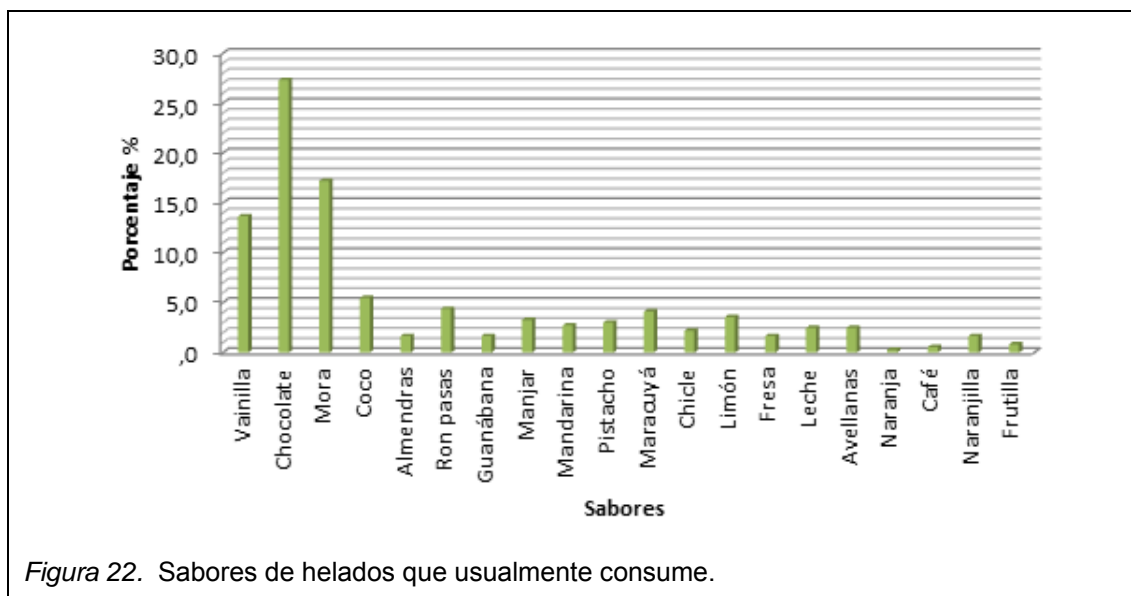


Figura 21. Importancia de las características que contienen los helados.

Califique la importancia del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) de las características que contienen los helados.

La figura 21 según los encuestados, nos indica que la característica de los helados con mayor importancia es el sabor con un 96%.



La figura 22 nos indica, según la encuesta formal, que el 27,3% de los encuestados usualmente consume helado de chocolate, seguido de un 17,2% helado de mora y un 13,7% helado de vainilla.



La figura 23, según la encuesta formal, podemos observar que el producto complementario para el consumo de helados con mayor preferencia entre los encuestados son los barquillos con el 37%, seguido de toppings con un 18% y postres con un 15%. Es importante mencionar que existe un 17% de los encuestados que prefiere consumir los helados sin productos complementarios.

¿En qué presentación prefiere consumir los helados?

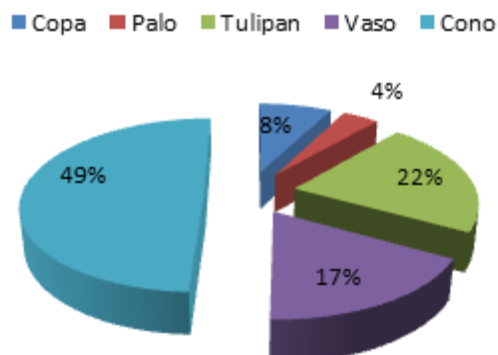


Figura 24. Presentación para consumo de helados.

La figura 24 nos indica, según los encuestados que el 49% prefiere consumir los helados en cono, seguido de un 22% que consume en tulipán y un 17% que consume en vaso.

Importancia de los factores que determinan la decisión de compra en una heladería

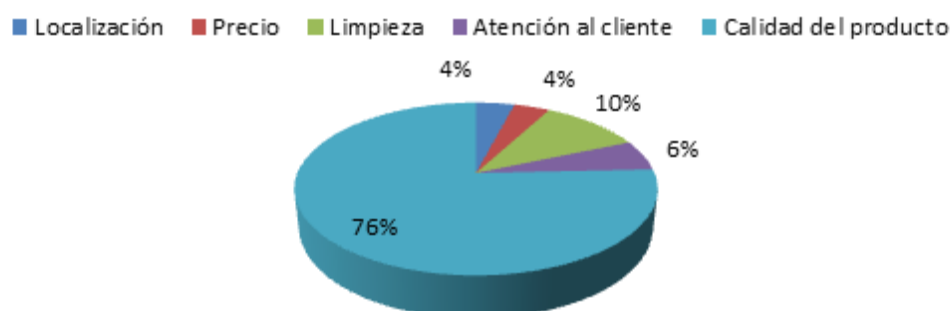


Figura 25. Importancia de los factores que determinan la decisión de compra en una heladería

Califique la importancia del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) de los factores que determinan la decisión de compra en una heladería.

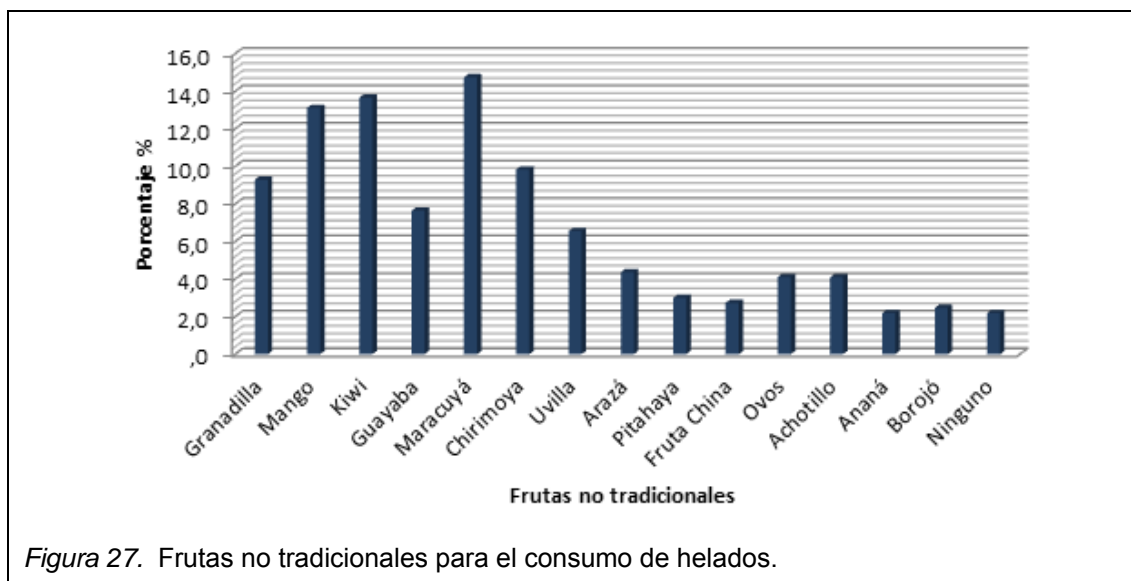
La figura 25, según los encuestados, nos indica que el factor más importante que determina la decisión de compra en una heladería es la calidad del producto con un 76%.

Es importante mencionar que según los encuestados el factor de menor importancia que determina la decisión de compra en una heladería son la localización y el precio con el 4% respectivamente.



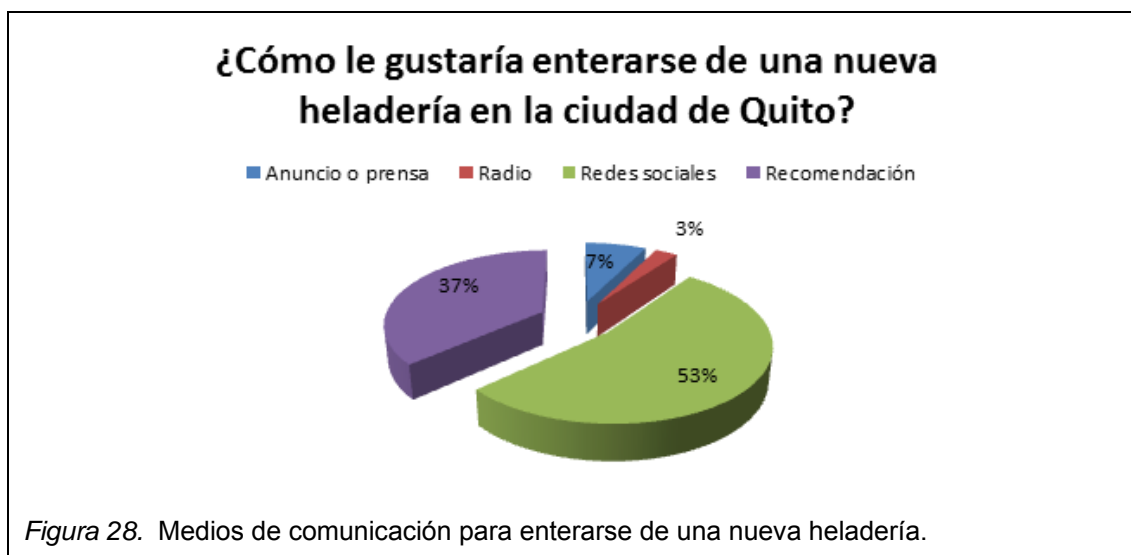
La figura 26, según la encuesta formal, nos indica que los encuestados probablemente si consumirían un helado de mayor consistencia con el 60,1%.

Esto nos permite inferir que los consumidores están potencialmente abiertos a consumir nuevos tipos de helados que se presentan en el mercado. Es un dato positivo para el desarrollo de nuestro proyecto, dado que vamos a ofrecer un tipo de helado diferente para el mercado objetivo.



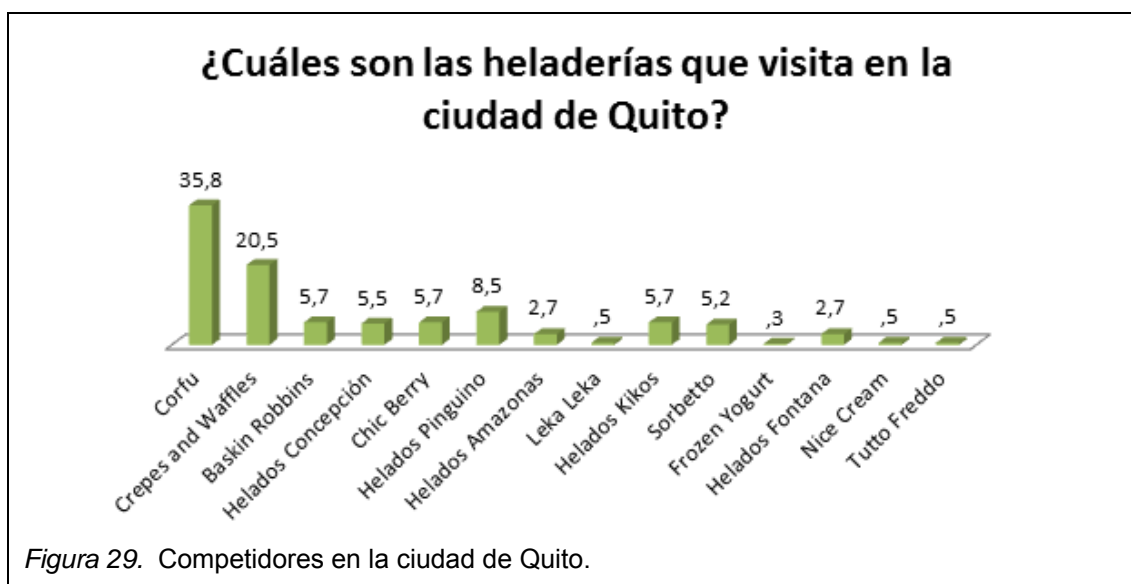
De las siguientes frutas no tradicionales, ¿cuál le gustaría consumir en un helado?

En la figura 27 podemos observar que la fruta no tradicional con una mayor preferencia para consumir en un helado son: Maracuyá (14,8%), Kiwi (13,7%), Mango (13,1%), Chirimoya (9,8%), Granadilla (9,3%) y Guayaba (7,7%).



La figura 28 según los encuestados, podemos observar que el 53% le gustaría enterarse de una nueva heladería mediante las redes sociales, seguido de un 37% por recomendación.

Podemos inferir que las personas son altamente receptivas de la publicidad dentro de las redes sociales; por esa razón la nueva tendencia publicitaria de las empresas se dirige en promocionar sus marcas y productos dentro de esa plataforma de comunicación.



La figura 29 nos demuestra que las heladerías que los encuestados usualmente visitan dentro de la ciudad de Quito son las siguientes: Corfu (35,8%), Crepes and Waffles (20,5%), Helados Pingüino (8,5%), BaskinRobbins (5,7%), Chic Berry (5,7%) y Helados Kikos (5,7%).

Aquí podemos inferir que los competidores más fuertes en el mercado de heladerías tradicionales en la ciudad de Quito son, Corfu y Crepes and Waffles.

3.12.2 Conclusiones

- Un alto porcentaje de la población consume helados, siendo un alimento con una frecuencia de consumo alta, por lo menos una vez a la semana las personas consumen estos productos.
- El consumo de los helados se lo realiza principalmente en establecimientos de heladerías alrededor de la ciudad de Quito. Los

consumidores visitan estos establecimientos principalmente con la familia. Es importante desarrollar estrategias enfocadas al consumo en familia, considerando que los niños/as son los principales consumidores dentro del círculo familiar.

- Para el mercado-producto de los helados, los consumidores prefieren una alta calidad a un precio bajo. Para el consumidor el sabor es la característica fundamental de estos productos.
- Los sabores que más se consumen por los consumidores son chocolate, vainilla y mora. El helado de crema es el tipo de producto con la mayor aceptación entre los consumidores.
- Los consumidores prefieren consumir los helados en conos y complementar la oferta con otros productos, principalmente barquillos.
- Los consumidores muestran una gran aceptación para consumir un nuevo tipo de helado, cuya característica principal es un grado de consistencia superior y la incorporación de frutas no tradicionales como sabores exóticos.
- Los consumidores prefieren enterarse de una nueva heladería a través de las redes sociales.
- Las heladerías más visitadas por los consumidores en la ciudad de Quito son Corfu y Crepes and Waffles.

3.13 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Dentro del enfoque cualitativo de la investigación de mercados se ha decidido analizar dos segmentos de la población que resultan atractivos para la oferta de producto del proyecto.

Estos segmentos pertenecen a los jóvenes/adultos de 15 a 64 años, cuyo análisis se realizó anteriormente en la segmentación de mercado y a los niños/as entre 5 a 14 años de edad, pertenecientes a un NSE A, B y C+ de la ciudad de Quito. Según datos del Censo de Población y Vivienda 2010, en Ecuador existen 3'929.239 niños, lo que representa un 27% de la población. Al contrario de lo que sucede con el porcentaje nacional, donde existen más mujeres que hombres, actualmente entre la población infantil existen más niños que niñas con el 51% y 49% respectivamente (INEC, 2012).

De acuerdo a la información de la población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento existen 289.478 niños/as en la parroquia de Quito (urbano).

Tabla 19. Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento.

Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	Área	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	Total
Pinchincha	Quito	Quito	Urbano	145.809	143.669	289.478

Nota: Adaptado (INEC, 2013).

Es importante resaltar que los niños/as son un grupo de consumidores altamente atractivos para el producto-mercado de los helados. Como se observó en los resultados de las encuestas, el consumo de los helados se lo realiza principalmente entre familia, siendo los niños/as principales influenciadores para el consumo de esta clase de productos dentro del círculo social mencionado.

3.13.1 Sesión de Grupo

Se realizaron dos sesiones en diferentes días para los segmentos especificados anteriormente, donde el primer grupo heterogéneo estuvo conformado por niños/as de 5 a 14 años (10 personas - 6 niñas y 4 niños) y el segundo grupo por jóvenes/adultos de 15 a 64 años de edad (8 personas – 4 hombres y 4 mujeres). En estas sesiones se pudo evaluar los aspectos

cualitativos de la investigación de mercados, haciendo énfasis en los gustos y preferencias para el consumo de helados dentro de estos dos grupos de consumidores.

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos durante la sesión grupal:

Tabla 20. Resultados de la Sesión de Grupo

Niveles		Grupo # 1 - 5 a 14 años		Grupo # 2 - 15 a 64 años		
		Aceptación	Rechazo	Aceptación	Rechazo	
Presentación del producto		8	2	6	2	
Prueba del producto		10	0	8	0	
Opinión frente a la entrega del producto		10	0	8	0	
Consistencia del producto		7	3	5	3	
Concepto de la heladería		9	1	8	0	
Diseño de producto	Divertido	Normal	Diferente	Divertido	Normal	Diferente
	8	0	2	6	0	2
Nombre de la Heladería		3	2	5	4	2

3.13.2 Conclusiones

- El helado desarrollado a base de goma arábica fue presentado en la sesión de grupo # 1 con un 80% de aceptación frente a un 20% de rechazo y en el grupo # 2 con un 75% de aceptación y un 25% de rechazo.
- El producto tuvo 80% (grupo # 1) - 75% (grupo # 2) de aceptación debido a las características distintivas que ofrece frente a otros helados, principalmente la consistencia del producto. En contraste tuvo un 20% y 25% de rechazo respectivamente en los dos grupos, debido a una percepción visual de que el producto no era suave como un helado común y corriente.

- Los sabores de helado que consumieron los participantes fueron Guayaba, Kiwi y Chirimoya. Estos sabores de helados tuvieron 100% de aceptación en los dos grupos analizados debido a que la mayoría de los participantes había consumido dichos sabores anteriormente. La reacción al consumir fue positiva y existió la percepción de estar consumiendo un helado 100% natural, con una textura suave y una consistencia diferente a los helados que usualmente consumen.
- El video que pudieron apreciar los participantes de los dos grupos fue de su completo agrado, debido a que les sorprendió la manera única de la entrega del producto. Les gustó observar como el heladero manipula el producto realizando varios movimientos sin dejar caer el helado.
- En la sesión grupal se pudo evaluar la consistencia del producto, el 70% de los participantes del grupo # 1 reaccionó de una forma positiva, es decir les gustó la consistencia flexible y firme de los helados; a diferencia de un 63% de los participantes del grupo # 2 que tuvo la misma reacción positiva frente a esta característica del producto. Existió una percepción de diferenciación frente a los helados de la competencia.
- El concepto de la heladería tuvo una aceptación del 90% entre los participantes del grupo # 1 y un 100% en el grupo # 2, ya que se consideró que es una idea original y tuvo una percepción positiva y entretenida frente a la temática propuesta.
- Se demostró varias ideas de presentaciones del producto para el consumo de los dos segmentos, de los cuales los participantes tuvieron una alta aceptación frente al producto diseñado con formas divertidas.

El diseño del producto con mayor aceptación dentro de esta etapa de la sesión grupal, fue aquel producto con forma de payaso, utilizando toppings para formar la cara del personaje determinado.

- La opinión de los participantes acerca del nombre de la heladería fue positiva debido a que es un nombre diferente, fácil de recordar y pronunciar.
- Después de analizar las dos sesiones focales realizadas, se pudo confirmar que dentro de los aspectos cualitativos que existen en la demanda del producto, los niños/as y jóvenes/adultos no difieren ampliamente en las opiniones de los aspectos evaluados.

3.14 ENTREVISTA CON EXPERTOS

Se realizó dos entrevistas para recabar información de interés sobre el mercado de los helados artesanales en el Ecuador. Las entrevistas fueron desarrolladas a Helados de Paila de la Concepción y Heladería Nice Cream.

Entrevista # 1

Lourdes de Echeverría – Helados de Paila Concepción.

Lourdes de Echeverría es esposa del primer bisnieto de la reconocida Rosalía Suárez, inventora de los helados de paila. Estos helados tienen más de 135 años en el mercado. Lourdes y Guillermo Echeverría poseen su local comercial ubicado en las calles Santiago Duarte OE-325 y Av. Brasil (al lado del parque de la Concepción). La heladería está abierta desde hace 28 años y se comercializan helados de paila elaborados artesanalmente, varios de los sabores que se expenden son de mora, leche, chocolate, taxo, limón, entre otros.

Hallazgos

- Es primordial cuidar la receta de los helados, este es el factor fundamental para diferenciarse frente a la competencia.

- Los helados de paila se elaboran en un promedio de 2 horas.
- El horario de funcionamiento del establecimiento comercial es de 8H00 a 17H00.
- Comercializan los sabores exóticos como granadilla, uvilla, chirimoya, ovo, tamarindo, solo los fines de semana para mantener a los clientes con expectativa.
- El proveedor de frutas es de suma importancia para el negocio, las frutas deben ser seleccionadas para que los helados sean de mayor calidad.
- Los sabores ácidos son los más complejos de elaborar dentro de la producción en paila, ya que son muy líquidos.
- El sabor que más se vende es el de mora, debido a que este se puede combinar con todos los sabores.
- El segmento que abarca la heladería es bastante amplio, niños, jóvenes y adultos.
- La calidad de los helados hacen que estos sean referidos. La promoción de la heladería se apoya en su mayoría en el boca a boca.
- La temperatura ideal para la exhibición de los helados es de 4 grados Celsius (°C).
- Los productos complementarios para los helados pueden ser barquillos y quesadillas.
- Los fines de semana son los días con mayor venta, sobre todo en las tardes.

- El promedio de venta de helados en días laborables son 50 helados diarios.
- En los fines de semana la venta de los helados incrementa a más de 200 helados.
- El olor es una característica muy apreciada por los consumidores.
- El clima frío puede influir directamente en la cantidad de venta de los helados.

Entrevista # 2

Daniela Muñoz – Heladería Nice Cream

Daniela Muñoz es estudiante egresada de la Universidad de las Américas en la carrera de Marketing. Nice Cream es una franquicia cuencana de heladerías a nivel nacional y proviene de una compañía de nombre Tutto Freddo, cuyas marcas son Tutto Freddo (helados de sabores), Nice Cream (helados de máquina) y Tutto Chocolate (postres de chocolate con frutas). Por esta razón es una marca reconocida en el mercado. Desde abril 2008 se abrió la franquicia ubicada en Carapungo.

Hallazgos

- El nivel socioeconómico de los consumidores ubicados en el sector de Carapungo es C+ (medio típico) y C- (medio bajo).
- El precio de los helados NiceCream son más bajos en comparación a TuttoFreddo.
- La promoción que realiza la franquicia va dirigido a niños/as principalmente.

- Los helados que se comercializan son: vainilla, chocolate mixto con aderezos, granizados, productos frozen como capuccino -mocaccino y brownies.
- Los sabores que más se consumen en la heladería son de vainilla y mora.
- En los fines de semana se alcanza el mayor volumen de ventas, principalmente en horarios de medio día.
- Los horarios de atención de la heladería son entre semana de 9H30 a 18H30, sábados de 10H00 a 18H30 y domingos de 11H00 a 18H30.
- El personal que atiende en la heladería son 5 personas, con horarios rotativos.
- La contabilidad de la heladería es subcontratada, por el tamaño del negocio.
- Los principales competidores (por el tipo de helados) son McDonalds, Mimos, Kikos, Burger King y El Español.
- Los helados que se producen en NiceCream son tipo soft.
- El helado más barato es el cono simple con un precio de 0,90 ctvs; y el más caro es el brownie con mantecado con un precio de US\$2.90.
- El sabor del helado es la característica fundamental que buscan los consumidores en el producto.
- La franquicia provee de los insumos necesarios para la producción de los helados, los únicos proveedores adicionales es Chocono (conos y aderezos de chocolate).

- NiceCream se debe limitar a vender sólo los productos que la franquicia comercializa y distribuye.
- Para las franquicias de NiceCream existe rigurosidad en supervisión del manejo de los procesos de la heladería.
- La publicidad es controlada por la matriz de la franquicia.
- La publicidad se lo realiza principalmente en la ciudad de Cuenca. En Quito se ha realizado publicidad de medios impresos, como las revistas Vanidades – Vistazo.
- NiceCream posee una fan page en Facebook, sin embargo no es bien administrada por la franquicia.
- Escasez de promociones en la franquicia.
- El costo de producción del cono simple que contiene 4 onzas es de 0,50 ctvs, considerando los costos fijos y variables.
- Copa Junior es un producto con alto nivel de ventas, con un precio de US\$ 1.65 y un costo de producción de US\$1.10. Su volumen es de 6 onzas, contiene el helado y dos aderezos.
- Un día domingo se puede vender aproximadamente 120 Copas Junior. Entre semana se vende entre 40 y 50 del mismo producto.
- La estimación total de ventas para NiceCream está entre US\$ 5.000 a US\$ 7.500.
- El nivel de ventas es superior en los meses de vacaciones de las instituciones educativas, que son de junio a agosto. El mes de noviembre registra la menor cantidad de ventas para la heladería.

- El clima es un factor fundamental para el consumo de los helados.
- Existe un buzón de sugerencia para el manejo de quejas en la heladería.
- El Ministerio de Salud es el organismo que controla y evalúa las operaciones para que las heladerías puedan establecerse en el mercado.
- La atención al cliente y la calidad del producto son los factores más importantes en la franquicia.
- Los colores de los helados atrae la atención de los niños/as.

Conclusiones

- Se considera que la industria de los helados está en crecimiento a nivel nacional.
- El mercado nacional cada vez exige mayor calidad en sus productos y servicios, los ingredientes que se utilizan para la elaboración de los helados deben ser de alta calidad para que el resultado del producto sea del agrado del consumidor.
- Las recetas de los helados son fundamentales para el éxito de la venta, para poder elaborar dichos helados se deben realizar un sinnúmero de pruebas con el fin de entregar un producto de óptima calidad.
- La tendencia al consumo de alimentos saludables fortalece a la industria de los helados artesanales, debido a que estos son muy nutritivos.
- El clima es un factor decisor al momento de realizar la compra de los helados, los días calurosos incrementan la venta de los productos.

- Existe una alta tendencia al consumo de helados de mora, vainilla y chocolate, pero el consumidor está dispuesto a adquirir nuevos sabores exóticos tales como chirimoya, granadilla, arazá, uvilla, etc.
- El nivel de ventas aumenta entre los meses de junio y agosto por ser temporada de vacaciones.
- Los fines de semana son los días donde el consumo de helados aumenta, debido a que dichos días están reunidos todos los integrantes de la familia.
- El diseño del producto es fundamental para atraer a los niños/as.
- Pingüino es considerado el competidor más agresivo en la industria de los helados.
- La recomendación es fundamental en el éxito promocional de las heladerías artesanales.

3.15 DEMANDA DEL MERCADO

La estimación de la demanda es parte fundamental de la investigación de mercados. El objetivo es estimar cuantitativamente el tamaño del mercado potencial y el nivel actual de la demanda global para un producto determinado. Esta estimación ayuda a las empresas a formular criterios y predicciones de ventas para determinado número de años (Lambín, 2008, pp. 188-189).

La demanda de bienes de consumo perecederos puede ser estimada de la siguiente manera (Lambín, 2008, pp. 188-189):

- Número de unidades de consumo potenciales.

- Tasa de usuarios efectivos entre las unidades de consumo potenciales (tasa de ocupación de mercado)
- Tamaño o frecuencia de compras (tasa de penetración de mercado)

Frente a los datos obtenidos de la investigación de mercados, se tiene que el tamaño de la población es de 44.327 personas, de las cuales el 96% consume helados, es decir 42.554 personas.

A partir del número de personas que consumen helados, se realizó el primer cruce con el porcentaje de disposición a consumir el producto ofrecido por el modelo de negocio (se puede observar en la figura 26 de la tabulación de encuestas).

Tabla 21. Personas del mercado objetivo dispuestas a consumir el producto

Rangos	Mercado Objetivo	Factor	% Encuesta	Demanda Insatisfecha
Definitivamente Si	42554	1,00	29,50%	12553
Probablemente Si	42554	0,50	60,10%	12787
			Total	25340

A partir de ese nuevo número de personas, se realizó el segundo cruce con el porcentaje de frecuencia de consumo (se puede observar en la figura 14 de la tabulación de encuestas) y la cuota de mercado escogida que es del 1%.

Tabla 22. Demanda insatisfecha

Frecuencia (semanalmente)	Mensual	Anual	% Encuesta - Frecuencia	Participación de mercado	Demanda Insatisfecha
1	4	48	69,7%	253	707
2	8	96	20,8%	253	422
3	12	144	7,7%	253	234
4	16	192	1,9%	253	77
				Total Mensual	1439

Después de obtener un total mensual de 1.439 helados, se ha realizado el tercero y último cruce con el porcentaje de preferencia de consumo para los siguientes sabores: mora, chocolate, vainilla, coco, maracuyá, kiwi, mango,

chirimoya, granadilla y guayaba. Dichos porcentajes se pueden observar en la figura 22 y 27 de la tabulación de encuestas.

De acuerdo a eso se presenta en la siguiente tabla la demanda del mercado objetivo (unidades de helados) para cada sabor propuesto.

Tabla 23. Demanda del mercado objetivo en unidades de helados

DEMANDA DE MERCADO OBJETIVO	
Helado	Cantidad bolas helado
Mora	248
Chocolate	393
Vainilla	197
Coco	79
Maracuyá	213
Kiwi	197
Mango	189
Chirimoya	141
Granadilla	134
Guayaba	111
Total Mensual	1901
TOTAL ANUAL	22817

Utilizando los datos obtenidos en el trabajo de campo de la investigación de mercados, se estima que la demanda en el primer año será de 22.817 unidades de helados; esto significa que la venta mensual de la heladería será de 1.901 unidades para satisfacer la demanda de la cuota de mercado.

3.16 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

De acuerdo a la investigación de campo, se ha determinado que los competidores más fuertes dentro de la industria de las heladerías en la ciudad de Quito son los siguientes:

- Corfu

Cyrano - Corfu es una cadena de heladerías con 20 años en el mercado de la ciudad de Quito. Esta cadena cuenta con 24 tipos de helado (16

helados de crema y 8 helados de paila). Su gran variedad de sabores y presentaciones de helados han marcado un gran impacto dentro de los consumidores y actualmente es una empresa con un posicionamiento fuerte dentro de la industria de las heladerías.

Cyrano - Corfu se ha diferenciado de sus competidores al ofrecer helados poco tradicionales como flocos, frutos del bosque e inclusive promocionan en el mercado nuevos sabores tales como menta y cedrón. También comercializan bebidas como milkshakes, jugos y cafés.

La presentación de los helados dentro de Corfu son helados simples, dobles, medio litro y litro. Estos helados se los puede complementar con numerosos toppings y su presentación más conocida es la de tulipán.

Es importante mencionar que Cyrano también es una cadena de panaderías y mediante la fusión con Corfu han logrado una oferta atractiva dentro de sus locales para sus clientes.



- Baskin Robbins

Heladería que pertenece a una cadena de franquicias estadounidense, con más de 15 años en el mercado nacional. Es importante mencionar que BR y Cinnabon pertenecen al mismo dueño, y han generado una oferta complementaria como su competidor Corfu.

BR se caracteriza por vender helados de sabores extravagantes, con colores y sabores llamativos y conservan un packaging atractivo, combinando los colores de la marca. Esta marca ha incursionado actualmente en la elaboración de helados saludables, sin azúcar o light. BR comercializa sus helados en diferentes presentaciones las más conocidas son vasos y conos de sabores. Se puede añadir toppings a los helados, y degustarlos previa a su compra.

Entre la variedad de helados vendidos por BR, también comercializan helados Soft, elaborados con crema, comercializan bebidas frías tales como milkshakes, elaborados con los propios sabores de los helados.

Cuentan con un fuerte posicionamiento en el mercado, debido a sus años de experiencia y sabores únicos en el mercado. Se puede visualizar a los vendedores de helados con sus respectivos uniformes y una estandarización en sus locales comerciales, debido a que es una franquicia internacional.

Manejan una página en Facebook donde incentivan al consumidor a probar sus productos y relacionarse con su marca.



Figura 31. Logotipo y productos de BaskinRobbins.
Tomado de imágenes de google.imágenes

- Crepes & Waffles

Inicia sus operaciones en la ciudad en el año de 1995, en la actualidad cuenta con 5 locales comerciales, distribuidos en la ciudad de Quito y Valles, la mayoría de sus locales se encuentran dentro de centros comerciales, aprovechando la afluencia de estos.

C&W es un restaurante fusionado con una heladería, en esta se expenden platos a la carta.

C&W se diferencia frente a la competencia, debido a sus presentaciones y alta variedad de productos. Sus helados se los puede consumir con crepes y waffles, esta es una característica fundamental que fortalece el posicionamiento de la empresa, debido a que es la primera heladería que comercializa sus productos de esa manera.

C&W cuenta con una página web bastante elaborada para dar mayor información y lograr un mayor alcance con sus clientes. También tienen presencia en redes sociales lo cual permite que promocionen con mayor alcance todas sus ofertas dentro del restaurante y la heladería.

C&W también ha incursionado en las ofertas saludables dentro de sus helados, debido a que comercializa helados naturales, frescos, bajos en grasa y sin conservantes. De igual manera que los otros competidores, C&W ofrece sus productos para llevar en distintas presentaciones tales como medio litro, litro.



4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Según Fred R. David, el marketing es un proceso en el cual se debe satisfacer las necesidades de los clientes (David, 2008, p. 136).

En este capítulo se presentará la estrategia de marketing seleccionada para aplicar en el proyecto. Según Kotler y Keller, la clave para alcanzar los objetivos trazados por las empresas es actuar y ser más eficaces que la competencia al momento de elaborar, entregar e informar valor al mercado objetivo (Kotler y Keller, 2006, p.16).

Se puede ingresar a los mercados con productos nuevos y existentes; la matriz de Ansoff es una herramienta útil para saber a dónde se quiere direccionar la empresa estratégicamente. Para dicho proyecto, se propone ingresar a un mercado existente con el desarrollo de un nuevo producto, es decir aplicar una estrategia de diferenciación.

A partir de este enfoque estratégico, se propone aplicar las siguientes dos estrategias de marketing:

- Estrategia de marketing digital
- Estrategias de marketing viral

El explosivo crecimiento mundial de la era digital ha convertido a internet en una tecnología revolucionaria, otorgando poder tanto a los consumidores como a las compañías.

El marketing digital se basa en la utilización de medios digitales para desarrollar comunicaciones dirigidas a los consumidores. Estas comunicaciones son directas, creativas y personales. Es importante que este

tipo de comunicación de contenidos dentro del marketing digital provoque una reacción positiva del consumidor en base al posicionamiento de marca (Directo, 2013).

Dentro del marketing digital se pretende enfocarse en las redes sociales, que se han convertido en un excelente medio que brinda la oportunidad de interactuar directamente con los consumidores. Mediante esta plataforma se pueden generar diálogos entre la marca y el consumidor, lo que resultaría efectivo el momento de generar confianza y lealtad de marca.

Según el artículo del diario digital Puro Marketing, se conoce que los internautas dedican el 27% de su tiempo para interactuar en redes sociales. También menciona que dentro de las preferencias de plataformas sociales de comunicación, Facebook cuenta con 85% de usuarios, mientras que el 49% tiene presencia en Twitter. Según estos datos, se considera que es una oportunidad importante incursionar en las redes sociales para promocionar y posicionar la marca directamente al consumidor (PuroMarketing, 2013).

Esta estrategia de marketing digital basada en las redes sociales es una herramienta útil para captar clientes y comunicar el valor de la heladería. Mediante esta plataforma el objetivo es impulsar las ventas del negocio mediante la publicidad y promoción dirigidas a nuestros clientes actuales y potenciales.

El marketing viral es una técnica que también utiliza las redes sociales como medio principal. Esta técnica logra aumentar la notoriedad de los productos y servicios mediante la propagación de un mensaje creativo relacionado directamente con la marca y el consumo; es una técnica muy efectiva si se utiliza correctamente con el objetivo de generar cobertura mediática a través de contenidos de gran impacto (PuroMarketing, 2012).

Viralizar consiste en compartir información determinada, con el objetivo de captar y generar la mayor cantidad de visitas o visualización del contenido. (MatchMarketing, 2012).

Esta estrategia es un arma de contacto masiva a través de la explosión e impacto de un mensaje o imagen de marca. La idea principal es generar conceptos en base a la originalidad y creatividad, tomando en cuenta factores importantes como las emociones de las personas.

A diferencia del marketing digital que se especializa en generar estrategias y técnicas de comunicación directa mediante distintos medios digitales, el marketing viral puede originarse desde una actividad BTL que haya sido implementado por la marca. Dicho en otras palabras el marketing viral hace referencia en el boca a boca mediante el uso de las redes sociales.

El propósito es generar acciones de comunicación en las redes sociales orientadas a construir una imagen de marca positiva. Se debe conectar a los usuarios alrededor de historias creativas acerca de los productos y las experiencias en la heladería, de esta forma se podrán asegurar la viralización de los contenidos.

4.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

La correcta implementación de una estrategia es vital para la venta de un producto o servicio. Las herramientas utilizadas en el marketing para incrementar las ventas son: promociones de ventas, publicidad, venta directa, entre otras (David, 2008, p. 137).

La estrategia de ventas para este modelo de negocios consiste en apoyar las actividades de publicidad y ofrecer los productos mediante promociones de ventas.

Considerando que existen varios tipos de clientes, se propone en la siguiente tabla las acciones tácticas y objetivos para lograr la ejecución de la estrategia de manera efectiva.

Tabla 24. Desarrollo diferenciado de las estrategias de venta

Desarrollo diferenciado de las estrategias de venta	
Acción estratégica	Objetivos
Fidelizar	Mantener y proteger los clientes claves de la heladería (clientes más valiosos).
Vincular	Aumentar la relación de negocios con clientes que muestren potencial de crecimiento.
Mantener	Mantener la actual relación, aumentando el índice anual de crecimiento.
Atraer	Atraer a clientes potenciales y a clientes sin actividad.

Tomado de Revista Gestión, 2013

Este enfoque estratégico será guiado a través del nivel de compra de los clientes para identificarlos y aplicar acciones tácticas para crear, madurar y mantener las relaciones, asegurando la rentabilidad de las ventas.

4.3 MEZCLA DE MARKETING

4.3.1 Producto

Según Kotler y Keller, los consumidores se inclinan por productos innovadores de alta calidad. Las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos para desarrollar productos de alta calidad e innovar periódicamente (Kotler y Keller, 2006, p.15).

La diferenciación se aplica a los productos o servicios. Los atributos que marcan la diferenciación en una marca deben ser difíciles de copiar y deben ser atractivas para el mercado objetivo para lograr una ventaja frente a los competidores (Best, 2007, pp. 194 -195).

A continuación se detallan los factores estratégicos para el modelo de negocios planteado:

4.3.1.1 Marca

El nombre de la marca debe comunicar el posicionamiento deseado, debe transmitir la identidad que posee el producto o servicio y una rápida comprensión de los beneficios tanto racionales como emocionales (Best, 2007, p. 221).

Es importante asignar un nombre de marca que sea fácil de pronunciar y recordar para los consumidores, por esa razón se ha decidido por “Heladería Dondurma”. El valor de la marca será fortalecida a través del posicionamiento deseado para los productos y la proposición de valor para el público objetivo.

4.3.1.2 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento es la principal herramienta dentro de la estrategia de construcción de la identidad de marca. El posicionamiento es la manera como una empresa quiere que los consumidores vean y piensen de su marca en relación a otras marcas existentes en la misma categoría producto – mercado.

En la siguiente tabla se presenta la propuesta de valor y actividades de marketing de Heladería Dondurma.

Tabla 25. Propuesta de valor y actividades de marketing.

Empresa y Producto	Consumidores Meta	Beneficios	Precio	Propuesta de Valor
Heladería Dondurma - helados a base de goma arábica y sabores exóticos (frutas no tradicionales).	Consumidores de helados que consideran que la calidad es el principal elemento del producto.	Incorporación de un aditivo 100% natural con alto porcentaje de calcio.	20% margen de rentabilidad	Un helado rico y saludable que te ofrece diversión al momento de consumirlo.

Tomado de Dirección de Marketing, 2006, p. 311.

A partir de la propuesta de valor de la heladería, se tiene que definir los puntos de diferenciación para establecer el posicionamiento de la marca. La diferenciación de la marca Heladería Dondurma frente a los competidores se puede evidenciar en dos aspectos fundamentales, que son la diferenciación en el producto y el servicio.

- Diferenciación del producto

El aditivo goma arábica brinda una consistencia mayor a los helados, proporcionando un estado flexible y elástico diferente a los demás productos del mercado. Este aditivo natural también cuenta con características saludables que realzan las dimensiones de calidad del producto. En la siguiente tabla se presentan las características principales de la goma arábica.

Tabla 26. Características de la goma arábica.

BENEFICIOS DE LA GOMA ARÁBIGA	La goma arábica es considerada una gran fuente de fibras naturales solubles (más del 85%) que ayuda al proceso de digestión y evita diversas enfermedades del sistema digestivo.
	Contiene un alto porcentaje de calcio.
	La goma arábica inhibe la formación y crecimiento de cristales de hielo.
	La goma arábica se puede utilizar para mejorar el porcentaje de fibras naturales solubles en nuestra dieta diaria sin cambiar su color o sabor, manteniendo todas las ventajas saludables.
	La goma arábica se caracteriza por un alto porcentaje de pureza, es 100% natural.
	La goma arábica ayuda a reducir el índice glucémico de los alimentos.
	El uso de la goma arábica no tiene efectos secundarios.

Tomado de Elnasr Industrial Trading Limited, 2013

- Diferenciación del servicio

El servicio en la heladería forma parte principal de la estrategia de posicionamiento de la marca. Tomando en cuenta las características de flexibilidad y elasticidad del producto, se pretende entregar el helado de una forma atractiva, realizando movimientos para generar una experiencia positiva en los clientes durante el momento previo al consumo. De igual manera la empatía y el trato amable de los empleados son importantes para la reputación del servicio.

A continuación se presenta la declaración de posicionamiento de Heladería Dondurma.

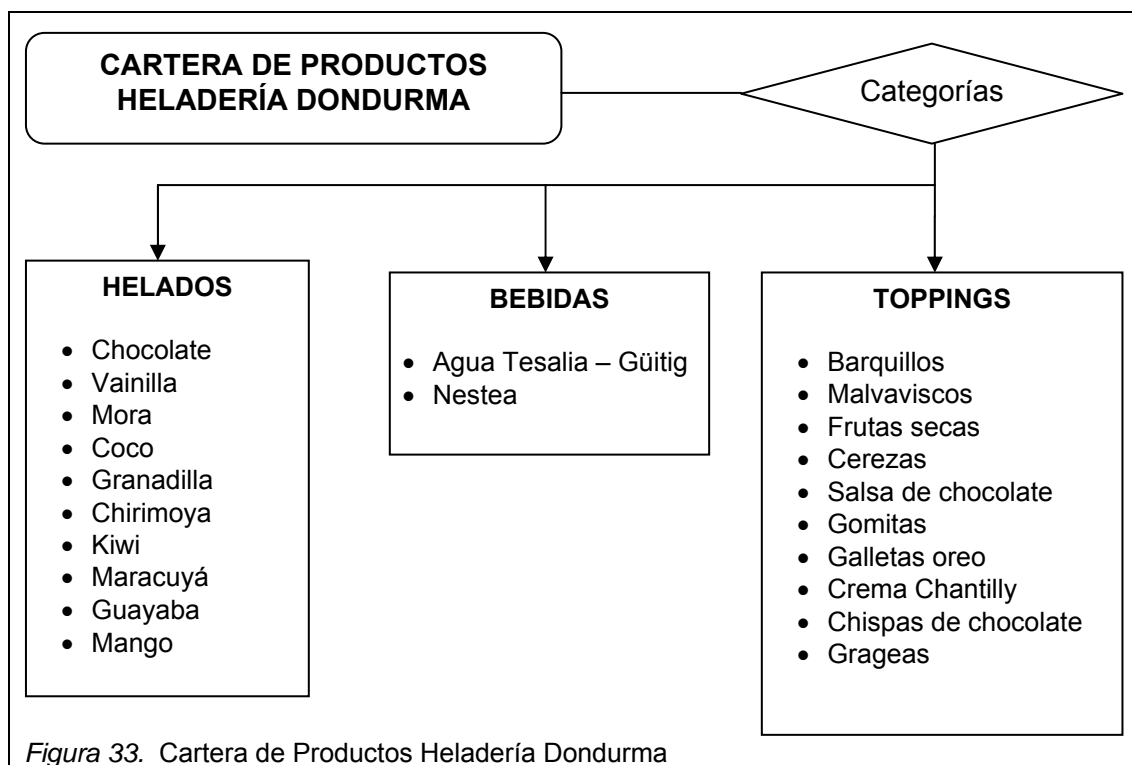
- Heladería Dondurma: para los consumidores de helados artesanales que prefieren un producto natural y de alta calidad, Dondurma son los helados naturalmente deliciosos que son elaborados con aditivos y frutas 100% naturales. Con Dondurma usted podrá vivir un momento saludable y divertido consumiendo helados.

A partir del posicionamiento se pretende construir las demás estrategias del marketing mix de la heladería.

4.3.1.3 Cartera de Productos

La cartera de producto es la gama o conjunto de bienes y/o servicios que vende la empresa al mercado. De acuerdo a los datos recopilados en la investigación de mercado, se ha establecido 10 sabores que formarán parte de la cartera de productos del negocio. Es importante mencionar que los consumidores tienen una alta preferencia al consumo de helados de crema y en cono, por esa razón la oferta de productos será dirigido a esa dirección.

A continuación se presenta la figura con la cartera de productos de Heladería Dondurma.



Es importante destacar que la presentación de los helados será en cono doble (8 onzas) con toppings incluidos.

Todos los elementos en la figura 33 forman la cartera de productos de la heladería; este esquema comercial se podría incrementar entre más categorías o extenderse la línea de productos conforme se desplieguen nuevas inversiones para ese propósito.

4.3.1.4 Logotipo y Slogan

De acuerdo a la declaración de posicionamiento de Heladería Dondurma, se propone el siguiente slogan: "Un momento mágico y divertido". El slogan tiene como objetivo describir emocionalmente la diferencia de consumir helados Dondurma frente a los productos de la competencia.

Se ha desarrollado un logotipo para Heladería Dondurma que se vincule directamente con la propuesta de valor del negocio: un helado rico y saludable que te ofrece diversión al momento de consumirlo.

A continuación se presenta el logotipo de Heladería Dondurma.



Figura 34. Logotipo Heladería Dondurma

La elección de los colores para el diseño y creación del logotipo son fundamentales, ya que transmiten emociones al consumidor. Los colores utilizados en el diseño del logotipo son los siguientes (Directo, 2013):

- Negro – este color transmite un aspecto clásico a la marca.
- Rojo – este color transmite un sentimiento de alegría y pasión a la marca.
- Blanco – este color transmite una sensación de pureza, simplicidad y paz a la marca.
- Tomate – este color transmite amistad, creatividad, confianza y energía para la marca.

La combinación de estos elementos ayuda a vincular el logotipo directamente con el posicionamiento de la marca.

4.3.1.5 Concepto de Negocio

El concepto de negocio de Heladería Dondurma radica en proporcionar un servicio de primer nivel que se diferencie por la infraestructura y aporte profesional de cada individuo.

A continuación se presenta dos pilares estratégicos que envuelven el concepto de negocio:

- **El servicio** inicia desde que el cliente ingresa a la heladería, elige su helado y forma parte de la experiencia en la entrega del producto. El producto se distingue por su calidad, consistencia y sus componentes naturales.
- **La producción artesanal** del helado utiliza goma arábica, sabores convencionales y exóticos (mediante frutas no tradicionales), con el propósito de ofrecer al consumidor una alternativa deliciosa y saludable.

El objetivo es introducir un concepto de negocio innovador dentro de las heladerías de la ciudad de Quito. A raíz de los conceptos estratégicos el diseño del servicio como la infraestructura debe propiciar un ambiente saludable, relajado y alegre para interactuar con los clientes que visiten la heladería.

Dentro de la infraestructura, el local será decorado con colores ligeros en tono naranja; este color es recomendable para establecimientos de comida debido a que estimula el apetito. Otro aspecto importante es la iluminación, debido a que proporciona una sensación de seguridad y confort para los clientes. La integración de estos elementos nos asegura que el concepto de negocio de Heladería Dondurma sea innovador y contribuya a crear, distribuir y capturar valor.

4.3.1.6 Misión y Visión

a) Misión

Somos una heladería que elabora productos con ingredientes saludables, brindando un servicio innovador y entretenido que contribuye a generar experiencias positivas y capturar valor de nuestros clientes.

b) Visión

Ser una heladería reconocida por sus excelentes productos y reputación en el servicio, que marque los estándares de innovación en el mercado a partir del 2018.

4.3.2 Canales de Marketing

Según Roger Best, se conoce que la elección y gestión de los canales de marketing tiene un alto impacto en las siguientes áreas de resultados (Best, 2007, p. 283):

- Valor al cliente: los canales ayudan a aumentar o reducir el valor percibido por los clientes.
- Ingresos por ventas: es importante elegir un canal de marketing que esté al alcance de los clientes.
- Rentabilidad: la elección efectiva de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos destinados al área de marketing de la empresa.

Considerando estas áreas de resultados, Heladería Dondurma va a manejar un sistema de canal directo, donde la empresa mantiene la propiedad de los

productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes.

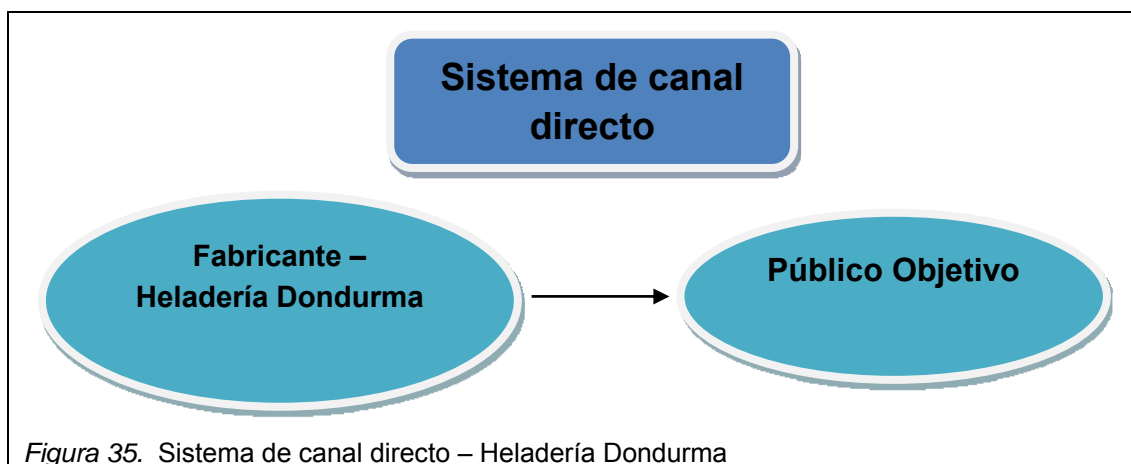


Figura 35. Sistema de canal directo – Heladería Dondurma

Este canal de venta directo estará manejado a través de un local comercial propio de la heladería ubicada en la zona de Lñaquito dentro de la ciudad de Quito (anexo 12). Este punto de venta propio permite obtener un mayor margen de ganancia y una relación directa con el consumidor a través de distintas actividades de marketing.

4.3.3 Política de Precios

Para definir el precio de los productos ofrecidos por Heladería Dondurma es importante considerar los costos de producción que se presentan para cada sabor de helado. En el anexo 7 se presentan las tablas con los costos de producción para la elaboración de un litro de helado (32 onzas) de cada sabor (incluyendo conos y toppings) establecido en la cartera de productos. A partir de este análisis, se obtiene en la siguiente tabla el costo variable de producción para 8 onzas (equivalente a una bola de helado) de cada sabor respectivamente.

Tabla 27. Costo variable para cada sabor de helado

Costo Variable - Producción 8 onz	
Mora	\$ 0,70
Chocolate	\$ 0,89
Vainilla	\$ 0,59
Coco	\$ 0,70
Maracuyá	\$ 0,76
Kiwi	\$ 0,82
Mango	\$ 0,71
Chirimoya	\$ 1,07
Granadilla	\$ 0,76
Guayaba	\$ 0,65
Toppings	\$ 0,16
Conos	\$ 0,06
Promedio	\$ 0,66

Como se puede observar el promedio de los costos variables de producción es de 0,66 ctvs. La oferta de producto de Heladería Dondurma consiste en un helado doble (8 onzas) incluido toppings. Es importante recordar que la presentación del helado será en conos de acuerdo a las preferencias del consumidor obtenidas en la investigación de mercados.

Con este análisis se obtiene que el costo de producción para cada helado doble, independientemente de la combinación de sabores, es de US\$ 1,32. Según el análisis de la industria y la investigación de mercados, se conoce que el precio actual del mercado para un helado doble artesanal es de US\$ 2,50. Frente a esto, se propone añadir un margen del 12% al precio referente del mercado para este producto determinado. El 12% de margen incluido está sustentado sobre la base de que Heladería Dondurma ofrece un producto diferente y una experiencia en el servicio superior con relación a los competidores directos.

El precio de venta del helado doble con toppings incluido que ofrece Heladería Dondurma a los consumidores es de US\$ 2,80. El precio establecido es sostenible en términos financieros ya que cubre los costos de producción

incurridos para cada sabor de helado y genera rentabilidad frente a la estimación de la demanda del mercado objetivo.

4.3.4 Publicidad y Promoción

Toda la mezcla de publicidad y promoción de la heladería se denominará mezcla de comunicaciones de marketing; consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo (Kotler y Keller, 2006, p. 536).

Estas herramientas serán útiles para comunicar de forma persuasiva a los clientes el valor que ofrece Heladería Dondurma, con el fin de generar relaciones redituables con ellos.

4.3.4.1 Estrategias de Marketing Digital

Las redes sociales en la actualidad son una plataforma de comunicación atractiva para las empresas porque otorgan los siguientes beneficios:

- Es un medio más económico.
- Se difunde la información de forma rápida.
- Interacción directa y constante con el consumidor.
- Mayor alcance de los contenidos a distintos segmentos de consumidores.
- Medio efectivo para conocer las opiniones y quejas de los clientes.
- Es una plataforma para generar publicidad y promoción fácilmente.

Se ha decidido incursionar en Facebook e Instagram para cumplir la estrategia de marketing digital de Heladería Dondurma.

Facebook

Se va a crear una fan page en Facebook para comunicar el valor de la marca a los clientes actuales y potenciales. Dentro del uso de esta plataforma se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Fortalecer el posicionamiento de marca a través de contenidos relevantes para el público objetivo.
- Crear un medio de atención de clientes frente a quejas/sugerencias de los productos y servicios.
- Generar tráfico a la fan page a través de tácticas de ventas y promociones.
- Analizar el ROI para establecer el presupuesto de las acciones estratégicas.
- Generar reportes mensuales sobre la actividad de la fan page, estrategias y alcance de contenidos, interacciones con los seguidores, entre otros aspectos.

Como se mencionó anteriormente, se busca que la heladería sea parte de la nueva era de comunicación, para que los clientes puedan comunicarse de una forma más rápida y sencilla, generando en todo momento una experiencia divertida y saludable con los seguidores de la marca.

Instagram

Instagram es una aplicación que permite compartir fotos con diferentes efectos fotográficos, también permite sincronizar los contenidos con Facebook y otras redes sociales.

De acuerdo al artículo online *Instagram para empresas, una forma de dar visibilidad a las marcas* (Mscalabuig, 2012); se presentan los siguientes objetivos estratégicos para dar mayor visibilidad a la marca dentro de Instagram:

- Compartir imágenes que definan el entorno y valores de marca.
- Aprovechar el aspecto visual de la plataforma para generar curiosidad de los productos a través de fotos que incluyan un texto determinado.
- Sincronizar los contenidos con Facebook para vincular a un mayor número de seguidores/fans.
- Utilizar Statigram como una herramienta analítica gratuita para los contenidos aplicados en la plataforma.
- Seguir a los usuarios que tengan una fuerte influencia en la red social para vincularlos con la marca.
- Generar en todo momento contenidos atractivos y creativos para los clientes.

La administración de las redes sociales debe ser controlada por un proveedor especializado en marketing digital. Se ha decidido establecer una inversión de US\$ 380 anuales para la administración de las plataformas de comunicación; para este propósito se va a contratar a un agencia freelance que realice el

trabajo dentro de los periodos de contratación. La retribución del proveedor de marketing digital no será en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido de acuerdo a los objetivos propuestos por Heladería Dondurma.

4.3.4.2 Estrategias de Marketing Viral

Se plantean dos actividades BTL para comunicar el valor de la marca e incentivar la visita y consumo en la heladería. A continuación se presenta el detalle de las actividades a realizarse:

1. Material POP

Heladería Dondurma realizará la impresión de 1.000 folletos con forma de helado; estos se colocarán en las entradas de edificios, locales comerciales, casas y puertas de los autos estacionados en la zona alrededor de la heladería.

Se propone desarrollar un material original para captar la atención del público y generar una respuesta positiva hacia la marca. A continuación se presenta el diseño propuesto para el material POP del negocio:



Figura 36. Diseño material POP
Tomado de Tecnoculto, 2013

Estos folletos incluirán información de los productos de la heladería y su respectiva ubicación.

2. Show con helados

Se pretende filmar y tomar fotos de clientes al azar que visiten la heladería y se vean expuestos al show realizado por el vendedor. Es importante recalcar que los movimientos que realiza el vendedor tienen como objetivo deleitar al cliente ya que el helado se mantiene sin caerse del cono. Esta estabilidad se logra gracias a la consistencia del producto que se diferencia con los productos de la competencia.

El objetivo de esta acción es capturar los momentos claves de la experiencia divertida y saludable al consumir los productos de la heladería. A partir de esto, se deben escoger los mejores contenidos para subir en la página web y las redes sociales. El objetivo es viralizar las publicaciones, generando notoriedad de marca a través de un alcance mayor. La agencia de marketing digital será la encargada de dar soporte a esta acción de BTL por medio de las redes sociales, además de eso es importante que se desarrolle un reporte para medir el impacto y la efectividad de dicha acción.



Figura 37. Representación de entrega del producto
Tomado de Logilife, 2013

4.3.4.3 Promoción de Ventas

La promoción de ventas tiene como objetivo inducir e incrementar la venta de un producto o servicio. Las herramientas utilizadas son cupones, rebajas, concursos, entre otros (Kotler y Keller, 2008, p. 585).

A continuación se presentan las promociones de venta que ayudarán a dar una respuesta positiva de los consumidores:

Concurso “Helado de tus sueños”

Este concurso tiene como objetivo que los consumidores participen creando su propio helado. El concurso será comunicado a través de la fan page de la heladería, de esa manera se podrá contar con la participación de personas que conforman el mercado meta. La creación de este helado podría utilizar combinaciones de diferentes sabores. La intención es evaluar las diferentes preferencias que tienen los consumidores para los helados e incentivarlos a interactuar con Heladería Dondurma de forma directa y divertida.

Una vez que se tengan creados diferentes tipos de helados, se procedería a una votación entre los seguidores para conocer cuál es la creación con más aceptación. El helado que más votos genere será el ganador y formará parte de la cartera de productos bajo un nombre determinado.

El ganador del concurso contará con los siguientes premios:

- Productos gratis de la heladería.
- Participación en el proceso de producción del nuevo helado.
- Reconocimiento del aporte del ganador en la fan page de la heladería.

Mediante este concurso se pretende generar preferencia de marca, dando a conocer a los consumidores que Heladería Dondurma ofrece productos que se

adaptan a sus gustos y preferencias. De igual manera se pretende proyectar una imagen divertida y diferenciadora de la heladería para provocar el cambio hacia la marca. En último lugar pero no menos importante es el hecho de crear y mantener las relaciones con los clientes mediante la realización de este tipo de concursos.

Promociones para el consumidor

Con el fin de incrementar las ventas a corto plazo y obtener mayor participación de mercado a largo plazo se va a generar promociones para los consumidores, utilizando las siguientes herramientas:

- Los **cupones** son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran productos determinados. Se podría utilizar las redes sociales para la distribución de los cupones directamente a los consumidores que más interactúen con la marca dentro de estas plataformas.
- Las **tarjetas de afiliación** es una práctica común en el sector comercial. No se convertirá en un simple mecanismo de descuento; se podría dar la opción de acumular puntos por consumo y canjear dichos puntos por premios. La tarjeta de afiliación no tiene costo alguno; los descuentos dentro de las tarjetas de afiliación serán fácilmente financiables ya que se otorgarán a clientes cuyo consumo sea frecuente y estable.

Mediante estas promociones para el consumidor se pretende fomentar el consumo en la heladería y generar relaciones a largo plazo con los clientes. De igual manera el uso de estas promociones ayudará a construir nuevas formas para analizar el comportamiento del consumidor, sus gustos y preferencias al momento de consumir helados artesanales.

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Según Heizer, la producción es la incursión en la creación de bienes y servicios. La administración de operaciones son los procesos relacionados para transformar los insumos en productos terminados (Heizer, 2004).

La producción de bienes y servicios es fundamental para cualquier organización. La gestión comercial de productos y servicios están enfocadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y generar utilidades para el negocio (Heizer, 2004).

La estrategia de operaciones para el modelo de negocios propuesto debe competir en base a la diferenciación dentro del mercado. Con anterioridad se explicó que la diferenciación de Heladería Dondurma radica en el producto y el servicio, de esta manera se pretende distinguir la oferta dentro del mercado para que el cliente perciba un valor agregado. Se debe generar un enfoque dentro de la administración de operaciones hacia la diferenciación por experiencia, es decir, comprometer al cliente con el producto a través del empleo organoléptico, con el fin de que “experimente” el producto (Heizer, 2004).

La decoración y temática elegida por Heladería Dondurma, permite a los clientes sentirse parte del público del teatro, las características de los helados permiten que la entrega del producto sea llamativa, es decir atractiva para los ojos de los consumidores. Por ejemplo el heladero podrá entregar los helados a los clientes realizando movimientos sin dejarlos caer, interactuando constantemente con el cliente, generando una experiencia positiva en el servicio.

La estrategia de Heladería Dondurma consiste en incorporar una experiencia en el consumo de helados a través del desarrollo de un servicio completamente diferente al de los competidores.

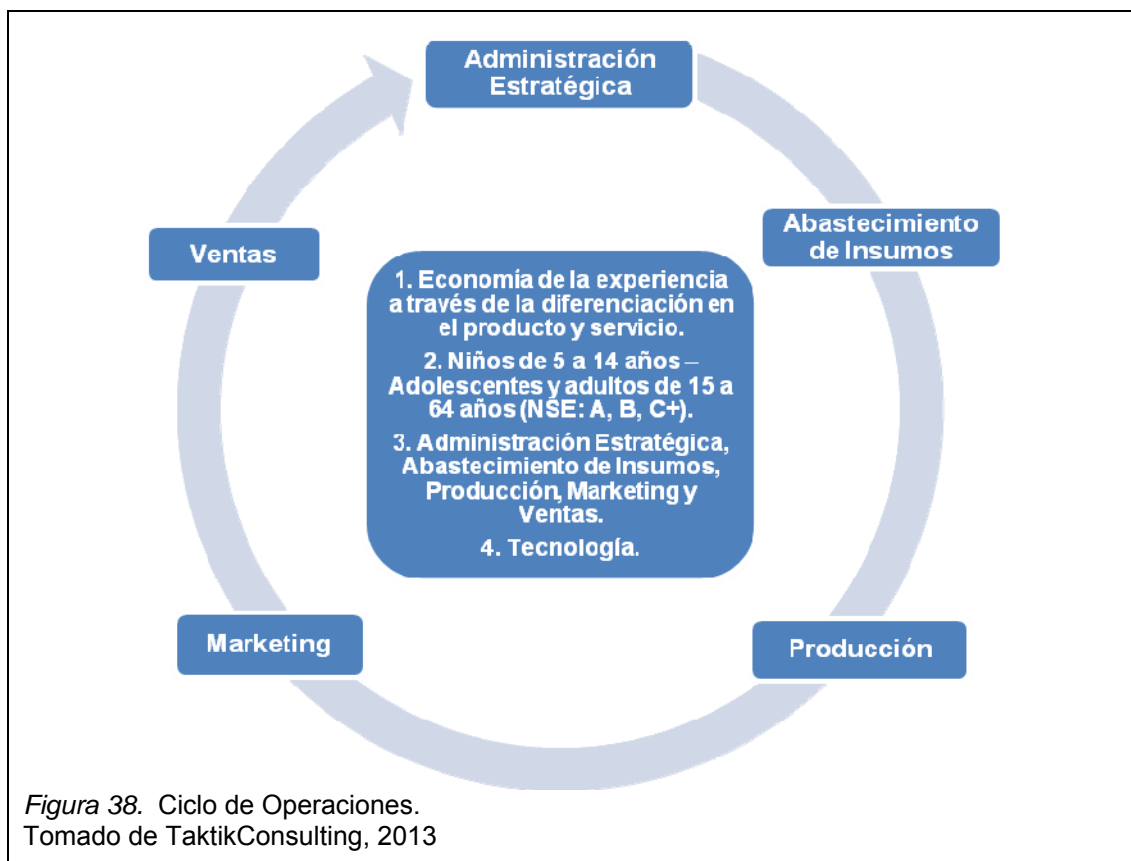
5.2 CICLO DE OPERACIONES

El ciclo de operaciones son las actividades y procesos que toda empresa debe realizar para generar valor agregado a los productos y servicios dirigidos a los clientes (Consulting, 2010).

Para lograr un ciclo de operaciones efectivo y estructurado se debe considerar los siguientes elementos como motor principal de las actividades y procesos:

1. Estrategia Competitiva
2. Segmentos de Negocio
3. Organización de Recursos Humanos
4. Tecnología

En la siguiente figura se presenta el ciclo de operaciones de Heladería Dondurma.



El ciclo de operaciones inicia desde la etapa más importante de planeación y administración. En esta etapa de administración estratégica se formulan, implementan y evalúan decisiones multifuncionales que le permitan al negocio lograr los objetivos planteados.

Según Fred R. David, la administración estratégica tiene como objetivo integrar el marketing, las operaciones y la producción para alcanzar el éxito en la gestión empresarial (David, 2008, p. 5).

5.2.1 Ciclo de Abastecimiento de Insumos

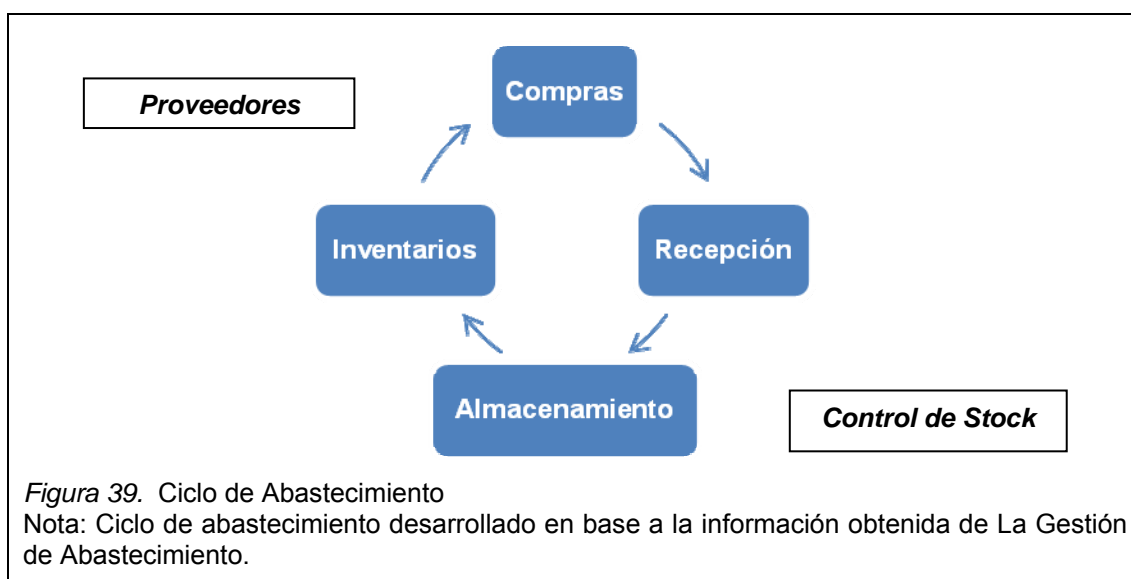
El abastecimiento es fundamental para el funcionamiento del negocio, ya que a través de la misma se logra suministrar al negocio de todos los materiales e insumos necesarios para la producción. El manejo efectivo de esta función ayuda a disminuir los costos y mejorar la capacidad de respuesta al consumidor.

Es de suma importancia administrar efectivamente el flujo de entrada de los insumos ya que se conoce que los retrasos en pedidos o entrega de los mismos por parte de los proveedores afectan directamente al proceso productivo, aumentando los costos por tiempos improductivos o de óseo (Monterroso, 2002).

Frente a los proveedores de la heladería, se debe elegir los correctos para disminuir el riesgo de incumplimiento por restricciones en la oferta o la falta de una respuesta rápida y flexible. El responsable del abastecimiento tiene como responsabilidad la coordinación de las actividades vinculadas con las compras de materiales e insumos. Dentro de esta gestión se debe cumplir los siguientes procesos:

- Compras
- Recepción
- Almacenamiento
- Gestión de inventarios

La siguiente figura presenta el ciclo de abastecimiento de Heladería Dondurma.



La función de compras se encarga de la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del negocio. Las compras para la heladería consisten principalmente en insumos, maquinaria, muebles, elementos de seguridad, artículos de limpieza, etc.

Una vez realizada las compras, se debe someter a una revisión y control para completar el proceso de recepción y continuar con el almacenamiento en bodega. Los parámetros de calidad para la adecuada recepción de los insumos son los siguientes:

- Fecha de caducidad: se realizará un control de la fecha de caducidad en los insumos. Es de suma importancia que no ingresen productos expirados o próximos a expirar.
- Estado: los insumos deben estar frescos y limpios, no ingresarán productos que estén en mal estado.
- Presentación: se realizará un control de los insumos que se encuentren empaquetados para detectar que ninguno se encuentre abierto al momento de recibirlo.

Para la fase de producción de los helados, se requieren los insumos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 28. Insumos para la producción de helados artesanales.

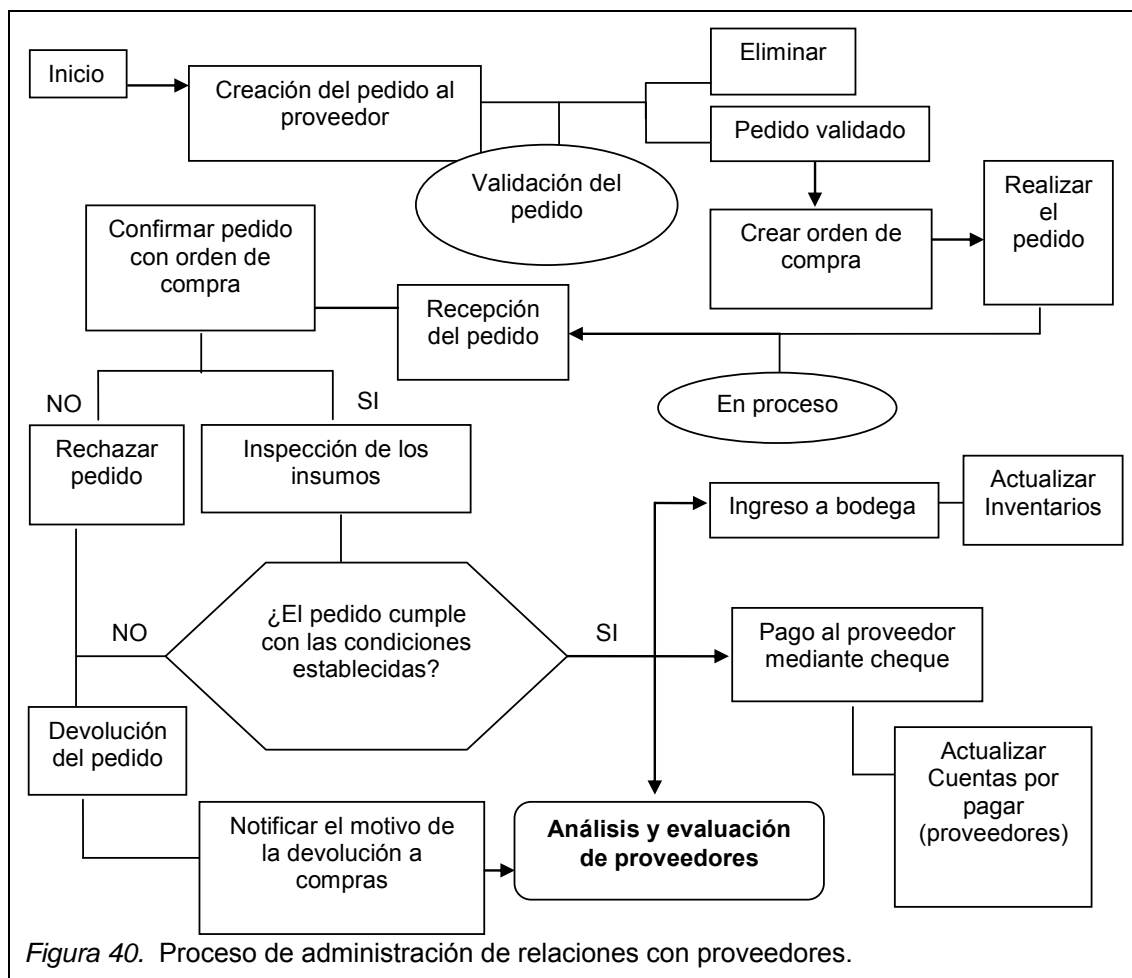
INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LOS HELADOS ARTESANALES	
Ingredientes	Tipos
Leche y derivados lácteos	Leche descremada
	Leche en polvo entera y descremada
	Crema de leche
Grasas comestibles	Aceite Vegetal
Huevos	Huevos frescos, refrigerados o congelados
Azúcares	Azúcar invertida, miel, glucosa
Sabores convencionales	Chocolate, vainilla, mora y coco
Frutas y sus derivados, zumos de frutas naturales y concentrados	Granadilla, chirimoya, kiwi, maracuyá, guayaba, mango
Agua potable	Incolora, inodora, límpida y transparente.
Conos	Cono de galleta
Agregados y decoraciones	Chispas de chocolate, grageas, trozos de fruta, barquillos, etc.
Aditivos	Tipo
Estabilizantes	Hidrocoloides: goma arábica
Emulsificantes	Monoglicéridos y diglicéridos

Tomado de Zona Diet

Los requerimientos hacia el proveedor serán manejados a través de órdenes de compra para mantener un control efectivo de los inventarios.

El sistema de valoración de inventarios que será utilizado por Heladería Dondurma será a través del método FIFO o PEPS (por sus siglas en castellano). Este método se aplica para empresas que tienen niveles de inventarios bajos, por lo tanto resulta efectivo como método de valoración de inventarios de la heladería. El método FIFO será aplicado para valorar cada insumo productivo que se reciba, de esa manera se sostiene que las mercaderías que ingresan primero, son aquellas que deben salir primero del inventario.

Para la administración de las relaciones con los proveedores, así como el control y manejo de las compras realizadas, se propone trabajar mediante el siguiente proceso:



Mediante este esquema para la administración de las relaciones con los proveedores se podrá mantener un proceso detallado para la recepción, almacenamiento y gestión de inventarios frente a los pedidos solicitados.

Dentro del análisis y evaluación de los proveedores, se propone utilizar unas fichas que contienen los criterios principales de evaluación, como son variedad, cantidad, precios, calidad y entrega de los pedidos. En el anexo 8 se encuentra el diseño de la ficha, cuyo objetivo es evaluar mediante rangos establecidos la gestión del proveedor, de igual manera se pueden incluir observaciones en cuanto a cualquier problema o incumplimiento dentro de los criterios de evaluación.

Esta evaluación permitirá seleccionar los mejores proveedores para el modelo de negocio, de igual manera debe contribuir para crear un programa de

incentivos para aquellos que cumplan con los requisitos de la heladería de forma ininterrumpida.

5.2.2 Ciclo de Producción

Para la preparación de los helados, primero se debe mezclar la materia prima para luego congelarlo a temperatura indicada. Según los insumos utilizados y la temperatura de congelación, la textura de los helados podrá variar entre sólido, pastoso y semisólido (Diet, 2013).

Los helados artesanales se diferencian de los industriales debido a que estos son elaborados en laboratorios de producción de menor escala. También es importante mencionar que estos no contienen colorantes, saborizantes ni conservantes; se utilizan productos frescos y generalmente tienen un aspecto cremoso debido a que se incorpora menos cantidad de aire en su preparación (Artesanal, 2013).

De forma independiente del producto que se desee formular, es importante considerar dos tipos de materias primas para la elaboración de los helados:

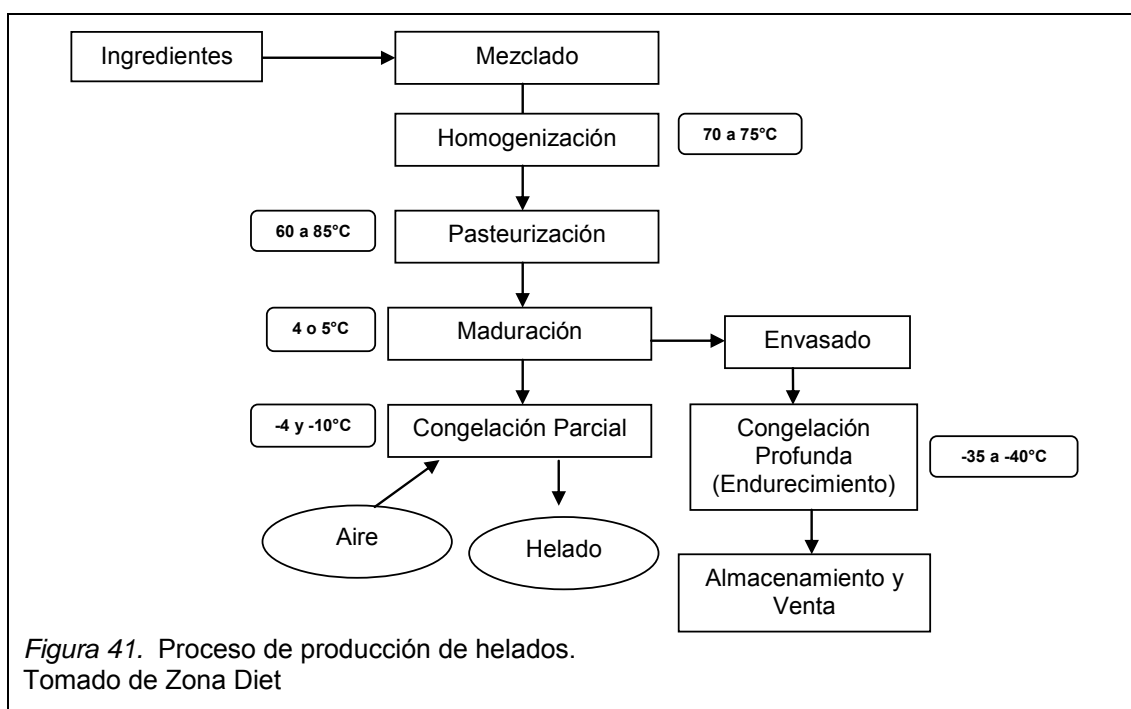
- a) **Ingredientes:** son los constituyentes esenciales de los helados (indispensables para la formulación del producto) y que se encuentran presentes en cantidades mayores al 1%.

- b) **Aditivos:** se utilizan para mejorar o conservar las cualidades del helado y se encuentran presentes en cantidades menores al 1% dentro de la formulación.

Es importante resaltar que cada uno de los ingredientes y aditivos desempeña un papel esencial en la elaboración, la conservación y la textura del producto final.

Según los resultados de la investigación de mercados, se puede inferir que el helado es considerado como una golosina que se consume después de una comida completa. En la actualidad, la producción de los helados contiene insumos saludables tales como grasas de origen vegetal leche descremada, menor cantidad de azúcar y estabilizantes de origen natural. Estos productos contribuyen a formar una fuente importante de vitaminas, energía calórica, proteínas y minerales (calcio, magnesio, sodio, potasio, etc.).

A continuación se presenta el siguiente diagrama con el proceso sistemático para la elaboración del producto.



Es importante contar con maquinaria y equipos de calidad que permitan a aumentar la producción, disminuir los costos y elaborar productos de calidad para el consumidor.

Una vez definido el proceso de elaboración de los helados, se debe establecer una formulación base que sea bajo en calorías y que permita tomar como referencia en las elaboraciones de los distintos sabores de los productos. A continuación se presenta la formulación base para la mezcla de helado:

Tabla 29. Formulación base para la mezcla de helado.

Ingredientes / Aditivos	Porcentaje %
Agua	50.00
Grasa Vegetal	3.00 - 4.00
Leche	12.50 - 13.00
Azúcar	10.05
Frutas	24.00
Estabilizante	0.35
Emulsificante	0.10
Sólidos Totales	50.00

Tomado de Guía de Elaboración de Helados, 2013

Para elaborar los helados se debe incluir dos tipos de aditivos, los cuales mejoran al aspecto del producto final. A continuación se detalla los beneficios de dichos aditivos (Alnicolsa, 2013):

- Aumentan la viscosidad de la mezcla.
- Ayudan para que la incorporación del aire sea más efectivo.
- Mejoran el cuerpo y textura.
- Retrasan el desarrollo de cristales de hielo y lactosa ya que la estabilidad de la mezcla es superior.
- Mejoran las propiedades de fusión y derretido.

La composición de elementos tales como emulsionantes y estabilizantes para la realización de helados, se basa en la mezcla de uno o dos emulsionantes con una cantidad específica de estabilizantes.

- **Emulsionantes y estabilizantes integrados (atomizados):** Dentro de los productos integrados, cada uno de los elementos del estabilizante se esparcen de manera uniforme mediante partículas semejantes en la etapa

de emulsión. La ventaja de utilizar dichos productos es que se debe pesar y agregar a la preparación solo un ingrediente, de esta manera se reduce el peligro de errores en cuanto a la cantidad de emulsionantes y estabilizantes (Alnicolsa, 2013).

El uso de mezclas integradas ofrece las siguientes ventajas (Alnicolsa, 2013):

- Existe un completo esparcimiento de la mezcla cuando se encuentra fría y brinda la capacidad de integrarse a distintas temperaturas.
- Productos en presentaciones de polvo, por lo que su manejo es fácil y sin complicaciones.
- Combinación perfecta entre emulsificantes y estabilizantes.

5.2.2.1 Niveles de Producción

Para aplicar y evaluar el proceso de producción de Heladería Dondurma se tomará en cuenta la capacidad máxima instalada. Este concepto se refiere a la cantidad máxima de bienes y servicios que pueden obtenerse de las plantas y equipos de una empresa por unidad de tiempo, bajo condiciones tecnológicas determinadas.

Los niveles de producción de la heladería utilizarán el método cuantitativo de horas/litros, con el objetivo de estandarizar el proceso y controlar las cantidades que se deban producir para satisfacer la demanda. La maquinaria de la heladería que se presentará más adelante, ofrece un nivel de producción de 60 litros en 2 horas, de acuerdo a esto se establecerá los niveles de producción para satisfacer la demanda del mercado.

Según la estimación de demanda que se realizó en el capítulo de investigación de mercados, Heladería Dondurma pretende alcanzar una venta mensual

estimada de 1901 helados. La capacidad máxima instalada del negocio es de 30 litros diarios de mezcla de helado, de acuerdo a esa cantidad se puede obtener 120 helados dobles diarios para la venta a clientes.

Para los periodos iniciales de operación de la heladería, se estima que la producción debe ser de 16 litros diarios. De acuerdo a ese nivel de producción se obtiene una cantidad de 64 helados dobles diarios para la venta a clientes. Es importante resaltar que ese nivel de producción satisface la demanda esperada del negocio.

El ciclo de producción debe tener un control riguroso por el personal encargado del área para asegurar altos estándares de calidad de los productos. Se debe recalcar que la base de la diferenciación del negocio es principalmente el proceso de entrega y venta, sin embargo la calidad del producto es la característica más valorada de los helados por los consumidores, por esta razón se debe elaborar los productos con los mejores procesos, maquinarias y personal de servicio.

5.2.3 Ciclo de Marketing

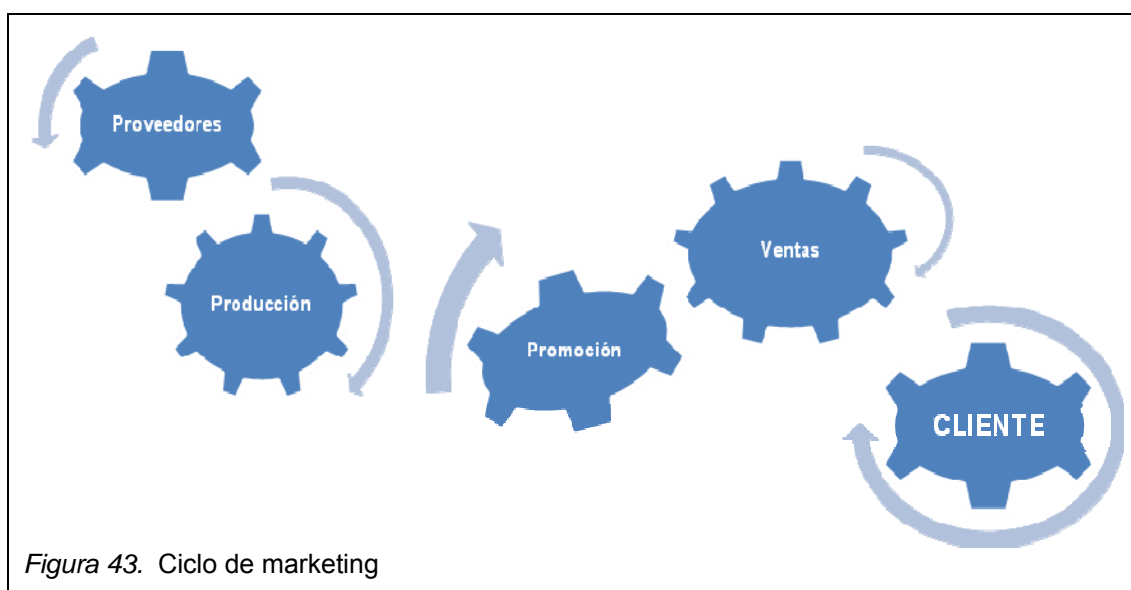
El ciclo de marketing debe tener una orientación externa para dirigir sus acciones en la misma dirección que los cambios del mercado y del entorno.

Una sólida orientación al mercado significa que todas las personas de la organización deben ser sensibles a las necesidades de los clientes. Mediante esta orientación las empresas serán capaces de prever los movimientos de la competencia, así como las oportunidades que ofrece el mercado (Best, 2007, pp. 7, 25 - 29).

En la siguiente figura se presenta gráficamente el enfoque en el cliente dentro de Heladería Dondurma.



De acuerdo a esto se plantea el siguiente diagrama que integra el marketing en todas las áreas y procesos de la heladería para alcanzar un enfoque de mercado competitivo.



Las actividades de publicidad y promoción de la heladería radican en la estrategia de marketing digital sustentada por las redes sociales y la estrategia de marketing viral que está asociada directamente con las acciones BTL que se han propuesto en el capítulo anterior.

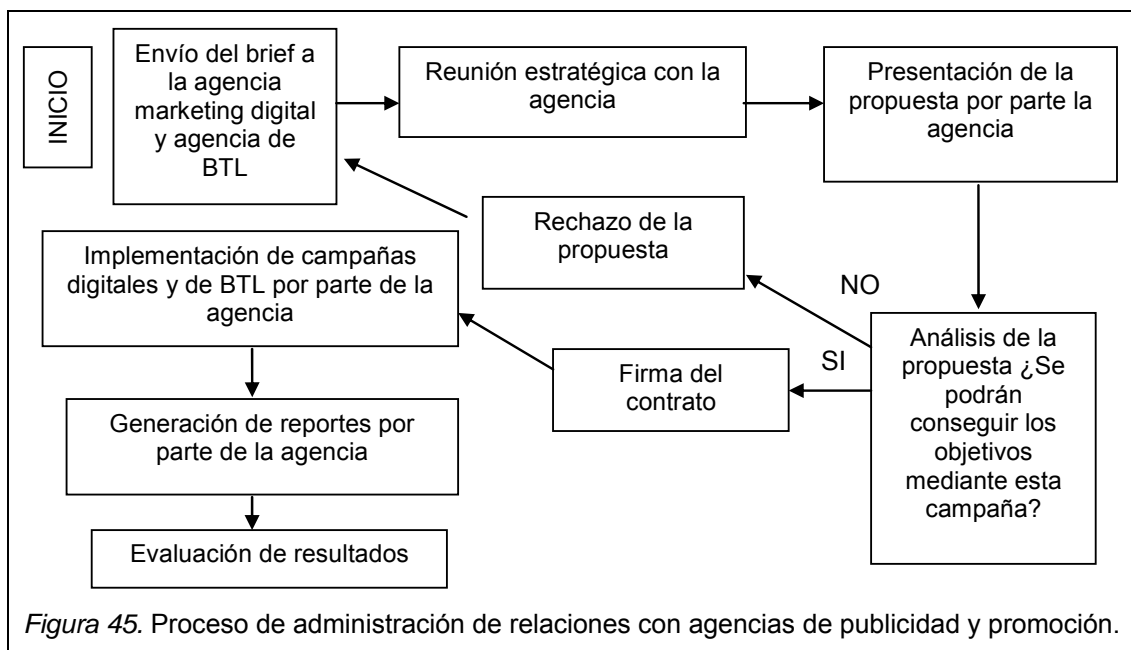
A continuación se va a detallar la manera en que se van a manejar los procesos de promoción para generar valor hacia los clientes de la heladería.



Figura 44. Diagrama de Elementos en Publicidad y Promoción.

La administración de las redes sociales, en lo que se refiere a generación de contenidos, aumento de fans y demás aspectos tácticos, serán manejados a través de una agencia de marketing digital. De igual manera las propuestas e implementación de las acciones BTL serán manejadas a través de una agencia de publicidad especializada en ese ramo.

En el siguiente diagrama se presenta el proceso de Heladería Dondurma para trabajar con la agencia de marketing digital y la agencia especializada en BTL.

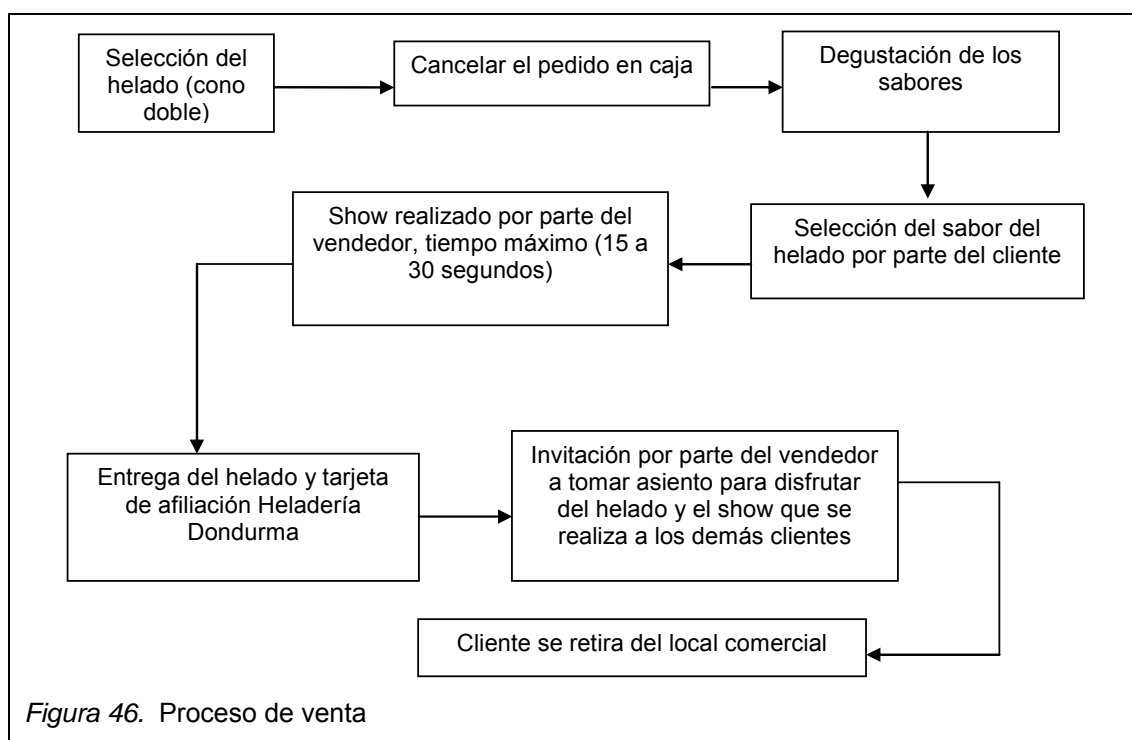


Este proceso tiene como intención principal evaluar las propuestas estratégicas en medios digitales y BTL para la respectiva implementación y análisis de resultados. Dentro del análisis y evaluación de los resultados, se debe tomar en cuenta los objetivos planteados por el brief; esto ayudará a identificar los posibles errores y corregirlos para encaminar las actividades de acuerdo a la estrategia de posicionamiento.

5.2.4 Ciclo de Ventas

Es evidente que existe poca diferenciación entre las marcas, donde se puede observar que el precio adquiere más valor en el entorno competitivo. El punto de vista en esta temática de negocios, es que el servicio es el verdadero factor de diferenciación entre las marcas, ya que se puede emular los precios de los competidores fácilmente, sin embargo si se logra un enfoque efectivo en base al servicio, está perdurará, logrando captar y fidelizar a mayor cantidad de clientes.

A continuación se presenta el proceso de ventas de Heladería Dondurma.



Este proceso facilita la identificación de los momentos de verdad dentro de la gestión de la heladería. Mejorar los aspectos del servicio es muy importante para mantener una buena imagen del establecimiento.

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El equipamiento necesario para el funcionamiento de una heladería está dividido en 3 categorías principales:

- Equipos de elaboración
- Equipos de conservación
- Equipo administrativo

Los equipos de Heladería Dondurma deben generar una sinergia que contribuya a producir y comercializar efectivamente los productos. Se conoce

que la calidad del producto y servicio no sólo depende de la materia prima, sino también de la maquinaria y aspectos de gestión administrativa.

5.3.1 Equipos de elaboración

El equipo necesario para la elaboración base-helado será el siguiente:

- **Pasteurizador Electrónico para Mezclas de Helado**

Heladería Dondurma ha optado por la máquina Pastomaster 60 RTL, ya que ofrece varios beneficios y se adapta a las necesidades de producción que se ha establecido para iniciar las ventas en el negocio y posteriormente alcanzar la capacidad máxima instalada. En el anexo 9 se puede observar el modelo Pastomaster 60 RTL.

El proceso de producción que cumple este modelo agrupa todas las fases mencionadas en el diagrama de elaboración del helado. Pastomaster RTL 60 prepara, pasteuriza, homogeniza, conserva, madura y transporta las mezclas para helado; es una pasteurizadora que permite ahorrar energía y es flexible para diversificar la producción tradicional en las heladerías. En el anexo 10 se pueden observar los 7 tipos de programa que brindan flexibilidad y variedad a la producción de Heladería Dondurma.

Es importante mencionar que los ingredientes se mezclan y pasteurizan dentro de la máquina. En el anexo 11 se puede encontrar el proceso de pasteurización, el cual sirve para bonificar los alimentos de los microbios patógenos, conservando los valores nutricionales y organolépticos de la mezcla de helado.

El costo de este modelo es de US\$ 29.639,27 incluido IVA. En la siguiente tabla se presentan las características técnicas del modelo Pastomaster 60 RTL.

Tabla 30. Características técnicas de Pastomaster 60 RTL.

Modelo	Producción en 2 horas	Capacidad cuba		Velocidad mezcla	Alimentación eléctrica*			Potencia instalada	Condensador**	Dimensiones a la base cm			Peso Neto
	litros	Mínimo litros	Máximo litros	n°	Voltaje	Hz	Ph	kW		Ancho	Long.	Altura	kg
Pastomaster 60 RTL	60	15	60	5	400	50	3	6,5	Agua	35	86	103	162

Tomado de Artegelato Ecuador, 2013

Esta máquina ofrece el respaldo de cumplir las normas internacionales de seguridad e higiene. De esta manera se adopta los correctos procedimientos de control y vigilancia de los puntos críticos en la producción del helado artesanal.

5.3.2 Equipos de conservación

Una vez finalizado el proceso de producción de los helados, se debe almacenar el producto hasta el momento de su manipulación o venta. La conservación se la debe realizar a -16°C de manera ininterrumpida para que el helado mantenga su estructura correosa y no forme cristales de hielo. Se utilizará una congeladora vitrina para helado artesanal modelo Fiji. Esta vitrina se utiliza para exhibir el producto y conservarlo hasta el momento de la venta.

Este modelo de vitrina para helado artesanal cuenta con las siguientes descripciones:

- Condiciones ambientales: 35°C / 70% de humedad
- Capacidad de 12 cubetas de 4.75 litros (se utilizarán únicamente 10 cubetas de acuerdo a los sabores de la cartera de productos de la heladería).
- Temperatura de producto 16/-14
- Alimentación eléctrica v.220/60hz
- Peso neto 135 kg

El costo de la vitrina para helado artesanal modelo fiji es de US\$ 5.846,40 incluido IVA. Las 24 cubetas de acero inoxidable se venden por separado a un costo de US\$ 725,76 incluido IVA.

El mantenimiento de este equipo es importante para asegurar que no existan problemas que repercutan en la calidad final del producto. Se conoce que si el helado se derrite fuera de una fase de conservación perderá su estructura correosa y formará cristales de hielo.

5.3.3 Equipo administrativo

Dentro de los equipos administrativos, Heladería Dondurma utilizará una computadora con un software de gestión que optimizará las operaciones del negocio. El software denominado Gestión de Heladerías cuenta con 6 módulos disponibles que se detallan a continuación:

1. Pedido en Heladería

- Ingreso al sistema e inicio de operaciones.
- Identificación del cliente por número telefónico.
- Toma del pedido de heladería.
- Selección de sabores y preferencias.
- Selección de forma de pago y facturación.
- Personalizar la facturación.
- Verificar el estado del pedido.

2. Panel de Sabores

- Selección de sabores solicitados.
- Clasificación de sabores preferidos o más solicitados.
- Sabores ordenados por grupos.

3. Productos y sabores

- Definir y crear los productos de la heladería.
- Manejo de grupos para los sabores y productos.
- Promociones y combos especiales.

4. Caja diaria

- Turnos de caja.
- Arqueo de caja.
- Cierre de caja por turno.

5. Consultas y reportes

- Consulta de ventas.
- Consultas de caja.
- Libros contables.
- Reportes fiscales.

6. Parametrización

- Configuración de parámetros para el sistema.
- Usuarios del sistema.
- Indexar archivos.
- Configurar impresora.
- Botones de acceso rápido.
- Botones por usuario.
- Definición de impuestos.

Este software será de gran ayuda para controlar el sistema de inventarios y la contabilidad financiera del negocio. El costo del software Gestión de Heladerías es de US\$ 716,80 incluido IVA.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

El local comercial de Heladería Dondurma debe contar con un espacio de 80 metros cuadrados para la correcta instalación de los muebles y equipos. Se debe contar con espacios exteriores para el estacionamiento de vehículos, también se debe ofrecer WiFi a los clientes que visiten el local y finalmente se debe contar con servicios básicos como agua, luz para poder cumplir con los requisitos del Municipio de Quito.

Lo importante de gestionar un venta directa es la cercanía con los consumidores, gracias a eso se obtiene una retroalimentación inmediata para realizar los cambios que sean necesarios. Para dichos cambios es importante contar con un arquitecto especializado en locales de comida, de esta manera contribuirá a la colocación efectiva de la maquinaria, vitrinas de exhibición y demás instalaciones de la heladería. En el anexo 12 se puede observar el diseño arquitectónico de Heladería Dondurma.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Para la implementación del negocio se ha optado la zona administrativa Eugenio Espejo (Norte) de la ciudad de Quito. Dentro de esta zona se ha decidido establecer la heladería en la parroquia urbana de Iñaquito, debido a que es un lugar que existe alto tráfico de personas.

La parroquia Iñaquito está ubicada al noroeste de la ciudad. En esta parroquia se puede encontrar el Estadio Olímpico Atahualpa, Avenida Amazonas, Avenida República del Salvador y Avenida Shyris. Dentro de este espacio se pueden encontrar varios centros financieros y de negocios, como también centros comerciales de alta concurrencia como el Quicentro y el Centro Comercial Iñaquito.

En la siguiente figura se muestra un mapa del área metropolitana de la parroquia Iñaquito.



Heladería Dondurma estará ubicada dentro de esta zona en la siguiente dirección: Ave. República del Salvador y Portugal. En la siguiente figura se presenta la ubicación del negocio dentro de la ciudad de Quito.

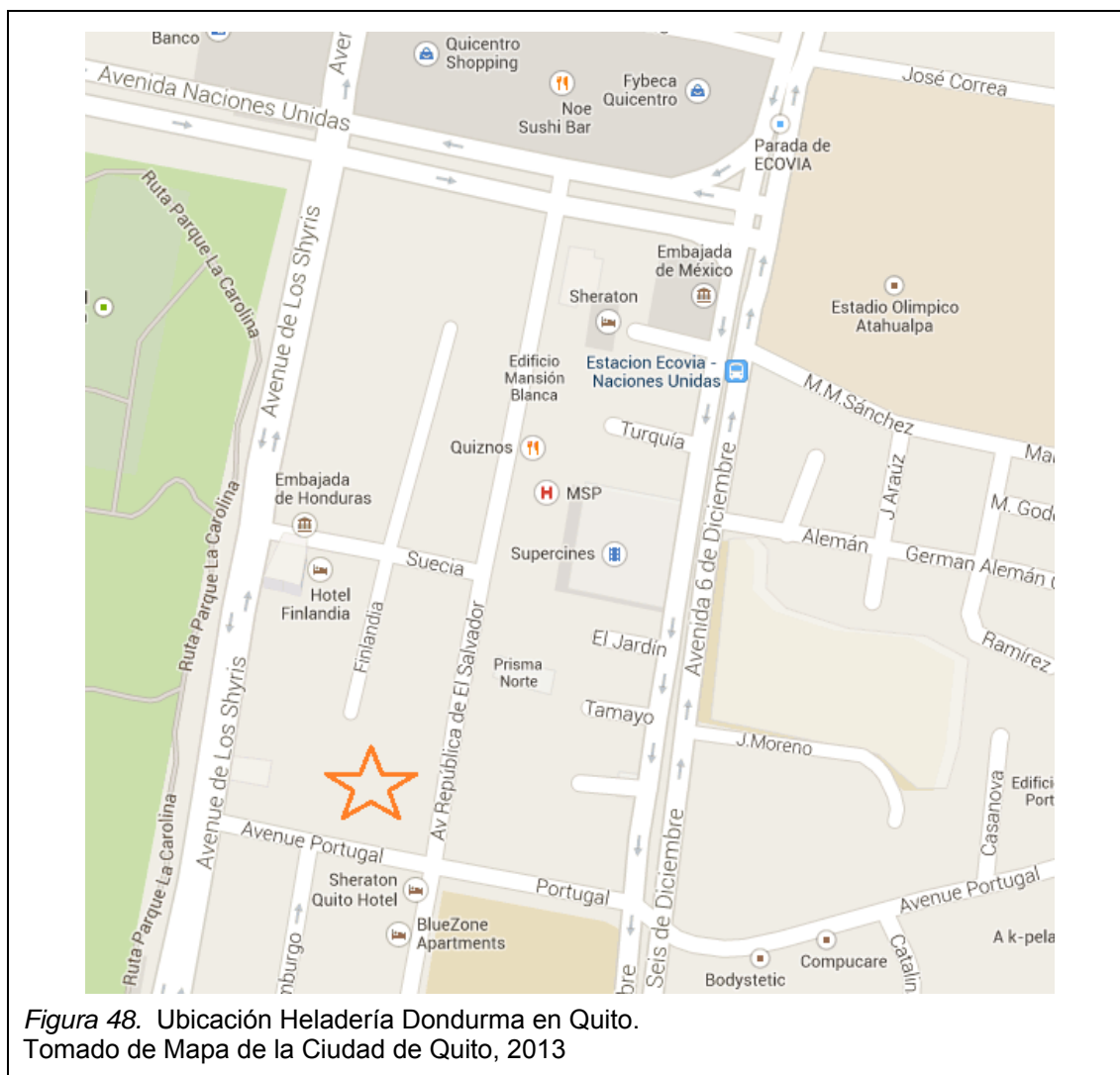


Figura 48. Ubicación Heladería Dondurma en Quito.
Tomado de Mapa de la Ciudad de Quito, 2013

Para tomar una decisión frente al local de arrendamiento, se debe considerar el espacio establecido para asegurar el funcionamiento de todas áreas que serán instaladas en la heladería.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO

Debido a que el local comercial de Heladería Dondurma contará con un área de 80 metros cuadrados, es prudente delegar un espacio para el almacenamiento de materia prima, el mismo que se encontrará junto a la cocina o laboratorio de producción.

En este lugar se almacenará la materia prima necesaria para la elaboración de los helados. Debe contar con un refrigerador y estanterías donde se colocarán los aditivos, azúcar y productos lácteos. En la refrigeradora se almacenarán los productos lácteos y las frutas para conservar su estado y calidad. El área de almacenamiento ofrecerá un mejor control y orden del sistema de inventarios de la heladería.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

- Registro Sanitario (Pública, 2013)

Todos los alimentos procesados como productos naturales e insumos deben contar con Registro Sanitario para las labores de producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El Registro Sanitario tiene como objetivo establecer condiciones y estándares de calidad en las empresas con el fin de ofrecer productos que no perjudiquen la salud de los consumidores. El ministerio de salud pública es el organismo que controla y emite los trámites, requisitos y directrices para la obtención del Registro Sanitario.

- Certificado de Operación

El programa BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) del Ministerio de Salud Pública consiste en que los establecimientos que realicen actividades de elaboración, envasado, almacenamiento y distribución de alimentos para consumo humano deben cumplir con normas de vigilancia y control sanitario. BPM son los principios básicos y prácticas generales de higiene que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la producción.

El Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, es la única entidad que emite Certificados de Operación sobre el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en plantas procesadoras de alimentos con base a disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo 3253 del Registro Oficial 696 del 4 de Noviembre del 2002. Para la inspección y verificación de las mismas se cuenta con organismos acreditados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).

Es de suma importancia la obtención del Certificado de Operación ya que es un requisito obligatorio para el permiso de funcionamiento y es un documento válido para obtener el Registro Sanitario. Es importante mencionar que dicho certificado tiene vigencia de tres años a partir de su concesión (Pública, 2013).

- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Para que heladería Dondurma pueda expender sus productos es necesario contar con el permiso de funcionamiento, este lo emite el Cuerpo de Bomberos.

Para obtener dicho permiso el cuerpo de Bomberos deberá inspeccionar el local comercial y emitir un informe favorable (Bomberos, 2013).

- Secretaría de Ambiente – Registro de Establecimientos

Todas las empresas que se dediquen a cualquier actividad comercial, o expendan productos que necesitan registro sanitario deben obtener el respectivo permiso de funcionamiento, en el caso de Heladería Dondurma este se debe solicitar acercándose a la Secretaria de Ambiente y llenar el formulario de registro (Ambiente, 2013).

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presenta el equipo gerencial que se va a formar para la ejecución de las operaciones de Heladería Dondurma.

Un equipo se conforma por un grupo de individuos los cuales comparten un objetivo en común, este equipo reporta a un líder el cual se encarga de delegar y dar seguimiento a los integrantes del equipo para la obtención de resultados. Existen dos grupos de trabajo los cuales desempeñan distintas funciones para alcanzar el mismo objetivo (Consultores, 2013):

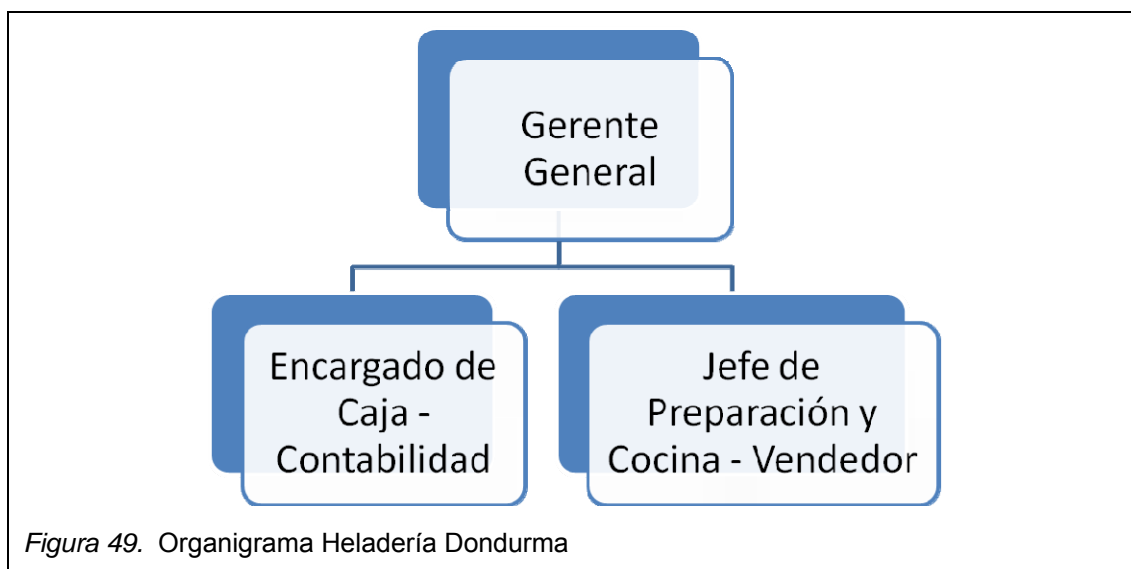
Existen dos grupos dentro de este esquema que desempeñan funciones diferentes para conseguir el mismo objetivo de negocio (Consultores, 2013):

- Equipo de trabajo: es un equipo con un objetivo específico de productividad dentro de la empresa, que logra su objetivo a través de reuniones periódicas.
- Equipo de gerencia: es el equipo responsable por la gestión, la conducción y los resultados de un departamento, una gerencia o una división. Está constituido por el gerente y las personas que le reportan directamente.

Tomando como referencia este esquema se busca desarrollar un organigrama que produzca un efecto de sinergia laboral; este efecto se produce al complementarse los conocimientos, experiencias, habilidades y personalidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y gerencia.

6.1.1 Organigrama

A continuación se presenta la figura que contiene el organigrama de Heladería Dondurma, donde se define el personal administrativo, el personal de operaciones y sus respectivas responsabilidades.



Este organigrama se fundamenta bajo una cadena jerárquica dentro del equipo de trabajo, cada posición debe tener un vertical al cual debe reportar periódicamente su trabajo o cualquier problema de gestión. En este caso los dos cargos deben reportar directamente al Gerente General.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

La administración estratégica de la heladería en todas sus funciones está a cargo del Gerente General, siendo principal responsable de los resultados en la gestión del negocio. Esta persona debe tener un perfil comercial, con capacidad de manejar al equipo de trabajo de tal forma que durante la fase de planificación de cualquier actividad se haga énfasis en la eficacia y durante la ejecución, seguimiento y evaluación se considere un enfoque mayormente en la eficiencia.

6.2.1 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo en Heladería Dondurma será conformado por dos áreas fundamentales:

- Área Comercial
- Área de Producción

Cada equipo de trabajo tendrá los miembros y funciones necesarias para asegurar el desempeño eficaz de la gestión determinada. Es importante mencionar que los responsables del área comercial y de producción son el Gerente General y el Jefe de Preparación y Cocina respectivamente.

A continuación se presentan los valores y características que deben identificar al personal de Heladería Dondurma (Consultores, 2013):

- Compromiso (identificación con el equipo).
- Comunicación (en todas las direcciones, hacia adentro y fuera del equipo).
- Cooperación (mutua, entre todos los miembros del equipo).
- Complementación (de experiencias, conocimientos, habilidades, información y personalidades).
- Concentración (consecución de los objetivos del equipo y objetivos generales).
- Cumplimiento (fiabilidad en las operaciones).
- Continuidad (tanto en la conformación del equipo, como en sus normas de funcionamiento).

El objetivo de Heladería Dondurma dentro del manejo de equipo gerencial es fortalecer el espíritu de equipo, lo cual contribuye a una mayor motivación en el trabajo, lo que logra obtener mayores niveles de eficiencia y mejorar los resultados financieros para los inversionistas de la heladería.

6.2.2 Perfil de Contratación

Se debe elaborar condiciones específicas para la contratación de los distintos puestos de trabajo dentro de la heladería. El objetivo de realizar esta acción es asegurar el perfil competitivo adecuado para la función indicada.

Es importante que cada perfil contenga experiencia y conocimientos adecuados para cada rol, ya que eso contribuye a un accionar efectivo de las funciones, tareas y objetivos de cada persona en la heladería.

Dentro del perfil de contratación es importante determinar la edad para cada rol específicamente. Frente a este variable del perfil de contratación, Heladería Dondurma busca personas con experiencia, energía y el debido entusiasmo para sacar adelante a la empresa. Se debe considerar que lo importante de la experiencia es la autoconfianza que se desarrolla cuando alguna persona ha vivido determinadas situaciones en una empresa; esta autoconfianza guía a las personas a reconocer posibles riesgos, así como evitarlos, de modo que se emplea la mínima cantidad de energía y recursos para conducir la empresa hacia sus objetivos.

A continuación se detalla el perfil que deben poseer los diferentes cargos de Heladería Dondurma para asegurar su efectiva contratación:

Tabla 31. Perfil de contratación Heladería Dondurma

PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Puesto	Perfil Personal	Perfil Competitivo
Gerente General	Género: Indistinto; de 25 a 40 años de edad.	Grado académico: Título de Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Conocimientos: dirección, supervisión y control en el área de dirección; manejo de equipo de personas y software administrativo; manejo de mobiliario y equipo existentes en el establecimiento; inglés (hablado y escrito 100%).
Jefe de Preparación y Cocina - Vendedor	Género: Indistinto; de 25 a 40 años de edad.	Conocimientos: Gestión de ventas en un establecimiento comercial; conocimiento en malabares y trucos visuales; actitud positiva. Dirección, supervisión y control en el área de cocina y laboratorio de producción; experiencia en elaboración de helados artesanales; manejo de equipo de personas y maquinaria de producción de heladería; inglés (hablado y escrito 100%).
Asistente de Caja - Contabilidad	Género: Indistinto; de 18 a 40 años de edad.	Conocimientos: Contabilidad; gestión y manejo de contabilidad financiera; inglés (hablado y escrito 100%); gestión de cobro de las ventas en un establecimiento comercial; manejo de software de ventas y facturación.

6.2.3 Descripción de Funciones

Cada persona dentro de Heladería Dondurma posee distintas responsabilidades que deben ser cumplidas con la máxima eficiencia posible, ya que cuenta con un esquema organizacional vertical que se basa en jerarquías, lo cual quiere decir que todos tienen un superior de área (a excepción del Gerente General) y deben reportar los resultados a esa persona.

A continuación se presenta la descripción de funciones para cada uno de los integrantes del organigrama de recursos humanos.

Gerente General

Tabla 32. Identificación – Gerente General

IDENTIFICACIÓN	
Puesto	Gerente General
Sexo	Indistinto
No. de Plazas	1 (Una)
Clave	GG
Ubicación	Heladería Dondurma (Av. República del Salvador y Portugal)
Ubicación Administrativa	Gerencia General
Ámbito de Operación	Todas las áreas

Adaptado de The Council *Business Advisors*

- Relaciones de Autoridad

Jefe Inmediato: N/A

Subordinados Directos: Jefe de preparación y cocina – vendedor; Asistente de caja – contabilidad.

Dependencia Funcional: tiene autoridad absoluta sobre todas las áreas y puede decidir las estrategias y acciones necesarias para mantener operando en condiciones óptimas el establecimiento comercial, dirigir y controlar las actividades del personal.

- Propósito del Puesto

Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la heladería, encaminando los esfuerzos estratégicos a generar mayor volumen de ventas, y sostener todas las actividades para conseguir los objetivos financieros.

- Funciones Generales

- Generar mayor volumen de ingresos, manteniendo la calidad del producto y el servicio.
- Supervisar la contratación de personal de acuerdo al perfil indicado.
- Dirigir, supervisar y controlar la operación de la heladería.
- Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.
- Dirigir, supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo.
- Generar estrategias de marketing para la heladería y tener una efectiva comunicación con las agencias de marketing digital y BTL.
- Generar y mantener toda la información y controles requeridos para los inversionistas.

- Funciones Específicas
 - Supervisar el inicio y cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.
 - Proveer al personal las áreas y lo necesario para desarrollar sus funciones.
 - Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
 - Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.
 - Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.
 - Asignar permisos y descansos, de acuerdo a la operación y lineamientos establecidos.
 - Dirigir las juntas de personal para revisar los resultados mensuales de la heladería.

Jefe de Preparación y Cocina - Vendedor

Tabla 33. Identificación – Jefe de Preparación y Cocina - Vendedor

IDENTIFICACIÓN	
Puesto	Jefe de Preparación y Cocina - Vendedor
Sexo	Indistinto
No. de Plazas	1 (Una)
Clave	C&V
Ubicación	Heladería Dondurma (Av. República del Salvador y Portugal)
Ubicación Administrativa	Cocina & Ventas
Ámbito de Operación	Producción - Comercial

Adaptado de The Council *Business Advisors*

- Relaciones de Autoridad

Jefe Inmediato: Gerente General.

Subordinados Directos: N/A

Dependencia Funcional: Es el encargado de elaborar los helados en el laboratorio de producción como también gestionar y controlar las operaciones de cocina, atender a los clientes que visitan las instalaciones y gestionar las ventas.

- Propósito del Puesto

Elaborar productos de calidad de acuerdo a los lineamientos de producción de los helados. Asegurar el correcto funcionamiento del laboratorio de producción y el área de cocina. Gestionar las ventas de forma eficiente generando experiencias favorables para la marca de acuerdo a las estrategias planteadas.

- Funciones Generales

- Elaborar productos de calidad para la venta en la heladería.
- Control y manejo adecuado de la maquinaria en el laboratorio de producción.
- Control y manejo adecuado de la cocina de la heladería.
- Responsable de inventarios y bodega.
- Generar y controlar reportes periódicos del nivel de producción.
- Encargado de gestionar las ventas a los clientes, realizando las tácticas de entrega del producto mencionadas anteriormente, es decir realizando movimientos con los productos. Tiene un papel importante en la satisfacción del cliente, al momento de la visita y consumo de los productos en la heladería.

- Funciones Específicas

- Asegurar la calidad de los helados producidos en las instalaciones.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos de elaboración de helados.
- Control y mantenimiento de los equipos del área de elaboración y cocina.
- Gestionar la venta del producto final como también la limpieza y mantenimiento de las instalaciones del área de cocina y bodega.

- Asegurar una venta ideal para el consumidor de acuerdo a las políticas de producto y servicio.
- Comunicación efectiva con el Gerente General sobre las necesidades y comportamiento del cliente al momento de la compra en la heladería.
- Generar reportes de satisfacción del cliente.

Encargado de Caja - Contabilidad

Tabla 34. Identificación – Encargado de Caja - Contabilidad

IDENTIFICACIÓN	
Puesto	Encargado de Caja - Contabilidad
Sexo	Indistinto
No. de Plazas	1 (Una)
Clave	C&C
Ubicación	Heladería Dondurma (Av. República del Salvador y Portugal)
Ubicación Administrativa	Caja & Contabilidad
Ámbito de Operación	Comercial - Contable

Adaptado de The Council *Business Advisors*

- Relaciones de Autoridad

Jefe Inmediato: Gerente General

Subordinados Directos: N/A

Dependencia Funcional: Es el encargado de realizar los cobros en caja de los productos solicitados por el cliente. De igual manera se encarga de manejar la contabilidad financiera de la heladería. Tiene un papel importante en la satisfacción del cliente al momento de visitar y consumir los productos de la heladería.

- Propósito del Puesto

Contacto directos con los clientes. Encargado del cobro a los clientes del establecimiento comercial y gestión de la contabilidad financiera del negocio.

- Funciones Específicas
 - Asegurar un cobro efectivo a los clientes de acuerdo al producto deseado.
 - Controlar el manejo efectivo del software de ventas y facturación del establecimiento comercial.
 - Gestión efectivo de la contabilidad financiera de la heladería.
 - Generar reportes de ventas diarios para su vertical.
 - Comunicación efectiva con el Gerente General.

6.3 COMPENSACIÓN A EMPLEADOS, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Es importante compensar a los empleados por su desempeño en las labores de la heladería. Un sistema de compensación exitoso se traduce en empleados motivados y satisfechos con la empresa, lo cual contribuye a generar un ambiente de trabajo positivo (Gerencie, 2012).

La administración de compensaciones dentro de la heladería será diseñada para alcanzar los siguientes objetivos importantes:

- Motivación y compromiso del personal.
- Aumento de la productividad.
- Control de costos.
- Tratamiento justo de los empleados.
- Cumplimiento de la legislación local.

La compensación debe ser total, es decir sueldo más todos los demás beneficios otorgados para el personal competente. Heladería Dondurma manejará dos componentes para la remuneración total, los cuales son (Chiavenato, 2009):

- Remuneración básica: sueldo mensual.
- Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados por su buen desempeño (bonos, comisiones de ventas).

A continuación se presenta el sistema justo y transparente de compensación para el personal operativo dentro del organigrama de Heladería Dondurma.

Tabla 35. Sistema de Sueldos – Heladería Dondurma

SISTEMA DE SUELDOS	
Puesto	Sueldo Base
Gerente General	\$ 700,00
Jefe de preparación - Vendedor	\$ 400,00
Encargado de caja	\$ 340,00

Nota: este sistema de sueldos está elaborado considerando los costos fijos y variables en las operaciones de la heladería.

Es importante mencionar que la tabla anterior presenta el sueldo base, a partir de eso se agregan todos los beneficios otorgados por la ley.

Todos los empleados deben estar afiliados al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). El sistema de sueldos debe contar con todos los requisitos y beneficios estipulados por la ley del Código de Trabajo, los cuales se presentan a continuación:

- Sueldo básico unificado
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto
- Vacaciones
- Fondos de reserva a partir del segundo año
- Utilidades 15% a trabajadores más carga familiar
- Aporte al IESS del 11,15%

Los sueldos fijados serán revisados y analizados cada año, se realizará un incremento del mismo dependiendo de los factores de la economía como la

inflación, entre otros factores están el desempeño de cada empleado y el crecimiento de las ventas e infraestructura de la heladería.

Las empresas están conformadas por accionistas e inversionistas, estos contribuyen con capital e inversiones, los cuales son utilizados para la compra de recursos necesarios para la operación de la heladería (Chiavenato, 2009).

Los accionistas e inversionistas de Heladería Dondurma son los responsables de desarrollar metas y planes estratégicos, así como también establecer una política general de la heladería. La compensación a dichas personas se basa en un sistema de ganancias y dividendos.

Dividendo se define como la retribución a la inversión, la misma que es otorgada dependiendo de la cantidad de acciones que se tenga con recursos provenientes de las utilidades generadas por la empresa dentro de un tiempo establecido, las mismas que se podrán entregar en dinero o acciones (Economía, 2013).

Es decisión de los accionistas e inversionistas si los dividendos de Heladería Dondurma serán repartidos en acciones o dinero. Si se considera la segunda opción, por cada acción poseída se recibirá cierta cantidad de dinero, la cual será determinada de igual manera por dichas personas. Si se reparten los dividendos en acciones, se recibirá una acción por cada n acciones poseídas.

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.4.1 Políticas de Empleo

Las políticas internas de una empresa están conformadas por procesos estandarizados, los cuales deben ser cumplidos por los empleados de la organización, dichas políticas tienen una relación directa con la filosofía del negocio (Houston, 2013).

Las políticas deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la heladería, de igual manera su redacción debe ser claro y conciso, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

Las políticas de empleo que rigen las operaciones de Heladería Dondurma se dividen en dos segmentos principales:

- Políticas Laborales
- Políticas de Disciplina y Seguridad

Dentro de las políticas laborales se tiene las siguientes:

a) Políticas de trabajo

Esta política establece la jornada laboral dentro de la heladería tomando como referencia la política laboral local. El inicio de la jornada laboral será a partir de las 10h00 y terminará a las 18h00, esto aplica para todos los días de la semana.

La jornada laboral en Ecuador corresponde a 40 horas de trabajo a la semana, y ocho horas de trabajo diarias, las horas suplementarias serán percibidas en caso de cumplirlas.

Costos de horas suplementarias (Proecuador, 2013):

Hora suplementaria: sueldo + 50%

Se entiende a las horas suplementarias cuando se excede del horario normal, durante el día o hasta las 24h00.

b) Políticas de selección y capacitación del personal

Esta política constituye la base para la contratación y formación del personal con el objetivo de mantener altos estándares de calidad de trabajo dentro de la heladería. Las políticas de selección de personal se han descrito anteriormente con diversos requisitos dependiendo el cargo en cuestión (edad, experiencia, nivel de conocimientos, entre otros). Las políticas de capacitación serán definidas de acuerdo al área de trabajo. Las capacitaciones serán aprobadas por el Gerente General de la heladería; considerando que cada acción de capacitación debe tener un objetivo financiero claro que se obtenga por medio de calidad de producción, calidad del servicio al cliente, etc.

c) Políticas de remuneración

Esta política fija los criterios específicos de la heladería para compensar a sus participantes directos. Se incluyen en la misma el sistema de sueldos como un componente fijo de remuneración así como también los demás beneficios o remuneraciones indirectas, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos.

Dentro de esta política, se tiene los incentivos salariales, que corresponden principalmente a las comisiones de ventas y bonos. Dentro de este componente variable de remuneración establecemos que el siguiente rol está incluido para comisiones de ventas:

- Jefe de preparación y cocina - Vendedor

Las comisiones serán evaluadas de acuerdo al nivel de ventas mensual. Es importante mencionar que el porcentaje de las ganancias brutas en ventas para destinar a comisiones deberá ser del 10%, dependiendo del análisis contable que se realice en dicho mes.

Además del manejo de comisiones, se pueden incluir bonos que apliquen a todos los empleados. El manejo de estos bonos se realizará en base a un análisis del desempeño y logros de un puesto específico. Estos bonos serán otorgados trimestralmente y la decisión final la tendrá el Gerente General de la heladería.

d) Políticas sobre relaciones laborales

Es importante definir una política que fije la actitud de los empleados hacia la empresa, pero también se debe gestionar de manera eficiente la satisfacción de los clientes internos (empleados) de la heladería. Esta política tiene como objetivo el manejo efectivo de quejas y reclamos de los empleados que se deberán solucionar directamente con el Gerente General.

e) Políticas de Igualdad

Esta política plantea que se debe tener un trato equitativo con los empleados sin ningún prejuicio ya sea de raza, religión, discapacidad física, nivel jerárquico, orientación sexual entre otros; ya que la heladería propone entregar a sus empleados de todos los niveles una alta satisfacción laboral y que formen parte de la filosofía empresarial que los impulsa a dar lo mejor para obtener los objetivos propuestos.

Dentro de las políticas de disciplina y seguridad se tiene las siguientes:

i. Consumo de alcohol

El consumo de alcohol entre las horas laborales puede afectar la asistencia de un empleado y su productividad. En el caso de la heladería, el manejo de maquinaria y utensilios de cocina puede suponer un riesgo de seguridad en el caso de operar los mismos en estado de embriaguez.

Esta política tiene como objetivo prohibir el consumo de alcohol durante las horas laborales para asegurar el máximo desempeño funcional de los empleados.

ii. Código de vestimenta

Dentro de la heladería se requiere que el personal del área de producción y venta utilice uniformes específicos cuando estén cumpliendo la jornada laboral. Estos uniformes ayudarán a mantener un estándar de calidad y limpieza en las labores de producción como en la venta del producto final. De igual manera los empleados que tienen contacto directo con los clientes deberán utilizar otra clase de uniforme para promover la marca de la heladería y proporcionar un fácil reconocimiento para los clientes.

iii. Código de confidencialidad

Esta política tiene como objetivo prohibir a un empleado determinado a trabajar para un competidor sobre una base a tiempo parcial, con el fin de impedir la divulgación de información confidencial, ya sea de ámbito comercial como de producción. Si el empleado renuncia al contrato laboral, puede ser obligado a firmar un acuerdo de confidencialidad para controlar el flujo de información que maneja la heladería para sus operaciones.

6.4.2 Beneficios Laborales

Los beneficios laborales tienen como objetivo mantener a los empleados motivados y llevar al negocio adelante.

Los beneficios laborales que ofrece Heladería Dondurma comprenden de una sección que es por terminación de las relaciones laborales.

6.4.2.1 Beneficios por terminación de la relación laboral

Esta sección de beneficios comprende lo siguiente:

- Remuneraciones pendientes de pago al empleado.
- Parte proporcional de remuneraciones adicionales.
- Pago por vacaciones no gozadas (si fuere el caso).
- Otros valores por cualquier otro concepto.
- Se deberá contar con la conformidad expresa del empleado con la liquidación establecida y su declaración de haber recibido el valor que resulte finalmente.

Estos beneficios tienen como objetivo la fidelización de los empleados frente a Heladería Dondurma y sus deberes diarios. Los beneficios serán gestionados por la Gerencia General.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Dentro de los derechos para los accionistas e inversionistas de Heladería Dondurma, se tiene lo siguiente:

- Participación en juntas extraordinarias

Todos los accionistas e inversionistas de Heladería Dondurma tienen derecho a participar en las reuniones convocadas por junta extraordinaria. En dichas reuniones se tendrá completo acceso a revisión de estrategias de diferentes ámbitos del negocio y sus resultados financieros.

- Participación en votaciones

Cada accionista e inversionista tiene derecho a voto y formará parte de la toma de decisiones. Para la aprobación de cualquier decisión se debe

obtener no menos del 50% de los votos de los participantes. El socio mayoritario será la persona que tenga mayor influencia en cualquier decisión que haya convocado a una junta extraordinaria.

- Participación en utilidades

Los accionistas e inversionistas gozarán de las utilidades según el porcentaje de acciones que controlen. Como se mencionó anteriormente esto será manejado a través de un sistema de ganancias y dividendos, de esa manera se tiene un control justo y equitativo de la distribución de las ganancias y utilidades para cada accionista e inversionista.

- Vinculación y desvinculación (accionistas e inversionistas)

Para la entrada de nuevos accionistas e inversionistas, se debe contar con la aprobación de no menos del 50% de los votantes; esto será evaluado de acuerdo al porcentaje y monto de inversión que presenta el candidato.

La persona que fuere accionista o inversionista de Heladería Dondurma, para su desvinculación debe informar a dichos participantes su decisión con un tiempo prudente que no sea inferior a un mes, para así gestionar de manera eficiente la salida del capital que representa las acciones de dicha persona.

Dentro de las restricciones de los accionistas e inversionistas de Heladería Dondurma se tiene lo siguiente:

- Venta y compra de acciones

La persona que decide vender o comprar un porcentaje de las acciones de la heladería, se debe limitar a las distintas órdenes de compra y de

venta que los inversores introducen en el mercado. Si la persona decide vender todas sus acciones debe informar a los participantes considerando un caso de desvinculación.

- Impresión de acciones

Es completamente prohibido el derecho de imprimir acciones adicionales de Heladería Dondurma con el objetivo de diluir los porcentajes de los socios participantes.

- Reuniones deficientes

Se prohíbe la ejecución de reuniones extraordinarias que no cuenten con la participación de todos los representantes.

Estos derechos y restricciones sirven para tener un control completo de las acciones que emprenden los participantes, considerando que en todo momento deben tener un comportamiento ético y profesional para el beneficio del negocio.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

- Imagen y desarrollo del establecimiento comercial

Dentro del modelo de negocio planteado se establecerá un equipo asesor de imagen y desarrollo de un establecimiento comercial de heladería dentro de la capital. Es importante considerar este asesoramiento para distribuir correctamente las áreas dentro de la heladería como también asegurar una presentación ideal del local comercial para los ojos del consumidor.

- Calidad del servicio en el establecimiento

De igual manera para reforzar la calidad en el servicio, se contratará a distintos asesores para que brinden charlas a los empleados sobre la calidad del servicio y la implementación del mismo en establecimientos comerciales como las heladerías.

- Calidad de equipos y maquinarias

En la actualidad se cuenta con empresas que además de proveer de equipos y maquinarias para heladerías, asesoran a dichos establecimientos con el objeto de guiarlos en su ruta dentro del mercado, considerando su nivel de inversión y más que todo su posición competitiva.

- Movimientos y actos de manipulación

Para lograr una experiencia efectiva al momento de la entrega del producto final al cliente, se debe contar con la ayuda de un asesor de movimientos y trucos de manipulación de objetos para que capacite a los vendedores del establecimiento. De acuerdo a eso se presenta al cliente un nivel de servicio original basado en demostraciones profesionales que plasman de manera impactante sensaciones, emociones dentro de un contexto teatral.

Es importante ejecutar dichos asesoramientos y servicios en los periodos iniciales de la heladería, para así adquirir experiencia con los diferentes proveedores del caso y comenzar a construir desde el inicio una imagen diferente dentro del mercado de heladerías artesanales.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

A continuación se presenta las actividades necesarias para poner en marcha el negocio.

Tabla 36. Actividades necesarias para iniciar del negocio.

HELADERÍA DONDURMA	
	Actividades
1	Constitución de la compañía y permisos de funcionamiento
2	Préstamos
3	Arrendamiento del local
4	Compra de maquinaria y herramientas
5	Compra de equipo de computación y software de gestión
6	Adecuación del local comercial
7	Contratación de personal
8	Capacitación de personal
9	Diseño de publicidad y promoción (pagina web, redes sociales, material POP, etc)
10	Administración de relaciones con proveedores (selección y compra de insumos)
11	Elaboración de productos de muestra
12	Periodo de prueba del local comercial
13	Instalaciones y mejoras del local comercial
14	Inauguración - Heladeria Dondurma

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Se realizó el diagrama de Gantt para Heladería Dondurma considerando actividades y tiempos necesarios para poner en marcha el negocio. Este diagrama dio como resultado un ruta crítica de 220 días como se puede verificar en el anexo 13.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Dentro de las actividades propuestas se considera que las que tomen mayor tiempo de lo proyectado serán la constitución de la compañía y el préstamo adquirido por las entidades correspondientes; estas consideraciones se deben

a que estas actividades no dependen directamente de la empresa ni de los inversionistas.

Se ha estimado tiempos promedios que se aplican en la vida real debido a los procesos y niveles de burocracia que existen a nivel local. El tiempo que puede aumentar el retraso de los trámites mencionados, se estima que resulte entre 10 a 15 días. En caso de que esto suceda, se procederá a reajustar el cronograma con el tiempo necesario para la iniciación exitosa de cada actividad.

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se presentan los supuestos y criterios utilizados para el desarrollo del modelo de negocios:

- El negocio estará establecido en el centro norte de la ciudad de Quito.
- El plan de negocios será evaluado con tres escenarios financieros: optimista, esperado y pesimista.
- El plan financiero del negocio será proyectado a 5 años.
- La inversión inicial será cubierta un 40% por medio de aporte de parte de los accionistas y un 60% restante a través de financiamiento a tres años con interés anual del 12%.
- El PVP de US\$ 2,80 de los productos de la heladería está establecido considerando los costos fijos y variables como también el precio actual del mercado.
- El canal de distribución utilizado para las ventas es directo.
- Se tendrá considerado como supuesto una inflación del 5% a partir del segundo hasta el último periodo de análisis financiero.
- El cálculo de la depreciación será en línea recta de acuerdo a lo establecido por la ley.

- El tiempo establecido para iniciar las operaciones del negocio de acuerdo a las actividades necesarias es de 220 días.
- Se pretende alcanzar una cuota de mercado del 1%.
- La proyección de ventas se realizará tomando en cuenta los datos de demanda y consumo obtenidos por la investigación de mercados.
- La estimación de costos de producción se realizará tomando en cuenta los costos y cantidades requeridas de insumos para el nivel de producción establecido.
- La cartera de productos cuenta con 10 sabores de helados.
- El equipo de trabajo será conformado por 3 personas para las áreas de producción y comercialización.
- Para el 4to y 5to periodo de análisis financiero se realizará una re-inversión total de US\$ 1.986 en activos fijos (infraestructura) para alcanzar un crecimiento estimado del 54% en ventas.
- El crecimiento estimado de acuerdo a la re-inversión afectará en la misma proporción a distintos costos vinculados directamente con el nivel de producción.
- Se realizará un incremento del 15% en nómina para el 4to y 5to periodo respectivamente.
- El capital de trabajo para iniciar el negocio estará distribuido para los tres primeros periodos de análisis financiero.

- Los esfuerzos de marketing desarrollados por Heladería Dondurma aportarán un incremento anual del 5% en las ventas durante los periodos de análisis del proyecto. Los planes de comunicación tienen objetivos de comunicación de los valores y los atributos de diferenciación de la marca. Estos aspectos intangibles de la marca juegan un papel decisivo en la hora de la decisión de compra.
- El escenario optimista se lo realizará sobre la base de la variación anual del PIB de la Industria Manufacturera durante los últimos 5 años. Se toma como referencia base el año 2012 para el cálculo correspondiente. Para dicho escenario se considera un incremento anual sobre las ventas del 4% durante los periodos analizados en el proyecto (Anexo 33).
- El escenario pesimista se lo realizará sobre la base de la variación anual del PIB de la Industria Manufacturera durante los últimos 5 años. Se toma como referencia base el año 2012 para el cálculo correspondiente. Para dicho escenario se considera un decremento anual sobre las ventas del 6% durante los periodos analizados en el proyecto (Anexo 33).

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Los riesgos y problemas que se pueden presentar en la implementación del modelo del negocio son los siguientes:

- La demora en conseguir el local comercial.
- La demora en obtener el préstamo.
- La demora en la constitución de la empresa.
- En la zona establecida para la implementación del negocio se encuentran varios competidores directos.

- En el caso de que la demanda decrezca se corre el riesgo de tener capacidad ociosa.
- Fuga de información respecto a la receta de los helados.
- No ser una marca reconocida.
- Recursos limitados de capital.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

Este capítulo analiza la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio, las fuentes de ingreso, los costos fijos y variables, el estado de resultados actual y proyectado, el balance general actual y proyectado, flujo de efectivo actual y proyectado, punto de equilibrio del negocio y evaluación.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Para la implementación del negocio de Heladería Dondurma se requiere una inversión inicial de US\$ 60.591,57 (anexo 14). Esta inversión corresponde a todos los activos fijos e intangibles que son necesarios para iniciar las operaciones del negocio.

Para la inversión inicial del proyecto se ha considerado rubros tales como maquinaria y herramientas, equipos de oficina y computación necesarios para las funciones de producción y administración de la heladería. De igual manera se ha considerado los rubros necesarios para la constitución de la empresa y el capital de trabajo inicial distribuido en diferentes periodos para cubrir los gastos generales de la heladería.

Es importante mencionar que la inversión inicial se ha distribuido entre recursos propios (inversionistas) y recursos prestados (préstamo bancario).

9.2 FUENTE DE INGRESOS

La fuente de ingresos está sujeta a una proyección de ventas a cinco años (anexo 15). Las ventas de helados ofrecidos por Heladería Dondurma están representadas por la cantidad de cada sabor de la cartera de productos y un PVP de US\$ 2,80.

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1 Costos Fijos

Para los costos fijos se ha considerado los sueldos y salarios del personal (anexo 16), los servicios básicos (anexo 17), gastos financieros (anexo 18), gastos de seguro (anexo 19), gastos de mercadeo (anexo 20) y arriendo (anexo 21). La suma total de los costos fijos para el primer año de operación es de US\$ 44.230,25.

9.3.2 Costos Variables

Los costos variables de Heladería Dondurma (anexo 22) están representados por los costos de producción de los diez helados de la cartera de productos. Estos costos consideran los insumos necesarios tales como ingredientes, conos y toppings para la producción de un litro de helado. De acuerdo a esto, se ha realizado el cálculo para obtener el costo variable anual de cada sabor de acuerdo a la demanda esperada respectivamente.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1 Margen Bruto

Dentro del escenario esperado del análisis financiero se presenta el siguiente margen bruto:

Tabla 37. Margen Bruto Escenario Esperado

MARGEN BRUTO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 67.081,24	\$ 73.957,06	\$ 81.537,66	\$ 116.863,86	\$ 159.764,58
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.602,43	\$ 51.404,32	\$ 57.857,28	\$ 84.540,14	\$ 117.679,10

La utilidad bruta en el escenario esperado durante los cinco periodos de operación del negocio es positiva.

Para el escenario optimista del análisis financiero se presenta el siguiente margen bruto:

Tabla 38. Margen Bruto Escenario Optimista

MARGEN BRUTO ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 69.764,49	\$ 76.915,35	\$ 84.799,17	\$ 121.538,41	\$ 166.155,16
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 48.285,68	\$ 54.362,60	\$ 61.118,79	\$ 89.214,69	\$ 124.069,68

La utilidad bruta en el escenario optimista durante los cinco periodos de operación del negocio es positiva.

Para el escenario pesimista del análisis financiero se presenta el siguiente margen bruto:

Tabla 39. Margen Bruto Escenario Pesimista

MARGEN BRUTO ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 63.056,36	\$ 69.519,64	\$ 76.645,40	\$ 109.852,03	\$ 150.178,70
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 41.577,56	\$ 46.966,90	\$ 52.965,02	\$ 77.528,31	\$ 108.093,22

La utilidad bruta en el escenario pesimista durante los cinco periodos de operación del negocio es positiva.

9.4.2 Margen Operativo

Dentro del escenario esperado del análisis financiero se presenta el siguiente margen operativo:

Tabla 40. Margen Operativo Escenario Esperado

MARGEN OPERATIVO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 67.081,24	\$ 73.957,06	\$ 81.537,66	\$ 116.863,86	\$ 159.764,58
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.602,43	\$ 51.404,32	\$ 57.857,28	\$ 84.540,14	\$ 117.679,10
(-) Costos Administrativos	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PAI	\$ (3.673,52)	\$ 3.456,83	\$ 10.777,42	\$ 32.881,72	\$ 60.297,05

En el primer periodo se puede observar que el margen operativo del negocio es negativo, sin embargo a partir del segundo periodo en adelante el margen operativo es positivo.

Para el escenario optimista del análisis financiero se presenta el siguiente margen operativo:

Tabla 41. Margen Operativo Escenario Optimista

MARGEN OPERATIVO ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 69.764,49	\$ 76.915,35	\$ 84.799,17	\$ 121.538,41	\$ 166.155,16
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 48.285,68	\$ 54.362,60	\$ 61.118,79	\$ 89.214,69	\$ 124.069,68
(-) Costos Administrativos	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PAI	\$ (990,27)	\$ 6.415,12	\$ 14.038,93	\$ 37.556,28	\$ 66.687,63

En el primer periodo se puede observar que el margen operativo del negocio es negativo, sin embargo a partir del segundo periodo en adelante el margen operativo es positivo.

Para el escenario pesimista del análisis financiero se presenta el siguiente margen operativo:

Tabla 42. Margen Operativo Escenario Pesimista

MARGEN OPERATIVO ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 63.056,36	\$ 69.519,64	\$ 76.645,40	\$ 109.852,03	\$ 150.178,70
(-) Costos de Producción	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 41.577,56	\$ 46.966,90	\$ 52.965,02	\$ 77.528,31	\$ 108.093,22
(-) Costos Administrativos	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PAI	\$ (7.698,40)	\$ (980,59)	\$ 5.885,16	\$ 25.869,89	\$ 50.711,17

Dentro de este escenario, se puede observar que para el primer y segundo periodo el negocio presenta un margen operativo negativo, sin embargo para los periodos restantes el margen operativo es positivo.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

En el estado de resultados actual y proyectado se identifican los ingresos, costos de producción y gastos operativos. Para este análisis se tomó en cuenta los impuestos de ley como el 15% de participación de trabajadores y el 25% del impuesto a la renta. En los anexos 23, 24 y 25 se encuentran los estados de resultados (actual y proyectado) para los tres escenarios financieros respectivamente.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Dentro del balance general actual y proyectado se ha considerado los activos (corriente, fijo y diferido), pasivos (corriente, largo plazo) y patrimonio de la empresa. El balance general actual y proyectado está constituido en bienes, deuda y capital que posee el negocio. En los anexos 26, 27 y 28 se encuentran los balances generales (actual y proyectado) para los tres escenarios financieros respectivamente.

9.7 FLUJO DE CAJA

Se realizó el flujo de caja (actual y proyectado) del análisis financiero. En los anexos 29, 30 y 31 se encuentran los flujos de caja para los tres escenarios financieros respectivamente.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se calculó mediante los costos fijos del primer periodo, el precio de venta, unidades de venta mensuales, costo fijo unitario y costo variable unitario. El cálculo correspondiente se realizó tanto en unidades vendidas como en cantidad monetaria. El análisis del punto de equilibrio se encuentra en el anexo 32.

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Los índices financieros indican el desempeño del negocio en el tiempo, a continuación se presentan los índices financieros considerados en el análisis del proyecto.

9.9.1 Índices de Liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Dentro de estos índices se contemplan la razón corriente, capital de trabajo y la prueba ácida.

Para el escenario esperado, proyectado en los cinco periodos del análisis financiero se obtuvieron los siguientes índices de liquidez:

Tabla 43. Indicadores de liquidez y solvencia – Escenario Esperado

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
Razón Corriente		Capital de Trabajo		Prueba Ácida	
Activo Corriente / Pasivo Corriente		Activo Corriente - Pasivo Corriente		(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	
Año 1	\$ 1,08	Año 1	\$ 5.189,88	Año 1	\$ 0,74
Año 2	\$ 1,18	Año 2	\$ 11.395,00	Año 2	\$ 0,82
Año 3	\$ 1,28	Año 3	\$ 17.668,83	Año 3	\$ 0,91
Año 4	\$ 1,49	Año 4	\$ 38.411,65	Año 4	\$ 1,08
Año 5	\$ 1,70	Año 5	\$ 65.889,80	Año 5	\$ 1,25

Para el escenario optimista proyectado en los cinco periodos del análisis financiero se obtuvieron los siguientes índices de liquidez:

Tabla 44. Indicadores de liquidez y solvencia – Escenario Optimista

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
Razón Corriente		Capital de Trabajo		Prueba Ácida	
Activo Corriente / Pasivo Corriente		Activo Corriente - Pasivo Corriente		(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	
Año 1	\$ 1,13	Año 1	\$ 7.873,13	Año 1	\$ 0,78
Año 2	\$ 1,23	Año 2	\$ 14.353,28	Año 2	\$ 0,87
Año 3	\$ 1,33	Año 3	\$ 20.930,34	Año 3	\$ 0,96
Año 4	\$ 1,55	Año 4	\$ 43.086,20	Año 4	\$ 1,14
Año 5	\$ 1,77	Año 5	\$ 72.280,38	Año 5	\$ 1,32

Para el escenario pesimista proyectado en los cinco periodos del análisis financiero se obtuvieron los siguientes índices de liquidez:

Tabla 45. Indicadores de liquidez y solvencia – Escenario Pesimista

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
Razón Corriente		Capital de Trabajo		Prueba Ácida	
Activo Corriente / Pasivo Corriente		Activo Corriente - Pasivo Corriente		(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	
Año 1	\$ 1,02	Año 1	\$ 1.165,01	Año 1	\$ 0,67
Año 2	\$ 1,11	Año 2	\$ 6.957,58	Año 2	\$ 0,75
Año 3	\$ 1,20	Año 3	\$ 12.776,57	Año 3	\$ 0,83
Año 4	\$ 1,40	Año 4	\$ 31.399,82	Año 4	\$ 0,99
Año 5	\$ 1,60	Año 5	\$ 56.303,92	Año 5	\$ 1,15

9.9.2 Índices de Rentabilidad

Para el escenario esperado se presentaron los siguientes índices de rentabilidad:

Tabla 46. Índices de Rentabilidad – Escenario Esperado

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta después de impuestos / Ventas	-8%	3%	8%	18%	24%
Retorno sobre la inversión total (ROI)	-9%	4%	11%	34%	62%
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	-5%	2%	6%	15%	21%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	-16%	6%	19%	46%	66%

El índice de utilidad neta sobre las ventas determina la utilidad que el negocio va a obtener en los diferentes periodos de análisis financiero; el primer año el porcentaje es negativo con -8% sin embargo a partir del segundo año, los porcentajes de utilidad son favorables, cerrando con un 24% en el quinto periodo.

El ROI es un índice que determina el retorno sobre la inversión del proyecto; en el primer año el porcentaje es de un -9% sin embargo a partir del segundo año el porcentaje es positivo cerrando con un 62%.

El ROA mide la rentabilidad de una empresa con relación a los activos que posee; en el primer año el porcentaje es de un -5% sin embargo a partir del segundo año el porcentaje es positivo cerrando con un 21%.

El ROE mide la rentabilidad de la empresa respecto al patrimonio que posee; en el primer año el porcentaje es de un -16% sin embargo a partir del segundo año el porcentaje es positivo cerrando con un 66%.

Dentro del escenario optimista se presentan los siguientes índices de rentabilidad:

Tabla 47. Índices de Rentabilidad – Escenario Optimista

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta después de impuestos / Ventas	-2%	5%	11%	20%	26%
Retorno sobre la inversión total (ROI)	-2%	7%	14%	39%	69%
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	-1%	4%	8%	16%	23%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	-4%	11%	24%	49%	68%

Los índices de rentabilidad para el escenario pesimista son los siguientes:

Tabla 48. Índices de Rentabilidad – Escenario Pesimista

INDICADORES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta después de impuestos / Ventas	-18%	-1%	5%	15%	22%
Retorno sobre la inversión total (ROI)	-18%	-1%	6%	27%	52%
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	-11%	-1%	4%	12%	19%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	-40%	-2%	12%	40%	62%

9.10 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Para los tres escenarios financieros se obtuvieron los siguientes indicadores de desempeño:

Tabla 49. Indicadores de desempeño – Rotación de Inventarios

Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio
Costo Variable Anual Total	\$ 21.478,80
Costo Variable Mensual Total	\$ 1.789,90
Rotación de Inventarios	12

Tabla 50. Indicadores de desempeño – Rotación de Inventarios en días

Rotación de I. en días	365 / rotación de inventarios
Rotación de I. en días	30

9.11 VALUACIÓN

En la etapa de valuación del análisis financiero del proyecto se ha considerado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Dentro de la valuación financiera del proyecto se obtiene lo siguiente en los tres escenarios planteados:

Tabla 51. Valuación Análisis Financiero por Escenarios

VALUACIÓN - ANÁLISIS FINANCIERO		
Escenarios	VAN	TIR
Esperado	\$ 48.452,70	22%
Optimista	\$ 60.751,05	26%
Pesimista	\$ 30.005,19	16%

Para el escenario esperado se obtiene un VAN del US\$ 48.452,70 y un TIR del 22%. En el escenario optimista se incrementaron las ventas anuales en un 4%, por el análisis relacionado con el PIB de la Industria Manufacturera; dando un total en VAN de US\$ 60.751,05 y un TIR del 26%. Para el escenario pesimista se redujeron las ventas anuales en un 6%, por el análisis relacionado con el PIB de la Industria Manufacturera; dando un total en VAN de US\$ 30.005,19 y un TIR del 16%.

10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial del proyecto es de US\$ 60.591,57; donde se consideran los equipos y herramientas, gastos de constitución, equipos de oficina y capital de trabajo para iniciar las operaciones de Heladería Dondurma.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El monto de la inversión inicial del proyecto está distribuido de la siguiente manera:

Tabla 52. Estructura de Capital y Deuda Buscada

Criterios de Financiamiento		
Capital de Trabajo	Porcentaje	Valor
Recursos Propios	100%	\$ 16.680,34
Activos Fijos	Porcentaje	Valor
Recursos Propios	40%	\$ 17.108,49
Recursos Prestados	60%	\$ 25.662,74
Activos Intangibles	Porcentaje	Valor
Recursos Propios	50%	\$ 570,00
Recursos Prestados	50%	\$ 570,00
Total		\$ 60.591,57

Con la información previamente presentada, la deuda buscada para iniciar el negocio es de US\$ 26.232,74.

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa contará con 2 accionistas, los cuales tendrán el 50% de las acciones respectivamente.

El capital de los accionistas será de US\$ 34.358,83; que corresponden a los recursos propios para el financiamiento del negocio.

10.4 USO DE FONDOS

Para que el negocio pueda iniciar sus operaciones, es necesario obtener una inversión inicial de US\$ 60.591,57 repartido entre activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

10.5 RETORNO AL INVERSIONISTA

Para el cálculo del VAN y TIR del inversionista se ha utilizado el método de Costo Promedio Ponderado de Capital o CPPC por sus siglas.

A continuación se presenta el retorno al inversionista considerando los tres escenarios financieros:

Tabla 53. Retorno al inversionista – Escenarios financieros

RETORNO AL INVERSIONISTA					
Escenario Esperado		Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
VAN Inversionista	\$ 43.439,52	VAN Inversionista	\$ 55.194,28	VAN Inversionista	\$ 25.807,37
TIR Inversionista	22%	TIR Inversionista	26%	TIR Inversionista	16%

El CPPC obtenido mediante los cálculos correspondientes fue del 6%. De acuerdo a eso, para el escenario esperado se obtuvo un retorno al inversionista del VAN US\$ 43.439,52 y TIR del 22%; para el escenario optimista se obtuvo un VAN de US\$ 55.194,28 y un TIR del 26%; para el escenario pesimista se obtuvo un VAN de US\$ 25.807,37 y un TIR del 16%.

11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

El plan de negocios para la creación de una heladería a base de goma arábica y sabores exóticos a través de frutas no tradicionales presenta las siguientes conclusiones:

- La industria de los helados en el país está en continuo crecimiento y se proyecta un incremento en el consumo per cápita que beneficia a los participantes de la industria.
- La competencia en la industria de los helados es bastante alta; las personas tienen la opción de consumir helados producidos industrialmente o helados artesanales, cuya venta y distribución es a través de heladerías.
- La materia prima no resulta un factor crítico dentro de esta industria ya que existen varias empresas que comercializan insumos y tecnología que se requieren para la producción de helados.
- La goma arábica es un aditivo natural que presenta varios beneficios para la salud y ayuda a formar la consistencia en los helados artesanales.
- El 96% del mercado de la ciudad de Quito (norte) consume helados. Dentro de esta población, la mayoría prefiere consumir los productos en heladerías con la familia.
- El mercado objetivo considera que la característica más importante en los helados es el sabor.
- Los sabores exóticos de los helados a través de frutas no tradicionales tienen alta aceptación dentro del mercado objetivo.

- La tecnología es un factor primordial para el ahorro de costos dentro de la producción de helados artesanales.
- Las estrategias de marketing viables para el entorno competitivo de la industria de los helados son el marketing digital y marketing viral, debido al elevado uso del internet y las redes sociales del mercado objetivo. Este marco estratégico asegura un mayor alcance y un impacto positivo de las acciones publicitarias del negocio.
- Los créditos bancarios para PyMEs que otorgan diferentes entidades son indispensables para iniciar el negocio considerando que se debe contar con US\$ 26.232,74 de recursos prestados.
- La evaluación financiera del plan de negocios resulta viable en los tres escenarios analizados: esperado, optimista y pesimista.
- Se ha comprobado que los consumidores están dispuestos a probar un helado que tenga una consistencia superior mediante la aplicación de un aditivo 100% natural como ingrediente en el proceso de producción, otorgando viabilidad comercial y financiera al modelo de negocio.

11.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable crear un marco estratégico de negocio sustentado en la diferenciación y un posicionamiento deseado para competir efectivamente en el mercado de los helados artesanales.
- Es importante ofrecer helados con diferentes alternativas de toppings, para que los consumidores puedan complementar la oferta de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- Es recomendable encuestar a los clientes a través de sistemas prácticos que pueden ofrecer las redes sociales con el fin de conocer a profundidad sus necesidades de acuerdo a la oferta y servicio de la heladería.
- Se debe considerar un porcentaje de reinversión de las utilidades obtenidas para mejoras de infraestructura y tecnología con el objetivo de mejorar los procesos de producción, disminuir los costos e incrementar las ventas del negocio.
- Las máquinas híbridas que combinan los diferentes procesos de producción en uno, son una alternativa rentable para disminuir los costos y tiempos de producción de helados artesanales.
- Es recomendable iniciar las operaciones de la heladería con una plantilla de recursos humanos de tres personas que se puedan encargar de gestionar efectivamente el negocio. En el escenario de un crecimiento del negocio en ventas e infraestructura se puede contratar a más recursos para mantener estable la oferta y servicio al cliente.
- Una alternativa comercial viable para atender al mercado de los niños es ofrecer productos con presentaciones divertidas utilizando toppings para decoraciones infantiles.
- Es recomendable analizar y aplicar una integración hacia atrás para auto proveer al negocio de conos y así desvincular un proveedor de la cadena de abastecimiento de insumos, con el objetivo de ahorrar costos y disminuir el precio de los productos.
- Una alternativa a futuro es invertir para crear nuevas sucursales de la heladería en diferentes zonas de la ciudad de Quito.

- Es importante crear un plan de incentivos de venta para los empleados con el fin de mantener un ambiente de trabajo positivo y generar satisfacción interna en el negocio.
- El uso de estrategias de marketing vinculadas con el internet y las redes sociales son vitales para lograr posicionar el negocio de forma rápida y efectiva entre los consumidores del mercado.
- Es recomendable utilizar sistemas de control de calidad de los productos entregados por los proveedores del negocio, para asegurar la calidad final de los helados artesanales.
- Es recomendable distribuir el capital de trabajo del negocio de forma proporcional en un periodo de tres años con el objetivo de obtener estabilidad y liquidez en los flujos de caja.
- Es importante elaborar un plan financiero detallado para tomar acción frente a distintos escenarios que se pueden presentar en el mercado. En el caso de que el negocio ya no presente una rentabilidad deseada, debido a una considerable reducción de ventas, es recomendable venderlo o liquidarlo.

REFERENCIAS

- Activa Consultores. (2013). *Equipos Gerenciales Eficaces*. Obtenido de <http://www.activaconsultores.biz/formatos/gerentes/EGEActivaConsultores.pdf>
- Alimentos Argentinos. (2013). *Guía de Elaboración de Helados*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/publicaciones/elaboracion/Elaboracion_Helados.pdf
- Alnicolsa. (2013). Emulsionantes y estabilizantes en los helados. Obtenido de <http://taninos.tripod.com/estabili.htm>
- Artegelato Ecuador. (2013). *Maquinaria para heladerías*. Obtenido de http://artegelatoecuador.com/images/Pdf/heladeria/carpigiani/pastomaster_rtl.pdf
- Best, R. (2007). Análisis de la competencia y fuentes de ventaja competitiva. En R. Best, *Marketing Estratégico* (pp. 194-195). Madrid: Pearson Educación.
- Best, R. (2007). Análisis del mercado. En R. Best, *Marketing Estratégico* (p. 142). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Best, R. (2007). El enfoque en el cliente y la gestión de su lealtad. En R. J. Best, *Marketing Estratégico* (pp. 7, 25-29). Madrid: Pearson Educación.
- Best, R. (2007). El posicionamiento del producto, la marca y las estrategias para la línea de producto. En R. J. Best, *Marketing Estratégico* (pág. 221). Madrid: Pearson Educación.
- Best, R. (2007). Los canales de marketing y la elección de la estrategia de distribución. En R. Best, *Marketing Estratégico* (p. 283). Madrid: Pearson Educación.
- Bolsa de Quito. (2013). *Normativa: Ley de Compañías*. Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano.shtml>
- Cuerpo de Bomberos de Quito. (2013). *Permisos de Funcionamiento*. Obtenido de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6

- David, F. (2008). La evaluación interna - Venta de productos y servicios. En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (p. 136). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). La evaluación interna - Venta de productos y servicios. En F. David, *Conceptos de administración estratégica* (p. 137). México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). La naturaleza de la administración estratégica. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 5). México: Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (2013). *Negocios. Unilever de Ecuador invierte USD 22 millones para Pingüino*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Unilever-Ecuador-invierte-USD-Pinguino_0_851914880.html
- Economía. (2013). *¿Qué es un dividendo?* Obtenido de http://www.economia.com.mx/que_es_un_dividendo.htm
- Ecuador Aventura. (2013). *Principales Productos de Exportación*. Obtenido de <http://ecuadorcostaaventura.com/productos.html>
- El Financiero. (2012). *Más de US\$3 millones se invirtieron para aumentar el consumo per cápita de helados*. Obtenido de http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_01_2012/negocios_01_2012.pdf
- Elnasr Industrial Trading Limited. (2013). *Instant Powder Gum Arabic*. Obtenido de <http://www.elnasrltd.com/index.php/sp/products/product/12/Instant-Powder-Gum-Arabic>
- Euromonitor. (2013). *Passport - Ice Cream in Ecuador*. Quito.
- Geoinfo. (2013). *Principales Variables Demográficas*. Obtenido de http://geoinfo.quito.gob.ec/documentos/Estadisticos/Demograficas/Principales_variables_demograficas.pdf
- Gerencie. (2012). *Compensación Salarial*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>
- Gestión. (2012). *La estrategia de ventas y el valor de vida de los clientes*. Obtenido de <http://www.gestion.com.do/index.php/ediciones/enero-2012/259-la-estrategia-de-ventas-y-el-valor-de-vida-de-los-clientes>
- Heizer, B. (2004). Operaciones y Productividad. En J. Render, *Principios de administración de operaciones* (p. 4). México: Pearson Educación.
- Helado Artesanal. (2013). *Información Técnica Helado Artesanal*. Obtenido de http://www.heladoartesanal.com/info_tecnica.html

- Houston, L. (2013). *Ejemplos de políticas internas de una empresa*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-politicas-internas-de-una-empresa>
- INEC. (2012). *Es mayo el mes en el que más niños nacen*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/sitio_ninos/boletin.pdf
- INEC. (2013). Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=600&width=1455
- Instituto de Economía Digital (2013). *Marketing Digital*. Obtenido de http://www.icemd.com/Marketing-en-Internet_disciplina_914.html
- Kotler, P. (2006). El marketing en el siglo XXI. En P. Kotler, Dirección de Marketing (p. 16). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, P. (2006). La comunicación del valor. En P. Keller, Dirección de Marketing (p. 536). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Estrategias de Posicionamiento de Marcas*. México: Pearson Educación.
- La Tercera. (2012). *Chile lidera el ranking de consumo de helados en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2012/11/680-495920-9-chile-lidera-ranking-de-consumo-de-helados-en-latinoamerica.shtml>
- Lambín, G. (2008). Estructura de la demanda global. En G. Lambin, *Dirección de Marketing - Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (pp. 188-189). México: McGraw-Hill.
- Logilife. (2007). *Dondurma*. Obtenido de <http://www.logilife.com.tr/Dergi/Sayi17/dondurma.asp>
- Malhotra, N. (2008). Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (p. 145). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). Introducción a la investigación de mercados. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (p. 11). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). Muestreo: diseño y procedimientos. En N. K. Malhotra, *Investigación de Mercados* (pág. 335). México: Pearson Educación.

- Malhotra, N. (2008). Preparación del diseño de la investigación. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados* (p. 78). México: Pearson Educación.
- Marketing Directo. (2013). *Dime el color de tu logo y te diré cómo es tu marca*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/dime-el-color-de-tu-logo-y-te-dire-como-es-tu-marca/>
- Match Marketing. (2012). ¿Qué es viralizar? Obtenido de <http://matchmarketing.wordpress.com/2012/12/06/que-es-viralizar>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Sistema Inocuidad Alimentos*. Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/sistema_inocuidad_alimentos/boletin_buenas_prcticas_de_manufactura.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Trámites, requisitos, reglamentos y directrices para la obtención del Registro Sanitario, Arcsa*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/tramites-requisitos-reglamentos-y-directrices-para-la-obtencion-del-registro-sanitario-arcsa/>
- Monterroso, L. (2002). *La Gestión de Abastecimiento*. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>
- Mscalabuig. (2012). *Instagram para empresas, una forma de dar visibilidad a las marcas*. Obtenido de <http://www3.hp.com/t5/Destacado/Instagram-para-empresas-una-forma-de-dar-visibilidad-a-las/ba-p/8476?profile.language=es>
- Productividad. (2013). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais>
- Proecuador. (2013). *Entorno de Negocios - Regimen Laboral*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- Puro Marketing. (2012). *El poder del Marketing Viral y como aprovecharlo en nuestro negocio*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/7/12330/poder-marketing-viral-como-aprovecharlo-nuestro-negocio.html>
- Puro Marketing. (2013). *¿Hasta qué punto benefician e influyen las redes sociales en los negocios?* Obtenido de <http://www.puromarketing.com/16/16781/hasta-punto-benefician-influyen-redes-sociales-negocios.html>
- SAP Business One. (2010). *Ciclo de Operaciones y Procesos*. Obtenido de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html>

Secretaría de Ambiente. (2013). *Registro de Establecimientos*. Obtenido de http://www.quitoambiente.gob.ec/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=94&Itemid=117&lang=es

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2013). Obtenido de <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>

Superintendencia de Compañías. (2013). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec>

Tecnoculto. (2013). *Obteniendo la puerta con un cono de helado*. Obtenido de <http://tecnoculto.com/2013/01/04/deteniendo-la-puerta-con-un-cono-de-helado>

The Council Business Advisors. (2013). Obtenido de <http://bit.ly/174O9XL>

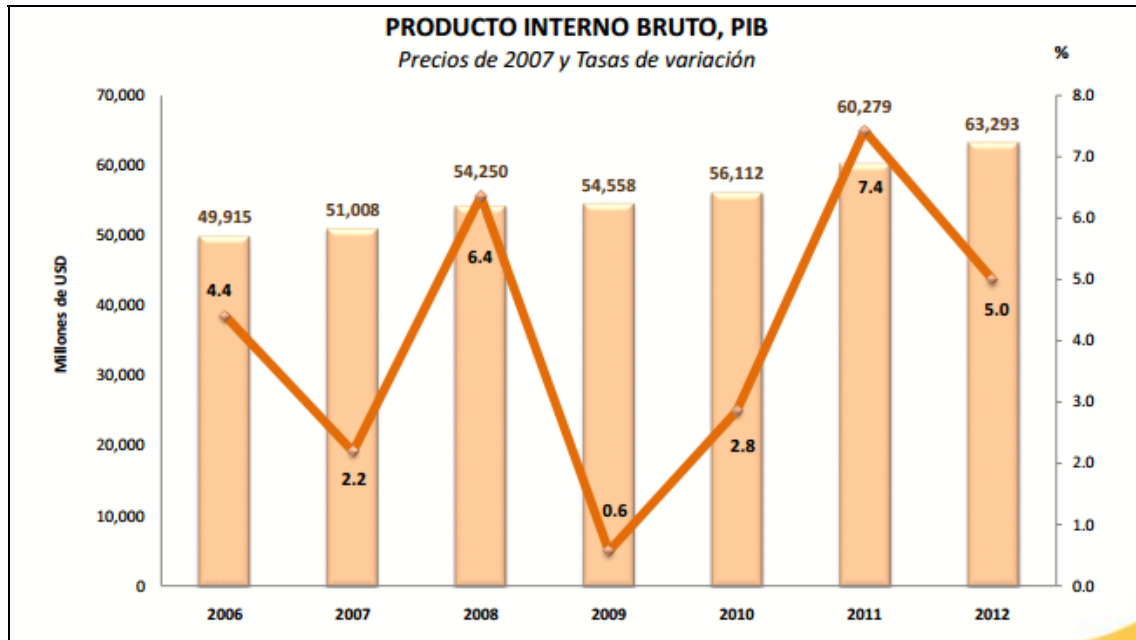
Trade Map. (2012). *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Zona Diet. (2013). *El helado, un alimento nutritivo, que puede formar parte de una dieta saludable*. Obtenido de <http://www.zonadiet.com/comida/helado>

ANEXOS

ANEXO 1

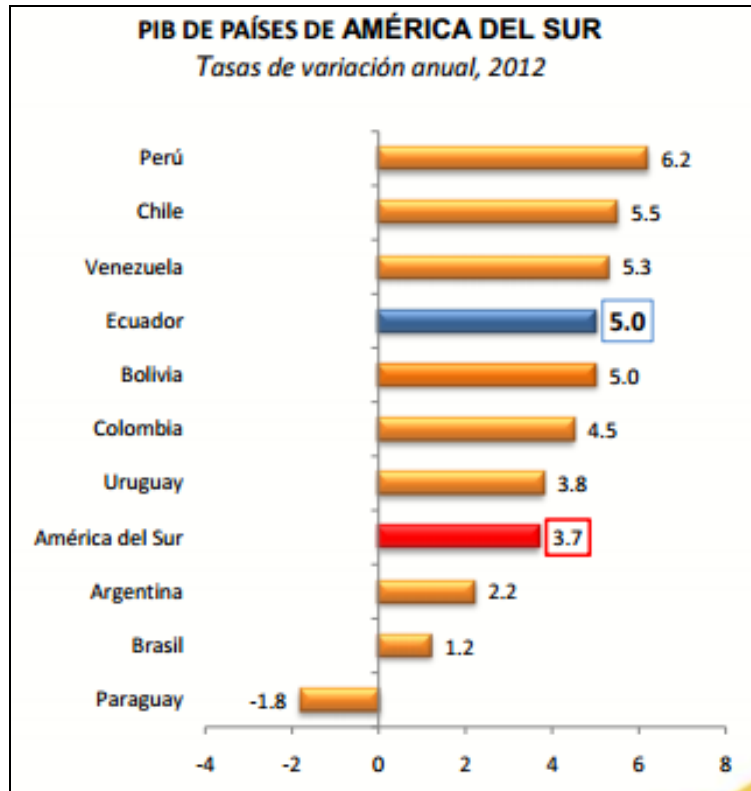
Evolución del Producto Interno Bruto PIB 2006 a 2012



Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

ANEXO 2

PIB de Países de América del Sur



Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

ANEXO 3

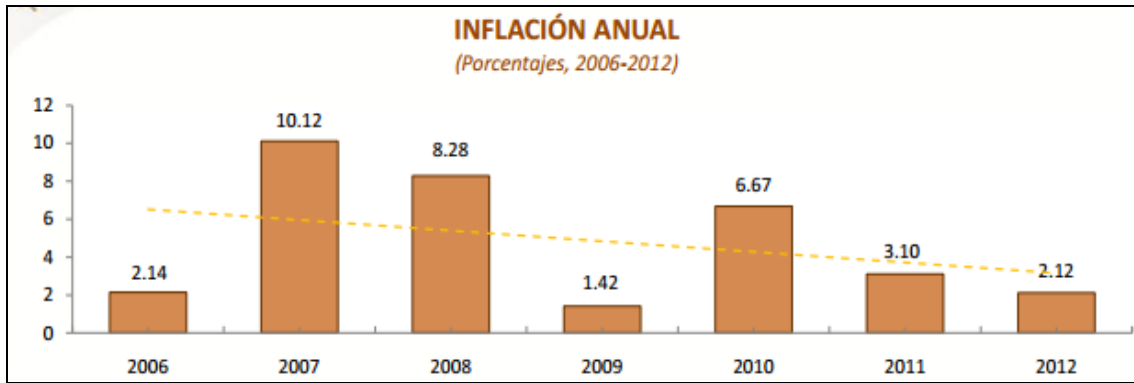
Contribuciones por Industria al Crecimiento del PIB



Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

ANEXO 4

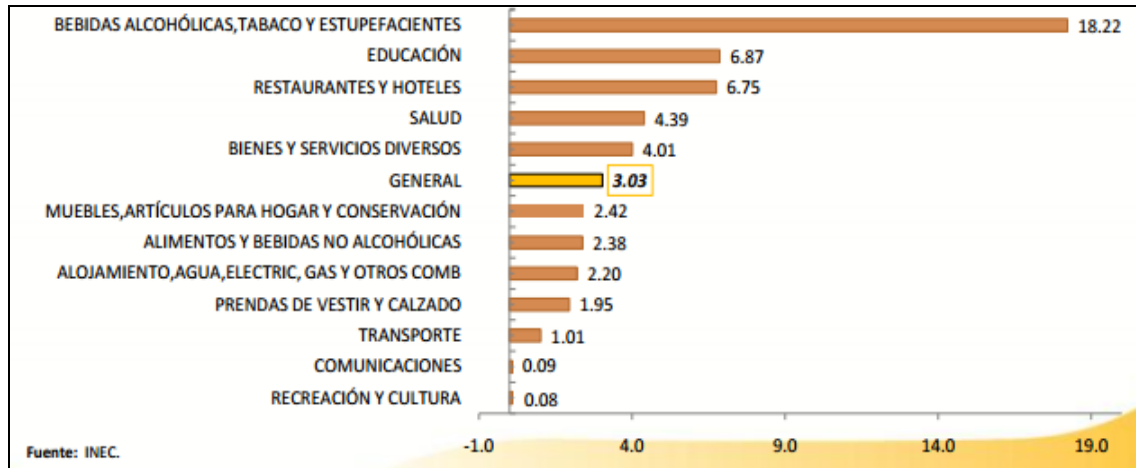
Inflación Anual 2006 a 2012



Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

ANEXO 5

Inflación por Sector Industrial



Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

ANEXO 6

Modelo de Encuesta Investigación de Mercados

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE: _____		TELÉFONO: _____	
BARRIO: _____		SECTOR: _____	
CIUDAD: QUITO		FECHA: _____	
OCUPACIÓN: (1) profesional independiente (2) empresario pequeño 1 a 5 empleados (3) empresario grande 6 o más empleados (4) ocupaciones domésticas (5) empleado privado (6) empleado público (7) desempleado (8) estudiante (9) otros _____			
DATOS DE CLASIFICACIÓN			
Edad: _____	Sexo _____	NSE (Nivel Socioeconómico)	OBSERVACIONES:
13 a 24 años (1)		A (alto) ____	
25 a 35 años (2)	Masculino (1)	B (medio alto) ____	
36 a 45 años (3)	Femenino (2)	C+ (medio típico) ____	
46 a 59 años (4)			

CUESTIONARIO PRINCIPAL:

P1. ¿Usted consume helados?

Si ____

***Si su respuesta fue SI continuar con el resto de la encuesta.**

No ____

¿Por qué? _____

P2. ¿Con qué frecuencia consume helados? (Elija una sola respuesta)

- Una vez a la semana _____
- Dos veces a la semana _____
- Tres veces a la semana _____
- Cuatro veces o más a la semana _____

P3. ¿En qué lugar prefiere consumir helados? (Puede elegir más de una respuesta)

- Heladería _____
- Centro Comercial _____
- Restaurante _____
- Tienda _____
- Hogares _____
- Cines _____
- Otros _____

P4. ¿Con qué personas visita con mayor frecuencia las heladerías? (Elija una sola respuesta)

- Sólo _____
- Novio/a _____
- Familia _____
- Amigos _____
- Otros _____

P5. ¿Cuáles son los tipos de helados que le gusta consumir? (Puede elegir más de una respuesta)

- Crema _____
- De paila _____
- Agua _____
- Yogurt _____

P6. Indique hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado que cumpla con las siguientes características:

- Helado Simple _____
- Helado Doble _____
- Helado Triple _____

P7. Califique la importancia del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) las siguientes características que contienen los helados:

- Sabor _____
- Consistencia _____
- Color _____
- Textura _____
- Aroma _____

P8. Enumere 3 sabores de helados que usualmente consume:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

**P9. ¿Con qué productos complementarios prefiere consumir helados?
(Puede elegir más de una respuesta)**

- Toppings _____
- Postres _____
- Barquillos _____
- Quesadillas _____
- Agua _____
- Café _____
- Ninguno _____
- Otros _____

P10. ¿En qué presentación prefiere consumir los helados? (Elija una sola respuesta)

- Cono _____
- Vaso _____
- Palo _____
- Copa _____
- Tulipán _____

P11. Califique la importancia del 1 al 5 (siendo 1 menos importante y 5 más importante) de los factores que determinan la decisión de compra en una heladería:

- Calidad del producto _____
- Localización _____
- Limpieza _____
- Atención al cliente _____
- Precio _____

P12. ¿Estaría dispuesto a consumir un helado con una mayor consistencia?

Definitivamente no _____ Probablemente no _____ Probablemente si _____
Definitivamente si _____

P13. De las siguientes frutas no tradicionales, ¿cuáles le gustaría consumir en un helado? (Puede elegir más de una respuesta)

Frutas No Tradicionales			
Granadilla		Achotillo	
Uvilla		Guayaba	
Chirimoya		Ovos	
Arazá		Mango	
Pitahaya		Ananá	
Kiwi		Borojó	
Fruta China		Ninguno	
Maracuyá		Otros:	

P14. ¿Cómo le gustaría enterarse de una nueva heladería en la ciudad de Quito? (Elija una sola respuesta)

- Redes sociales _____
- Radio _____
- Anuncio o prensa _____
- Recomendación _____

P15. ¿Cuáles son las heladerías que visita en la ciudad de Quito?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 7

Costos de Producción

Costo de Producción - Helado de Mora (1lt)					Costo de Producción - Helado de Vainilla (1lt)				
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total
Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18	Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18
Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70	Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70
Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28	Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28
Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23	Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23
Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02	Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02
Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18	Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18
Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40	Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40
Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60	Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60
Mora	1	lb	\$ 1,00	\$ 1,00	Vainilla	20	ml	\$ 0,00744	\$ 0,15
Total				\$ 5,59	Total				\$ 4,74
Costo de Producción (8 onzas)				\$ 0,70	Costo de Producción (8 onzas)				\$ 0,59

Costo de Producción - Helado de Mango (1lt)					Costo de Producción - Helado de Kiwi (1lt)				
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total
Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18	Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18
Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70	Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70
Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28	Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28
Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23	Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23
Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02	Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02
Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18	Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18
Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40	Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40
Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60	Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60
Mango	3	unidad	\$ 0,36	\$ 1,08	Kiwi	10	unidad	\$ 0,20	\$ 2,00
Total				\$ 5,67	Total				\$ 6,59
Costo de Producción (8 onzas)				\$ 0,71	Costo de Producción (8 onzas)				\$ 0,82

Costo de Producción - Helado de Chocolate (1lt)					Costo de Producción - Helado de Coco (1lt)						
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total		
Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18	Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18		
Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70	Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70		
Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28	Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28		
Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23	Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23		
Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02	Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02		
Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18	Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18		
Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40	Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40		
Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60	Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60		
Chocolate	200	gr	\$ 0,0125	\$ 2,50	Coco	1	unidad	\$ 1,00	\$ 1,00		
				Total					Total	\$ 5,59	
				Costo de Producción (8 onzas)	\$ 0,89					Costo de Producción (8 onzas)	\$ 0,70

Costo de Producción - Helado de Chirimoya (1lt)					Costo de Producción - Helado de Granadilla (1lt)						
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total		
Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18	Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18		
Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70	Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70		
Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28	Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28		
Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23	Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23		
Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02	Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02		
Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18	Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18		
Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40	Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40		
Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60	Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60		
Chirimoya	1	unidad	\$ 4,00	\$ 4,00	Granadilla	10	unidad	\$ 0,15	\$ 1,50		
				Total					Total	\$ 6,09	
				Costo de Producción (8 onzas)	\$ 1,07					Costo de Producción (8 onzas)	\$ 0,76

Costo de Producción - Helado de Maracuyá (1lt)					Costo de Producción - Helado de Guayaba (1lt)						
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total		
Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18	Leche	800	ml	\$ 0,00147	\$ 1,18		
Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70	Goma Arábica	100	gr	\$ 0,007	\$ 0,70		
Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28	Crema de Leche	300	ml	\$ 0,00426	\$ 1,28		
Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23	Azucar	250	gr	\$ 0,00092	\$ 0,23		
Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02	Agua	100	ml	\$ 0,000195	\$ 0,02		
Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18	Grasa Vegetal	100	ml	\$ 0,00183	\$ 0,18		
Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40	Emulsificante	80	gr	\$ 0,005	\$ 0,40		
Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60	Huevos	5	unidad	\$ 0,12	\$ 0,60		
Maracuyá	10	unidad	\$ 0,15	\$ 1,50	Guayaba	3	unidad	\$ 0,20	\$ 0,60		
				Total					Total	\$ 5,19	
				Costo de Producción (8 onzas)	\$ 0,76					Costo de Producción (8 onzas)	\$ 0,65

Costo de Producción - Toppings para 1lt de helado					
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Costo por 8 onz
Malvaviscos	216	gr	\$ 0,0052	\$ 1,12	0,14
Frutas Secas	40	gr	\$ 0,03	\$ 1,11	0,14
Salsa de Chocolate	120	gr	\$ 0,0080	\$ 0,96	0,12
Barquillos	224	gr	\$ 0,0076	\$ 1,70	0,21
Gomitas	400	gr	\$ 0,0047	\$ 1,88	0,24
Galletas oreo	8	unidad	\$ 0,24	\$ 1,92	0,24
Crema chantilly	80	gr	\$ 0,0096	\$ 0,77	0,10
Chispas de chocolate	120	gr	\$ 0,02	\$ 1,82	0,23
Grageas	4	gr	\$ 0,02	\$ 0,09	0,01
Promedio					0,16
Costo de Producción - Conos para 1lt de helado					
Insumo	Cantidad	Unidad medida	Costo Unitario	Costo Total	Costo por 8 onz
Cono	8	unidad	\$ 0,06	\$ 0,48	0,06

ANEXO 8

Diseño Ficha para Evaluación del Proveedor

Fecha:					
Proveedor:					
Evaluación de Proveedores					
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Variedad					
Cantidad					
Precios					
Calidad					
Entrega					
Observaciones:					
Recibido por:					

ANEXO 9

Modelo Pastomaster 60 RTL



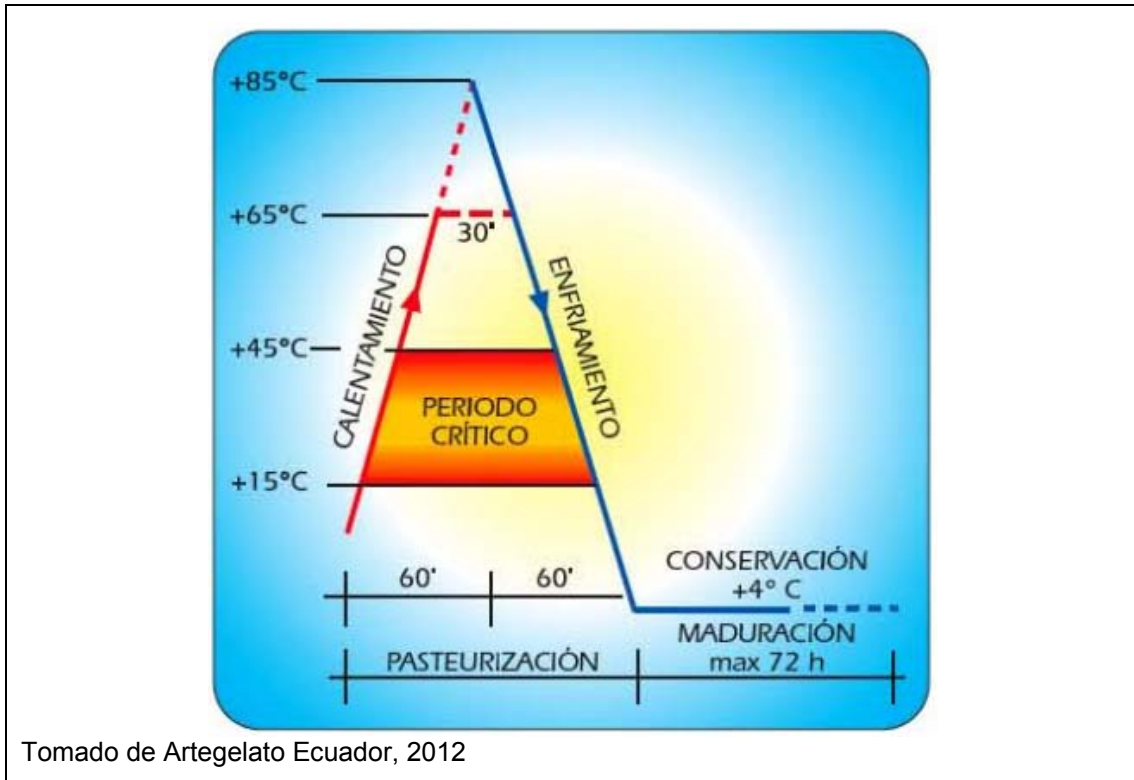
ANEXO 10

Programas de Producción - Pastomaster 60 RTL

Pastomaster 60 RTL - Programas para mezcla de helado		
	Programa	Descripción
	1. Alta pasteurización 85°C	es el ciclo más utilizado, para la máxima garantía higiénica.
	2. Baja pasteurización 65°C	es un ciclo más delicado, para el respeto de las calidades organolépticas de los ingredientes.
	3. Pasteurización intermedia	se pueden elegir todas las temperaturas de pasteurización entre 65° y 95°C.
	4. Pasteurización chocolate 90°C	para mezclas de chocolate; perfecta fusión del cacao y helado con el máximo aroma.
	5. Enfriamiento Maduración	enfriamiento a 4°C y maduración, sin el calentamiento.
	6. Jarabe de azúcar	para producir el jarabe para las mezclas a base de agua de los sorbetes de fruta.
	7. Azúcar invertido	para producir el edulcorante que se usa para reducir los sólidos sin quitar dulzor.

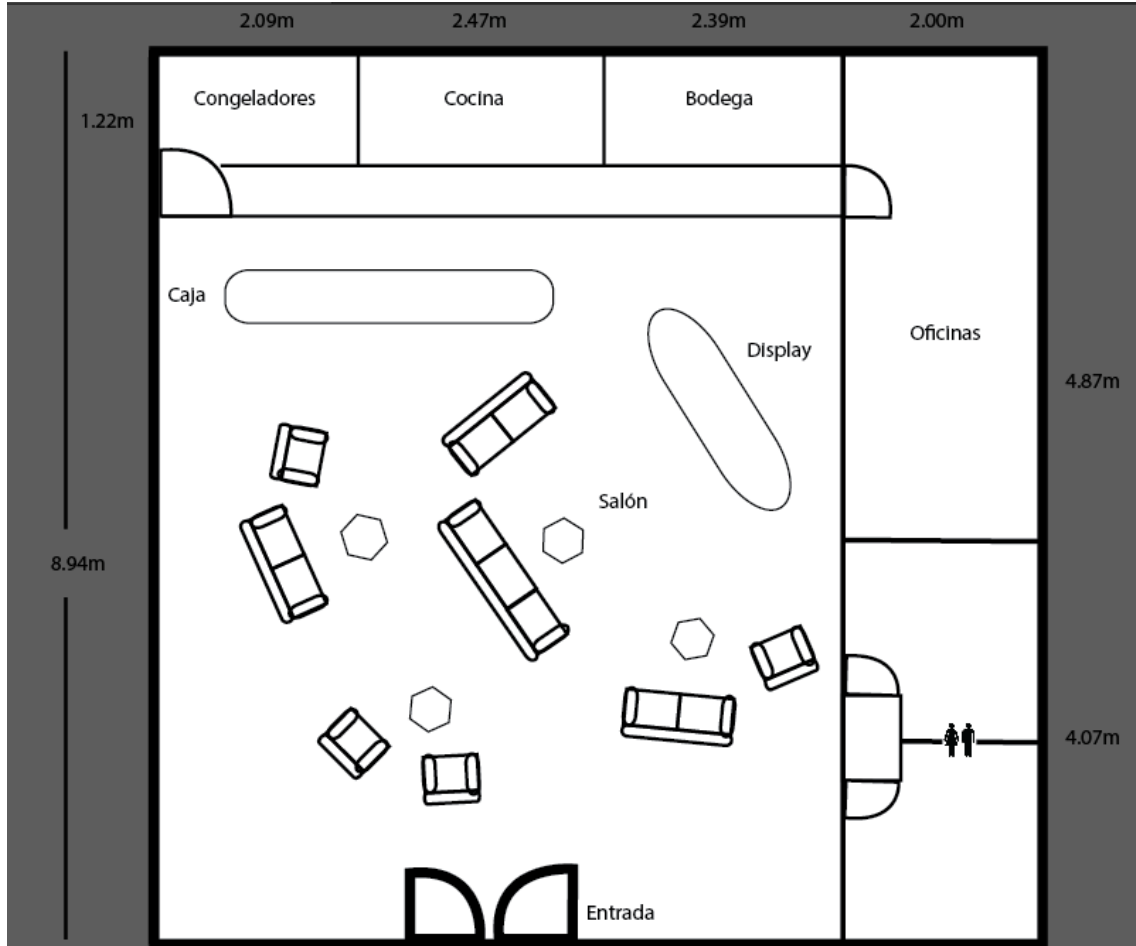
ANEXO 11

Proceso de Pasteurización



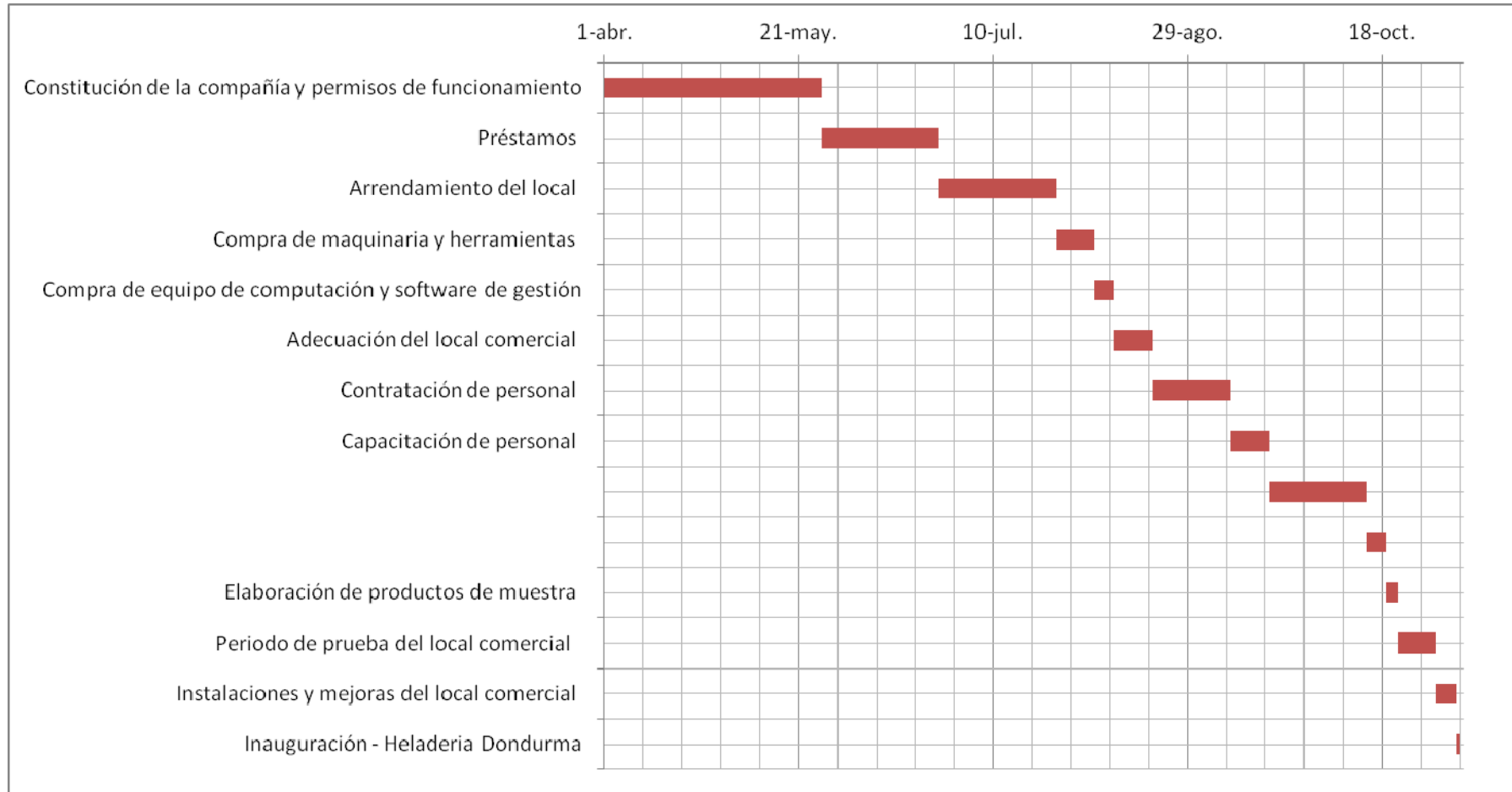
ANEXO 12

Diseño Arquitectónico Heladería Dondurma



ANEXO 13

Diagrama de Gantt Heladería Dondurma



ANEXO 14

Inversión Inicial

Fuentes y Usos					
Activos Fijos					
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Recursos Propios	Recursos Prestados
Pastomaster 60 RTL	1	\$ 29.639,27	\$ 29.639,27	\$ 11.855,71	\$ 17.783,56
Vitrina Helado Artesanal	1	\$ 5.846,40	\$ 5.846,40	\$ 2.338,56	\$ 3.507,84
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	24	\$ 30,24	\$ 725,76	\$ 290,30	\$ 435,46
Tapas para bandejas Flip Lip	12	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 48,00	\$ 72,00
Licuadaora	2	\$ 130,00	\$ 260,00	\$ 104,00	\$ 156,00
Espátulas para helado	3	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 9,60	\$ 14,40
Porcionadores de helado	12	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 48,00	\$ 72,00
Porta conos	1	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 4,80	\$ 7,20
Frigorífico vertical	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 400,00	\$ 600,00
Baldes plásticos de almacenamiento	12	\$ 6,00	\$ 72,00	\$ 28,80	\$ 43,20
Lavabo cocina	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 60,00	\$ 90,00
Repisas	6	\$ 25,00	\$ 150,00	\$ 60,00	\$ 90,00
Anaquele	2	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 96,00	\$ 144,00
Sillones	4	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ 192,00	\$ 288,00
Mesas de centro	4	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ 96,00	\$ 144,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 40,00	\$ 60,00
Sillas	10	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ 160,00	\$ 240,00
Escritorio	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 60,00	\$ 90,00
Caja registradora	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 300,00
Mueble caja registradora	1	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 90,00	\$ 135,00
Notebook HP	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	\$ 560,00	\$ 840,00
Software Gestión de Heladería	1	\$ 716,80	\$ 716,80	\$ 286,72	\$ 430,08
Impresora multifunción	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 80,00	\$ 120,00
Total				\$ 17.108,49	\$ 25.662,74
Activos Intangibles					
Asesoramiento Legal	1	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 350,00	\$ 350,00
Gastos Notariales	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Inscripción de Nomenclario	1	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Inscripción en el Registro Mercantil	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Total				\$ 570,00	\$ 570,00
Capital de Trabajo					
Capital de Trabajo (años)	3	\$ 5.560,11	\$ 16.680,34	\$ 16.680,34	
TOTAL GENERAL				\$ 34.358,83	\$ 26.232,74

ANEXO 15

Fuente de Ingresos

CUADRO DE INGRESOS ANUALES					
Helado	Cantidad bolas helado	Cantidad Helado Doble	PVP - Helado Doble + Toppings	Total	
Mora	248	124	\$ 2,80	\$ 693,20	
Chocolate	393	196	\$ 2,80	\$ 1.100,25	
Vainilla	197	99	\$ 2,80	\$ 552,14	
Coco	79	40	\$ 2,80	\$ 221,66	
Maracuyá	213	107	\$ 2,80	\$ 596,47	
Kiwi	197	99	\$ 2,80	\$ 552,14	
Mango	189	94	\$ 2,80	\$ 527,96	
Chirimoya	141	71	\$ 2,80	\$ 394,96	
Granadilla	134	67	\$ 2,80	\$ 374,81	
Guayaba	111	55	\$ 2,80	\$ 310,33	
Total Mensual	1901			\$ 5.323,91	
TOTAL ANUAL	22817			\$ 63.886,89	

PROYECCIÓN DE INGRESOS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 67.081,24	\$ 73.957,06	\$ 81.537,66	\$ 116.863,86	\$ 159.764,58

ANEXO 16

Nómina

NÓMINA HELADERÍA DONDURMA					
Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 10.726,60	\$ 11.426,60	\$ 11.426,60	\$ 13.140,59	\$ 15.111,68
Jefe de preparación - Vendedor	\$ 6.275,20	\$ 6.675,20	\$ 6.675,20	\$ 7.676,48	\$ 8.827,95
Encargado de caja	\$ 5.384,92	\$ 5.724,92	\$ 5.724,92	\$ 6.583,66	\$ 7.571,21
Total	\$ 22.386,72	\$ 23.826,72	\$ 23.826,72	\$ 27.400,73	\$ 31.510,84

ANEXO 17

Servicios Básicos

Servicios Básicos							
Item	Unidad de medida	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	kw/H	1000	\$ 732,00	\$ 768,60	\$ 807,03	\$ 1.101,60	\$ 1.434,28
Agua Potable	metros cúbicos	25	\$ 210,00	\$ 220,50	\$ 231,53	\$ 316,03	\$ 411,47
Teléfono Fijo	Minutos	500	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 361,18	\$ 470,26
Servicio de Internet	Servicio	1	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 1.083,54	\$ 1.410,77
Total			\$ 1.902,00	\$ 1.997,10	\$ 2.096,96	\$ 2.862,34	\$ 3.726,77

ANEXO 18

Gastos Financieros - Préstamo

Gastos Financieros					
Costo Financiero de la Deuda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -

ANEXO 19

Gastos Seguros

Gastos Seguros					
Gastos Seguros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 1.085,40	\$ 1.139,67	\$ 1.196,65	\$ 1.256,48	\$ 1.319,31

ANEXO 20

Gastos de Mercadeo

GASTOS DE MERCADEO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 558,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dominio (heladeriadondurma.com)	\$ 54,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Hosting	\$ 80,00	\$ 84,00	\$ 88,20	\$ 120,39	\$ 156,75
Administración Redes Sociales	\$ 380,00	\$ 399,00	\$ 418,95	\$ 571,87	\$ 744,57
Actividades BTL	\$ 450,00	\$ 472,50	\$ 496,13	\$ 677,21	\$ 881,73
Promociones de Venta	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 902,95	\$ 1.175,64
Total	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69

ANEXO 21

Gastos de Arriendo

Gastos Arriendo					
Arriendo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 14.000,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00

ANEXO 22

Costos Variables de Producción

Costo Variable - Helado de Mora				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 5,59	\$ 0,70	248	\$ 173	\$ 2.074,58
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	31	
% Encuesta - Consumo	17,2%			
Costo Variable - Helado de Chocolate				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 7,09	\$ 0,89	393	\$ 348	\$ 4.176,91
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	49	
% Encuesta - Consumo	27,3%			
Costo Variable - Helado de Vainilla				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 4,74	\$ 0,59	197	\$ 117	\$ 1.400,65
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	25	
% Encuesta - Consumo	13,7%			

Costo Variable - Helado de Kiwi				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 6,59	\$ 0,82	197	\$ 162	\$ 1.948,21
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	25	
% Encuesta - Consumo	13,7%			
Costo Variable - Helado de Mango				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 5,67	\$ 0,71	189	\$ 134	\$ 1.602,68
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	24	
% Encuesta - Consumo	13,1%			
Costo Variable - Helado de Chirimoya				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 8,59	\$ 1,07	141	\$ 151	\$ 1.816,78
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	18	
% Encuesta - Consumo	9,8%			

Costo Variable - Helado de Granadilla				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 6,09	\$ 0,76	134	\$ 102	\$ 1.222,11
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	17	
% Encuesta - Consumo	9,3%			
Costo Variable - Helado de Guayaba				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 5,19	\$ 0,65	111	\$ 72	\$ 862,24
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	14	
% Encuesta - Consumo	7,7%			
Costo Variable - Helado de Coco				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 5,59	\$ 0,70	79	\$ 55	\$ 663,38
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	10	
% Encuesta - Consumo	5,5%			
Costo Variable - Helado de Maracuyá				
Costo de producción - 1lt	1lt = 8 bolas de helado	Cantidad bolas de helado	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
\$ 6,09	\$ 0,76	213	\$ 162	\$ 1.944,87
Demanda Insatisfecha	1439	Cantidad en litros	27	
% Encuesta - Consumo	14,8%			

Costo Variable - Adicionales		
	Costo Variable Mensual	Costo Variable Anual
Toppings	0,16	\$ 2.730,05
Conos	0,06	\$ 1.036,34

ANEXO 23

Estado de Resultados Actual y Proyectado - Escenario Esperado

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 67.081,24	\$ 73.957,06	\$ 81.537,66	\$ 116.863,86	\$ 159.764,58
(-) Costos de Producción)					
Mora	\$ 2.074,58	\$ 2.178,30	\$ 2.287,22	\$ 3.122,05	\$ 4.064,91
Chocolate	\$ 4.176,91	\$ 4.385,76	\$ 4.605,05	\$ 6.285,89	\$ 8.184,23
Vainilla	\$ 1.400,65	\$ 1.470,68	\$ 1.544,21	\$ 2.107,85	\$ 2.744,42
Coco	\$ 663,38	\$ 696,55	\$ 731,38	\$ 998,33	\$ 1.299,83
Maracuyá	\$ 1.944,87	\$ 2.042,11	\$ 2.144,22	\$ 2.926,86	\$ 3.810,77
Kiwi	\$ 1.948,21	\$ 2.045,62	\$ 2.147,90	\$ 2.931,89	\$ 3.817,32
Mango	\$ 1.602,68	\$ 1.682,82	\$ 1.766,96	\$ 2.411,89	\$ 3.140,29
Chirimoya	\$ 1.816,78	\$ 1.907,62	\$ 2.003,00	\$ 2.734,10	\$ 3.559,80
Granadilla	\$ 1.222,11	\$ 1.283,22	\$ 1.347,38	\$ 1.839,17	\$ 2.394,60
Guayaba	\$ 862,24	\$ 905,35	\$ 950,61	\$ 1.297,59	\$ 1.689,46
Toppings	\$ 2.730,05	\$ 2.866,55	\$ 3.009,88	\$ 4.108,49	\$ 5.349,25
Conos	\$ 1.036,34	\$ 1.088,16	\$ 1.142,56	\$ 1.559,60	\$ 2.030,60
Total	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 45.602,43	\$ 51.404,32	\$ 57.857,28	\$ 84.540,14	\$ 117.679,10
(-) Costos Administrativos					
Nómina	\$ 22.386,72	\$ 23.826,72	\$ 23.826,72	\$ 27.400,73	\$ 31.510,84
Arriendo	\$ 14.000,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00
Seguros	\$ 1.085,40	\$ 1.139,67	\$ 1.196,65	\$ 1.256,48	\$ 1.319,31
Servicios Básicos	\$ 1.902,00	\$ 1.997,10	\$ 2.096,96	\$ 2.862,34	\$ 3.726,77
Depreciación	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.045,44	\$ 4.045,44
Amortización	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00
Total	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero					
Costo Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo					
Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
Total	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Otros Costos					
Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD BRUTA	\$ (3.673,52)	\$ 3.456,83	\$ 10.777,42	\$ 32.881,72	\$ 60.297,05
(-) 15% Utilidades Trabajadores	\$ (551,03)	\$ 518,53	\$ 1.616,61	\$ 4.932,26	\$ 9.044,56
Valor antes de impuestos	\$ (4.224,55)	\$ 2.938,31	\$ 9.160,81	\$ 27.949,46	\$ 51.252,49
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ (1.056,14)	\$ 734,58	\$ 2.290,20	\$ 6.987,37	\$ 12.813,12
UTILIDAD NETA	\$ (5.280,69)	\$ 2.203,73	\$ 6.870,61	\$ 20.962,10	\$ 38.439,37

ANEXO 24

Estado de Resultados Actual y Proyectado - Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 69.764,49	\$ 76.915,35	\$ 84.799,17	\$ 121.538,41	\$ 166.155,16
(-) Costos de Producción)					
Mora	\$ 2.074,58	\$ 2.178,30	\$ 2.287,22	\$ 3.122,05	\$ 4.064,91
Chocolate	\$ 4.176,91	\$ 4.385,76	\$ 4.605,05	\$ 6.285,89	\$ 8.184,23
Vainilla	\$ 1.400,65	\$ 1.470,68	\$ 1.544,21	\$ 2.107,85	\$ 2.744,42
Coco	\$ 663,38	\$ 696,55	\$ 731,38	\$ 998,33	\$ 1.299,83
Maracuyá	\$ 1.944,87	\$ 2.042,11	\$ 2.144,22	\$ 2.926,86	\$ 3.810,77
Kiwi	\$ 1.948,21	\$ 2.045,62	\$ 2.147,90	\$ 2.931,89	\$ 3.817,32
Mango	\$ 1.602,68	\$ 1.682,82	\$ 1.766,96	\$ 2.411,89	\$ 3.140,29
Chirimoya	\$ 1.816,78	\$ 1.907,62	\$ 2.003,00	\$ 2.734,10	\$ 3.559,80
Granadilla	\$ 1.222,11	\$ 1.283,22	\$ 1.347,38	\$ 1.839,17	\$ 2.394,60
Guayaba	\$ 862,24	\$ 905,35	\$ 950,61	\$ 1.297,59	\$ 1.689,46
Toppings	\$ 2.730,05	\$ 2.866,55	\$ 3.009,88	\$ 4.108,49	\$ 5.349,25
Conos	\$ 1.036,34	\$ 1.088,16	\$ 1.142,56	\$ 1.559,60	\$ 2.030,60
Total	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	\$ 48.285,68	\$ 54.362,60	\$ 61.118,79	\$ 89.214,69	\$ 124.069,68
(-) Costos Administrativos					
Nómina	\$ 22.386,72	\$ 23.826,72	\$ 23.826,72	\$ 27.400,73	\$ 31.510,84
Arriendo	\$ 14.000,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00
Seguros	\$ 1.085,40	\$ 1.139,67	\$ 1.196,65	\$ 1.256,48	\$ 1.319,31
Servicios Básicos	\$ 1.902,00	\$ 1.997,10	\$ 2.096,96	\$ 2.862,34	\$ 3.726,77
Depreciación	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.045,44	\$ 4.045,44
Amortización	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00
Total	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero					
Costo Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo					
Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
Total	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Otros Costos					
Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD BRUTA	\$ (990,27)	\$ 6.415,12	\$ 14.038,93	\$ 37.556,28	\$ 66.687,63
(-) 15% Utilidades Trabajadores	\$ (148,54)	\$ 962,27	\$ 2.105,84	\$ 5.633,44	\$ 10.003,14
Valor antes de impuestos	\$ (1.138,82)	\$ 5.452,85	\$ 11.933,09	\$ 31.922,83	\$ 56.684,49
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ (284,70)	\$ 1.363,21	\$ 2.983,27	\$ 7.980,71	\$ 14.171,12
UTILIDAD NETA	\$ (1.423,52)	\$ 4.089,64	\$ 8.949,82	\$ 23.942,13	\$ 42.513,37

ANEXO 25

Estado de Resultados Actual y Proyectado - Escenario Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 63.056,36	\$ 69.519,64	\$ 76.645,40	\$ 109.852,03	\$ 150.178,70
(-) Costos de Producción)					
Mora	\$ 2.074,58	\$ 2.178,30	\$ 2.287,22	\$ 3.122,05	\$ 4.064,91
Chocolate	\$ 4.176,91	\$ 4.385,76	\$ 4.605,05	\$ 6.285,89	\$ 8.184,23
Vainilla	\$ 1.400,65	\$ 1.470,68	\$ 1.544,21	\$ 2.107,85	\$ 2.744,42
Coco	\$ 663,38	\$ 696,55	\$ 731,38	\$ 998,33	\$ 1.299,83
Maracuyá	\$ 1.944,87	\$ 2.042,11	\$ 2.144,22	\$ 2.926,86	\$ 3.810,77
Kiwi	\$ 1.948,21	\$ 2.045,62	\$ 2.147,90	\$ 2.931,89	\$ 3.817,32
Mango	\$ 1.602,68	\$ 1.682,82	\$ 1.766,96	\$ 2.411,89	\$ 3.140,29
Chirimoya	\$ 1.816,78	\$ 1.907,62	\$ 2.003,00	\$ 2.734,10	\$ 3.559,80
Granadilla	\$ 1.222,11	\$ 1.283,22	\$ 1.347,38	\$ 1.839,17	\$ 2.394,60
Guayaba	\$ 862,24	\$ 905,35	\$ 950,61	\$ 1.297,59	\$ 1.689,46
Toppings	\$ 2.730,05	\$ 2.866,55	\$ 3.009,88	\$ 4.108,49	\$ 5.349,25
Conos	\$ 1.036,34	\$ 1.088,16	\$ 1.142,56	\$ 1.559,60	\$ 2.030,60
Total	\$ 21.478,80	\$ 22.552,74	\$ 23.680,38	\$ 32.323,72	\$ 42.085,48
UTILIDAD BRUTA EN VENT	\$ 41.577,56	\$ 46.966,90	\$ 52.965,02	\$ 77.528,31	\$ 108.093,22
(-) Costos Administrativos					
Nómina	\$ 22.386,72	\$ 23.826,72	\$ 23.826,72	\$ 27.400,73	\$ 31.510,84
Arriendo	\$ 14.000,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00
Seguros	\$ 1.085,40	\$ 1.139,67	\$ 1.196,65	\$ 1.256,48	\$ 1.319,31
Servicios Básicos	\$ 1.902,00	\$ 1.997,10	\$ 2.096,96	\$ 2.862,34	\$ 3.726,77
Depreciación	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.817,71	\$ 4.045,44	\$ 4.045,44
Amortización	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00	\$ 228,00
Total	\$ 44.419,83	\$ 44.609,20	\$ 44.766,04	\$ 48.393,00	\$ 53.430,36
(-) Costos Financiero					
Costo Financiero	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
Total	\$ 2.732,30	\$ 1.752,79	\$ 649,05	\$ -	\$ -
(-) Costos Mercadeo					
Mercadeo	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
Total	\$ 2.123,83	\$ 1.585,50	\$ 1.664,78	\$ 2.272,42	\$ 2.958,69
(-) Otros Costos					
Inversión Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 993,00	\$ 993,00
UTILIDAD BRUTA	\$ (7.698,40)	\$ (980,59)	\$ 5.885,16	\$ 25.869,89	\$ 50.711,17
(-) 15% Utilidades Trabajadores	\$ (1.154,76)	\$ (147,09)	\$ 882,77	\$ 3.880,48	\$ 7.606,68
Valor antes de impuestos	\$ (8.853,16)	\$ (833,50)	\$ 5.002,39	\$ 21.989,41	\$ 43.104,50
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ (2.213,29)	\$ (208,38)	\$ 1.250,60	\$ 5.497,35	\$ 10.776,12
UTILIDAD NETA	\$ (11.066,45)	\$ (625,13)	\$ 3.751,79	\$ 16.492,05	\$ 32.328,37

ANEXO 26

Balance General Actual y Proyectado – Escenario Esperado

BALANCE GENERAL AÑO 1			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 67.081,24	Nómina	\$ 22.386,72
		Servicios Básicos	\$ 1.902,00
Total	\$ 67.081,24	Materia Prima	\$ 21.478,80
Fijo		Mercadeo	\$ 2.123,83
Pastomaster 60 RTL	\$ 29.639,27	Arriendo	\$ 14.000,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.846,40	Total	\$ 61.891,35
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 725,76	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 120,00	Préstamo Bancario	\$ 7.723,33
Licuadaora	\$ 260,00	Total	\$ 7.723,33
Espátulas para helado	\$ 24,00	TOTAL PASIVOS	\$ 69.614,68
Porcionadores de helado	\$ 120,00	Patrimonio	
Porta conos	\$ 12,00	Capital	\$ 38.865,52
Frigorífico vertical	\$ 1.000,00	Utilidad/Perdida	\$ (5.280,69)
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 72,00	Total	\$ 33.584,83
Lavabo cocina	\$ 150,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 33.584,83
Repisas	\$ 150,00		
Anaqueles	\$ 240,00		
Sillones	\$ 480,00		
Mesas de centro	\$ 240,00		
Archivador	\$ 100,00		
Sillas	\$ 400,00		
Escritorio	\$ 150,00		
Caja registradora	\$ 500,00		
Mueble caja registradora	\$ 225,00		
Notebook HP	\$ 1.400,00		
Software Gestión de Heladería	\$ 716,80		
Impresora multifunción	\$ 200,00		
	\$ 42.771,23		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
Total	\$ 37.953,52		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 700,00		
Gastos Notariales	\$ 150,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quilichao	\$ 250,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 10,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 30,00		
	\$ 1.140,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total	\$ 912,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 105.946,76		

BALANCE GENERAL AÑO 2			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 73.957,06	Nómina	\$ 23.826,72
		Servicios Básicos	\$ 1.997,10
	Total		
	\$ 73.957,06	Materia Prima	\$ 22.552,74
Fijo		Mercadeo	\$ 1.585,50
Pastomaster 60 RTL	\$ 26.675,34	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.261,76		
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 653,18		
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 108,00	Total	\$ 62.562,06
Licuadaora	\$ 234,00	Largo Plazo	
Espátulas para helado	\$ 21,60	Préstamo Bancario	\$ 8.702,84
Porcionadores de helado	\$ 108,00		
Porta conos	\$ 10,80	Total	\$ 8.702,84
Frigorífico vertical	\$ 900,00	TOTAL PASIVOS	\$ 71.264,90
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 64,80	Patrimonio	
Lavabo cocina	\$ 135,00	Capital	\$ 33.819,81
Repisas	\$ 135,00	Utilidad/Perdida	\$ 2.203,73
Anaqueles	\$ 216,00		
Sillones	\$ 432,00	Total	\$ 36.023,54
Mesas de centro	\$ 216,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 36.023,54
Archivador	\$ 90,00		
Sillas	\$ 360,00		
Escritorio	\$ 135,00		
Caja registradora	\$ 450,00		
Mueble caja registradora	\$ 202,50		
Notebook HP	\$ 933,33		
Software Gestión de Heladería	\$ 477,87		
Impresora multifunción	\$ 133,33		
		\$	37.953,52
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
		\$	4.817,71
	Total	\$	33.135,81
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 560,00		
Gastos Notariales	\$ 120,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quit	\$ 200,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 8,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 24,00		
		\$	912,00
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
		\$	228,00
	Total	\$	684,00
TOTAL ACTIVOS		\$	107.776,88

BALANCE GENERAL AÑO 3

Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 81.537,66	Nómina	\$ 23.826,72
		Servicios Básicos	\$ 2.096,96
Total	\$ 81.537,66	Materia Prima	\$ 23.680,38
Fijo		Mercadeo	\$ 1.664,78
Pastomaster 60 RTL	\$ 23.711,42	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 4.677,12	Total	\$ 63.868,83
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 580,61	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 96,00	Préstamo Bancario	\$ 9.806,57
Licuadaora	\$ 208,00	Total	\$ 9.806,57
Espátulas para helado	\$ 19,20	TOTAL PASIVOS	\$ 73.675,41
Porcionadores de helado	\$ 96,00	Patrimonio	
Porta conos	\$ 9,60	Capital	\$ 28.774,10
Frigorífico vertical	\$ 800,00	Utilidad/Perdida	\$ 6.870,61
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 57,60	Total	\$ 35.644,71
Lavabo cocina	\$ 120,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 35.644,71
Repisas	\$ 120,00		
Anaqueles	\$ 192,00		
Sillones	\$ 384,00		
Mesas de centro	\$ 192,00		
Archivador	\$ 80,00		
Sillas	\$ 320,00		
Escritorio	\$ 120,00		
Caja registradora	\$ 400,00		
Mueble caja registradora	\$ 180,00		
Notebook HP	\$ 466,67		
Software Gestión de Heladería	\$ 238,93		
Impresora multifunción	\$ 66,67		
	\$ 33.135,81		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
Total	\$ 28.318,10		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 420,00		
Gastos Notariales	\$ 90,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 150,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 6,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 18,00		
	\$ 684,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total	\$ 456,00		
TOTAL ACTIVOS		\$ 110.311,76	

BALANCE GENERAL AÑO 4

Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 116.863,86	Nómina	\$ 27.400,73
Total	\$ 116.863,86	Servicios Básicos	\$ 2.862,34
Fijo		Materia Prima	\$ 32.323,72
Pastomaster 60 RTL	\$ 20.747,49	Mercadeo	\$ 2.272,42
Vitrina Helado Artesanal	\$ 4.092,48	Arriendo	\$ 12.600,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 508,03	Otros Gastos	\$ 993,00
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 84,00	Total	\$ 78.452,21
Licuadaora	\$ 182,00	Largo Plazo	
Espátulas para helado	\$ 16,80	Préstamo Bancario	\$ -
Porcionadores de helado	\$ 84,00	Total	\$ -
Porta conos	\$ 8,40	TOTAL PASIVOS	\$ 78.452,21
Frigorífico vertical	\$ 700,00	Patrimonio	
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 50,40	Capital	\$ 24.500,66
Lavabo cocina	\$ 105,00	Utilidad/Perdida	\$ 20.962,10
Repisas	\$ 105,00	Total	\$ 45.462,76
Anaqueles	\$ 168,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 45.462,76
Sillones	\$ 336,00		
Mesas de centro	\$ 168,00		
Archivador	\$ 70,00		
Sillas	\$ 280,00		
Escritorio	\$ 105,00		
Caja registradora	\$ 350,00		
Mueble caja registradora	\$ 157,50		
	\$ 28.318,10		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.045,44		
	\$ 4.045,44		
Total	\$ 24.272,66		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 280,00		
Gastos Notariales	\$ 60,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 100,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 4,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 12,00		
	\$ 456,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total	\$ 228,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 141.364,51		

BALANCE GENERAL AÑO 5

Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 159.764,58	Nómina	\$ 31.510,84
		Servicios Básicos	\$ 3.726,77
Total	\$ 159.764,58	Materia Prima	\$ 42.085,48
Fijo		Mercadeo	\$ 2.958,69
Pastomaster 60 RTL	\$ 17.783,56	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 3.507,84	Otros Gastos	\$ 993,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 435,46	Total	\$ 93.874,78
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 72,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$ 156,00	Préstamo Bancario	\$ -
Espátulas para helado	\$ 14,40	Total	\$ -
Porcionadores de helado	\$ 72,00	TOTAL PASIVOS	\$ 93.874,78
Porta conos	\$ 7,20	Patrimonio	
Frigorífico vertical	\$ 600,00	Capital	\$ 20.227,22
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 43,20	Utilidad/Perdida	\$ 38.439,37
Lavabo cocina	\$ 90,00	Total	\$ 58.666,58
Repisas	\$ 90,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 58.666,58
Anaqueles	\$ 144,00		
Sillones	\$ 288,00		
Mesas de centro	\$ 144,00		
Archivador	\$ 60,00		
Sillas	\$ 240,00		
Escritorio	\$ 90,00		
Caja registradora	\$ 300,00		
Mueble caja registradora	\$ 135,00		
	\$ 24.272,66		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.045,44		
	\$ 4.045,44		
Total	\$ 20.227,22		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 140,00		
Gastos Notariales	\$ 30,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 50,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 2,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 6,00		
	\$ 228,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total	\$ -		
TOTAL ACTIVOS	\$ 179.991,79		

ANEXO 27

Balance General Actual y Proyectado – Escenario Optimista

BALANCE GENERAL AÑO 1			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 69.764,49	Nómina	\$ 22.386,72
Total		Servicios Básicos	\$ 1.902,00
\$ 69.764,49		Materia Prima	\$ 21.478,80
Fijo		Mercadeo	\$ 2.123,83
Pastomaster 60 RTL	\$ 29.639,27	Arriendo	\$ 14.000,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.846,40	Total \$ 61.891,35	
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 725,76	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 120,00	Préstamo Bancario	\$ 7.723,33
Licuadaora	\$ 260,00	Total \$ 7.723,33	
Espátulas para helado	\$ 24,00	TOTAL PASIVOS \$ 69.614,68	
Porcionadores de helado	\$ 120,00	Patrimonio	
Porta conos	\$ 12,00	Capital	\$ 38.865,52
Frigorífico vertical	\$ 1.000,00	Utilidad/Perdida	\$ (1.423,52)
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 72,00	Total \$ 37.442,00	
Lavabo cocina	\$ 150,00	TOTAL PATRIMONIO \$ 37.442,00	
Repisas	\$ 150,00		
Anaqueles	\$ 240,00		
Sillones	\$ 480,00		
Mesas de centro	\$ 240,00		
Archivador	\$ 100,00		
Sillas	\$ 400,00		
Escritorio	\$ 150,00		
Caja registradora	\$ 500,00		
Mueble caja registradora	\$ 225,00		
Notebook HP	\$ 1.400,00		
Software Gestión de Heladería	\$ 716,80		
Impresora multifunción	\$ 200,00		
	\$ 42.771,23		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
Total			
\$ 37.953,52			
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 700,00		
Gastos Notariales	\$ 150,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 250,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 10,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 30,00		
	\$ 1.140,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total			
\$ 912,00			
TOTAL ACTIVOS		\$ 108.630,01	

BALANCE GENERAL AÑO 2			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 76.915,35	Nómina	\$ 23.826,72
	Total	Servicios Básicos	\$ 1.997,10
	\$ 76.915,35	Materia Prima	\$ 22.552,74
Fijo		Mercadeo	\$ 1.585,50
Pastomaster 60 RTL	\$ 26.675,34	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.261,76		Total
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 653,18		\$ 62.562,06
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 108,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$ 234,00	Préstamo Bancario	\$ 8.702,84
Espátulas para helado	\$ 21,60		Total
Porcionadores de helado	\$ 108,00		\$ 8.702,84
Porta conos	\$ 10,80	TOTAL PASIVOS	
Frigorífico vertical	\$ 900,00	\$ 71.264,90	
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 64,80	Patrimonio	
Lavabo cocina	\$ 135,00	Capital	\$ 33.819,81
Repisas	\$ 135,00	Utilidad/Perdida	\$ 4.089,64
Anaqueles	\$ 216,00		Total
Sillones	\$ 432,00		\$ 37.909,45
Mesas de centro	\$ 216,00	TOTAL PATRIMONIO	
Archivador	\$ 90,00	\$ 37.909,45	
Sillas	\$ 360,00		
Escritorio	\$ 135,00		
Caja registradora	\$ 450,00		
Mueble caja registradora	\$ 202,50		
Notebook HP	\$ 933,33		
Software Gestión de Heladería	\$ 477,87		
Impresora multifunción	\$ 133,33		
	\$ 37.953,52		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
	Total		
	\$ 33.135,81		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 560,00		
Gastos Notariales	\$ 120,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 200,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 8,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 24,00		
	\$ 912,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
	Total		
	\$ 684,00		
TOTAL ACTIVOS			
\$ 110.735,16			

BALANCE GENERAL AÑO 3

Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 84.799,17	Nómina	\$ 23.826,72
Total	\$ 84.799,17	Servicios Básicos	\$ 2.096,96
Fijo		Materia Prima	\$ 23.680,38
Pastomaster 60 RTL	\$ 23.711,42	Mercadeo	\$ 1.664,78
Vitrina Helado Artesanal	\$ 4.677,12	Arriendo	\$ 12.600,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 580,61	Total	\$ 63.868,83
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 96,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$ 208,00	Préstamo Bancario	\$ 9.806,57
Espátulas para helado	\$ 19,20	Total	\$ 9.806,57
Porcionadores de helado	\$ 96,00	TOTAL PASIVOS	\$ 73.675,41
Porta conos	\$ 9,60	Patrimonio	
Frigorífico vertical	\$ 800,00	Capital	\$ 28.774,10
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 57,60	Utilidad/Perdida	\$ 8.949,82
Lavabo cocina	\$ 120,00	Total	\$ 37.723,92
Repisas	\$ 120,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 37.723,92
Anaquelel	\$ 192,00		
Sillones	\$ 384,00		
Mesas de centro	\$ 192,00		
Archivador	\$ 80,00		
Sillas	\$ 320,00		
Escritorio	\$ 120,00		
Caja registradora	\$ 400,00		
Mueble caja registradora	\$ 180,00		
Notebook HP	\$ 466,67		
Software Gestión de Heladería	\$ 238,93		
Impresora multifunción	\$ 66,67		
		\$ 33.135,81	
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
		\$ 4.817,71	
Total	\$ 28.318,10		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 420,00		
Gastos Notariales	\$ 90,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 150,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 6,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 18,00		
		\$ 684,00	
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
		\$ 228,00	
Total	\$ 456,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 113.573,27		

BALANCE GENERAL AÑO 4				
Activo			Pasivo	
Corriente			Corriente	
Cuenta Bancos	\$	121.538,41	Nómina	\$ 27.400,73
		Total	Servicios Básicos	\$ 2.862,34
		\$ 121.538,41	Materia Prima	\$ 32.323,72
Fijo			Mercadeo	\$ 2.272,42
Pastomaster 60 RTL	\$	20.747,49	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$	4.092,48	Otros Gastos	\$ 993,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$	508,03	Total \$ 78.452,21	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$	84,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$	182,00	Préstamo Bancario	\$ -
Espátulas para helado	\$	16,80	Total \$ -	
Porcionadores de helado	\$	84,00	TOTAL PASIVOS \$ 78.452,21	
Porta conos	\$	8,40	Patrimonio	
Frigorífico vertical	\$	700,00	Capital	\$ 24.500,66
Baldes plásticos de almacenamiento	\$	50,40	Utilidad/Perdida	\$ 23.942,13
Lavabo cocina	\$	105,00	Total \$ 48.442,78	
Repisas	\$	105,00	TOTAL PATRIMONIO \$ 48.442,78	
Anaqueles	\$	168,00		
Sillones	\$	336,00		
Mesas de centro	\$	168,00		
Archivador	\$	70,00		
Sillas	\$	280,00		
Escritorio	\$	105,00		
Caja registradora	\$	350,00		
Mueble caja registradora	\$	157,50		
		\$ 28.318,10		
(-) Depreciación Acumulada	\$	4.045,44		
		\$ 4.045,44		
		Total	\$ 24.272,66	
Diferido				
Asesoramiento Legal	\$	280,00		
Gastos Notariales	\$	60,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$	100,00		
Inscripción de Nombramiento	\$	4,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$	12,00		
		\$ 456,00		
(-) Amortización Acumulada	\$	228,00		
		\$ 228,00		
		Total	\$ 228,00	
		TOTAL ACTIVOS	\$ 146.039,07	

BALANCE GENERAL AÑO 5			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 166.155,16	Nómina	\$ 31.510,84
		Servicios Básicos	\$ 3.726,77
Total	\$ 166.155,16	Materia Prima	\$ 42.085,48
Fijo		Mercadeo	\$ 2.958,69
Pastomaster 60 RTL	\$ 17.783,56	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 3.507,84	Otros Gastos	\$ 993,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 435,46	Total	\$ 93.874,78
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 72,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$ 156,00	Préstamo Bancario	\$ -
Espátulas para helado	\$ 14,40	Total	\$ -
Porcionadores de helado	\$ 72,00	TOTAL PASIVOS	\$ 93.874,78
Porta conos	\$ 7,20	Patrimonio	
Frigorífico vertical	\$ 600,00	Capital	\$ 20.227,22
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 43,20	Utilidad/Perdida	\$ 42.513,37
Lavabo cocina	\$ 90,00	Total	\$ 62.740,58
Repisas	\$ 90,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 62.740,58
Anaqueles	\$ 144,00		
Sillones	\$ 288,00		
Mesas de centro	\$ 144,00		
Archivador	\$ 60,00		
Sillas	\$ 240,00		
Escritorio	\$ 90,00		
Caja registradora	\$ 300,00		
Mueble caja registradora	\$ 135,00		
		\$ 24.272,66	
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.045,44		
		\$ 4.045,44	
Total	\$ 20.227,22		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 140,00		
Gastos Notariales	\$ 30,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 50,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 2,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 6,00		
		\$ 228,00	
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
		\$ 228,00	
Total	\$ -		
TOTAL ACTIVOS	\$ 186.382,38		

ANEXO 28

Balance General Actual y Proyectado – Escenario Pesimista

BALANCE GENERAL AÑO 1			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 63.056,36	Nómina	\$ 22.386,72
Total		Servicios Básicos	\$ 1.902,00
\$ 63.056,36		Materia Prima	\$ 21.478,80
Fijo		Mercadeo	\$ 2.123,83
Pastomaster 60 RTL	\$ 29.639,27	Arriendo	\$ 14.000,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.846,40	Total \$ 61.891,35	
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 725,76	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 120,00	Préstamo Bancario	\$ 7.723,33
Licuadaora	\$ 260,00	Total \$ 7.723,33	
Espátulas para helado	\$ 24,00	TOTAL PASIVOS \$ 69.614,68	
Porcionadores de helado	\$ 120,00	Patrimonio	
Porta conos	\$ 12,00	Capital	\$ 38.865,52
Frigorífico vertical	\$ 1.000,00	Utilidad/Perdida	\$ (11.066,45)
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 72,00	Total \$ 27.799,07	
Lavabo cocina	\$ 150,00	TOTAL PATRIMONIO \$ 27.799,07	
Repisas	\$ 150,00		
Anaqueles	\$ 240,00		
Sillones	\$ 480,00		
Mesas de centro	\$ 240,00		
Archivador	\$ 100,00		
Sillas	\$ 400,00		
Escritorio	\$ 150,00		
Caja registradora	\$ 500,00		
Mueble caja registradora	\$ 225,00		
Notebook HP	\$ 1.400,00		
Software Gestión de Heladería	\$ 716,80		
Impresora multifunción	\$ 200,00		
	\$ 42.771,23		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
Total			
\$ 37.953,52			
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 700,00		
Gastos Notariales	\$ 150,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 250,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 10,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 30,00		
	\$ 1.140,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total			
\$ 912,00			
TOTAL ACTIVOS			
\$ 101.921,88			

BALANCE GENERAL AÑO 2			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 69.519,64	Nómina	\$ 23.826,72
		Servicios Básicos	\$ 1.997,10
	Total	Materia Prima	\$ 22.552,74
	\$ 69.519,64	Mercadeo	\$ 1.585,50
Fijo		Arriendo	\$ 12.600,00
Pastomaster 60 RTL	\$ 26.675,34		Total
Vitrina Helado Artesanal	\$ 5.261,76		\$ 62.562,06
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 653,18	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 108,00	Préstamo Bancario	\$ 8.702,84
Licuadaora	\$ 234,00		Total
Espátulas para helado	\$ 21,60		\$ 8.702,84
Porcionadores de helado	\$ 108,00	TOTAL PASIVOS	
Porta conos	\$ 10,80	\$ 71.264,90	
Frigorífico vertical	\$ 900,00	Patrimonio	
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 64,80	Capital	\$ 33.819,81
Lavabo cocina	\$ 135,00	Utilidad/Perdida	\$ (625,13)
Repisas	\$ 135,00		Total
Anaqueles	\$ 216,00		\$ 33.194,68
Sillones	\$ 432,00	TOTAL PATRIMONIO	
Mesas de centro	\$ 216,00	\$ 33.194,68	
Archivador	\$ 90,00		
Sillas	\$ 360,00		
Escritorio	\$ 135,00		
Caja registradora	\$ 450,00		
Mueble caja registradora	\$ 202,50		
Notebook HP	\$ 933,33		
Software Gestión de Heladería	\$ 477,87		
Impresora multifunción	\$ 133,33		
	\$ 37.953,52		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
	\$ 4.817,71		
	Total		
	\$ 33.135,81		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 560,00		
Gastos Notariales	\$ 120,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 200,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 8,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 24,00		
	\$ 912,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
	Total		
	\$ 684,00		
TOTAL ACTIVOS			
\$ 103.339,45			

BALANCE GENERAL AÑO 3			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 76.645,40	Nómina	\$ 23.826,72
		Servicios Básicos	\$ 2.096,96
	Total	Materia Prima	\$ 23.680,38
	\$ 76.645,40	Mercadeo	\$ 1.664,78
Fijo		Arriendo	\$ 12.600,00
Pastomaster 60 RTL	\$ 23.711,42		Total
Vitrina Helado Artesanal	\$ 4.677,12		\$ 63.868,83
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 580,61	Largo Plazo	
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 96,00	Préstamo Bancario	\$ 9.806,57
Licuadaora	\$ 208,00		Total
Espátulas para helado	\$ 19,20		\$ 9.806,57
Porcionadores de helado	\$ 96,00	TOTAL PASIVOS	
Porta conos	\$ 9,60		\$ 73.675,41
Frigorífico vertical	\$ 800,00	Patrimonio	
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 57,60	Capital	\$ 28.774,10
Lavabo cocina	\$ 120,00	Utilidad/Perdida	\$ 3.751,79
Repisas	\$ 120,00		Total
Anaqueles	\$ 192,00		\$ 32.525,89
Sillones	\$ 384,00	TOTAL PATRIMONIO	
Mesas de centro	\$ 192,00		\$ 32.525,89
Archivador	\$ 80,00		
Sillas	\$ 320,00		
Escritorio	\$ 120,00		
Caja registradora	\$ 400,00		
Mueble caja registradora	\$ 180,00		
Notebook HP	\$ 466,67		
Software Gestión de Heladería	\$ 238,93		
Impresora multifunción	\$ 66,67		
		\$	33.135,81
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.817,71		
		\$	4.817,71
	Total		\$ 28.318,10
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 420,00		
Gastos Notariales	\$ 90,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 150,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 6,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 18,00		
		\$	684,00
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
		\$	228,00
	Total		\$ 456,00
TOTAL ACTIVOS			\$ 105.419,51

BALANCE GENERAL AÑO 4			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 109.852,03	Nómina	\$ 27.400,73
		Servicios Básicos	\$ 2.862,34
	Total	\$ 109.852,03	
Fijo		Materia Prima	\$ 32.323,72
Pastomaster 60 RTL	\$ 20.747,49	Mercadeo	\$ 2.272,42
Vitrina Helado Artesanal	\$ 4.092,48	Arriendo	\$ 12.600,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 508,03	Otros Gastos	\$ 993,00
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 84,00		
Licuadaora	\$ 182,00	Total	\$ 78.452,21
Espátulas para helado	\$ 16,80	Largo Plazo	
Porcionadores de helado	\$ 84,00	Préstamo Bancario	\$ -
Porta conos	\$ 8,40		
Frigorífico vertical	\$ 700,00	Total	\$ -
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 50,40	TOTAL PASIVOS	\$ 78.452,21
Lavabo cocina	\$ 105,00	Patrimonio	
Repisas	\$ 105,00	Capital	\$ 24.500,66
Anaqueles	\$ 168,00	Utilidad/Perdida	\$ 16.492,05
Sillones	\$ 336,00		
Mesas de centro	\$ 168,00	Total	\$ 40.992,71
Archivador	\$ 70,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.992,71
Sillas	\$ 280,00		
Escritorio	\$ 105,00		
Caja registradora	\$ 350,00		
Mueble caja registradora	\$ 157,50		
		\$ 28.318,10	
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.045,44		
		\$ 4.045,44	
	Total	\$ 24.272,66	
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 280,00		
Gastos Notariales	\$ 60,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 100,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 4,00		
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 12,00		
		\$ 456,00	
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
		\$ 228,00	
	Total	\$ 228,00	
TOTAL ACTIVOS		\$ 134.352,68	

BALANCE GENERAL AÑO 5			
Activo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
Cuenta Bancos	\$ 150.178,70	Nómina	\$ 31.510,84
		Servicios Básicos	\$ 3.726,77
Total	\$ 150.178,70	Materia Prima	\$ 42.085,48
Fijo		Mercadeo	\$ 2.958,69
Pastomaster 60 RTL	\$ 17.783,56	Arriendo	\$ 12.600,00
Vitrina Helado Artesanal	\$ 3.507,84	Otros Gastos	\$ 993,00
Cubetas Vitrina Helado Artesanal	\$ 435,46	Total	\$ 93.874,78
Tapas para bandejas Flip Lip	\$ 72,00	Largo Plazo	
Licuadaora	\$ 156,00	Préstamo Bancario	\$ -
Espátulas para helado	\$ 14,40	Total	\$ -
Porcionadores de helado	\$ 72,00	TOTAL PASIVOS	\$ 93.874,78
Porta conos	\$ 7,20	Patrimonio	
Frigorífico vertical	\$ 600,00	Capital	\$ 20.227,22
Baldes plásticos de almacenamiento	\$ 43,20	Utilidad/Perdida	\$ 32.328,37
Lavabo cocina	\$ 90,00	Total	\$ 52.555,59
Repisas	\$ 90,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 52.555,59
Anaqueles	\$ 144,00		
Sillones	\$ 288,00		
Mesas de centro	\$ 144,00		
Archivador	\$ 60,00		
Sillas	\$ 240,00		
Escritorio	\$ 90,00		
Caja registradora	\$ 300,00		
Mueble caja registradora	\$ 135,00		
	\$ 24.272,66		
(-) Depreciación Acumulada	\$ 4.045,44		
	\$ 4.045,44		
Total	\$ 20.227,22		
Diferido			
Asesoramiento Legal	\$ 140,00		
Gastos Notariales	\$ 30,00		
Inscripción de Patentes Municipio de Quito	\$ 50,00		
Inscripción de Nombramiento	\$ 2,00		
Inscripción en el Resgistro Mercantil	\$ 6,00		
	\$ 228,00		
(-) Amortización Acumulada	\$ 228,00		
	\$ 228,00		
Total	\$ -		
TOTAL ACTIVOS	\$ 170.405,92		

ANEXO 29

Flujo de Caja Actual y Proyectado – Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA									
Año	Utilidad Neta	(+) Amortización	(+) Depreciación	(+) Valor Residual	(+) Capital de Trabajo	(+) Inversión Inicial	(-) Préstamo	(-) Amortización Deuda	Flujo Neto de Caja
0						\$ 61.953,69	\$ 26.232,74		\$ 35.720,96
1	\$ (5.280,69)	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 7.723,33	\$ (1.944,15)
2	\$ 2.203,73	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 8.702,84	\$ 4.560,76
3	\$ 6.870,61	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 9.806,57	\$ 8.123,90
4	\$ 20.962,10	\$ 228,00	\$ 4.045,44						\$ 25.235,54
5	\$ 38.439,37	\$ 228,00	\$ 4.045,44	\$ 20.227,22					\$ 62.940,03

ANEXO 30

Flujo de Caja Actual y Proyectado – Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA									
Año	Utilidad Neta	(+) Amortización	(+) Depreciación	(+) Valor Residual	(+) Capital de Trabajo	(+) Inversión Inicial	(-) Préstamo	(-) Amortización Deuda	Flujo Neto de Caja
0						\$ 61.953,69	\$ 26.232,74		\$ 35.720,96
1	\$ (1.423,52)	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 7.723,33	\$ 1.913,02
2	\$ 4.089,64	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 8.702,84	\$ 6.446,66
3	\$ 8.949,82	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 9.806,57	\$ 10.203,11
4	\$ 23.942,13	\$ 228,00	\$ 4.045,44						\$ 28.215,57
5	\$ 42.513,37	\$ 228,00	\$ 4.045,44	\$ 20.227,22					\$ 67.014,02

ANEXO 31

Flujo de Caja Actual y Proyectado – Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA									
Año	Utilidad Neta	(+) Amortización	(+) Depreciación	(+) Valor Residual	(+) Capital de Trabajo	(+) Inversión Inicial	(-) Préstamo	(-) Amortización Deuda	Flujo Neto de Caja
0						\$ 61.953,69	\$ 26.232,74		\$ 35.720,96
1	\$ (11.066,45)	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 7.723,33	\$ (7.729,91)
2	\$ (625,13)	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 8.702,84	\$ 1.731,90
3	\$ 3.751,79	\$ 228,00	\$ 4.817,71		\$ 6.014,15			\$ 9.806,57	\$ 5.005,08
4	\$ 16.492,05	\$ 228,00	\$ 4.045,44						\$ 20.765,50
5	\$ 32.328,37	\$ 228,00	\$ 4.045,44	\$ 20.227,22					\$ 56.829,03

ANEXO 32

Punto de Equilibrio

Criterios	
PVP	\$ 2,80
Costos Fijos - 1er Año	\$ 44.230,25
Unidades mensuales	1901

Cálculos	
Costo Fijo Unitario	\$ 1,94
Costo Variable Unitario	\$ 0,66
Costo Unitario Total	\$ 2,59

Punto de Equilibrio (unidades)	
<i>PE unidades</i>	20626

Punto de Equilibrio (ventas)	
<i>PE ventas</i>	\$ 44.230,70

ANEXO 33

PIB Industria Manufacturera - Escenarios Financieros

PIB en millones de dólares		
Fecha	PIB TOTAL	
2006	49.914.615	
2007	51.007.777	
2008	54.250.408	
2009	54.557.732	
2010	56.168.864	
2011	60.569.488	
2012	63.672.625	
Fecha	PIB INDUS. MANUF.	
2006	5.835.396	
2007	6.077.119	
2008	6.634.572	
2009	6.533.552	
2010	6.711.664	
2011	7.029.235	
2012	7.389.025	
PIB por Industria		
Industria Manufacturera		
AÑO	% de aporte al PIB Total	% (crecimiento con respecto al año anterior)
2007	0,00	3,98%
2008	0,00	8,40%
2009	0,00	-1,55%
2010	0,00	2,65%
2011	0,00	4,52%
2012	0,00	4,87%
Escenario Optimista		4%
Escenario Pesimista		6%