

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA HELADERÍA ESPECIALIZADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE HELADO FRITO**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniería Comercial Mención en Negocios Internacionales.**

**Profesor Guía: Ing. Milton Rivadeneira**

**Autoras:  
Adriana Cuesta Figueroa  
Isabel Muñoz Ricaurte**

**QUITO – ECUADOR  
2008**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios y a todas las personas que nos ayudaron en la realización del presente proyecto, y que permitieron la culminación del mismo.

En especial, a nuestro tutor Ing. Milton Rivadeneira, por habernos guiado y apoyado durante todo este tiempo de elaboración del proyecto. Al Ing. Rodrigo Gangotena, por aportar tantos conocimientos y enseñanzas, sin los cuales no hubiera sido posible realizar este trabajo. Al Ing. Manuel María Herrera por su paciencia y cooperación. Al Ing. Juan Carlos García y Galo Falconí por su constante colaboración y predisposición a resolver nuestras inquietudes. Al Sr. Francisco Endara por todo su tiempo, paciencia, apoyo y comprensión.

A nuestros padres, familiares y amigos por su tiempo, colaboración y apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

### **Isabel Muñoz**

Dedico este proyecto a mis padres y hermanos por estar siempre presentes, por su sacrificio y por brindarme todo su apoyo, esfuerzo, y comprensión durante la realización de este proyecto; a mis amigos por su colaboración en cada etapa de este trabajo; y a Adriana por su ayuda, responsabilidad y empuje para lograr que esta meta se lleve a cabo.

### **Adriana Cuesta**

Con el más puro amor y cariño dedico este esfuerzo a mis padres, quienes a pesar de la distancia estuvieron apoyándome en todos los momentos de mi vida y sobre todo por su sacrificio y dedicación para lograr cumplir esta meta personal.

A mi hermana Daniela y a mis amigos por su apoyo y paciencia, y a Isabel quien ha sido la mejor persona que pude encontrar para hacer mi tesis.

## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	1
DEDICATORIA.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES.....	15
1.1 INFORMACIÓN DEL NEGOCIO.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo General.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
2.1 ANÁLISIS SECTORIAL E INDUSTRIAL.....	20
2.1.1 Sector Manufacturero.....	20
2.1.1.1 Situación Actual.....	22
2.1.1.2 Situación Futura.....	24
2.1.2 Industria de Elaboración de Alimentos y Bebidas.....	24
2.1.2.1 Tendencias de la Industria.....	26
2.1.3 Definición del Negocio.....	26
2.1.3.1 Producto.....	26
2.1.3.1.1 Materia Prima.....	26
2.1.3.1.2 Proveedores.....	27
2.1.5.1.3 Producto.....	27
2.2 FACTORES QUE AFECTAN AL NEGOCIO.....	28
2.2.1 Factores Económicos.....	28
2.2.1.1 Tasa de Interés Activa.....	28
2.2.1.2 Inflación.....	29
2.2.1.3 Tasa de Desempleo.....	30
2.2.1.4 Riesgo País.....	31
2.2.2 Factores Político-Legales.....	33
2.2.2.1 Nuevas leyes que promuevan la inversión extranjera.....	33
2.2.2.2 Niveles de Subsidio.....	33
2.2.2.3 Crisis e Inestabilidad Política.....	34
2.2.2.4 Especulación.....	35

2.2.2.5 Factores Legales.....	35
2.2.3 Factores Sociales.....	36
2.2.3.1 Las Tradiciones.....	36
2.2.3.2 Tasa de Migración.....	37
2.2.3.3 Tendencia de consumo hacia los productos orientales.....	39
2.2.4 Factores Ambientales.....	40
2.2.5 Factores Tecnológicos.....	41
2.2.5.1 Internet y Equipos de Computación.....	41
2.2.5.2 Implementos industriales.....	41
2.2.6. Factores Laborales.....	42
2.3 FACTORES DEL MICROENTORNO.....	43
2.3.1 Diagrama del Flujo de la Heladería.....	43
2.3.2 Fuerzas de Porter.....	43
2.3.2.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.....	43
2.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	44
2.3.2.3 Productos Sustitutos.....	45
2.3.2.4 Poder de Negociación de los Consumidores.....	45
2.3.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	45
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	47
3.1 INTRODUCCION.....	48
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	48
3.2.1 Problema Gerencial.....	48
3.2.2 Problema de Investigación.....	49
3.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.3.1 Objetivo General.....	51
3.3.2 Objetivos Específicos.....	51
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.4.1 Fuentes de Información.....	52
3.4.2 Investigación Cualitativa.....	52
3.4.2.1 Tipo de Investigación: Grupo Focal.....	53
3.4.2.1.1 Objetivos.....	53

3.4.2.1.2 Metodología.....	53
3.4.2.1.3 Resultados.....	53
3.4.2.2 Tipo de Investigación: Entrevistas.....	55
3.4.2.2.1 Objetivos.....	55
3.4.2.2.2 Metodología.....	55
3.4.2.2.3 Resultados.....	56
3.4.2.2.3.1 Entrevista con Ingeniero en Alimentos.....	56
3.4.2.2.3.2 Entrevista con un Gastrónomo.....	58
3.4.3 Investigación Cuantitativa.....	59
3.4.3.1 Tipo de Investigación: Encuestas.....	59
3.4.3.1.1 Objetivos.....	59
3.4.3.1.2 Muestra.....	60
3.4.3.1.3 Resultados.....	62
3.5 CONCLUSIONES.....	71
3.6 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	73
CAPÍTULO 4: LA EMPRESA.....	75
4.1 VISIÓN.....	76
4.2 MISIÓN.....	76
4.3 VALORES.....	77
4.4 ANÁLISIS FODA.....	78
4.4.1 Fortalezas.....	79
4.4.2 Oportunidades.....	79
4.4.3 Debilidades.....	79
4.4.4 Amenazas.....	80
4.5 PROPÓSITO.....	80
4.6 OBJETIVO GENERAL.....	81
4.7 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA.....	81
4.7.1 Marketing y Ventas.....	81
4.7.2 Administración de Recursos Humanos.....	82
4.7.3 Producción.....	83
4.7.4 Finanzas.....	84

4.8	CADENA DE VALOR.....	85
4.8.1	Logística de Entrada.....	86
4.8.1.1	Pedido.....	86
4.8.1.2	Verificación de Inventarios.....	86
4.8.1.3	Almacenamiento.....	86
4.8.2	Operaciones.....	87
4.8.2.1	Adecuación.....	87
4.8.2.2	Preparación.....	87
4.8.2.3	Limpieza.....	87
4.8.3	Logística de Salida.....	88
4.8.4	Marketing y Ventas.....	88
4.8.5	Servicio al Cliente.....	89
4.9	ESACALA ESTRATEGICA.....	90
4.10	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	91
4.10.1	Cultura.....	91
4.10.2	Estructura de la Empresa.....	92
4.10.3	Incentivos.....	93
4.10.4	Personal.....	94
	CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING.....	96
5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	97
5.1.1	Situación.....	97
5.1.2	Objetivos de Marketing.....	98
5.1.2.1	Objetivos Generales.....	98
5.1.2.2	Objetivos Específicos.....	98
5.1.3	Estrategias de Marketing.....	99
5.1.3.1	Estrategias de Posicionamiento.....	99
5.1.3.2	Estrategia General de Liderazgo en Costos.....	100
5.1.3.3	Estrategia de Diferenciación en Servicio.....	100
5.1.3.4	Estrategia de Diferenciación en Publicidad y Promoción.....	101
5.2	PLANEACION ESTRATÉGICA DEL MARKETING.....	101
5.2.1	Consumidor.....	101

5.3	MERCADO.....	102
5.3.1	Historia.....	102
5.3.2	Características Relevantes.....	104
5.3.3	Estacionalidad.....	104
5.3.4	Competidores.....	105
5.3.5	Segmentación de Mercado.....	105
5.4	MEZCLA DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX.....	107
5.4.1	Producto o Servicio.....	107
5.4.1.1	Justificación del Nombre de la Heladería.....	107
5.4.1.2	Ciclo de Vida del Producto.....	107
5.4.2	Precio.....	109
5.4.3	Punto de Venta.....	111
5.4.4	Publicidad y Promoción.....	112
5.4.4.1	Logotipo.....	113
5.4.4.2	Slogan.....	114
5.4.4.3	Proyección de Ventas totales.....	115
	CAPÍTULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO.....	117
6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS.....	118
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO.....	121
	CAPITULO 7: PLAN DE CONTINGENCIA.....	125
7.1	INTRODUCCIÓN.....	126
7.2	POSIBLES RIESGOS.....	126
7.2.1	Problema 1.....	126
7.2.2	Problema 2.....	127
7.2.3	Problema 3.....	127
7.2.4	Problema 4.....	128
7.2.5	Problema 5.....	128
	CONCLUSIONES.....	130
	RECOMENDACIONES.....	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	135

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Código industrial Internacional Uniforme.....	20
Gráfico 2.2 Tasa de Interés Activa.....	29
Gráfico 2.3 Tasa de Inflación.....	30
Gráfico 2.4 Tasa de Desempleo.....	31
Gráfico 2.5 Riesgo País.....	32
Gráfico 2.6 Tasa de Migración Neta.....	39
Gráfico 2.7 Diagrama de Flujo de la Heladería.....	43
Gráfico 3.1 ¿Qué tipo de postres prefiere?.....	63
Gráfico 3.2 ¿Cuántas veces a la semana consume postres?.....	63
Gráfico 3.3 ¿A qué hora suele consumir postres?.....	64
Gráfico 3.4 ¿Junto a quién consume usted su postre?.....	64
Gráfico 3.5 ¿Cuándo acostumbra a comer postres?.....	65
Gráfico 3.6 ¿A la hora de elegir un postre que característica le parece la más importante?.....	65
Gráfico 3.7 ¿Por qué consume postres?.....	66
Gráfico 3.8 En su familia, ¿Quién inicia la compra de postres?.....	66
Gráfico 3.9 En su familia, ¿Quién decide la compra de postres?.....	66
Gráfico 3.10 En su familia, ¿Quién compra los postres?.....	67
Gráfico 3.11 ¿En que lugares acostumbra a comprar helados?.....	67
Gráfico 3.12 ¿Cuántas veces a la semana consume usted helado?.....	68
Gráfico 3.13 ¿Qué cantidades de helado acostumbra a consumir?.....	68
Gráfico 3.14 ¿Sabe usted lo que es helado frito?.....	68
Gráfico 3.15 ¿Ha consumido alguna vez helado frito?.....	69
Gráfico 3.16 ¿Estaría dispuesto a probar helado frito?.....	69
Gráfico 3.17 ¿Le llama la atención el helado frito?.....	69
Gráfico 3.18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el helado frito?.....	70
Gráfico 3.19 ¿En dónde le gustaría comprar el helado frito?.....	70
Gráfico 3.20 ¿Qué receta de helado frito le llama más la atención?.....	71
Gráfico 4.1 Cadena de Valor.....	85
Gráfico 4.2 Estructura de la empresa.....	92

Grafico 5.1 Ciclo de Vida del Producto.....	108
Grafico 5.2 Canal de Distribución.....	122

#### INDICES DE TABLAS

Tabla 2.1 Sector Manufacturero y Minero, Número de Establecimientos dedicados a la Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.....	21
Tabla 2.2 Sector Manufacturero y Minero, Personal Ocupado, Total Nacional en la Actividad de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.....	22
Tabla 2.3 Porcentaje de Establecimientos según la región.....	22
Tabla 2.4 División por Provincias de la Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.....	25
Tabla 2.5 Tasas de Interés activa .....	29
Tabla 2.6 Tasa de inflación.....	30
Tabla 2.7 Tasa de Desempleo .....	31
Tabla 2.8 Riesgo País.....	32
Tabla 3.1 Problema de investigación de mercado.....	49
Tabla 5.1 Ventas.....	116
Tabla 5.2 Proyección de Ventas.....	116
Tabla 6.1 Ventas.....	120
Tabla 6.2 Porcentaje Capital Propio sobre Deuda.....	121
Tabla 6.3 Proyecto Apalancado, Van, TIR.....	121
Tabla 6.4 Proyecto no Apalancado, Van y TIR.....	121
Tabla 6.5 Índice de Rentabilidad, Proyecto Apalancado.....	122
Tabla 6.6 Índice de Rentabilidad, Proyecto Sin Apalancamiento.....	122

#### INDICE DE ANEXOS

ANEXO A.....	140
A1 Corporación Ecuatoriana de Registro, Solicitud de Registro.....	141

A2 Formulario de Declaración del Uno por Mil sobre Activos Fijos.....	142
A3 Lista de Precios Autorizado.....	143
A4 Licencia Anual de funcionamiento.....	144
ANEXO B.....	145
B1 Grupo focal.....	146
B2 Entrevistas a expertos.....	151
B3 Encuesta.....	153
ANEXOS C.....	158
C1 Costo de Oportunidad.....	159
C2 Inversiones.....	164
C3 Nomina.....	165
C4 Gastos Generales.....	170
C5 Depreciaciones y Amortizaciones.....	171
C6 Aporte de Financiamiento.....	172
C7 Flujos de Fondo sin Apalancamiento.....	173
C8 Flujo de Fondos Apalancado.....	176
C9 Resumen del TIR y Van.....	179
C10 Proyección de Ventas.....	180
C11 Proyección de Costos.....	181
C12 Amortización del Préstamo.....	182
C13 Costo Unitario.....	183
C14 Capital de Trabajo.....	184
C15 Punto de Equilibrio.....	185
C16 Rentabilidad sobre Ventas.....	186

# **RESUMEN EJECUTIVO**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en un plan de negocios para la implantación de una heladería especializada en la comercialización de helado frito.

Este proyecto se ha creado con la finalidad de ofrecer a los consumidores un lugar de entretenimiento donde la innovación, el ambiente acogedor, el buen servicio y la calidad del producto llenen las expectativas de los clientes; además de obtener información que permita determinar la posibilidad de aceptación que tendría el producto en el mercado, la frecuencia de consumo, las características de los consumidores, sus preferencias, hábitos y tendencias.

El sector manufacturero se ha desarrollado notablemente en los últimos años sobre todo en las provincias de Guayas y Pichincha y se espera que continúe creciendo en un 4.96% este año, según las proyecciones del Banco Central.

La Industria de Alimentos y Bebidas, ha experimentado un aumento del 5.2% en el último año y da empleo a 44.395 personas en 459 establecimientos. Para el presente año se espera un crecimiento del 3%.

Existen factores del entorno que afectan positivamente al negocio como son la gran variedad y disponibilidad de insumos, el incremento que se puede observar en el consumo de productos orientales, las remesas de los emigrantes (1400 millones de dólares anuales), la facilidad de los trámites

legales y los subsidios proporcionados por el gobierno, siendo el principal a la harina. Entre los factores del entorno que afectan negativamente al negocio se pueden mencionar la tasa de interés activa (10.72%), la tasa de migración (6.07%) y la tasa de desempleo (10.02%).

Durante la investigación se determinó que el mercado objetivo son todas las personas de clase media-alta y alta de todas las edades, que el producto es poco conocido en el mercado y que deberá comercializarse en una heladería.

Al ser una empresa pequeña contará con una estructura piramidal donde se implementarán objetivos, estrategias y políticas de marketing y ventas, administración y recursos humanos, producción y finanzas.

Se ofrecerán incentivos monetarios y no monetarios para el personal que conformará la empresa. El ambiente organizacional y la cultura en cada uno de los aspectos conservará la informalidad y la confianza, sin perder los valores que predominarán en la empresa, en especial el respeto y la honestidad.

Entre las estrategias a implementarse en el negocio se pueden mencionar la estrategia de posicionamiento, basada principalmente en la excelente presentación del establecimiento, en la amplia variedad del producto, una relación estrecha entre el personal y los consumidores, la buena atención al cliente y un ambiente acogedor; la estrategia de liderazgo en costos, consistirá en alcanzar economías de escala en el proceso de producción y minimizar el nivel de desperdicios; la estrategia de diferenciación en servicio, basada en la

innovación del producto y la calidad del servicio ofrecido, creando así una barrera de entrada; y la estrategia de diferenciación en publicidad y promoción, la cual se enfocará en volantes, revistas, publicidad dirigida, degustaciones y la buena reputación de la heladería

Para el análisis del proyecto se estudiaron tres escenarios: escenario esperado, escenario optimista y escenario pesimista; cada uno con y sin apalancamiento.

La TIR del proyecto para el escenario esperado no apalancado es de 49,86%, y de 56,66% para el proyecto apalancado. El VAN del proyecto no apalancado es de \$15.278,92, y de \$ 15.390,50 para el proyecto apalancado. Se pudo observar que tanto en el escenario optimista como en el escenario pesimista, los valores no se alejan demasiado de los mencionados y nunca son negativos.

Finalmente, se concluye que el proyecto será de gran utilidad debido a que se ofrece una nueva alternativa de entretenimiento y nuevas plazas de trabajo; además de que es un proyecto viable y atractivo para los inversionistas por lo cual se recomienda su implementación.



# CAPÍTULO 1

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Información del Negocio

En los últimos años, la tendencia hacia la cultura oriental se ha incrementado en el mundo entero no solo por los productos importados y su bajo precio, sino también por su comida y ciertas prácticas de entretenimiento<sup>1</sup>. Al ser el helado frito otro producto de descendencia Oriental, se puede notar que esta tendencia de consumo constituye una oportunidad de negocio.

Es por esto que se crea Tempura<sup>2</sup>, una heladería dedicada a la comercialización de helado frito, que es un postre japonés bastante apreciado en otros países debido a su innovación. Actualmente en el Ecuador no existe un establecimiento que ofrezca exclusivamente este producto en sus diferentes recetas, lo cual se convierte en un beneficio para el negocio.

Se debe tomar en cuenta que el helado es uno de los postres más apetecidos y es consumido por todo tipo de público. Otro factor importante es que las personas prefieren un producto novedoso, característica que tiene el helado frito, por su reciente introducción al mercado ecuatoriano.

---

<sup>1</sup> <http://historiasdelagastronomia.blogspot.com/2006/07/tempura.html>

<sup>2</sup> Tempura: es una fritura que consiste en dos elementos: un marisco, un pescado o una hortaliza dentro; y una capa de masa de freír, fuera.

El helado frito se comercializará en sus distintas variedades, masas, sabores de helado, tempuras y aderezos. Todas estas combinaciones darán variedad al producto de manera que cumplan con las expectativas, gustos y preferencias de cada uno de los clientes.

El mercado potencial al cual está dirigido el producto es a personas de clase media-alta y clase alta, de todas las edades.

La decisión de implementar este proyecto surge también por los deseos de las autoras de crear una empresa propia que permita el cumplimiento de un propósito personal que es adquirir una estabilidad económica y crecimiento profesional basado en el compañerismo, responsabilidad y trabajo en equipo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Obtener información que permita determinar la posibilidad de aceptación que tendría el producto en el mercado, la frecuencia de consumo, las características de los consumidores, sus preferencias, hábitos y tendencias.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de popularidad del producto en el mercado.
- Determinar el valor agregado que deberá tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente.
- Determinar el principal sustituto para el producto.
- Determinar la mejor opción para comercializar el producto.

- Identificar el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el producto.
- Determinar los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre.
- Determinar el segmento de mercado al cual estará orientado el producto.
- Determinar el nivel de aceptación que el producto tendrá en el mercado.
- Determinar la frecuencia de compra que tendrá el producto.
- Determinar los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Determinar el tipo de compra que realizan los clientes potenciales.
- Determinar la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto.
- Determinar si el producto cumple con las expectativas del cliente.
- Determinar qué es lo que motiva al cliente a adquirir el producto.



## **CAPÍTULO 2**

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 2.1 Análisis Sectorial e Industrial



Elaborado por: Autoras  
Fuente: Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Gráfico 2.1

##### 2.1.1 Sector Manufacturero

Los principales puntos de desarrollo del Sector Manufacturero en el país son Guayas y Pichincha. En los años 80, el sector sufrió una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materia prima importados, además del reducido mercado doméstico, por lo cual creció el sector informal de la economía.<sup>3</sup>

En los años 90, la evolución del Sector Manufacturero fue positiva; sin embargo, este crecimiento fue inferior al conseguido por los sectores agropecuarios, transporte y comunicaciones. Debido al aumento de las exportaciones, la actividad manufacturera más dinámica fue la industria textil.

<sup>3</sup>Revista Dinero, Diario Hoy, 6 de mayo del 2006.

Personal Ocupado			
Año	Sector manufacturero	Sector Minero	Total Nacional en la Actividad de Elaboración de productos alimenticios y bebidas
2000	97%	3%	39%
2001	98%	2%	40%
2002	98%	2%	44%
2003	98%	2%	44%
2004	98%	2%	45%
2005	98%	2%	46%

Elaborado por: Autoras.

Tabla 2.2

Fuente: INEC

Además, se puede observar que, dentro del Sector Manufacturero, la actividad de Elaboración de Alimentos y Bebidas es una gran fuente de trabajo ya que alberga porcentajes altos del total nacional. (Véase tabla 2.2)

Porcentaje de establecimientos según la región			
Región Geográfica			
Año	Costa	Sierra	Amazonia
2000	39%	60%	1%
2001	38%	61%	1%
2002	36%	62%	2%
2003	35%	64%	1%
2004	37%	62%	1%
2005	36%	63%	1%

Elaborado por: Autoras

Tabla 2.3

Fuente: INEC

A nivel regional, el mayor número de establecimientos se ubica en la Sierra, después en la Costa y finalmente en la Amazonia, demostrando así el desarrollo que ha logrado el Sector en la región Sierra.

### 2.1.1.1 Situación Actual

En la actualidad, las ramas más importantes de este sector son las relacionadas con los productos de mar, ya que representan un rubro muy importante dentro de las exportaciones del país y generan la mayor cantidad de

recursos. Sin embargo, disminuyeron 15.9 % con respecto al 2005<sup>5</sup> y se espera continúen con esta tendencia ya que el incremento del precio de los insumos, los elevados intereses bancarios, el incremento de la competencia y la dificultad en la adquisición de materia prima, sobre todo para las empresas procesadoras de la pesca, no permitieron que este sector pueda crecer<sup>6</sup>.

En el 2006, las ventas y la producción de alimentos en el Sector Manufacturero aumentaron, debido al incremento de la demanda de alimentos y bebidas, mayores ventas a nivel nacional y aumento en las exportaciones y promociones; ocasionando un incremento del personal que labora en el mismo, mientras que las exportaciones de enlatados de pescado se redujeron notablemente<sup>7</sup>.

Las actividades del Sector Manufacturero se agrupan por provincias; por ejemplo en la región costa encontramos actividades como los plásticos y alimentos y en la sierra actividades dedicadas a: procesamiento de cuero, cerámica, textiles, químicas y alimenticias.

Las categorías del Sector Manufacturero que obtuvieron un mayor crecimiento fueron maquinaria y equipos, otros minerales no metálicos, madera y alimentos y bebidas en 8%, 5.6%, 5.4%, 5,2% respectivamente; y las de menor crecimiento fueron textiles, cereales/panadería y tabaco con 3.5%. 3.5% y 2,7% respectivamente.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Boletín estadístico del Banco central de Ecuador.

<sup>6</sup> "Programa de Encuestas de Coyuntura", página 38, Banco Central del Ecuador, 2006.

<sup>7</sup> "Programa de Encuestas de Coyuntura", página 38, Banco Central del Ecuador, 2006.

<sup>8</sup> Información obtenida de la Cámara de Industriales de Pichincha.

### **2.1.1.2 Situación Futura**

Según la Cámara de Industriales de Pichincha<sup>9</sup>, para el 2007 el crecimiento del Sector Manufacturero proyectado por el Banco Central fue de 4,96%, contrario del 2006 que fue de 8,39%; esto debido a que la demanda laboral cayó, y el sector productivo acusó esta disminución a la tendencia, ya que las ventas industriales bajaron mes a mes.

Se espera que para finales del mismo año la Industria de Productos Alimenticios Diversos crezca en un 3%, siendo éste el menor porcentaje de crecimiento desde el año 2004<sup>10</sup>; mientras que uno de los sectores más dinámicos dentro de la manufactura será el de la elaboración de bebidas, el cual se proyecta crecerá en un 9,5% para finales del 2007.

### **2.1.2 Industria de Elaboración de Alimentos y Bebidas**

La Industria de Elaboración de Alimentos y Bebidas, en la cual se encuentra el negocio, está considerada como una de las de mayor crecimiento dentro del Sector Manufacturero. Como se puede ver en la tabla 2.4, Guayas es la provincia más desarrollada en la comercialización de productos alimenticios y bebidas, seguida por Pichincha, por lo cual se debe aprovechar las ventajas de este desarrollo.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> [http://www.guapulo.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=443](http://www.guapulo.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=443)

<sup>10</sup> Boletín Económico de la Cámara de Industriales de Pichincha, Abril 2007.

<sup>11</sup> [http://www.inec.gov.ec/intema.asp?inc=enc\\_tabla&idTabla=139](http://www.inec.gov.ec/intema.asp?inc=enc_tabla&idTabla=139)

PROVINCIAS	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
Cañar	87.369.062
Cotopaxi	70.048.593
El Oro	63.060.512
Guayas	1.950.108.582
Los Ríos	99.344.370
Manabí	706.439.494
Pichincha	1.558.875.529
Resto del País	198.666.991
<b>Total</b>	<b>4.733.913.133</b>

Elaborado por: Autoras

Fuente: INEC

Tabla 2.4

Dentro de la Industria de la Elaboración de Alimentos y Bebidas, se encuentran varios grupos, los principales son: Productos Alimenticios Primarios y Productos Alimenticios Elaborados.

El grupo de los Productos Alimenticios Primarios (AP) mostró un crecimiento en el valor de las exportaciones (13,5%), gracias a un mayor volumen de exportación (10,5%), así como al aumento de su precio (2,8%). En este grupo se destacan por su mayor dinamismo productos como banano, café y cacao, cuyas exportaciones crecieron en un (28,6%).

Los Productos Alimenticios Elaborados (AE), presentaron un leve crecimiento en sus exportaciones (2,7%), explicado por un mayor volumen exportado (1%), y precios ligeramente superiores a los del trimestre anterior (1,7%). Es de relevancia en este grupo de productos el crecimiento del sector azucarero (2,54%), así como el de aceites y grasas (40,8%) y pescado vivo, fresco y refrigerado (29,4%).

La Industria de Alimentos y Bebidas en la actualidad da empleo a 44.395 personas en 459 establecimientos, mientras que hace 10 años daba empleo a 66.789 personas en 422 establecimientos<sup>12</sup>.

### **2.1.2.1 Tendencias de la Industria**

El BCE<sup>13</sup> indica que para el 2008, los sectores más dinámicos serían los que obtuvieron un mayor crecimiento en el 2007 como son: las industrias manufactureras no incluidas en otras actividades (10%), intermediación financiera (6%), fabricación de otros productos minerales no metálicos (5.6%), construcción (5.5%), elaboración de alimentos y bebidas (5.2%) y producción de madera y fabricación de productos de madera (5.1%).

### **2.1.3 Definición del Negocio**

La heladería cuyo producto principal será el helado frito, constituye una nueva idea de negocio, que permitirá ofrecer a sus clientes una gran alternativa a la hora de escoger un postre y buscar un sitio de entretenimiento.

#### **2.1.3.1 Producto**

##### **2.1.3.1.1 Materia prima**

Para la elaboración del producto se requiere:

- Helado (de todos los sabores)
- Harina
- Huevos

---

<sup>12</sup> INEC. Análisis de desarrollo de la Industria

<sup>13</sup> <http://www.ccq.org.ec/documents/CEARM06.pdf>

- Aceite
- Biscocho
- Aderezos varios

#### **2.1.3.1.2 Proveedores**

Para los proveedores de helado se tomarán en cuenta empresas como:

- Pingüino
- Il Gelato
- Topsy
- Gino's
- Trendy
- Para el resto de materia prima se cuenta con varios mercados supermercados, dependiendo de la disponibilidad de los insumos, su precio y calidad.

#### **2.1.3.1.3 Producto**

Se ofrecerá helado frito de todos los sabores de helado:

- Vainilla
- Mora
- Ron pasas
- Maracuyá
- Naranjilla
- Fresa
- Mora
- Chicle, entre otros.

Se usarán varios aderezos como:

- Coco
- Nuez
- Cereales
- Galleta
- Almendras
- Pasas

## **2.2 Factores que afectan al negocio**

### **2.2.1 Factores Económicos**

#### **2.2.1.1 Tasas de interés activa**

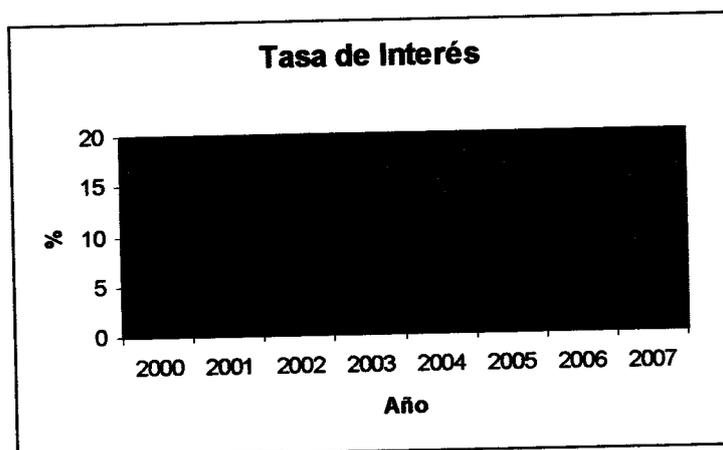
Como podemos ver en los cuadros a continuación, según informes del Banco Central, la tasa de interés activa es del 10.72%<sup>14</sup>, lo cual se traduce en una desventaja para el negocio, ya que al momento de tratar de acceder a algún tipo de financiamiento, aumentará considerablemente el valor a pagar debido a esta tasa. Se debe tomar en cuenta que según el Plan del Gobierno del Presidente Correa, se aplicarán estrictos controles a los bancos, por lo cual se espera que las tasas de interés disminuyan.

---

<sup>14</sup> Pagina Web del Banco Central del Ecuador.

30/12/2000	16,31
30/12/2001	16,14
30/12/2002	15,24
30/12/2003	12,6
30/12/2004	1,44
30/12/2005	8,95
30/12/2006	8,11
30/12/2007	10,72

Elaborado por: Autoras Tabla 2.5  
Fuente: Banco Central y Superintendencia de Bancos



Elaborado por: Autoras Gráfico 2.2  
Fuente: Banco Central y Superintendencia de Bancos

### 2.2.1.2 Inflación

La inflación en los últimos 10 años ha tenido un comportamiento bastante irregular. Como se puede observar en el gráfico 2.3, se mantuvo alto en los años 2000 y 2001; sin embargo, a partir del 2002 hasta finales del 2007 ha decrecido notablemente hasta llegar a 2.2 % en diciembre del 2007.

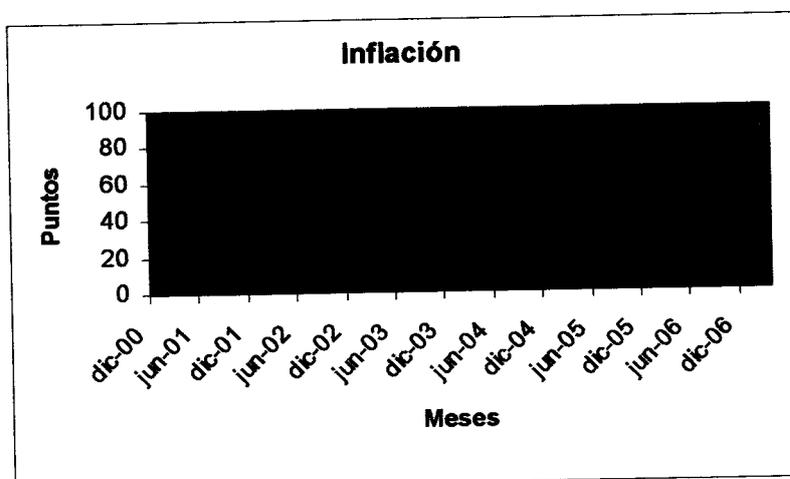
Según datos del INEC, los productos más inflacionarios durante el primer trimestre del 2007 fueron los correspondientes a los alimentos y bebidas, y otros servicios como el de la energía eléctrica<sup>15</sup>. Estas condiciones afectan

<sup>15</sup> [http://noticias.espanol.yahoo.com/s/ap/070404/negocios/ams\\_eco\\_ecuador\\_inflacion](http://noticias.espanol.yahoo.com/s/ap/070404/negocios/ams_eco_ecuador_inflacion)

notablemente al negocio, ya que al haber inflación en la materia prima utilizada, los precios finales al consumidor aumentarán, o a su vez, el beneficio percibido en cada venta se verá reducido.

30/12/2000	96,1
30/12/2001	37,7
30/12/2002	12,5
30/12/2003	7,9
30/12/2004	2,7
30/12/2005	4,3
30/12/2006	4,7
30/12/2007	2,2

Elaborado por: Autoras      Tabla 2.6  
Fuente: Banco Central del Ecuador



Elaborado por: Autoras  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.3

### 2.2.1.3 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo, según datos del Banco Central, es de 10,02%<sup>16</sup> y como se puede observar en el gráfico 2.4, ha aumentado en los últimos años; sin embargo, es necesario mencionar que el subempleo ha aumentado en el país.

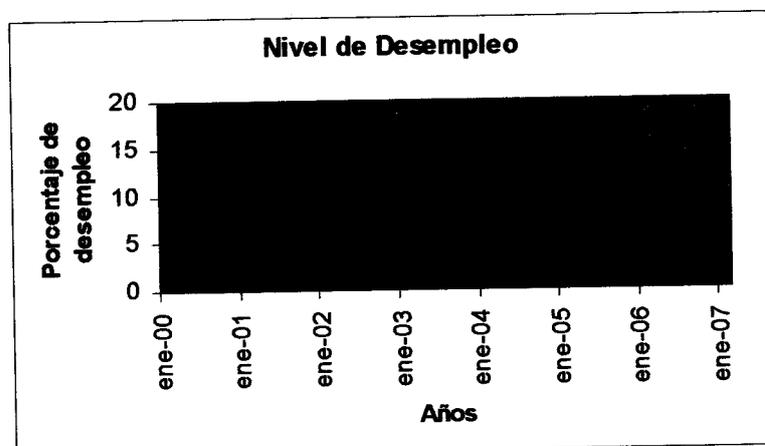
<sup>16</sup> Banco Central del Ecuador. Informe estadístico mensual. Publicación marzo del 2007

Esto afecta al negocio, puesto que al verse reducido el ingreso de una familia, las personas tienden a restringir los gastos innecesarios como son los destinados al entretenimiento. Sin embargo, bajo estas condiciones es más factible encontrar personal laboral para el establecimiento.

30/12/2000	10,8
30/12/2001	8,1
30/12/2002	7,7
30/12/2003	9,3
30/12/2004	9,9
30/12/2005	9,8
30/12/2006	10,14
30/12/2007	10,02

Elaborado por: Autoras  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.7



Elaborado por: Autoras  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.4

#### 2.2.1.4 Riesgo País

El riesgo país es un indicador que evalúa el grado de seguridad que existe para la inversión de acuerdo a las condiciones económicas, políticas sociales y hasta naturales de un Estado.

En el caso de Ecuador, se puede notar que entre el año 2000 y el 2003, decreció notablemente, mostrando un comportamiento variable a partir de ese

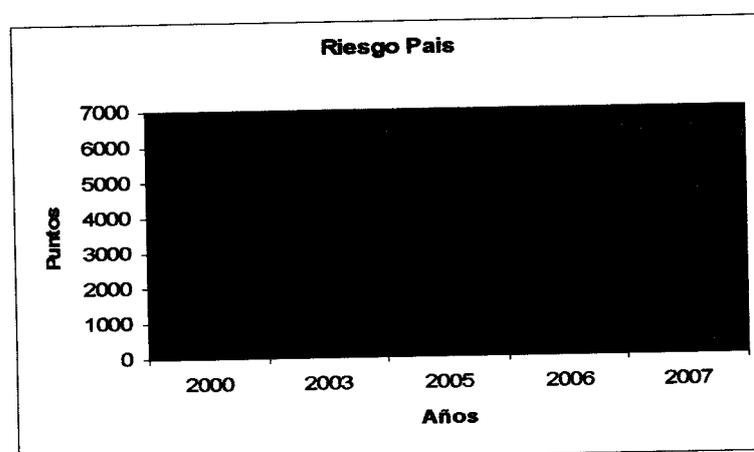
año. Según el Banco Central el índice mas elevado de riesgo país que se registró, es el de 5 de Junio de 2000, con 4712 puntos.

En la actualidad, el riesgo país del Ecuador se encuentra en 612 puntos. Debemos tomar en cuenta que el record negativo del riesgo país en el Ecuador ha sido de 4712, en el 2000, y la calificación más baja que ha logrado tener el Ecuador es de 480 puntos en abril del 2006.<sup>17</sup>

El riesgo país tan alto presenta una notable ventaja para el negocio, puesto que limita el ingreso de inversores y franquicias extranjeras. Esto se debe a que, los índices de este indicador son altos en relación a los de otros países.

2000	4000
2003	700
2005	655
2006	920
2007	609

Elaborado por: Autoras Tabla 2.8  
Fuente: Banco Central del Ecuador



Elaborado por: Autoras Gráfico 2.5  
Fuente Banco Central del Ecuador

<sup>17</sup> [http://www.azcentral.com/lavoz/spanish/business/artickes/business\\_112888.html](http://www.azcentral.com/lavoz/spanish/business/artickes/business_112888.html)

## **2.2.2 Factores Político – Legales**

### **2.2.2.1 Nuevas Leyes que promuevan la inversión extranjera.**

La inclusión de este tipo de leyes puede ofrecer beneficios al negocio ya que, al ingresar inversión extranjera, aumentaría la competitividad del país y por ende de las personas que conforman el Sector Manufacturero; sin embargo, aumentaría también la competencia para el negocio ya que si se promueve la inversión extranjera tendremos la penetración de capital de establecimientos de recreación con licencias y franquicias como: cafeterías, heladerías, discotecas, entre otros<sup>18</sup>.

### **2.2.2.2 Niveles de subsidio**

Los subsidios constituyen una ayuda que se concede de manera oficial a una persona o entidad, como por ejemplo, el "subsidio a la harina" que el gobierno proporciona a los ecuatorianos como ayuda ante su precio elevado en el mercado internacional.

Según el diario El Universo, el Gobierno está considerando la opción de disminuir el subsidio en el 2008, por los altos gastos que éste significa en el presupuesto del país; puesto que, solo en el 2006, el Fisco tuvo que destinar alrededor de \$2000 millones para subsidiar el gas de uso doméstico, la luz eléctrica, los combustibles, el bono de la pobreza y otros servicios básicos.<sup>19</sup>

Si esto llega a suceder, el negocio se vería seriamente afectado puesto que el precio de los insumos aumentaría así como también el precio final del producto.

---

<sup>18</sup> Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones Ley No. 46. RO/219 de 19 de diciembre de 1997

<sup>19</sup> <http://www.eluniverso.com/2007/02/22/0001/9/4FC0CEF5ADDF4DFFA8368306C139FFB6.aspx>

Caso similar se observa con productos hechos a base de harina ya que ésta, debido a su alto precio, esta siendo subsidiada por el Gobierno para evitar que el precio de bienes como el pan aumente<sup>20</sup>.

### **2.2.2.3 Crisis e inestabilidad política**

Según un informe de la firma Deloitte & Touch<sup>21</sup>, el índice de confianza empresarial en el país en el 2007 llegó a 67.8 puntos de 250 posibles, que es un 20% más bajo que el promedio del 2005 y 2006.

Dicho informe indica también que el 40% de los encuestados consideran que la inflación aumentará, el 57% prevé que las tasas de interés serán mayores; lo que, según el Presidente Ejecutivo de la Cámara de Industriales de Pichincha y el Presidente de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha, daría como resultado un incremento de los costos financieros y una reducción de la ayuda financiera para las empresas.

Esta crisis política constituye una gran amenaza para el negocio porque, como se menciona anteriormente, puede dar como resultado costos financieros altos y restaría rentabilidad; sin embargo, protege a la empresa del ingreso de establecimientos con franquicias o licencias que puedan restar la participación de mercado de la empresa.

---

<sup>20</sup> Noticiero Televistazo de las 20h00 del lunes, 24 de septiembre del 2007.

<sup>21</sup> [http://www.adnmundo.com/contenidos/politica/efectos\\_economicos\\_crisis\\_ecuador\\_16\\_03\\_07\\_pi.html](http://www.adnmundo.com/contenidos/politica/efectos_economicos_crisis_ecuador_16_03_07_pi.html)

#### **2.2.2.4 Especulación**

En ocasiones, la compra especulativa de un producto puede provocar que los precios suban por encima de su valor real, puesto que esta compra está aumentando la demanda del producto de forma artificial.

En algunos casos, los aumentos del precio debido a la compra especulativa causan a su vez una mayor demanda con fines también especulativos y se crean burbujas económicas, lo cual puede afectar notablemente al negocio ya que, al elevarse el precio normal de los mismos y no aumentar el precio de los productos de la heladería, se tendrá como resultado la disminución de la rentabilidad.

#### **2.2.2.5 Factores legales**

Existen ciertos requisitos que se deben cumplir para el registro de una heladería como son:

1. Copia certificada de la Escritura de constitución, aumento de capital o reforma de estatutos si lo hubiere, tratándose de personas jurídicas.
2. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en la oficina de Registro Mercantil, tratándose de personas jurídicas
3. Copia del RUC.
4. Fotocopia de la Cédula de Identidad, según sea persona natural ecuatoriana o extranjera.
5. Lista de precios (firmada por el interesado).

6. Fotocopia del contrato de compra-venta del negocio, tratándose de cambio de propietario. Con la autorización de utilización de la razón social
7. Fotocopia del título de propiedad o contrato de arrendamiento (registrado).
8. Certificado de Propiedad Industrial, de no encontrarse registrada la Razón Social (Ministerio de Industrias).

Además se debe llenar la respectiva Solicitud de Registro (Anexo A1) y el formulario de Declaración del Uno por Mil sobre activos fijos (Anexo A2).

### **2.2.3 Factores Sociales**

#### **2.2.3.1 Las tradiciones**

El Ecuador es un país lleno de cultura y tradiciones, en especial en su gastronomía, lo cual provoca que las personas conservadoras eviten probar nuevos platos. Esto puede constituir una desventaja para el negocio, hasta lograr introducir el producto en el mercado y dar a conocer sus cualidades; y a la vez ocasiona que sea necesario invertir en esfuerzos publicitarios que logren captar la atención de los posibles clientes del establecimiento.

Sin embargo, existen también personas que buscan nuevas alternativas tanto en alimentos como en lugares de entretenimiento, nicho al cual debe enfocarse el negocio para satisfacer sus necesidades y expectativas; de manera que se pueda adquirir reconocimiento y demanda por el servicio y productos que ofrece el establecimiento

### 2.2.3.2 Tasa de Migración<sup>22</sup>

Durante la última década el Ecuador ha atravesado una grave crisis económica, provocando el crecimiento de los niveles de desempleo, pobreza e indigencia en el país, razón por la que gran parte de los ecuatorianos optaron por ofertar su fuerza laboral en el extranjero con la finalidad de alcanzar mejores ingresos económicos que les permita cubrir las necesidades básicas de su familia.

En los primeros seis meses de 1999, 172.320 personas salieron a España y esta cifra tuvo incrementos fijos una vez que la crisis se intensificó. Desde la mitad de la década de los 60, se estima que alrededor de 400.000 ecuatorianos, han migrado a los Estados Unidos y se estima que el 70% han entrado a los EEUU como indocumentados. La cantidad de emigrantes ecuatorianos ha aumentado 15 veces desde el 2001; habiendo migrado en total, en los últimos diez años alrededor de dos millones y medio de Ecuatorianos.

Sin embargo, cabe destacar, que el Ecuador no solamente es un país de emigrantes sino también, un país receptor de inmigrantes. Así tenemos colombianos y peruanos, que han ingresado atraídos por el valor del dólar que frente al cambio de sus monedas de origen tiene mejor poder adquisitivo; en el caso de los colombianos también han ingresado al Ecuador por los problemas que atraviesa Colombia.

---

<sup>22</sup> [www.ecuadormigrante.org/InvestigacionesDocumentos.aspx](http://www.ecuadormigrante.org/InvestigacionesDocumentos.aspx)

Según algunos analistas, los emigrantes aportan con aproximadamente 1400 millones de dólares anuales a la economía ecuatoriana convirtiéndose en el segundo aporte económico más importante después del petróleo; y estos ingresos que van hacia las familias de los emigrantes han permitido la circulación de dinero. En el mes de marzo del 2007, el BID anunció, que en el año 2003, las remesas hacia América Latina y el Caribe alcanzaron los 38.000 millones de dólares, sobrepasando los montos combinados de la inversión extranjera directa. De los cuales el Ecuador recibió mil seiscientos cincuenta y seis millones de dólares (1.656).

Aproximadamente el 61% de los receptores de las remesas, la usan en gastos diarios; pagan la renta, compran comida o medicinas, mientras que el 22% lo dedican a inversiones a largo plazo y el 17% a gastos superfluos o lujos.

Desde el año 2000 por efecto del proceso migratorio el Ecuador empezó a contabilizar valores trascendentes provenientes de las remesas, alcanzando un ingreso de 1.364 millones de dólares, para incrementarse en el año 2001 a 1.415 millones de dólares.

En el año 2002, según el Fondo Multilateral de Inversiones del BID, América Latina y el Caribe, captaron 32.000 millones de dólares por concepto de remesas, de los cuales llegaron al Ecuador 1.575 millones de dólares.

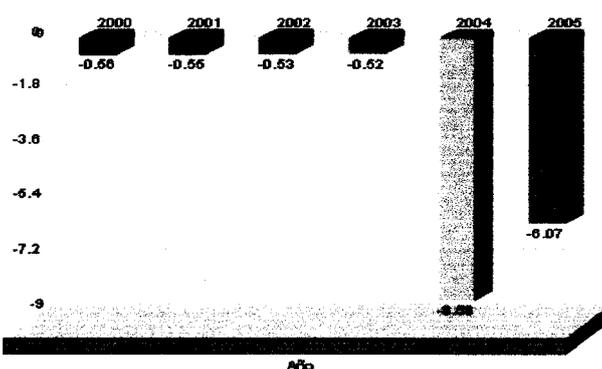
Pese a la incidencia negativa en la sociedad ecuatoriana, la migración ha tenido cierto efecto positivo ya que todo el dinero que ingresa al país por las

remesas ha aportado para que la economía ecuatoriana no haya decaído por completo.

En el gráfico 2.6, se pueden ver algunas cifras que muestran el comportamiento que ha tenido este fenómeno. El índice de migración del 2000 al 2003 varió entre 0,52 y 0,56%; en el 2004 este se incrementó notablemente hasta llegar a 8,58%, y en el 2005 disminuyó al 6,07%.

Esto constituye una desventaja para el negocio por la falta de mano de obra y el encarecimiento de la misma en los últimos años; sin embargo, al aportar al ingreso de algunas familias ecuatorianas, aumentan el tamaño del mercado potencial del establecimiento.

**Ecuador - Tasa de migración neta (migrante(s)/1.000 habitantes)**



Elaborado por: CIA World Factbook

Gráfico 2.6

### 2.2.3.3 Tendencia de consumo hacia los productos orientales.

En los últimos años, la notoriedad de la cultura oriental se ha incrementado alrededor del mundo, no solo por los productos importados y su bajo precio, sino también por su comida y ciertas prácticas de relax y entretenimiento.

Según el diario HOY, el continente asiático registra la marca de estilo en el mundo entero; por ejemplo, se decora las casas siguiendo las ideas del Feng Shui, se practica Yoga o Tai Chi, se come sushi o sashimi, se prefiere el cine independiente de producción china que muestran las artes marciales, y éstas son solo algunas de las evidencias de que ha crecido considerablemente la popularidad de la cultura oriental<sup>23</sup>.

Al ser el helado frito un postre japonés, se puede notar que este incremento en consumo de productos orientales, constituye un beneficio para el negocio, logrando atraer cada vez más la atención, por parte de los clientes, hacia este tipo de comidas.

#### **2.2.4 Factores Ambientales**

La ubicación geográfica y el clima de nuestro país han permitido que éste cuente con una gran variedad de frutas tradicionales y exóticas que, dependiendo de la región, se llegan a cultivar en las diferentes épocas del año. Es así que este factor constituye una gran ventaja para el establecimiento puesto que permite brindar recetas con productos frescos y de calidad; además de que se podrá aprovechar la atracción que tienen las personas extranjeras hacia los recursos propios del país.

---

<sup>23</sup> Diario Hoy. Martes 19 de junio de 2007

## **2.2.5 Factores Tecnológicos**

### **2.2.5.1 Internet y equipos de computación**

Las aplicaciones que tiene Internet para una empresa son muy variadas debido a que es una excelente herramienta de comunicación y un medio donde buscar información de la competencia o de los proveedores; además, es otra manera de realizar ventas, receptar sugerencias y responder a inquietudes de los consumidores.

Los equipos de computación y la tecnología han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales puesto que proporcionan notables mejoras en los procesos y proporcionan información de apoyo a la toma de decisiones.

Es por esto que se debe dar notable importancia a las constantes actualizaciones e implementación de equipos de computación, de manera que se pueda recopilar, procesar y almacenar información indispensable para el correcto funcionamiento del negocio.

### **2.2.5.2 Implementos Industriales**

Los implementos industriales ofrecen algunas ventajas que permitirán ofrecer a los clientes un servicio más rápido, eficiente y de mejor calidad, por lo que se transforma en una inversión necesaria para el negocio, la cual cuenta con desventajas fáciles de controlar.

La ventaja de trabajar con implementos industriales es que se puede lograr mayor productividad en el establecimiento, principalmente debido al ahorro de

tiempo y de personal que se obtendría con esta implementación; además, se podría controlar mejor los inventarios y evitar fugas de insumos.

Como principal desventaja de contar con implementos industriales en el establecimiento, tenemos el costo que esto conlleva, puesto que la inversión inicial es relativamente alta, al igual que los costos de mantenimiento; además, se debe contar con capacitación para el personal de manera que se eviten los desperdicios, y se requiere de mayor espacio en la cocina para implementar dichos elementos.

Es importante tomar en cuenta que, en caso de implementar correctamente la maquinaria industrial y sacar provecho de las ventajas que nos puede ofrecer esta inversión, el gasto que conlleva se verá justificado, convirtiéndose en una gran oportunidad para el negocio.

### **2.2.6 Factores Laborales**

Con el paso del tiempo, el recurso humano ha llegado a constituirse, además de un activo de la empresa, en un ente importante para el buen funcionamiento de cualquier organización, de ellos depende la realización de una serie de actividades relacionadas con el negocio.

De aquí la necesidad de mantener una buena relación entre el empleado y el empleador, este último tendrá la obligación de brindar a todos sus colaboradores seguridad, capacitación y sobre todo beneficios que la ley le otorga.

En el Ecuador el salario básico unificado a partir del 1 de Enero del 2008 es de \$200<sup>24</sup> dólares americanos para todos los trabajadores en general del sector privado, incluidos los trabajadores agrícolas y de maquila.

Adicionalmente el empleador deberá pagar el Décimo tercer sueldo o Bono Navideño, Décimo cuarto sueldo o bono escolar, componentes salariales en Proceso de Incorporación, Pago de Feriados, Pago por enfermedad, pago de vacaciones y otras compensaciones.

El horario de trabajo es de 8 horas por día por cinco días a la semana. Los sobre tiempos contratados los sábados, domingos o feriados son pagados con el doble del valor de la hora.

## **2.3 Factores del Microentorno**

### **2.3.1 Diagrama del flujo del proceso del negocio**



### **2.3.2. Fuerzas de Porter**

#### **2.3.2.1 Entrada Potencial de Nuevos Competidores**

Puesto que las barreras de entrada de tecnología y legales son relativamente bajas en la industria de alimentos preparados, es muy probable que ingresen competidores, lo cual reduciría la participación de la empresa en el mercado.

<sup>24</sup> [http:// www.capig.org.ec/news.php?.newsid=163](http://www.capig.org.ec/news.php?.newsid=163)

Un factor importante es el reconocimiento y reputación del establecimiento lo cual se va adquiriendo con el tiempo al igual que las bases de datos de clientes y clientes potenciales.

Otro aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta es la entrada de nuevas franquicias, lo cual constituye también una gran amenaza para el negocio ya que las pocas barreras de entrada altas que existen para los inversores locales, pueden ser fácilmente superadas por los inversores extranjeros, los cuales cuentan con un capital bastante alto y reconocimiento.

### **2.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.**

Para este tipo de negocio, se necesitan varios tipos de proveedores como por ejemplo:

- Decoración y mantenimiento
- Maquinaria industrial, semi-industrial y herramientas.
- Materia prima e insumos.

Se debe tomar en cuenta que debido a la alta variedad de proveedores disponibles para el negocio, su poder de negociación no es alto, ya que la competencia en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente es bastante alta.

Esta es una de las razones por las que este tipo de negocios se ha vuelto tan atractivo, porque existe una gran facilidad para obtener los insumos y herramientas necesarias para la comercialización de alimentos y bebidas.

### **2.3.2.3 Productos Sustitutos.**

Como sustitutos del negocio podemos encontrar una gran cantidad de heladerías, restaurantes, cafeterías y fuentes de soda; las cuales por motivos de precio, ubicación, popularidad, entre otros factores, deben ser considerados como un punto débil para la empresa. Sin embargo, al momento no existe ninguna heladería registrada que ofrezca como producto principal el helado frito.

### **2.3.2.4 Poder de Negociación de los Consumidores.**

En este tipo de negocios, el poder de negociación de los clientes es bastante alto debido a la gran cantidad de competidores que se pueden encontrar; sin embargo al momento en el que se adquiera popularidad y cuando el establecimiento se posicione entre los principales negocios del mercado, habrá una disminución del poder de negociación de los consumidores.

Este alto poder de negociación se da principalmente porque los clientes del establecimiento demandarán ciertos factores como: precios justos, buen ambiente, variedad en los productos ofrecidos, entre otros factores indispensables para ganar participación en el mercado.

### **2.3.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes.**

Al momento, en la ciudad no existe un establecimiento que se dedique a producir recetas innovadoras como es el caso de el helado frito; sin embargo, como competidores directos se puede encontrar una gran variedad de heladerías. Además, se debe también tomar en cuenta a la competencia

indirecta que son todos aquellos establecimientos que ofrecen otro tipo de postre y platos que pueden restar participación del mercado en el negocio; lo cual constituye una desventaja para la empresa.

Al momento en el mercado existen algunas heladerías bastante reconocidas que lideran el mercado; sin embargo, al proporcionar a los clientes un producto innovador, podremos abarcar un segmento de mercado que todavía no ha sido explotado en su totalidad.

# CAPÍTULO 3

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Introducción**

Con la investigación de mercados se busca determinar las oportunidades y problemas de comercializar el producto de acuerdo a las exigencias del consumidor, analizando la factibilidad del proyecto, basando el estudio en la información obtenida referente a los gustos y preferencias de los clientes, mediante los distintos métodos de recolección de datos.

Los métodos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son: encuestas, entrevistas con expertos y grupos focales, los cuales permitirán determinar con mayor exactitud el mercado potencial, y la aceptación que tendrá el producto en el mercado.

Además, se podrá definir la forma de comercialización más adecuada, de manera que se obtenga rentabilidad para la empresa.

#### **3.2 Identificación del Problema**

##### **3.2.1 Problema Gerencial**

En la actualidad no existe un negocio que se especialice en la comercialización de helado frito en sus distintas recetas, por lo cual el mercado no se encuentra explotado en su totalidad; es por esto que el problema de decisión gerencial se basará en la manera identificar la existencia de un mercado potencial para el helado frito y la viabilidad de un negocio en base a este mercado.

### 3.2.2 Problema de Investigación

- ¿Qué tan conocido es el producto actualmente en el mercado?
- ¿Qué valor agregado deberá tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿Cuál es el principal sustituto del producto?
- ¿Cuál es el punto de venta más adecuado para comercializar el producto?
- ¿Cuál es el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar?
- ¿Cuáles son los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre?
- ¿A qué segmento se debe enfocar el producto?
- ¿Qué nivel de aceptación tendrá el producto?
- ¿Qué frecuencia de compra tendrá el producto?
- ¿Cuáles son los hábitos de consumo de los clientes potenciales?
- ¿Qué tipo de compra realizan los clientes?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto?
- ¿Cumple el producto con las expectativas del cliente?
- ¿Qué es lo que motiva al cliente a adquirir el producto?

¿Qué tan conocido es el producto actualmente en el mercado?	En la actualidad el producto no es conocido en el mercado	Determinar el nivel de popularidad del producto en el mercado
¿Qué valor agregado deberá tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente?	El producto deberá ser llamativo y con distintas variedades de su receta, las cuales dependerán de las preferencias de los consumidores	Determinar el valor agregado que deberá tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente

¿Cuál es el punto de venta más adecuado para comercializar el producto?	El punto de venta más adecuado para el producto es una heladería	Determinar la mejor opción para comercializar el producto
¿Cuál es el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar?	El precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar es de \$4,00	Identificar el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el producto
¿Cuáles son los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre?	Los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre son el sabor, la calidad, el precio, el establecimiento y la innovación	Determinar los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre
¿A qué segmento se debe enfocar el producto?	El segmento al cual se debe enfocar el producto es a personas de todas las edades, de clase media y alta	Determinar el segmento de mercado al cual estará orientado el producto
¿Qué nivel de aceptación tendrá el producto?	El producto tendrá una gran aceptación en el mercado	Determinar el nivel de aceptación que el producto tendrá en el mercado
¿Cuáles son los hábitos de consumo de los clientes potenciales?	Los clientes asisten constantemente a cafeterías a consumir postres de acuerdo a sus posibilidades económicas	Determinar los hábitos de consumo de los clientes potenciales
¿Qué tipo de compra realizan los clientes?	El tipo de compra que realizan los clientes es tanto emocional como racional	Determinar el tipo de compra que realizan los clientes potenciales
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto?	El producto se encuentra en la etapa de introducción	Determinar la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto
¿Cumple el producto con las expectativas del cliente?	El producto cumplirá con las expectativas del cliente con respecto al mismo	Determinar si el producto cumple con las expectativas del cliente
¿Qué es lo que motiva al cliente a adquirir el producto?	La innovación del producto es lo que motiva al cliente a consumir el producto	Determinar qué es lo que motiva al cliente a adquirir el producto

Elaborado por: Autoras

Tabla 3.1

### **3.3 Objetivos de Investigación**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Obtener información que permita determinar la posibilidad de aceptación que tendría el producto en el mercado, la frecuencia de consumo, las características de los consumidores, sus preferencias, hábitos y tendencias.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de popularidad del producto en el mercado.
- Determinar el valor agregado que deberá tener el producto para satisfacer las necesidades del cliente.
- Determinar el principal sustituto para el producto.
- Determinar la mejor opción para comercializar el producto.
- Identificar el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el producto.
- Determinar los aspectos de mayor relevancia para el cliente a la hora de escoger un postre.
- Determinar el segmento de mercado al cual estará orientado el producto.
- Determinar el nivel de aceptación que el producto tendrá en el mercado.
- Determinar la frecuencia de compra que tendrá el producto.
- Determinar los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Determinar el tipo de compra que realizan los clientes potenciales.
- Determinar la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el producto.
- Determinar si el producto cumple con las expectativas del cliente.
- Determinar qué es lo que motiva al cliente a adquirir el producto.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

Para el diseño de la investigación del producto se utilizó la investigación cuantitativa y cualitativa.

#### **3.4.1 Fuentes de Información**

La recopilación de datos primarios se realizó a través de encuestas personalizadas y grupos focales, donde los encuestadores y moderadores del grupo focal contarán con la ventaja de tener un contacto directo con las personas, logrando así obtener información adicional a las preguntas previamente estipuladas.

Además, se realizaron entrevistas con profesionales especializados en el tema, como Gerentes de restaurantes, Ingenieros en Alimentos y Gastrónomos, de esta manera se podrá recopilar información sobre clientes, formas de comercialización, periodo de conservación, entre otros.

Dentro de las principales fuentes secundarias se utilizaron publicaciones del INEC, MARKOP, Ministerio de Turismo, Banco Central del Ecuador, Cámara de la pequeña Industria de Pichincha, Internet entre otras, lo que permitirá obtener información sobre el segmento así como también un análisis del entorno que mostrará información que facilite la implementación del negocio.

#### **3.4.2 Investigación Cualitativa**

Dentro de la investigación cualitativa se realizó una investigación exploratoria, en la cual se utilizarán datos directos. Se aplicarán entrevistas a expertos y

grupos focales dirigidos a los posibles consumidores finales, mediante lo cual se podrán reconocer y definir posibles problemas del negocio.

### **3.4.2.1 Tipo de Investigación: Grupo Focal**

#### **3.4.2.1.1 Objetivos**

- Conocer la aceptación del helado frito.
- Determinar la posible presentación que podría tener el helado frito.
- Establecer el precio del helado frito.
- Identificar la competencia que podría tener el negocio.
- Identificar los productos sustitutos y complementarios que podría tener el helado frito.
- Identificar los distintos tipos de aderezos que se pueden ofrecer para el producto, así como el tipo de masa, y distintos sabores de helado.

#### **3.4.2.1.2 Metodología**

Para poder obtener la información necesaria se realizaron 2 grupos focales.

El primero se llevó a cabo el día sábado 16 de Junio a las 17h00 y estuvo constituido por 7 personas entre los 15 y 22 años. El segundo se llevó a cabo el mismo día a las 19h00, al cual asistieron 10 participantes entre 25 y 36 años de edad. (Ver anexo B1).

Los dos grupos focales tuvieron una duración de 45 minutos.

#### **3.4.2.1.3 Resultados**

- Actualmente la mayor parte de personas consumen algún tipo de postre, aún cuando no presenten gran afinidad hacia productos dulces.

- Todos los miembros de la familia participan en la decisión de compra.
- La mayor parte de las personas consumen postres 2 o 3 veces por semana, algunos los consumen en el almuerzo, y otros asisten a lugares como cafeterías, restaurantes o tiendas.
- La frecuencia para el consumo de postres en cafeterías o restaurantes depende del ingreso de las familias, o del dinero que se proporciona a los hijos para gastos.
- Las personas consumen postres en toda ocasión, y con poca frecuencia lo realizan cuando experimentan cambios anímicos.
- Entre las principales alternativas para consumir postres están las tortas, y los helados.
- La mayor parte de las personas no conocían de la existencia del producto, pero una vez degustado, aprecian su sabor y textura.
- Salvo excepción de dos personas, los integrantes opinaron que la masa del helado frito debe ser más delgada, y sugirieron ofrecer en el menú tres tipos de masa: delgada, gruesa y mediana, de manera que se atiendan los distintos grupos y preferencias.
- La mayor parte de los participantes están dispuestos a pagar entre 3 y 5 dólares por el producto, dependiendo del valor agregado que se le de, así como el establecimiento, el ambiente, el tamaño de la porción y su presentación.
- Los participantes prefieren que se ofrezca un buffet de aderezos, de manera que cada cliente pueda escoger el sabor y la mezcla que desee.
- La mejor idea para comercializar el producto es una heladería, que ofrezca todo tipo de variedades de helado frito.

- Carlos Gallardo, Coordinador de la carrera de Gastronomía de la Universidad de las Américas.
- Melene Diaz, Ingeniera en Alimentos, profesora de la Universidad de las Américas.
- Jenny Ruales, Phd en Alimentos. Escuela Politécnica Nacional

### **3.4.2.2.3 Resultados**

#### **3.4.2.2.3.1 Entrevistas con Ingenieros en Alimentos**

Durante la entrevista con los Ingenieros, se logró obtener similitudes en cuanto a los procesos de producción, conservantes, temperatura etc.

La Ingeniera consideró que la mejor forma de comercializar el helado frito podría ser un delicatessen<sup>25</sup>, heladería o cafetería, debido a que la entrega del producto sería inmediata; además de que se podría ofrecer múltiples variedades del mismo. En caso de comercializarlo en un supermercado, se debería utilizar un envase tetrapack.

No se recomienda el uso de conservantes o preservantes, porque estos dañarían el sabor del producto, por lo cual deberán usarse únicamente en caso de que sea necesario extender por largos periodos su conservación. Los conservantes sugeridos serían el sorbato<sup>26</sup> y ascorbato de sodio<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Delicatessen: delicadezas, charcutería, comidas selectas, fiambrería

<sup>26</sup> El sorbato de potasio es un conservante suave cuyo principal uso es como conservante de alimentos También es conocido como la sal de potasio del Ácido Sórbico. El sorbato de potasio es utilizado en una variedad de aplicaciones incluyendo alimentos, vinos y cuidado personal.

<sup>27</sup> Ascorbato de Sodio. Antioxidante de origen químico que no debe confundirse con la vitamina C natural. Se utiliza en conservas, salsas y bebidas, y no es tóxico.

Ventajosamente, no son necesarios puesto que las bajas temperaturas a las que se somete el helado, evita la presencia de microorganismos que puedan perjudicar la salud de los clientes.

Se deben establecer acuerdos con los proveedores de manera que no existan cambios bruscos de temperatura, ya que uno de los aspectos mas importantes en el proceso de producción es mantener la cadena de frío, lo que implica conservar la misma temperatura desde el inicio del proceso, empezando por el transporte a utilizarse hasta el local donde va hacer expedido. Una vez ubicado en el local la mejor alternativa es utilizar un cuarto de almacenamiento en el cual no se puedan confundir los olores, garantizando así la calidad y el sabor del producto.

Existe además un sistema que permite llegar a la temperatura necesaria en aproximadamente 20 minutos, denominado IFQ (Congelamiento rápido e individual), consistente en colocar el producto en un recipiente lleno de nitrógeno líquido.

Se debe realizar controles de calidad periódicos de manera que se garantice el producto a ofrecer.

El servicio ofrecido debe ser de alta calidad, como la decoración al momento de servirlo mostrando una imagen adecuada que justifique el precio.

Otro aspecto a considerar son los costos, para lo cual se debe analizar las ventajas de producir o comprar los insumos en cantidades industriales, de manera que se pueda reducir los mismos.

#### **3.4.2.2.3.2 Entrevista con un gastrónomo**

El producto en sí es innovador entre las variedades de postres que se ofertan generalmente; por lo cual para los expertos entrevistados, la idea de negocio junto a una buena estrategia, podría ser muy rentable.

Se podría utilizar diferentes tipos de masa, sabores de helado, ingredientes en la tempura, y aderezos. Lo cual permitirá ofrecer una amplia variedad de productos, logrando así satisfacer los distintos gustos y preferencias de los consumidores.

Existen dos instrumentos que podrían disminuir el costo del producto, el nivel de desperdicios y el tiempo de preparación, como son, la freidora industrial y los abatidores.<sup>28</sup>

La temperatura del helado debe estar entre -4 y -18 grados centígrados ya que, mientras más congelado esté dentro de la tempura, mejor será la calidad del producto final.

---

<sup>28</sup> Maquinaria útil para bajar rápidamente la temperatura de todos aquellos productos elaborados que alcancen temperaturas que sobrepasan los 5 grados; temperatura en la cual la multiplicación bacteriana es exponencial.

En caso de comercializarlo en un supermercado el envase adecuado es el tetrapack, y en caso de comercializarlo en una heladería, el tiempo máximo para servirlo es 8 minutos, para evitar que se derrita.

Una manera de reducir costos sería la tercerización de equipos, para no incurrir en grandes inversiones.

### **3.4.3 Investigación Cuantitativa**

Una vez obtenidos los resultados de la investigación cualitativa en los grupos focales, se procede a realizar la investigación cuantitativa, mediante una investigación descriptiva con enfoque transversal, en la cual se emplea encuestas personales.

Para la selección de la unidad de estudio se realizó una especificación clara de los requerimientos de la muestra que permitirán reconocer los clientes potenciales, frecuencia de asistencia y criterios de selección, para lo cual se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Quién se debe considerarse un cliente potencial?
- ¿Cuándo se debe obtener la información de los encuestados?
- ¿En qué lugar deben contactarse los encuestados?
- ¿Qué información se debe obtener de los encuestados?
- ¿Por qué se está obteniendo información de los encuestados?
- ¿Cómo obtendremos esta información de los encuestados?

Con las respuestas obtenidas, se determina que las encuestas deben ser realizadas a personas que buscan alternativas de entretenimiento, en centros comerciales y de entretenimiento, y en días en los cuales acuden con mayor frecuencia a estos lugares. Con esto, se busca obtener información que permita satisfacer los objetivos de este tipo de investigación

Las encuestas se realizaron en el C.C. El Recreo, C.C. Iñaquito, Quicentro Shopping y Plaza de Las Américas; en fines de semana y feriados; en especial en los patios de comida y puntos de entretenimiento dentro de los mismos.

### **3.4.3.1 Tipo de Investigación: Encuestas**

#### **3.4.3.1.1 Objetivos**

- Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- Establecer la frecuencia de consumo.
- Definir las características más relevantes del producto.
- Establecer los horarios de atención.
- Determinar la aceptación del producto por parte de los clientes potenciales.
- Estimar el precio al que se debería ofrecer el producto.
- Establecer cuales son las recetas mas apreciadas por los clientes potenciales.
- Definir las distintas formas de pago que se podría ofrecer.

#### **3.4.3.1.2 Muestra**

La muestra tomada para la investigación será de hombres y mujeres de la ciudad de Quito de todas las edades de clase social media y alta. Tomando en

cuenta los parámetros más relevantes para el mercado objetivo, nivel socioeconómico, género y población dividida por zonas.

La ciudad de Quito cuenta con una población de 1.399.282 habitantes, de los cuales se dividen en 674.880 mujeres y 724.402 hombres; 574.400 habitantes pertenecen a la zona norte, 175.580 a la zona centro y 649.320 a la zona sur<sup>29</sup>.

Cada zona se encuentra constituida por las siguientes parroquias urbanas<sup>30</sup>:

- Norte: El Condado, Carcelén, Comité del Pueblo, Ponceano, Catocollao, Cochabamba, Concepción, Kennedy, San Isidro del Inca, Jipijapa, Iñaquito, Rumipamba, Belisario Quevedo, Mariscal Sucre.
- Centro: San Juan, Itchimbía, Centro Histórico, La Libertad.
- Sur: Puengasí, Chilibulo, San Bartola, La Magdalena, Chimbacalle, La Ferroviaria, La Argelia, Solanda, La Mena, Chillogallo, La Ecuatoriana, Quitumbe, Turubamba, Guamaní.

El tamaño de la muestra se obtendrá mediante la siguiente fórmula:<sup>31</sup>

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 pq N}{E^2 N + (Z_{\alpha/2})^2 pq}$$

Donde:

$Z_{\alpha/2}$  = coeficiente de la ley normal estándar para el cual, el área en el extremo superior es igual a  $\alpha/2$ <sup>32</sup>

<sup>29</sup> Biblioteca del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<sup>30</sup> Mapoteca del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<sup>31</sup> Galindo Edwin, Estadística métodos y aplicaciones, Editorial Prociencia. Quito, 2006, Pág. 388

<sup>32</sup> En la práctica se utilizan valores de  $Z_{\alpha/2}$  iguales a 2, cuando se trabaja con una confiabilidad del 95.5%

$n$  = tamaño de la muestra

$1 - \alpha$  = nivel de confiabilidad

$E$  = error

$p$  = probabilidad positiva

$q$  = probabilidad negativa

$N$  = población

Para el cálculo de la muestra se tomó un nivel de confianza del 95.5%, probabilidades del 50%, y un error del 5% puesto que se considera un margen aceptable que no restará precisión al estudio.

De esta forma se obtuvo una muestra de 400, la cual fue estratificada proporcionalmente al número de habitantes existentes en cada zona. Mediante este proceso se calcularon las siguientes muestras:

Norte: 164 encuestas

Centro: 50 encuestas

Sur: 186 encuestas

Total encuestas realizadas: 400

#### **3.4.3.1.3 Resultados**

Las encuestas se realizaron en centros comerciales y de entretenimiento de la zona urbana de la ciudad de Quito. El formato de las encuestas realizadas se puede encontrar en el anexo B3

Como resultado de las encuestas realizadas se obtuvo:

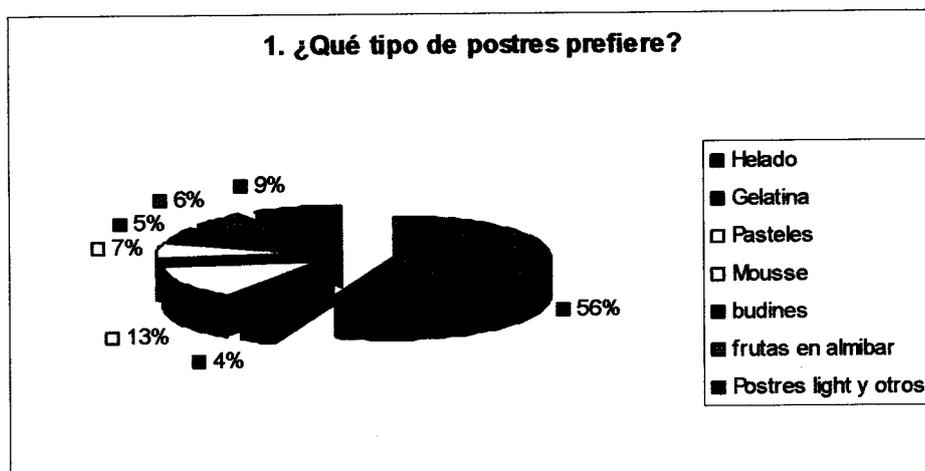


Gráfico 3.1

La mayor parte de la población prefiere el helado como postre, mientras que el menos escogido es la gelatina. Esto representa una oportunidad para el negocio ya que el postre preferido de la mayor parte de la población es el helado.

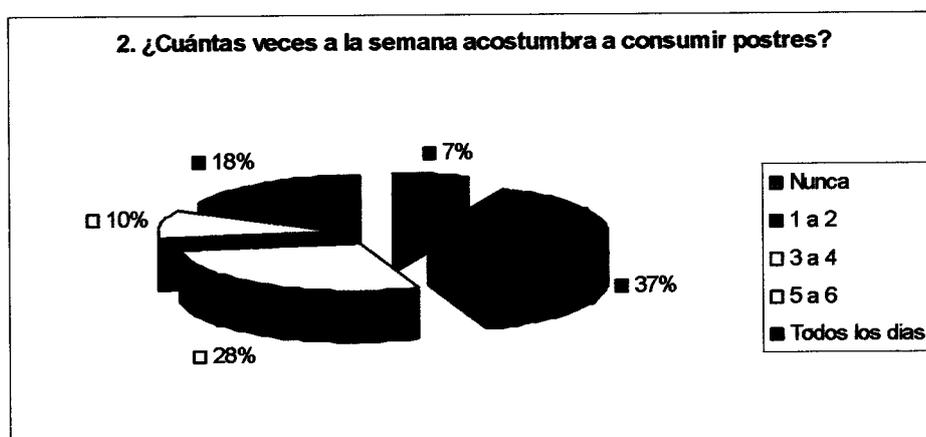


Gráfico 3.2

El menor porcentaje de la población no consume postres más de cuatro veces a la semana. Este resultado indica la tendencia de consumo que tendrá el

establecimiento; es decir que los clientes asistirán a la heladería aproximadamente dos veces por semana.

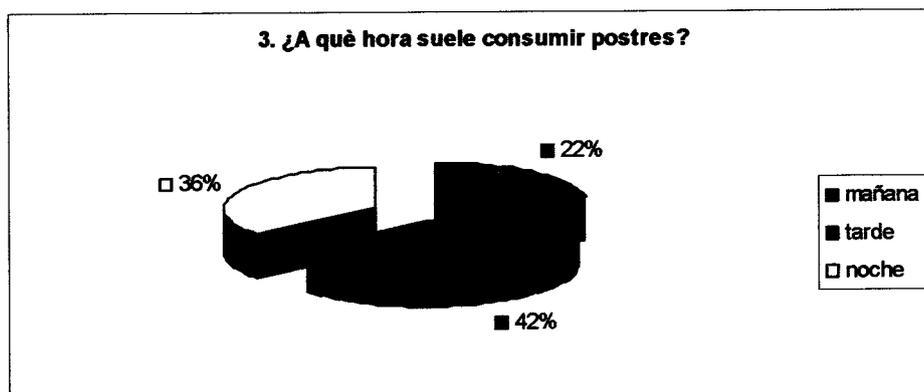


Gráfico 3.3

La mayor parte de la población acostumbra a consumir postres en la tarde y la noche. La menor parte de la población consume postres por la mañana. Este resultado demuestra que el porcentaje de asistencia de clientes a la heladería durante las mañanas sería reducido, por lo cual se debería limitar el horario de atención del establecimiento a las tardes y noches.

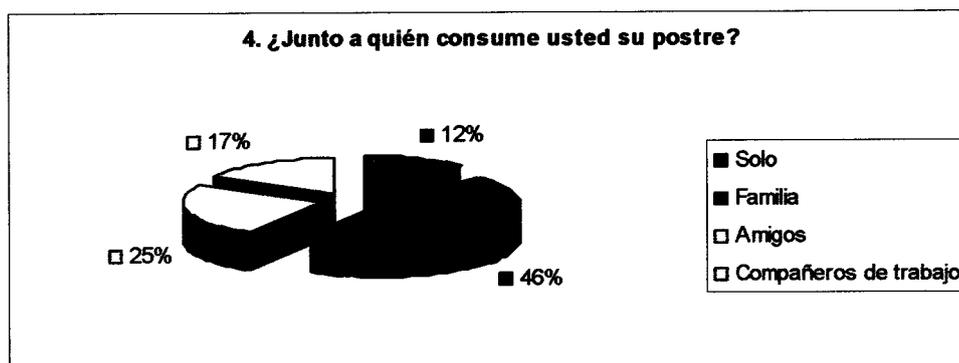


Gráfico 3.4

La mayor parte de la población acostumbra a consumir postres junto a sus amigos y su familia, mientras que la menor parte de la población acostumbra a consumir sus postres solo, por lo cual, el mercado objetivo del negocio serán la familia y amigos.

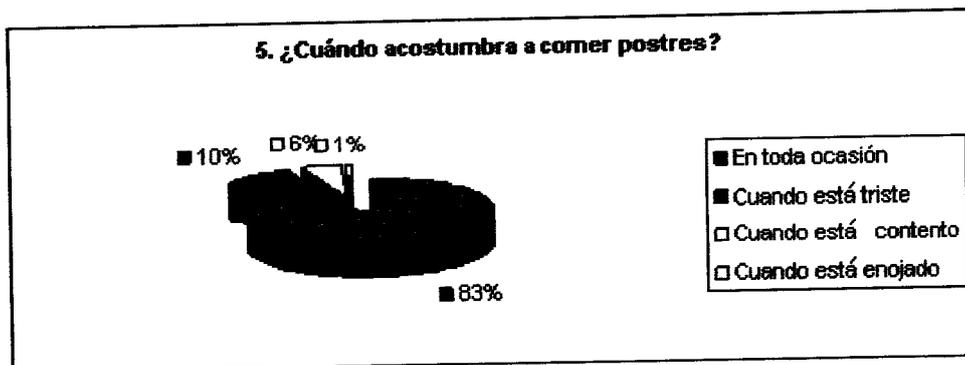


Gráfico 3.5

La mayor parte de la población acostumbra a consumir postres en toda ocasión, mientras que la menor parte consume postres cuando experimentan algún tipo de cambio anímico. Lo cual permite descartar que el estado anímico de las personas influirá en la demanda del producto.

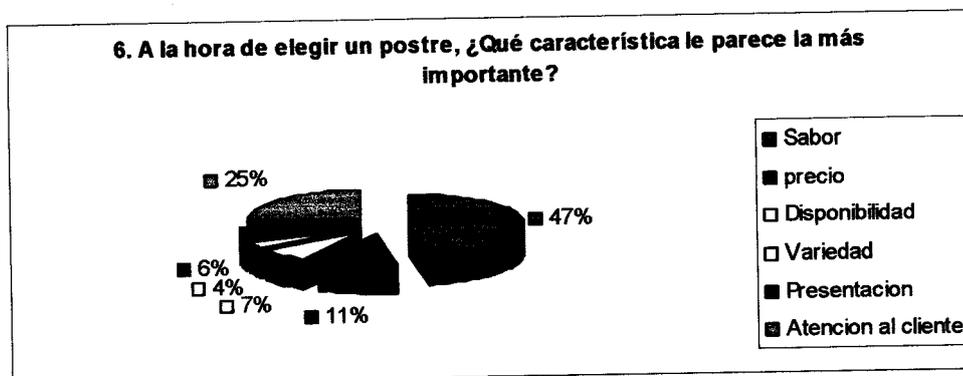


Gráfico 3.6

La mayor parte de la población considera el sabor, la atención al cliente y el precio como las características más importantes a la hora de escoger un postre. Es por esto que la clave éxito del producto se basa en la calidad del mismo y el servicio que se brinde dentro del establecimiento.

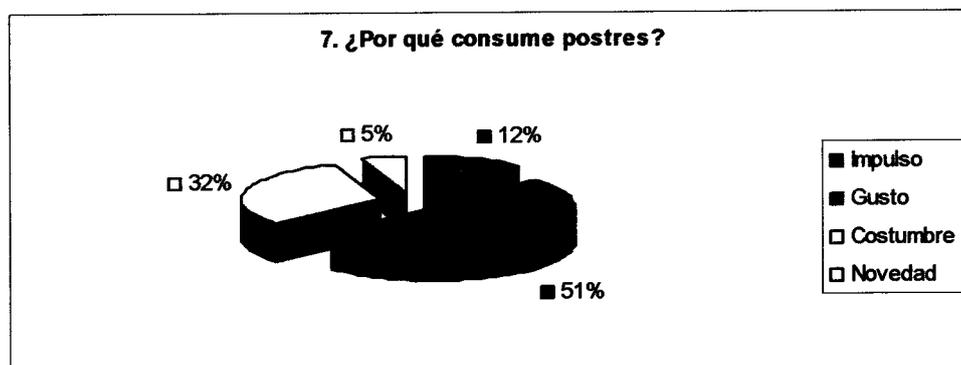


Gráfico 3.7

La mayor parte de la población consume postres por gusto y costumbre, mientras que la menor parte de la población consume postres por impulso o novedad. Esta información permite corroborar que la compra realizada no se realizará por impulso.

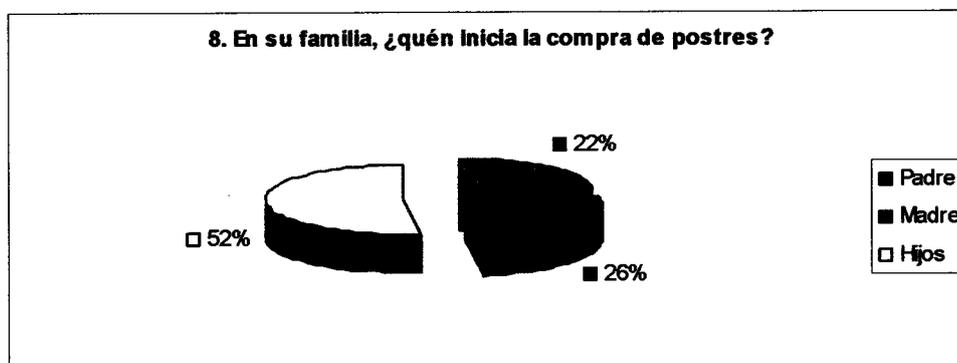


Gráfico 3.8

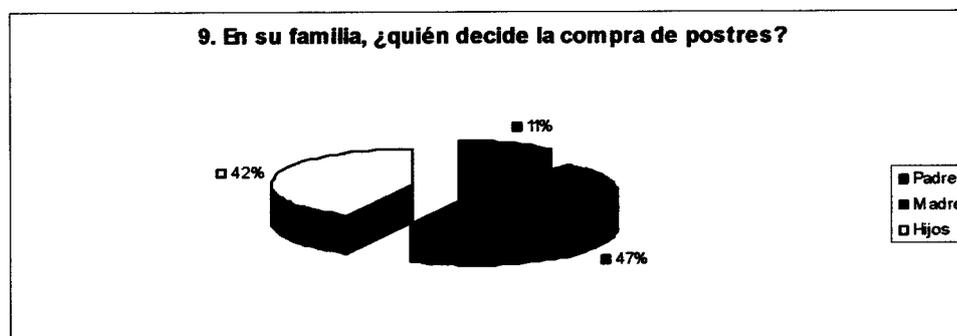


Gráfico 3.9

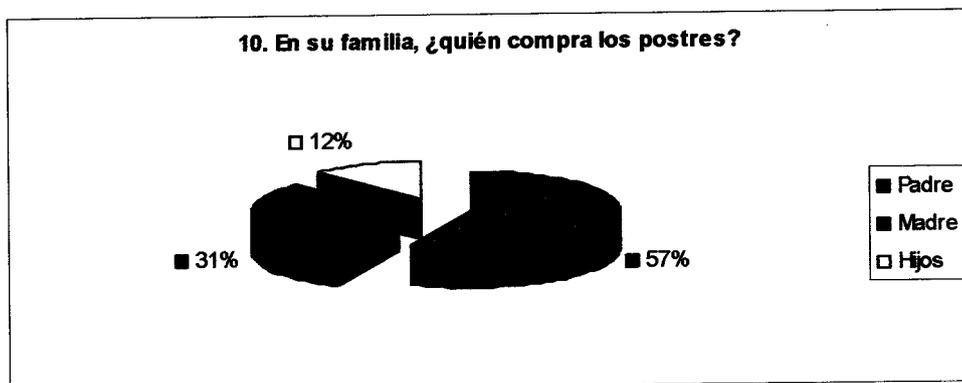


Gráfico 3.10

En la familia de la mayor parte de la población quien inicia la compra de postres es la madre, quien decide la compra de postres son la madre y los hijos, mientras que quien compra los postres es el padre. Es por esto que los esfuerzos de venta deberán ir enfocados hacia la madre e hijos, mientras que la decisión de precios se deberá enfocar hacia los padres.

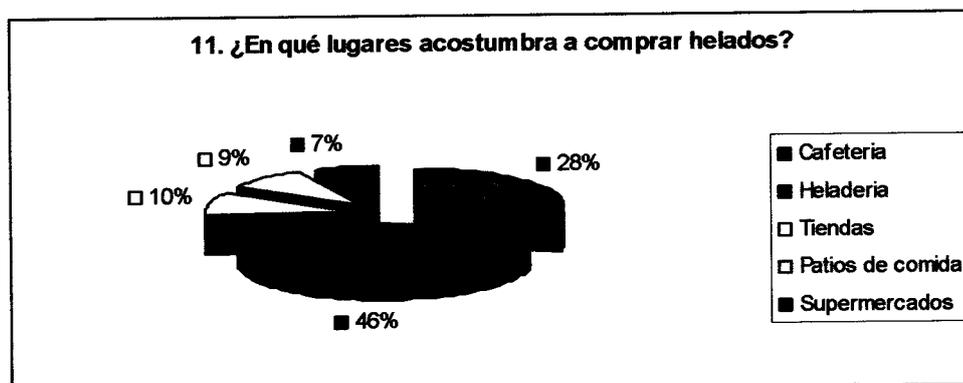


Gráfico 3.11

La mayor parte de la población acostumbra a comprar helados en heladerías y cafeterías, mientras que el menor porcentaje acostumbran a comprar helados en tiendas, patios de comida y supermercados. Este resultado indica que la mejor opción para comercializar el producto es una heladería.

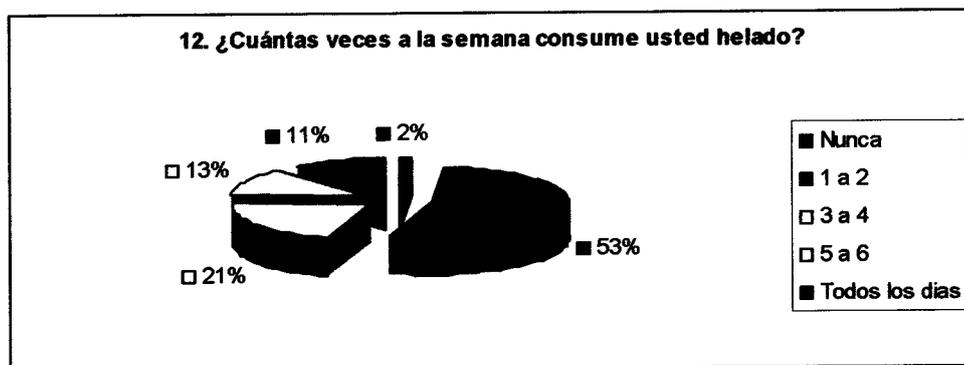


Gráfico 3.12

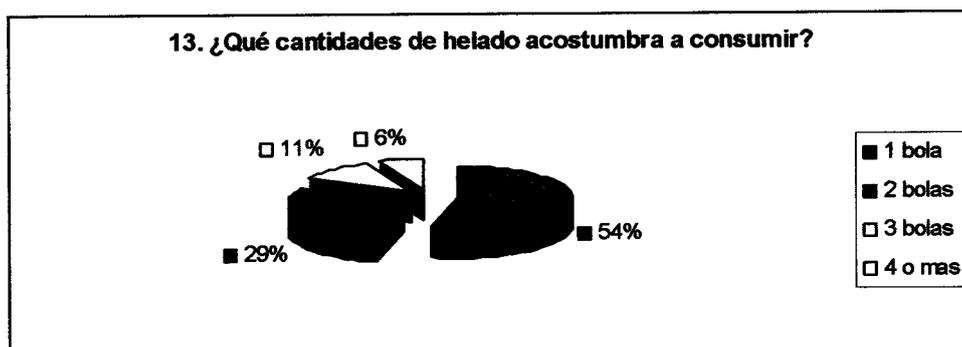


Gráfico 3.13

La mayor parte de la población acostumbra a consumir helados entre una y dos veces a la semana y la mayor parte de la población acostumbra a consumir una bola de helado; Esto permite estimar la concurrencia de clientes al local y las cantidades demandadas del producto en cada compra.

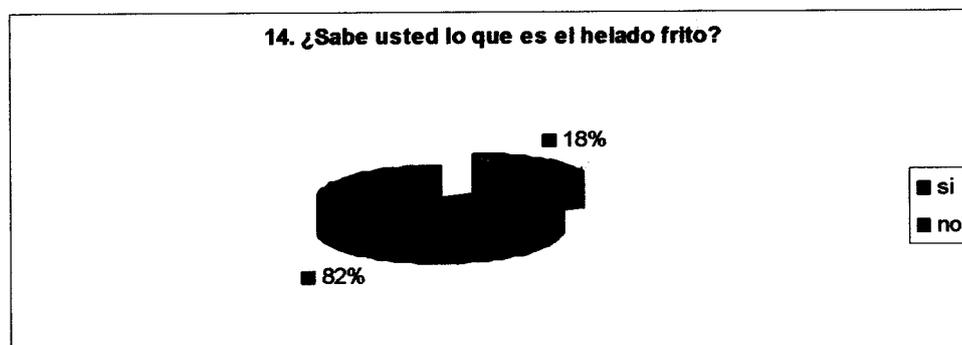


Gráfico 3.14

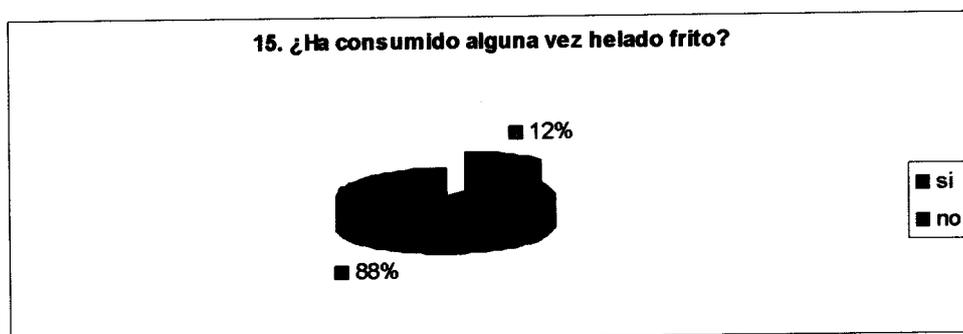


Gráfico 3.15

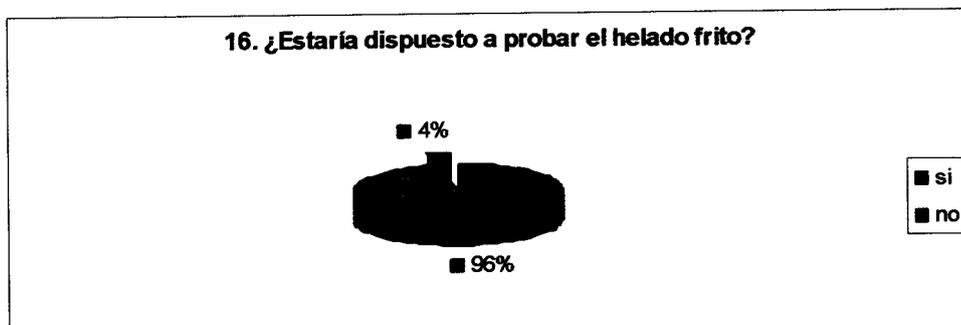


Gráfico 3.16

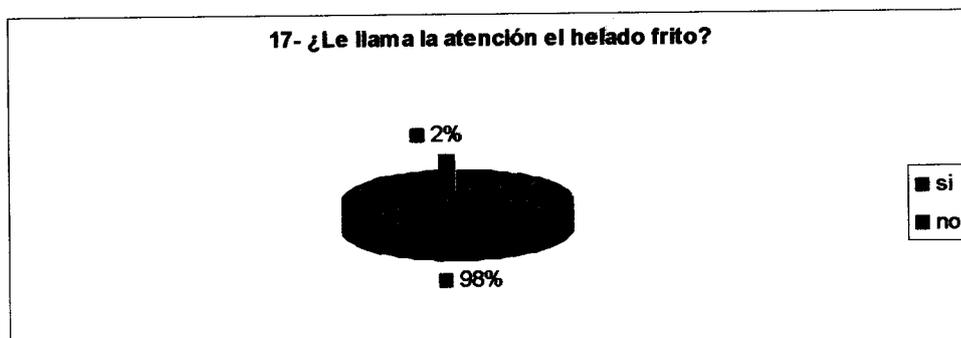


Gráfico 3.17

La mayor parte de la población no sabe lo que es el helado frito, no lo ha probado, estaría dispuesta a probarlo y le llama la atención. Estos datos permiten concluir que sí existe una gran cantidad de demanda por el producto, lo cual se traduce en una oportunidad de negocio.

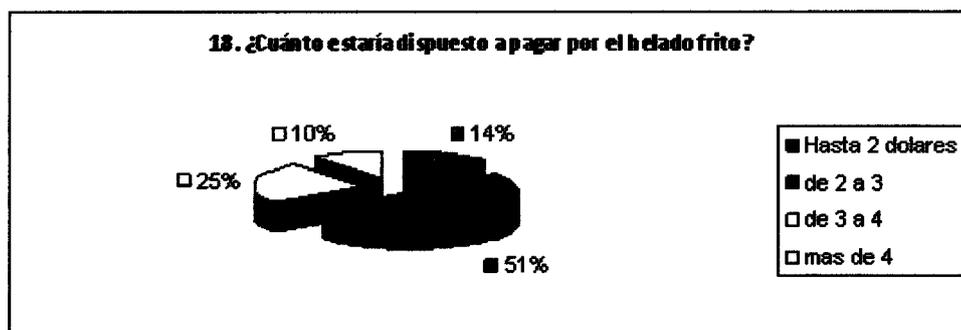


Gráfico 3.18

La mayor parte de la población está dispuesta a pagar entre 2 y 3 dólares por el helado frito. Los encuestados manifestaron que una vez probado el producto, estarían dispuestos a pagar más por el mismo si cumple sus expectativas. Es por esto que se deberán implementar estrategias que permitan dar a conocer el producto y sus características a los clientes, de manera que el margen de utilidad del negocio sea más alto.

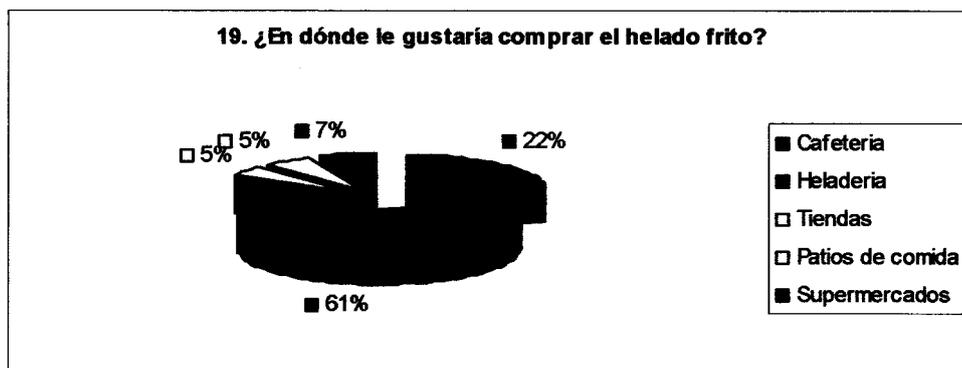


Gráfico 3.19

A la mayor parte de la población le gustaría comprar el helado frito en una heladería, lo cual corrobora que ésta será la mejor manera de comercializarlo.

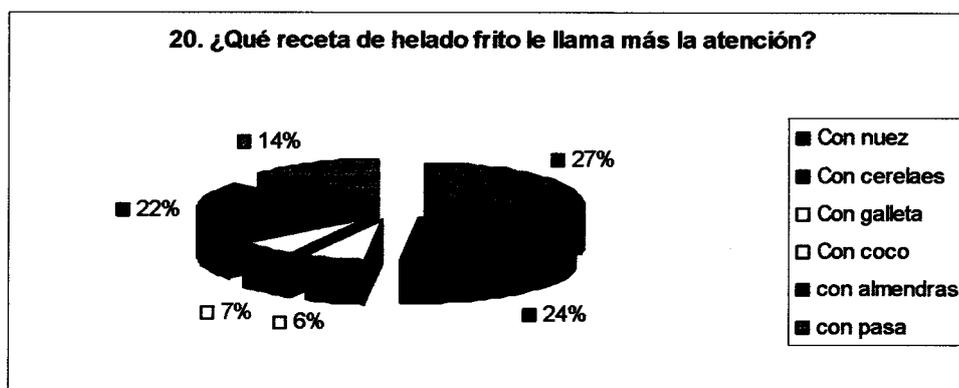


Gráfico 3.20

Las recetas que más le llaman la atención a la mayor parte de la población son el helado frito con nuez, con almendras y con cereales, mientras las que menos llaman la atención son el helado frito con coco, y galleta. Al no obtener resultados muy dispares, se puede determinar que será conveniente ofrecer una gran variedad de recetas para la comodidad de los clientes.

Se debe tomar en cuenta que los resultados obtenidos se realizaron en base a 392 encuestas validadas durante el proceso de investigación debido a inconsistencias en las respuestas 2% de las personas encuestadas.

### 3.5 Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada, se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Se acepta la hipótesis de que actualmente el producto no es conocido en el mercado.
- Se acepta la hipótesis de que el producto deberá ser llamativo y con distintas variedades en su receta. Además se puede establecer que es

importante contar con un buen servicio al cliente y con calidad en el producto.

- Se acepta la hipótesis de que el punto de venta más adecuado para el producto es una heladería.
- Se desecha la hipótesis de que los consumidores estarán dispuestos a pagar \$4,00 por el producto, puesto que los mismos estarán dispuestos a pagar entre \$2,00 y \$3,00.
- Se determina que los aspectos más importantes para el cliente a la hora de escoger un postre son el sabor y la atención al cliente.
- Se acepta la hipótesis de que el segmento al cual se debe enfocar el producto es a personas de clase media-alta y alta.
- Se acepta la hipótesis de que el producto tendrá gran aceptación en el mercado.
- Se determina que los clientes asisten constantemente a cafeterías a consumir postres de acuerdo a sus posibilidades económicas.
- Se rechaza la hipótesis que el tipo de compra que realizan los clientes es tanto emocional como racional.
- Se acepta la hipótesis de que el producto se encuentra en etapa de introducción.
- Se acepta la hipótesis de que el producto cumplirá con las expectativas del cliente
- Se acepta la hipótesis de que la innovación del producto es lo que motiva al cliente a consumirlo

- Se establece que se debe ofrecer una gran variedad de recetas y aderezos para lograr satisfacer todas las preferencias de los consumidores, además de poder diversificar el producto.

### **3.6 Oportunidad de Negocio**

Existen varios factores que contribuyen a la posibilidad de implementar el negocio; entre los cuales se puede encontrar:

- La Industria de Alimentos y Bebidas, en la cual se encuentra el negocio, está considerada como una de las de mayor crecimiento dentro del Sector Manufacturero.
- Los trámites legales para la implantación de la heladería no son complicados y brindan garantías para ofrecer un servicio bueno y seguro.
- La población a la que se enfoca el negocio tiene gran tendencia a lo nuevo, por lo que al ofrecer un producto innovador y de moda, tendrá alta aceptación en el mercado.
- Al ser el helado un postre apetecido por la mayor parte de la población, se tiene una oportunidad de negocio, ya que al ofrecer una nueva alternativa basada en helado, existe un mercado objetivo bastante amplio.
- El helado frito es un producto nuevo, poco explotado en la actualidad, y gran parte de la población se siente atraída por el producto y está dispuesta a consumirlo.
- En la actualidad existe poca competencia para el producto, la cual no explota las ventajas que esta nueva receta puede aportar al negocio.

- La inversión inicial del negocio no es alta debido a que se utilizarán en su mayoría implementos básicos de cocina, los cuales no requieren de un gran conocimiento o capacitación para su utilización.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la gran cantidad de empresas proveedoras existentes en el mercado.
- Este tipo de producto permite ofrecer a los clientes una amplia variedad debido a las distintas recetas y acompañamientos que se pueden implementar.
- En este negocio existe una fácil opción de abandono ya que la maquinaria y herramientas a utilizar son bastante comercializadas.

Por lo expuesto anteriormente se determina que si existe una oportunidad de negocio; razón por la cual, se implementará este nuevo tipo de heladería especializada en la comercialización de helado frito.

# CAPÍTULO 4

## **CAPITULO IV**

### **LA EMPRESA**

La empresa Tempura, constituye una nueva idea de negocio, que ofrece un producto innovador, el cual cumple con las características requeridas por los clientes.

Su actividad fundamental consiste en ofrecer a sus clientes, el helado frito, en sus distintas variedades de recetas y acompañamientos, en un establecimiento con ambiente acogedor, donde el buen sabor, la higiene, la calidad del producto y la calidad del servicio, logren la fidelidad de los clientes

De esta manera se pretende que si la ciudadanía busca un producto que además de innovador sea de excelente calidad, en un lugar placentero, su primera opción sea Tempura.

#### **4.1 Visión**

Ser reconocidos en 5 años, como la primera y mejor heladería dedicada a la comercialización de helado frito en la ciudad de Quito.

#### **4.2 Misión**

Ofrecer a los clientes helado frito en sus distintas variedades de recetas y acompañamientos, caracterizado por su buen sabor y calidad de cada uno de sus ingredientes, en un lugar donde el servicio, atención al cliente, seriedad,

integridad, tecnología, nuevas ideas y crecimiento sostenido a lo largo de los años logren satisfacer las expectativas de los consumidores, empleados, accionistas, proveedores y público. De esta manera se pretende ser preferidos por nuestros clientes, brindar a la ciudadanía un nuevo lugar de entretenimiento y crear nuevas plazas de trabajo

### **4.3 Valores**

- **Innovación**

Los constantes cambios que se dan tanto en el entorno, como en el gusto de los consumidores, hacen que la continua innovación dentro de la heladería sea uno de los principales valores; puesto de esta manera se podrá realizar un seguimiento de las preferencias de los clientes potenciales, así como un análisis de los posibles gastos y medidas en la que se deberán incurrir en caso de necesitarlas dentro del negocio.

- **Responsabilidad**

Es necesario cumplir a cabalidad las actividades importantes para el giro del negocio, en los tiempos estipulados, llegando a satisfacer las expectativas de los clientes, de manera que se vea reflejado en la aceptación de los consumidores.

- **Puntualidad y Organización**

Para la asignación de todas y cada una de las actividades a realizarse, es necesaria una organización de tareas y tiempos, que permitirá que los

trabajadores cumplan con los horarios establecidos; de manera que no se presenten retrasos de ninguna índole que resten agilidad al servicio ofrecido.

- **Respeto**

Las relaciones que se puedan dar entre cada uno de los colaboradores de la empresa, pueden manejarse de la mejor manera siempre y cuando exista respeto entre cada uno de ellos, valor que podrá verse reflejado en el ambiente del establecimiento.

Tomando en cuenta que los consumidores son el factor más importante, los esfuerzos estarán enfocados en trabajar para que los mismos se sientan a gusto con el trato ofrecido, asegurando así su retorno al establecimiento.

- **Honradez y Transparencia**

El trato, precios justos, la calidad y el buen servicio, permitirán transmitir una imagen de transparencia ganando así la confianza de los clientes, logrando que regresen no solo por un producto sino por el valor agregado que éste posee.

## **4.4 Análisis FODA**

### **4.4.1 Fortalezas**

- El negocio ofrece un producto innovador y de gran acogida en el mercado.
- Fácil opción de abandono.
- Este tipo de producto permite ofrecer a los clientes una amplia variedad de recetas y distintas formas de comercialización.

- Las herramientas y maquinaria son de fácil manejo, adquisición y venta.
- Baja inversión inicial
- Bajo poder de negociación de los proveedores

#### **4.4.2 Oportunidades**

- La industria de Alimentos y Bebidas, en la cual se encuentra nuestro negocio, está considerada como una de las de mayor crecimiento dentro del Sector Manufacturero.
- No existe ningún establecimiento en la ciudad que ofrezca exclusivamente helado frito en todas sus recetas y variedades.
- En la actualidad existe poca competencia para el producto.
- El helado frito es un producto nuevo, poco explotado en la actualidad, gran parte de la población se siente atraída por el mismo y está dispuesta a consumirlo.
- Los trámites legales para la implantación de la heladería no son complicados y brindan garantías para ofrecer un servicio bueno y seguro.
- La población a la que se enfoca el negocio tiene gran tendencia a lo nuevo.
- Subsidio a la harina
- Pocas barreras de entrada
- Pocas barreras de salida

#### **4.4.3 Debilidades**

- Nivel de aceptación ante un producto y empresa nueva en el mercado.
- Poca promoción de los valores organizacionales, como también de la misión y visión.

- Poca capacidad de respuesta ante los cambios externos.
- Pocos incentivos a los trabajadores, como sueldos insuficientes o ambiente de trabajo desfavorable.
- Equipos y sistemas obsoletos.
- La existencia de un monoproducto.
- Altos costos que limiten los esfuerzos de publicidad y promociones.
- Poca liquidez.

#### **4.4.4 Amenazas**

- Altas tasas de interés y variaciones en las mismas
- Inestabilidad política
- Alto poder de negociación de los clientes
- Gran cantidad de productos sustitutos
- Variaciones en el nivel de poder adquisitivo
- Variaciones en los precios de insumos y materia prima

#### **4.5 Propósito**

Que los clientes encuentren además de un ambiente agradable para compartir con familia y amigos, un producto innovador y diferente a los que han existido antes.

## 4.6 Objetivo General

Elaborar un producto innovador, agradable, de alta calidad y precio justo que sea reconocido en el mercado de productos alimenticios elaborados en la ciudad de Quito, el cual cumpla con las necesidades requeridas del cliente.

## 4.7 Objetivos y Estrategias de la Empresa

### 4.7.1 Marketing y Ventas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el volumen de ventas del producto dentro de la heladería, anualmente, en un 3,00% con respecto al periodo anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad mediante volantes, vallas, publicidad dirigida por correspondencia y degustaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovar el material publicitario de la heladería cada trimestre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar al menú de la heladería al menos 4 recetas nuevas cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación del producto, dando a conocer sus características y servicio, haciendo un seguimiento de los gustos y preferencias de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pruebas y degustaciones de las nuevas recetas para garantizar que sean apreciadas por los clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el negocio como la heladería más reconocida por especializarse en la elaboración de helado frito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de posicionamiento de marca, de manera que la sinergia entre el logo y el slogan permitan a los clientes relacionarla con el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un logo llamativo de manera que las personas lo reconozcan.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una participación de mercado no menor al 4% a partir del primer año de funcionamiento de la heladería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el producto mediante ferias y degustaciones durante los 6 primeros meses de implantación de la heladería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar constantes degustaciones y eventos para dar a conocer el producto.</li> </ul>
---	---	---

#### 4.7.2 Administración y Recursos Humanos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personal comprometido con la empresa, que se sienta a gusto de trabajar en la misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer incentivos de capacitación por mejor desempeño.</li> <li>• Realizar la elección del empleado del mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumplirá con todos los incentivos ofrecidos a los empleados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una persona especializada en la elaboración de helado frito, la cual tendrá dependencia directa de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar comisiones por ventas, de manera que se garantice la calidad.</li> <li>• Ofrecer capacitación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer incentivos mes a mes a las personas especializadas en el helado</li> </ul>

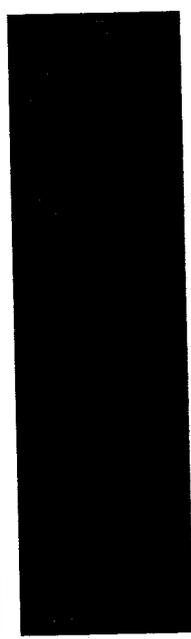
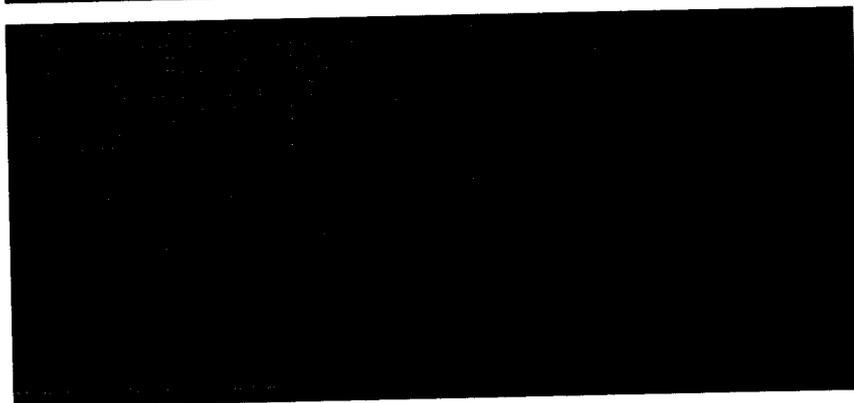
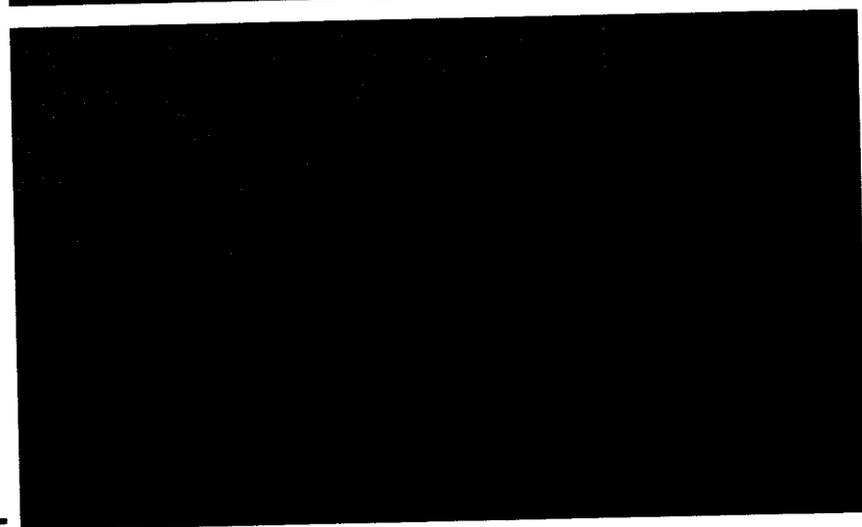
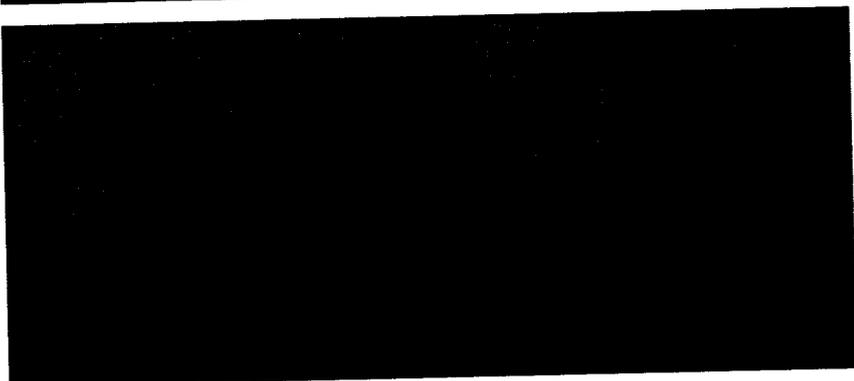
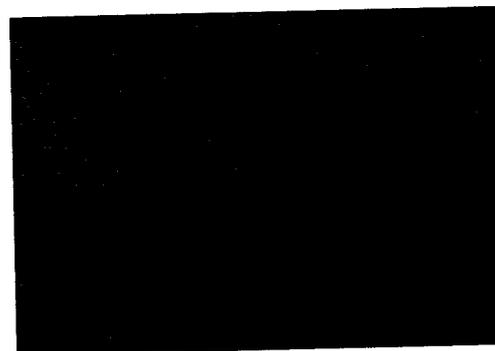
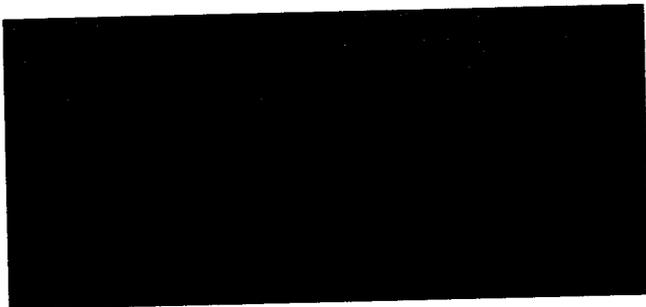
### 4.7.3. Producción

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la cadena frío, en la heladería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un congelador especializado, que mantenga el producto en el nivel de temperatura que requiere para su proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener controles constantes de la temperatura de conservación tanto de los ingredientes como del producto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar que el nivel de desperdicios supere el 5% de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los niveles de temperatura durante el proceso hasta servir el producto.</li> <li>• Contar con personal capacitado para la elaboración de helados fritos.</li> <li>• Manejar un estricto control de inventarios.</li> <li>• Llevar un control de las cantidades exactas de insumos utilizados por porción de helado frito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer incentivos para el personal si se cumple con la meta establecida en el objetivo.</li> <li>• Realizar controles semanales de inventarios.</li> <li>• Manejar controles de calidad</li> </ul>

## 4.7.4. Finanzas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una rentabilidad sobre las ventas mayor al 8% a partir del primer año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir costos de materia prima mediante economías de escala.</li> <li>• Mantener un control de inventarios que permita establecer las fechas adecuadas de compra y los precios a los que se deben realizar las adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa realizará un control de inventarios al final de cada semana de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a los accionistas un 10% de las utilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar un porcentaje de las utilidades para reinvertir en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa reinvertirá las utilidades para buscar el crecimiento del negocio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una relación fija de deuda capital propio de <math>\frac{1}{4}</math>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar formas de financiamiento interno para no exceder la relación establecida de deuda capital.</li> <li>• Realizar convenios con el banco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el apalancamiento excesivo.</li> </ul>

### 4.8 Cadena de Valor



Elaborado por: Autoras      Grafico 4.1

## **4.8.1 Logística de Entrada**

### **4.8.1.1 Pedido**

Se manejará un sistema de inventarios que permita verificar la cantidad de productos existentes y de requerimientos para cada jornada de trabajo de manera que se puedan adquirir los insumos necesarios en el momento adecuado y a los mejores precios posibles.

### **4.8.1.2 Verificación de inventarios**

Una vez adquiridos los insumos, se verificará que el pedido realizado llegue completo y en buen estado, y se procederá a almacenarlo en los lugares adecuados para cada tipo de insumo.

Se realizará un continuo control de inventarios a fin de verificar que se realice un correcto proceso de pedido, adquisición, llegada y almacenamiento de los insumos.

### **4.8.1.3 Almacenamiento**

El almacenamiento de la materia prima, una vez establecidos los tiempos de duración de cada uno de los materiales así como también las especificaciones de los mismos, se realizará en los lugares designados para cada uno de los insumos, manteniendo un control constante del buen estado de cada uno de ellos.

## **4.8.2 Operaciones**

### **4.8.2.1 Adecuación**

Antes de proceder a la preparación del producto, se debe adecuar el área de trabajo, así como las herramientas y maquinaria a utilizar, de manera que se pueda reducir el tiempo de preparación. Se dividirán los insumos en cantidades exactas requeridas para cada porción de helado frito, con el fin tener un mejor control de inventario. Además, será necesario constatar que todos los insumos se encuentren a la temperatura adecuada para evitar desperdicios y contratiempos al momento de la preparación.

### **4.8.2.2 Preparación**

Una vez que los clientes realicen el pedido a los meseros del establecimiento, la orden será entregada a los encargados en la cocina, para que de esta manera se pueda tener la coordinación necesaria entre los colaboradores, evitando así errores.

Para la elaboración de los productos solicitados, se utilizarán los insumos previamente divididos para cada porción y una vez preparados, pasarán a la decoración establecida para cada receta, y el mesero retirará los platos para que sean servidos. Este proceso se deberá realizar en el menor tiempo posible para garantizar al cliente la calidad del producto y servicio.

### **4.8.2.3 Limpieza**

Después de cada pedido los encargados de la cocina procederán a limpiar y adecuar el área de trabajo de manera que estén listas para comenzar con el

siguiente pedido, de esta manera se podrá contar con mayor higiene en el establecimiento.

Se deberán realizar estrictos controles en los procesos de adecuación, preparación y limpieza dentro de la cocina.

#### **4.8.3 Logística de Salida**

Las mesas deberán estar correctamente equipadas de acuerdo con las especificaciones de decoración establecidas. Los meseros utilizarán el sistema FIFO (First In, First Out), primero en entrar, primero en salir; coordinando los tiempos con el personal de la cocina, de modo que no se exceda en el plazo establecido para servir el helado frito.

A su vez, los meseros deberán retirar oportunamente los platos de las mesas, de manera que siempre exista espacio e higiene en cada una de las mesas, conservando así la buena imagen del establecimiento.

Además, el administrador del establecimiento será el encargado de mantener el control de las mesas, solucionando junto a los meseros cualquier contratiempo que surja, garantizando así la satisfacción de los clientes dentro de la heladería.

#### **4.8.4 Marketing y Ventas**

Para publicitar el producto, se realizarán algunos procesos que permitan introducir el mismo en el mercado y crear una demanda por el helado frito.

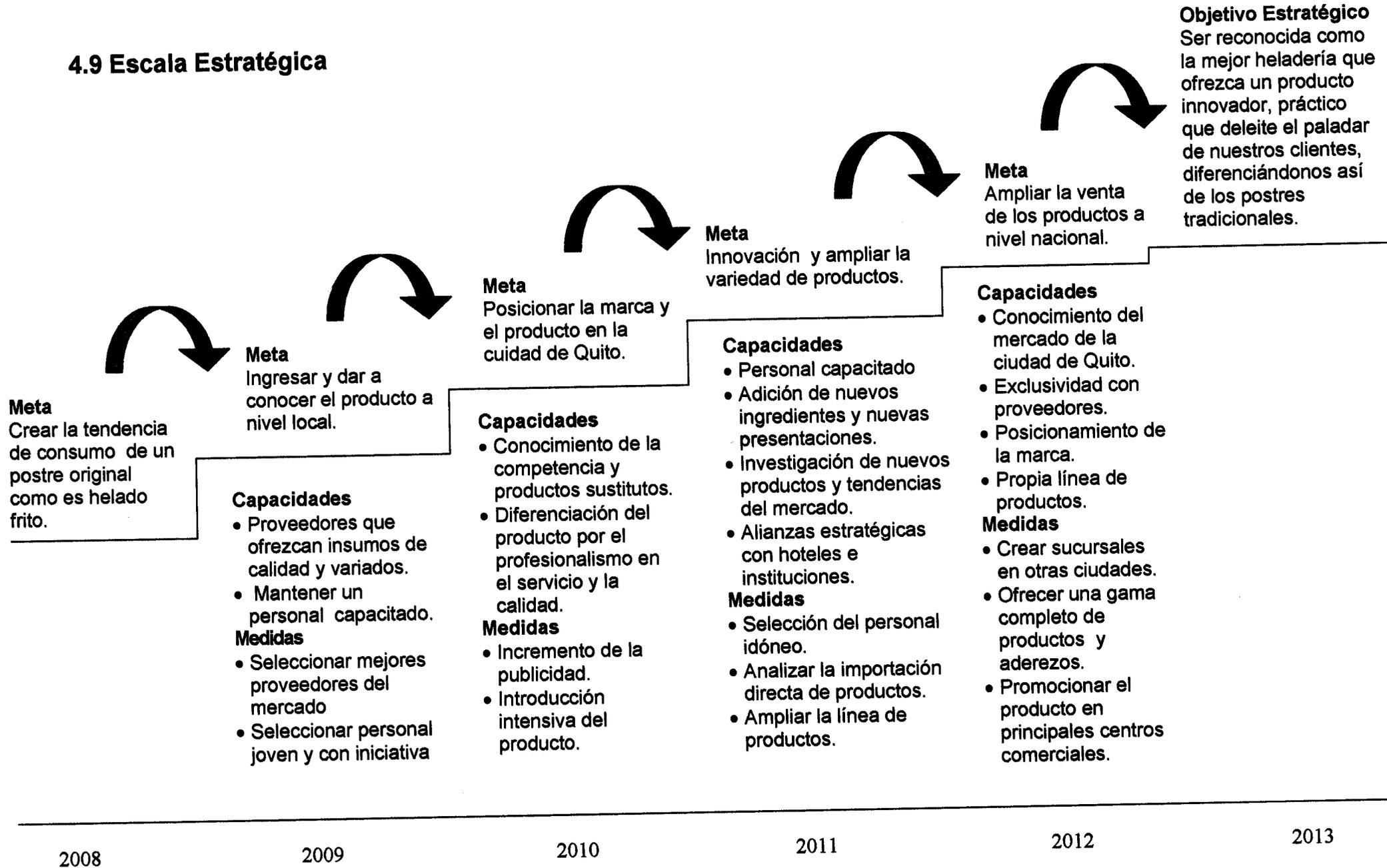
Para lograrlo, se realizarán degustaciones, con lo cual se busca que las personas que aún no conocen el producto se atrevan a probarlo, creando así una tendencia hacia el consumo de helado frito. Además, se utilizará material publicitario, como son vallas publicitarias, volantes, y correspondencia dirigida, en las cuales se exhiban imágenes del producto y del establecimiento, para que los consumidores se sientan motivados a asistir a la heladería.

#### **4.8.5 Servicio al Cliente**

El servicio al cliente será uno de los factores más importantes para garantizar la satisfacción de los consumidores en la heladería por lo cual, no se debe descuidar a lo largo del funcionamiento del establecimiento

Como factor fundamental en el servicio al cliente, se tratará de fomentar una relación estrecha entre el personal y los consumidores, de esta manera mediante las conversaciones y la verificación continua de los platos servidos y tiempos establecidos, podremos conocer la mayor parte de los requerimientos, quejas y las percepciones que se tienen hacia el producto y el establecimiento. De esta forma, se podrán corregir los errores y mejorar los atributos del producto de acuerdo a las exigencias presentadas con el fin de que el negocio mantenga un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

### 4.9 Escala Estratégica



## **4.10 Ambiente Organizacional**

El ambiente organizacional puede ser un incentivo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, así como también de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Es la percepción que tienen los trabajadores y directivos de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

### **4.10.1 Cultura**

Comprende las costumbres, practicas, reglas, que se van a mantener dentro de la empresa. El concepto de cultura es fundamental para mantener una disciplina y regirse a ciertas normas que se deben cumplir para conservar un ambiente favorable para todas las personas que conforman la organización.<sup>33</sup>

Se mantendrá un ambiente informal de trabajo, permitiendo así que el personal se sienta con la libertad de opinar, primando ante todo el respeto y la integridad.

Es muy importante que todos los colaboradores, en las distintas áreas de la organización, tengan pleno conocimiento de las políticas, normas, estrategias y sobre todo objetivos de la empresa; los cuales, además de ser aprobados, sean un compromiso a cumplir en el tiempo.

---

<sup>33</sup> Concepto tomado de la pagina: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

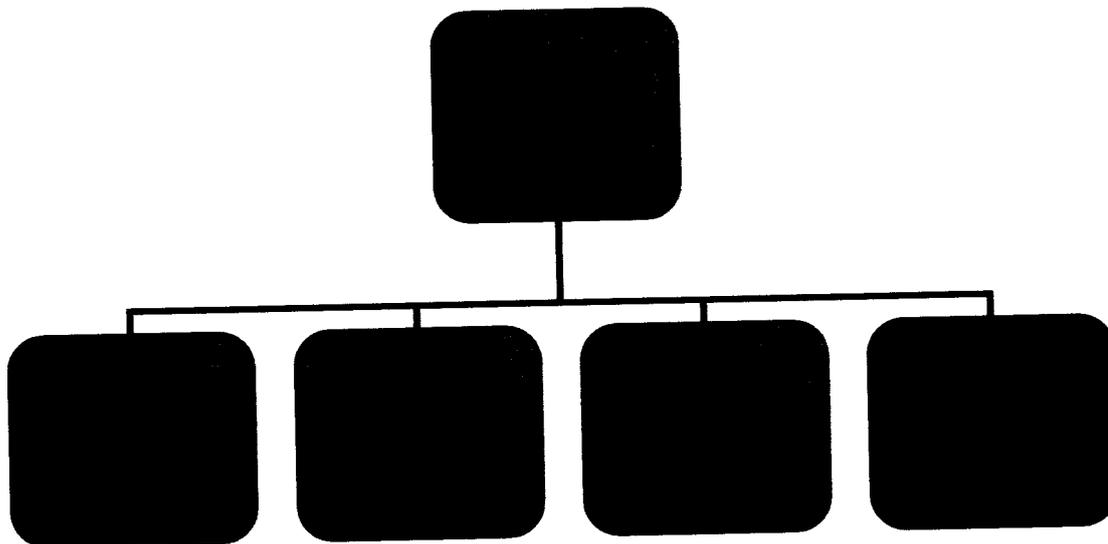
Se ofrecerá capacitación constante, que permita a los trabajadores estar actualizados con la nueva tecnología.

Los trabajadores contarán con uniformes tanto para el personal de la cocina y meseros, de manera que los clientes puedan identificarlos.

Se mantendrá un buzón de sugerencias, ya que mediante éstas se podrán ejecutar las acciones necesarias para satisfacer las expectativas de los clientes.

#### 4.10.2 Estructura de la Empresa

La empresa estará estructurada de la siguiente manera:



Elaborado por: Autoras

Grafico 4.2

Al ser una empresa pequeña, la estructura a manejar será piramidal, en la cual será el Gerente, la persona encargada de supervisar las acciones ejecutadas en cada una de las áreas.

Implicítamente, todos los integrantes de la organización trabajarán juntos en equipos que lleven a cabo procesos esenciales, tales como desarrollo de productos, generación de ventas, servicio al cliente, entre otros.

El cumplimiento de objetivos estará vinculado con la satisfacción de los clientes así como también con la rentabilidad del negocio.

Todo esto permite mejorar las relaciones entre los miembros de la organización y los clientes, además de lograr que todas las áreas se mantengan interconectadas entre sí, y se cuente con información permanente sobre las decisiones y acciones tomadas dentro de la empresa.

#### **4.10.3 Incentivos**

Toda organización debe estar comprometida en tener una política empresarial que contemple un programa de incentivos; por esta razón la empresa mantendrá un programa de incentivos que permitirá tener empleados comprometidos y felices de trabajar en Tempura.

Dentro de este programa se puede mencionar, un salario justo recibido por la labor realizada, el cual más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa. El

salario deberá ser equitativo de acuerdo al nivel de vida del Ecuador, justo y con posibilidades de aumentar dependiendo del desenvolvimiento del empleado. De esta manera los colaboradores serán reconocidos por su labor y aporte a la empresa, motivándolos así a seguir en el mismo ritmo de trabajo.

Otros factores a mencionar son las vacaciones, la seguridad laboral y el sentirse parte primordial de la empresa, estas son una necesidad para los empleados además de un derecho. En la medida que el equipo de trabajo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación.

Es importante saber que una persona incentivada trabajará mejor. En la actualidad los incentivos no convencionales como la buena relación con los jefes, han dado excelentes resultados, si bien es cierto las capacitaciones, viajes pagados, etc. son buenos incentivos, un empleado que este satisfecho y se sienta seguro con los beneficios básicos para poder funcionar coherente y eficientemente, será un empleado más productivo.

#### **4.10.4 Personal**

Un personal que este capacitado en el desempeño de las actividades que le corresponden, y a su vez esté pendiente de los posibles inconvenientes que puedan suscitarse, para poder corregirlos a tiempo; es el tipo de colaboradores que necesita la empresa.

El personal seleccionado debe contar con la capacidad de trabajar en equipo, ya que, de la sinergia que exista en la empresa, se podrán aportar nuevas ideas que permitan optimizar los procesos.

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de la misma, puesto que sin comunicación no se podrán dirigir los esfuerzos hacia una misma meta. Esta comunicación es imprescindible para que el personal de la empresa, en cualquier nivel jerárquico, conozca cuales son los planes, metas y objetivos a cumplir, así como su grado de participación y responsabilidad en cada tarea. De esta manera se pretende contar con la participación e integración de todos en la empresa.

# CAPÍTULO 5

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 Análisis del Entorno**

##### **5.1.1 Situación**

Tempura, al ser una nueva empresa en el mercado, debe constar con un Plan de Marketing que permita dar a conocer el producto a los posibles consumidores de manera que se logre aumentar la demanda por el mismo.

Debido a que la heladería ofrecerá exclusivamente helado frito, es importante resaltar que, según la investigación de mercado realizada, este producto presenta gran aceptación por parte de los consumidores potenciales.

La investigación de mercados efectuada, establece que, de la población en estudio, 53% consume helado entre 1 y 2 veces durante la semana y el 49 % prefiere consumir helados en una heladería, lo que representa una oportunidad para la implementación del negocio.

Es importante considerar que la heladería, tuvo un alto nivel de aceptación de acuerdo a las encuestas y grupos focales realizadas. El 96% de las personas encuestadas estarían dispuestas a probarlo; por esta razón, para el cálculo de la proyección de ventas es pertinente tomar en cuenta a todos los posibles

consumidores, ya que el producto no presenta restricciones de edad, sexo, ni profesión.

### **5.1.2 Objetivos de Marketing**

#### **5.1.2.1 Objetivos Generales**

Elaborar un plan de marketing que consista en una guía y apoyo para directivos y ejecutivos de la empresa e identificar las estrategias para una adecuada gestión de marketing.

Desarrollar un plan estratégico, que permita el logro de todos los objetivos de la heladería; que sea práctico, entendible, y compartido con todo el personal; que cuente con mejoras periódicas de manera que permita a los trabajadores de la empresa mantener un compromiso con las metas planteadas.

#### **5.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Posicionar, en el primer año de funcionamiento, el nombre de la empresa como una heladería diferente que ofrezca un distinto tipo de postre como es el helado frito.
- Mantener el negocio entre las mejores heladerías y las más reconocidas por especializarse en la elaboración de un producto exclusivo, como es el helado frito.
- Incrementar el volumen de ventas del producto dentro de la heladería, anualmente, en un 3 % con respecto al periodo anterior, durante los 5 años.

- Incrementar al menú de la heladería, una receta trimestralmente.
- Conseguir que en el primer año el consumidor visite el establecimiento con una frecuencia de por lo menos una vez por semana.
- Adquirir un nivel de satisfacción en nuestros clientes del 90% al primer año.

### **5.1.3 Estrategias de Marketing**

#### **5.1.3.1 Estrategia de Posicionamiento**

La heladería se posicionará principalmente debido a su innovación y creatividad, además de la excelente presentación del establecimiento, el producto y la amplia variedad de recetas, cualidades que permitirán que los consumidores consideren a la empresa como la pionera en ofrecer este producto en el mercado.

La heladería brindará un servicio diferente a sus clientes, el cual se basará en fomentar una relación estrecha entre el personal y los consumidores, brindando un ambiente acogedor y amigable, de manera que se pueda conocer la mayor parte de los requerimientos y las percepciones del cliente hacia el producto y el establecimiento; para corregir los errores y mejorar los atributos del producto.

El personal que trabajará en la heladería contará con cualidades que permitan posicionar al establecimiento debido a la buena atención que brindarán a los clientes, cualidades entre las que se encuentran la amabilidad, responsabilidad, paciencia, conocimiento del negocio y del producto.

### **5.1.3.2 Estrategia General de Liderazgo de Costos**

Para lograr liderazgo en costos, se pretende incrementar la demanda del producto con el fin de aumentar proporcionalmente la cantidad producida y de esta manera alcanzar economías de escala que permitan disminuir los costos de materia prima; optimizando así recursos en el proceso de producción.

De esta manera, los costos de producción serán bajos, y los desperdicios limitados. Además, esta estrategia posee recompensas futuras, puesto que una vez conseguido el liderazgo, se podrá disminuir el costo final del producto, de manera que se obtengan márgenes positivos a pesar de contar con precios más bajos que los de la competencia; así, la empresa generará también barreras de entrada para nuevos competidores.

### **5.1.3.3 Estrategia de Diferenciación en Servicio**

Esta estrategia funciona cuando la empresa ofrece un producto o servicio diferenciado, cuyo valor agregado es percibido por los consumidores. La diferenciación es también una barrera de entrada que permitirá reducir el ingreso de nuevos competidores al mercado.

La empresa se diferenciará de la competencia tanto por la innovación del producto como por la calidad de su servicio que son factores indispensables para satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### **5.1.3.4 Estrategia de Diferenciación en Publicidad y Promoción**

Al ser un producto alimenticio, la diferenciación en la imagen viene acompañada del sabor y de la primera impresión que tengan los clientes del producto.

El desarrollo de estrategias de marketing enfocadas en volantes, revistas, publicidad dirigida y degustaciones, permitirá dar a conocer el producto que se ofrecerá en la heladería.

La reputación del local y del producto, que se obtiene por la percepción que los clientes han obtenido luego de consumir el helado frito, es aún más importante que la publicidad que se pueda realizar; razón por la cual todos los esfuerzos de la empresa están enfocados en brindar un producto y servicio de excelencia. De esta manera se pretende fidelizar al cliente.

## **5.2 Planeación Estratégica de Marketing**

### **5.2.1 Consumidor**

Los consumidores son personas de clase social media alta y alta, del Distrito Metropolitano de Quito.

El perfil del consumidor es, por un lado, personas que buscan un sitio donde relajarse y puedan consumir un producto de gran calidad y sabor, y por otro lado, familias que buscan pasar tiempo juntos en un ambiente de integración familiar.

Los clientes potenciales desearían adquirir el producto en una heladería, lo cual se determinó en las encuestas realizadas, puesto que existe la creencia de que este establecimiento, al especializarse en la venta de un solo producto estrella, podrá brindar un mejor servicio a los consumidores.

## 5.3 Mercado

### 5.3.1 Historia:<sup>34</sup>

De la gran cantidad de especialidades culinarias japonesas de tanta fama en el Occidente, la "tempura" es la única que los europeos conocen y admiten.

La tempura de helado nace de los misioneros portugueses que llegaron a Japón en la segunda mitad del siglo XVI, los introductores, quizá involuntarios, de esta fritura en los hábitos gastronómicos de los súbditos del Mikado.<sup>35</sup>

Los japoneses hace algún tiempo habían frito ciertos tipos de productos: pero no con tempura. La tempura consiste en unos fritos que constan, de dos elementos: un marisco, un pescado, una hortaliza o un dulce dentro, y una capa de masa de freír, fuera.

---

<sup>34</sup> <http://historiasdelagastronomia.blogspot.com/2006/07/tempura.html>

<sup>35</sup> **Mikado**, término utilizado en español para denominar al Emperador de Japón. En japonés es un término obsoleto que significa "la Puerta", y que ha sido sustituido por la palabra *tennō* (天皇), utilizado únicamente para denominar al Emperador de Japón, excluyendo a otros emperadores o monarcas.

Lo interesante está en lograr hacer llegar a la mesa caliente, con la menor cantidad de grasa posible, con la capa exterior dorada, crujiente, y el elemento interno en perfectas condiciones.

En esto consiste la técnica, hoy la tempura es uno de los componentes más importantes de la cocina japonesa, junto con el "sashimi", el "sushi" y el "sukiyaki".

Su nombre deriva también de lenguas occidentales. Para unos, vendría del portugués y del español "templo", en transcripción al japonés; otros lo hacen derivar directamente de la palabra latina "tempora", que vale por la palabra "tiempos".

Los japoneses observaban que los portugueses comían pescado los viernes, y también, en tiempos de Cuaresma, de modo que identificaron la nueva preparación con acontecimientos religiosos y le dieron un nombre relacionado con ellos.

En Japón, y en Europa, se hace tempura con muchas cosas: langostinos, calamares, berenjenas, pimientos, cebollas, espárragos. Lo importante y lo que marca la diferencia, es la confección de la masa.

Podemos notar así que la tempura se remonta a sus orígenes y que la cocina japonesa cada vez muestra distintas formas de elaborar productos.

### 5.3.2 Características Relevantes:<sup>36</sup>

- El consumo per cápita de helado en el Ecuador es de 3.5 litros, para comparar, el consumo per cápita de Chile es de 6,5 litros y el la Argentina y el Brasil de 3 litros.
- La cifra es bastante baja si se considera que en Estados Unidos y Europa este rubro se ubica entre 10 y 15 litros anuales por habitante.
- La franquicia de minihelados "Mini Melts The Ice Cream Dream" de los Estados Unidos gana presencia en Quito y Guayaquil, y entra a competir con marcas tradicionales como Pingüino, Il Gelato, Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzíbar y Coqueiros.
- En el Ecuador, el mercado del helado se divide entre cinco marcas, de las cuales Pingüino se lleva el 60%; Il Gelato, el 30%; Topsy, Trendy Ginos (8%), y otras como Esquimo, Zanzíbar y Coqueiros, el 2%.
- Desde 1996, la empresa que domina el mercado del producto es Pingüino, de la multinacional Unilever. Ellos tienen dos fábricas, una en Quito y otra en Guayaquil.

### 5.3.3 Estacionalidad

El producto es más demandado en fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño y demás feriados, debido a que las personas tienden a festejar consumiendo productos alimenticios en lugares públicos.

---

<sup>36</sup> [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=227106](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=227106),

[http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id\\_noticia=88839&id\\_seccion=6](http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=88839&id_seccion=6)

Se presenta también un fenómeno de estacionalidad en los meses de vacaciones de estudiantes que acuden con mayor frecuencia a los sitios de entretenimiento.

#### **5.3.4 Competidores**

Existen varios atributos que se tomarán en cuenta a la hora de establecer los principales competidores como son: La imagen del establecimiento, el sabor, la limpieza, el precio y la ubicación. También se puede tomar en cuenta las características referentes al local, como son el número de mesas, el ambiente, el horario de atención, parqueadero, entre otros.

La competencia directa sería por ejemplo Corfú, Kikos, Basking Robins, Cepes & Waffles; como competencia indirecta se puede citar a algunas cafeterías y establecimientos como son Cafeto, Train Stop, Metro Café.

#### **5.3.5 Segmentación de Mercado**

La investigación de mercado basada en encuestas, entrevistas y focus group permitió definir el segmento al cual estaría dirigido el producto. El mercado potencial cumple con las siguientes características:

##### **Geográficas**

**País** Ecuador

**Cuidad:** Quito

**Zona:** Centro, Sur, Norte.

**Nivel Socioeconómico:** medio y medio alto.

**Demográficas**

**Edad:** personas de todas las edades.

**Sexo:** femenino y masculino.

**Estado Civil:** solteros, casados, divorciados, etc

**Ingresos:** 500 dólares mensuales o más

**Ocupación:** todas

**Psicográficas**

Las personas que asistan a la heladería son personas con las siguientes características:

- Buscan innovación y creatividad en su vida diaria.
- No tienen miedo a probar cosas nuevas
- Buscan un lugar de entretenimiento en donde el ambiente y servicio sean más importantes que el precio.
- Buscan lugares para estrechar lazos afectivos.

**Socioculturales**

**Cultura:** Ecuatoriana, influencia asiática y europea.

**Religión:** Todas

**Por Situación De Uso**

**Tiempo:** Agitado, Libre, de trabajo, matutino, vespertino y nocturno.

**Objetivo:** Uso personal o familiar

**Ubicación:** Heladería, hogar, trabajo, hoteles, restaurantes.

#### **5.4 Mezcla de Mercadotecnia o Marketing Mix**

##### **5.4.1 Producto y Servicio**

El producto que se ofrecerá es el helado frito en sus distintos sabores, recetas y acompañamientos, y tiene como objetivo ser una alternativa innovadora al momento de elegir un postre, ya que poseerá una presentación y receta diferente, lo que será el mayor atractivo de los futuros clientes.

Se busca que la heladería gane posicionamiento entre la competencia al brindar un servicio caracterizado por la calidad del producto, la hospitalidad del personal, el buen ambiente, la limpieza y la homogeneidad del producto y el servicio.

##### **5.4.1.1 Justificación del nombre de la heladería**

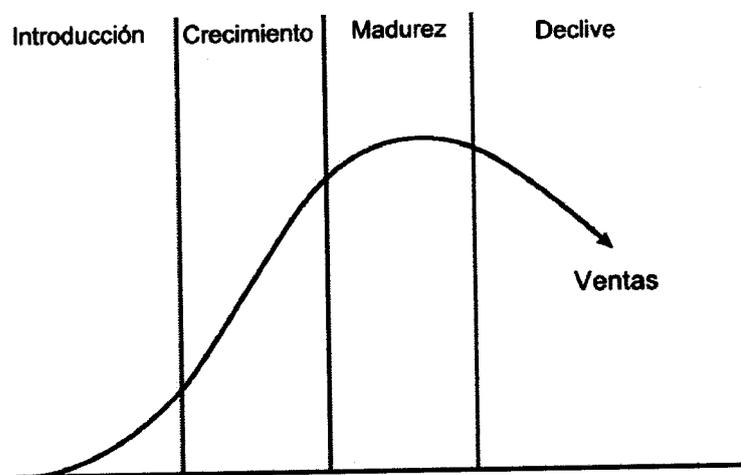
Se escogió el nombre "Tempura" debido a que es el elemento más importante para su producción, además de que, en un futuro, nos permitirá diversificar el menú que se ofrecerá en la heladería.

Es un nombre nuevo, que llamará la atención de los ecuatorianos, así como también de los extranjeros que se encuentren en el país.

##### **5.4.1.2 Ciclo del Vida del Producto**

Debido a la innovación del producto, se espera un incremento en el nivel de ventas en cada uno de los años, debido a que, a medida que el producto se de a

conocer en el mercado y se apliquen las estrategias de marketing, aumentará la demanda. Así, durante los cinco años del periodo de evaluación del proyecto, el producto pasará por las etapas de introducción, crecimiento y madurez.



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.1

El ciclo de vida del producto contemplará en cada una de sus etapas lo siguiente:

- **Introducción:** Se aplicará una estrategia de penetración de mercado intensiva ya que se busca dar a conocer el producto y posicionarlo en un mercado objetivo de clase media alta y alta. Para esto se invertirá en promociones, degustaciones y publicidad.
- **Crecimiento:** Se mejorará el producto, y el servicio ofrecido, tomando en cuenta las preferencias, sugerencias y quejas de los consumidores. También se resaltarán los beneficios y atributos del restaurante. Se utilizará marketing relacional con los clientes, intentando retenerlos y lograr fidelidad por parte de los mismos. Además, se incrementará el número de recetas ofrecidas, mediante innovación de las mismas.

- **Madurez:** Se mantendrán los niveles de calidad en el producto, se aumentarán promociones y se hará énfasis en publicidad y marketing relacional; además se desarrollarán planes para la expansión de la heladería y se implementarán nuevas formas de comercialización del producto, de manera que se pueda diversificar el negocio, minimizando de esta manera el nivel de decrecimiento de las ventas.

#### 5.4.2. Precio

Con el estudio de mercado que se llevó a cabo se pudo notar que, el 51% de las personas estarían dispuestas a pagar hasta un límite de 3 dólares americanos ya que es un producto nuevo y poco conocido en el mercado.

Es importante mencionar que los clientes potenciales afirmaron estar dispuestos a pagar un precio más alto si el producto cumple con todas sus expectativas en cuanto a sabor, calidad, innovación y presentación.

Para la fijación del precio se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Estructura de costos:** Consiste en rubros como: costos de materia prima, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación.
- **Objetivos de marketing:** La heladería deberá ubicarse en un centro de entretenimiento constantemente frecuentado por personas de clase media alta y alta, de manera que cumpla con la demanda requerida para alcanzar la

rentabilidad esperada. Es por esto que el precio de venta se verá afectado por los gastos incurridos para mantener un negocio en este tipo de lugar.

- **Competencia y estudios de mercado realizados:** Al no contar con un producto similar al ofrecido por Tempura, se ha debido tomar en cuenta los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado para el producto, así como también los precios establecidos por las grandes heladerías de la ciudad que constituyen la competencia directa del negocio.

GELATERIA VENEZIA	BOLA DE HELADO	1.25 – 3.25
	POSTRE DE HELADO	3.30 – 3.75
CREPES & WAFFLES	BOLA DE HELADO	1.35
	TULIPAN	2.35
	POSTRE DE HELADO	3.00 – 3.95
CORFÚ	BOLA DE HELADO	1.10 – 1.75
	TULIPAN	2.00 – 2.65
	POSTRE DE HELADO	3.30 – 6.00
PRECIO PROMEDIO	<b>BOLA DE HELADO</b>	<b>1.74</b>
	<b>TULIPAN</b>	<b>2.33</b>
	<b>POSTRE DE HELADO</b>	<b>3.88</b>

- **Proveedores:** Se debe tomar en cuenta el bajo poder de negociación de los proveedores y la política de incremento de precios que tengan, lo cual no influirá directamente sobre el costo del producto.
- **Elasticidad de la demanda:** Dado que es un producto suntuario e innovador, y el nivel social medio y medio alto del mercado objetivo, los consumidores de este tipo de establecimientos no son sensibles ante variaciones en el precio; sin embargo, es importante mantenerse dentro de los límites observados en los estudios de mercado y de los precios establecidos por la competencia directa.

Por consiguiente el precio de introducción del producto será de dos dólares con setenta y cinco centavos americanos (\$2.75); el cual podrá variar según la demanda del producto

#### **5.4.3 Punto de Venta**

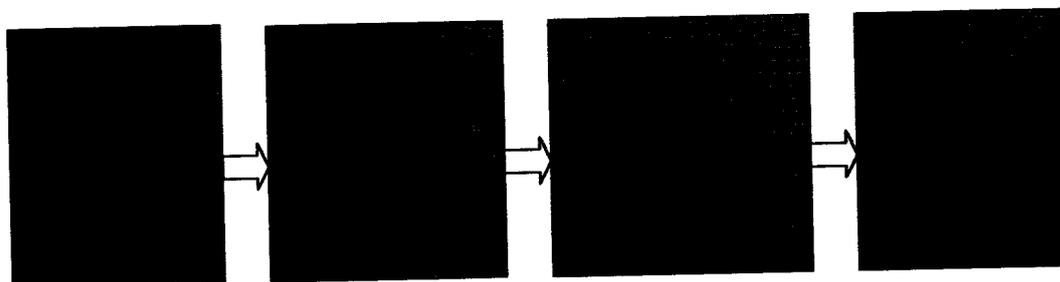
El producto será comercializado en una heladería con un ambiente acogedor y relajante, la heladería poseerá un logotipo distintivo y un slogan que sea fácil de recordar.

Debido a la importancia de la ubicación del punto de venta, se deberá escoger un establecimiento situado en un punto de entretenimiento de personas de clase media y clase alta como son La Portugal, La Mariscal o la Plaza de las Américas, de manera que el producto se de a conocer en poco tiempo, y se convierta en un negocio constantemente frecuentado. Esto hará posible que el producto se pueda

vender a precios más altos que en otros lugares, y pueda ser publicitado con menos recursos.

El punto de venta deberá contar con instalaciones amplias que permitan almacenar el producto y la materia prima de manera eficiente, para garantizar de esta manera la calidad del producto, la higiene del establecimiento y reducir los niveles de desperdicios de producción.

El canal de distribución será:



Elaborado por: Autoras

Grafico 5.2

#### 5.4.4 Publicidad y Promoción

Se realizarán algunos procesos que permitan introducir el producto en el mercado y crear una demanda por el mismo; de esta manera se pretende crear una imagen de marca, que posicione a Tempura en la mente de los consumidores.

Para lograrlo, se realizarán degustaciones, con lo cual se busca que las personas que aún no conocen el producto se atrevan a probarlo y acepten consumir el helado frito. Además, se utilizará material publicitario que exhiba imágenes del

producto y del establecimiento en el cual se comercializará, para que así los consumidores se sientan motivados a asistir a la heladería

La campaña de publicidad principalmente será realizada por medio de volantes, revistas, publicidad dirigida por correspondencia y degustaciones logrando llamar la atención del mercado potencial.

#### 5.4.4.1 Logotipo



El logotipo es el instrumento que permitirá dar a conocer el producto ofrecido: Para el presente proyecto, la simbología es la siguiente:

- El cono representa el helado como producto principal o materia prima que va a ser sujeto a transformación.

- La forma de la letra "T", fue hecha de esta manera para representar las construcciones de los techos japoneses y que esta a su vez coincida con la letra inicial del nombre de la heladería.
- Los colores escogidos fueron el negro, amarillo y rojo. El amarillo por los conos tradicionales en los cuales se vende el helado; el rojo por el sol de oriente; y el negro para dar realce al nombre de manera que se distinga y lea con claridad. Además de ser colores fuertes y llamativos, de manera que permitan impregnarse en la mente de los posibles consumidores o de las personas que observen este logo.

#### **5.4.4.2 Slogan**

El slogan es una parte primordial para el reconocimiento del producto. El desarrollo de las marcas ha convertido al slogan en una frase breve que sintetiza los beneficios funcionales de una marca o producto.

**"EL HELADO COMO NUNCA ANTES"**; es el slogan escogido, puesto que se pretende dejar una sensación de curiosidad en los consumidores potenciales, que sientan la necesidad de probar una nueva variedad de helado, esperando que posea un valor agregado que cumpla con la expectativas.

Este slogan explica por qué el negocio es único y establece su principal ventaja competitiva; es corto, simple, fácil de recordar.

#### **5.4.4.3 Proyección de Ventas Totales**

La proyección de ventas se tomó en base a tres escenarios:

1. Escenario Normal
2. Escenario Pesimista
3. Escenario Optimista

El precio del producto es de 2 dólares con 75 centavos americanos, mismo que se mantendrá durante los cinco años del proyecto ya que no se toma en cuenta la inflación.

En los cuadros a continuación se detalla la proyección de ventas de la empresa para los cinco años del período de evaluación del plan de negocios; en cada uno de los escenarios analizados.

Incremento de Ventas Anual	3.00%	Variación
Escenario Esperado	100.00%	
Escenario Optimista	101.00%	1.00%
Escenario pesimista	99.00%	1.00%

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.1

[Redacted Header]											
Esperado	\$2.75	37800	\$103,950.00	38934	\$107,068.50	40102	\$110,280.56	41305	\$113,588.97	42544	\$116,996.64
Optimista	\$2.75	38178	\$104,989.50	39323	\$108,139.19	40503	\$111,383.36	41718	\$114,724.86	42970	\$118,166.61
Pesimista	\$2.75	37422	\$102,910.50	38545	\$105,997.82	39701	\$109,177.75	40892	\$112,453.08	42119	\$115,826.67

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.2

# **CAPÍTULO 6**

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1 Supuestos Financieros

- El proyecto ha sido diseñado para implementarse en la ciudad de Quito.
- El proyecto consta de tres escenarios: pesimista, esperado y optimista.
- El crecimiento de mercado que se estima a partir del primer año es del 3% debido a las proyecciones de crecimiento de la Industria.<sup>37</sup>
- El Impuesto a la Renta y la Participación de Trabajadores se efectúan previo al cierre de cada año.
- Se repartirá el 10% de las utilidades netas entre los accionistas.
- El estudio se realizará con un período de evaluación de 5 años, debido a que se trata de un negocio que impondrá una tendencia en el mercado ecuatoriano, además, debemos tomar en cuenta la inestabilidad política, social, económica y laboral por la que atraviesa el país. El negocio tendrá que enfrentar con la competencia actual y adicionalmente con la gran cantidad de competidores que ingresen al mercado.
- Se contemplarán dos alternativas: un proyecto apalancado y un proyecto no apalancado.
- El nivel de desperdicios de producción asumido en el análisis financiero será equivalente al 5% debido a la prolijidad con que debe manejarse el producto y

---

<sup>37</sup> Boletín Económico de la Cámara de Industriales de Pichincha. Abril de 2007

su materia prima. Este nivel de desperdicios contempla: problemas de fabricación, fugas de inventario y negligencia de los trabajadores<sup>38</sup>.

- El precio de venta del producto está realizado en base a los precios que los consumidores potenciales estarían dispuestos a pagar por el producto, a la estructura de costos, la elasticidad de la demanda y los precios de la competencia. Una vez considerados estos aspectos, se pudo determinar los precios mencionados para cada uno de los tres escenarios (ver pág. 110).
- De acuerdo a lo establecido por la ley, se utilizará el método de línea recta para la depreciación de los activos (ver anexo C5).
- Para el pago de las remuneraciones se establecerá en base a las normas que constan en el código de trabajo, más los beneficios pertinentes (ver anexo C3).
- Para el análisis de costos de producción se toma en cuenta un incremento proporcional al incremento en las ventas.
- Se incluirá un valor de imprevistos, que se ocupará en caso de contar con pedidos inesperados, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- El presupuesto para muebles, equipos de oficina y computación serán iguales en escenario normal, optimista y pesimista; puesto que la capacidad de producción es suficiente para abarcar con las proyecciones de los tres escenarios (ver anexo C2).
- Los valores de rescate de los activos se encuentran establecidos a precios de mercado.
- El costo de oportunidad del negocio será de 17.66% (ver anexo C1)

---

<sup>38</sup> Melene Diaz, Ingeniera en Alimentos, profesora de la Universidad de las Américas

- Se mantendrá una estructura de capital fija de  $\frac{1}{4}$  deuda-capital propio, mediante un acuerdo con el banco.
- El incremento de costos y de ventas se dará de la siguiente manera

Incremento Anual	3,00%	Variación
Escenario Esperado	100,00%	
Escenario Optimista	101,00%	1,00%
Escenario pesimista	99,00%	1,00%

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.1

- La reposición de uniformes se realizará cada año.
- El capital de trabajo que requiere la empresa corresponde dos meses de operaciones (ver anexo C14).
- Los sueldos se incrementarán un 2% cada año.
- El local en el cual se implementará el negocio, será alquilado en \$1500 mensuales, y consta de 80m<sup>2</sup>.
- El proyecto no toma en cuenta la variable de inflación, puesto que, al encontrarse alrededor del 2% en los últimos años, es un valor poco significativo para el estudio. Además, durante una evaluación de proyectos solamente se toman en cuenta valores constantes de manera que se simplifique el análisis (debido a la volatilidad del indicador).
- Tempura se creará como una Compañía Limitada de propiedad de tres accionistas. Cada accionista aportará con un 33% del capital propio de la empresa.

## 6.2 Análisis Financiero

Para el análisis financiero del proyecto, se tomó un período de evaluación de 5 años. Se tomaron en cuenta tres escenarios: optimista, normal y pesimista. Cada escenario cuenta con apalancamiento y sin apalancamiento de la siguiente manera:

	Capital Propio	Deuda
Proyecto con apalancamiento	80%	20%
Proyecto sin apalancamiento	100%	0%

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.2

Para comenzar el proyecto, se ha tomado en cuenta la inversión y el capital de trabajo para dos meses.

Los flujos de efectivo realizados en el análisis arrojan los siguientes resultados:

Esperado	\$15,390.50	56.66%
Optimista	\$16,790.88	60.15%
Pesimista	\$13,990.11	53.18%

Elaborada por: Autoras

Tabla 6.3

Esperado	\$15,278.92	49.86%
Optimista	\$16,133.08	52.12%
Pesimista	\$13,332.31	46.36%

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.4

<b>Esperado</b>	\$ 31,396.32	\$ 16,117.40	1.95
<b>Optimista</b>	\$ 32,250.48	\$ 16,117.40	2.00
<b>Pesimista</b>	\$ 29,449.71	\$ 16,117.40	1.83

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.5

<b>Esperado</b>	\$ 27,478.55	\$ 12,088.05	2.27
<b>Optimista</b>	\$ 28,878.93	\$ 12,088.05	2.39
<b>Pesimista</b>	\$ 26,078.16	\$ 12,088.05	2.16

Elaborado por: Autoras

Tabla 6.6

Como se puede observar en las tablas 6.3 y 6.4, el proyecto apalancado es el que mejores resultados proporciona, debido a las ventajas que el endeudamiento proporciona a las empresas.

El VAN del proyecto es "la diferencia entre la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo futuros del proyecto y el costo inicial del proyecto"<sup>39</sup> Para descontar los flujos de efectivo se utilizó el costo de oportunidad del proyecto, el cual incluye el riesgo país del Ecuador.

Como se puede observar, el VAN del proyecto en todos sus escenarios tanto apalancados como no apalancados son mayores que cero, lo cual nos indica que obtendremos beneficios superiores a los que se obtendrían al invertir en otros proyectos de riesgo similar.

<sup>39</sup> Finanzas Corporativas. Ross, Westerfiel, Jaffe. Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 145

no toma en cuenta los pagos posteriores al período de recuperación, y por último, no existe una guía que elimine la arbitrariedad al elegir la fecha límite del período de recuperación<sup>41</sup>.

A partir del análisis financiero, se puede concluir que el plan de negocios para la implementación de una heladería especializada en helado frito es atractivo para los posibles inversionistas.

---

<sup>41</sup> Finanzas Corporativas. Ross, Westerfiel, Jaffe. Séptima Edición. Capítulo 6. Pág. 148

# **CAPÍTULO 7**

## **CAPITULO 7**

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

#### **7.1 Introducción**

Para la realización un proyecto, se deben tomar en cuenta los posibles factores endógenos y exógenos que pueden afectar al negocio; por esta razón se realiza un plan de contingencia que permita analizar los potenciales riesgos, para plantear posibles soluciones que ayuden a disminuir los efectos que dichos contratiempos tendrían sobre la empresa.

#### **7.2 Posibles Riesgos**

##### **7.2.1 Problema 1**

Incremento de lugares que ofrezcan este producto, aportando nuevas tendencias de consumo.

##### **Plan de contingencia.**

La creación de nuevas empresas y por ende el aumento de la competencia es inevitable; sin embargo, el servicio ofrecido por Tempura, su agradable ambiente, la constante innovación de recetas y la calidad del producto, permitirá mantener la fidelidad de los clientes.

El incremento de la publicidad y promociones, aportará al crecimiento continuo de la cantidad de personas que asistan al establecimiento. Además, una de las

principales cualidades de Tempura será el constante desarrollo de recetas que permita que la empresa no pierda su atractivo.

### **7.2.2 Problema 2**

La disminución o eliminación de subsidios por parte del Gobierno, que dé cómo resultado el incremento en los costos de producción del helado frito.

#### **Plan de contingencia**

Para disminuir el efecto de una posible disminución de subsidios, la empresa deberá recurrir a acuerdos con los proveedores para reducir los costos principalmente mediante economías de escala. Además, la empresa deberá asumir parte del aumento de los costos que implique la eliminación de subsidios, de manera que el aumento del precio del producto no provoque una disminución en la demanda del mismo y la rentabilidad no se vea afectada mayormente.

### **7.2.3 Problema 3**

La estacionalidad del negocio; es decir que las personas asistan solo ciertas épocas importantes o por motivos especiales.

#### **Plan de contingencia**

Se deberán implementar promociones que ayuden a mitigar el efecto que dicha estacionalidad tendría; es por esto que se convierte en un factor importante el ubicar el establecimiento en un centro de entretenimiento concurrido donde la estacionalidad del producto se vea reducida prácticamente en su totalidad.

#### **7.2.4 Problema 4**

Inadecuado ambiente organizacional, es decir que los empleados no se sientan a gusto en la empresa, lo que puede desembocar en falta de productividad.

##### **Plan de contingencia**

Se deberá establecer un programa de incentivos que permita que los trabajadores no disminuyan su nivel de desempeño. Además, es importante mantener siempre comunicación colectiva e individual con los trabajadores de manera que se puedan conocer los factores que están dañando el ambiente de la organización, de manera que puedan ser corregidos a tiempo.

#### **7.2.5 Problema 5**

Ventas inferiores a las pronosticadas o inferiores al punto de equilibrio, que ocasionen desperdicios de materia prima y gastos innecesarios en personal, maquinaria e infraestructura.

##### **Plan de contingencia**

En este caso se podrán realizar promociones y convenios con instituciones educativas y empresas que permitan atraer un mayor número de clientes para el establecimiento. Además, se podrían ofrecer nuevos tipos de servicio logrando así llamar la atención de los consumidores.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- Tanto en la sierra como en la costa, la Industria de Alimentos y Bebidas es una de las ramas más importantes del Sector Manufacturero, por lo cual es atractivo implementar un negocio en esta industria y colaborar con su desarrollo.
- El consumo de productos orientales en el país ha aumentado considerablemente en los últimos años, proporcionando nuevas alternativas de negocio en el país.
- Los factores legales no son complicados, por lo cual no constituyen una barrera de entrada para el negocio.
- La biodiversidad del Ecuador es una ventaja a considerar para el negocio puesto que se pueden encontrar insumos de calidad, que sean apreciados por los consumidores del establecimiento.
- El helado frito es un producto nuevo y poco explotado en la actualidad, gran parte de la población se siente atraída por el producto y está dispuesta a consumirlo debido a su innovación.

- En la actualidad existe poca competencia para el producto, la cual no explota las ventajas que esta nueva receta puede aportar al negocio.
- El negocio utilizará en su mayoría herramientas de cocina: básicas, semi-industriales, e industriales; sin embargo, no requieren de un gran conocimiento o capacitación para su utilización.
- Este tipo de producto permite ofrecer a los clientes una amplia variedad debido a las distintas recetas y acompañamientos que se pueden implementar.
- La mejor alternativa de comercialización para el negocio es una heladería.
- El mercado objetivo de Tempura son todas las personas de la zona urbana de Quito, de clase media-alta y alta, puesto que el helado frito puede ser consumida por personas de todas las edades, sin restricción de género.
- En el análisis financiero se presentaron flujos de efectivo en tres escenarios, cada uno con y sin apalancamiento. Todas las alternativas presentadas arrojaron resultados favorables, convirtiendo al proyecto en una alternativa atractiva para los inversionistas.

# RECOMEDACIONES

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda constituir la empresa y comenzar sus operaciones en el menor tiempo posible, debido a que es un producto nuevo y fácil de imitar; lo cual podría restarle a Tempura la ventaja de ser la empresa pionera en la especialización de helado frito en la ciudad.
- Diversificar los canales de distribución en supermercados, hoteles y empresas de evento. De esta manera se puede aumentar la cantidad de ventas de la empresa.
- No escatimar esfuerzos para introducir el producto y darlo a conocer en el mercado, además de cumplir estrictamente con las estrategias de marketing.
- Procesar las sugerencias y recomendaciones de los consumidores y darles prioridad para mejorar cada vez más el producto y el servicio ofrecido, satisfaciendo así los gustos y preferencias de los clientes.
- Aumentar los puntos de venta del producto, conforme se incremente la demanda del mismo, poniendo así el producto al alcance de todos los consumidores que conforman el mercado objetivo.

# **BIBLIOGRAFÍA**

**BIBLIOGRAFIA**

- MALHOTRA, NARRES K, Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Prentice Hall, México. 2004
- THOMAS, ARTHUR A. Y A.J. STRICKLAND III. Administración Estratégica, Conceptos. Mc Graw-Hill. México, 2000.
- MARKIDES, CONSTANTINOS; En la estrategia está el éxito. Mc Graw-Hill. Barcelona, 2000.
- MARKOP. Índice Estadístico Ecuador 2005, Edición Limitada, Editorial V&O Gráficas, Ecuador. 2006
- PORTER, MICHAEL E. La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vegara, Primera Edición, Barcelona 1996.
- STANTON, WILLIAM J; ETZEL, MICHAEL; WALKE, BRUCE J, Fundamentos de Marketing. Mc. Graw- Hill, Décima Cuarta Edición, México. 2007.
- KUSHELL, JENNIFER, Sólo para emprendedores, Primera Edición, Editorial Norma S.A., Bogotá, 2001.
- OROZCO, ARTUR Investigación de Mercados, Primera Edición, Concepto y Práctica. Editorial Norma, Colombia 1999.
- KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG GARY, Fundamentos de Marketing, Pearson Education, Primera Edición, México, 2003.
- SAPAG CHAIN, NASSIR, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, Chile. 2000.

- DAVID, FRED R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta edición, Editorial, Prentice-Hall, México. 1997.
- THOMPSON, STRICKLAND Administración Estratégica Conceptos y Casos: Editorial Mc Graw Hill, Décima Primera Edición, México. 2001.

Publicaciones:

- Diario El Comercio
- Diario El Universo
- Diario El Hoy
- Revista Lideres
- Revista La Familia
- Revista Diners
- Revista Gestión

Instituciones:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- Cámara de Industriales de Pichincha
- Ministerio de Industrias y Competitividad.
- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Turismo

Fuentes Electrónicas:

- [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec)
- [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)
- [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- [http://www.guapulo.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1  
&id=443](http://www.guapulo.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=443)
- [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tabla&idTabla=139](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=139)
- <http://www.ccq.org.ec/documents/CEARM06.pd>
- [http://noticias.espanol.yahoo.com/s/ap/070404/negocios/ams\\_eco\\_e  
cuador\\_inflacion](http://noticias.espanol.yahoo.com/s/ap/070404/negocios/ams_eco_ecuador_inflacion)
- [http://www.azcentral.com/lavoz/spanish/business/artickes/business\\_1  
2888.html](http://www.azcentral.com/lavoz/spanish/business/artickes/business_12888.html)
- [http://www.eluniverso.com/2007/02/22/0001/9/4FC0CEF5ADDF4DFF  
A8368306C139FFB6.aspx](http://www.eluniverso.com/2007/02/22/0001/9/4FC0CEF5ADDF4DFFA8368306C139FFB6.aspx)
- [http://www.adnmundo.com/contenidos/politica/efectos\\_economicos\\_cri  
sis\\_ecuador\\_16\\_03\\_07\\_pi.html](http://www.adnmundo.com/contenidos/politica/efectos_economicos_crisis_ecuador_16_03_07_pi.html)
- [www.ecuadormigrante.org/InvestigacionesDocumentos.aspx](http://www.ecuadormigrante.org/InvestigacionesDocumentos.aspx)
- <http://www.capig.org.ec/news.php?.newsid=163>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>
- <http://historiasdelagastronomia.blogspot.com/2006/07/tempura.html>
- [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=227106,](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=227106)

- [www.webusable.com](http://www.webusable.com)
- [www.es.finance.yahoo.com](http://www.es.finance.yahoo.com)
- [www.moneycentral.msn.com](http://www.moneycentral.msn.com)

**ANEXOS**

# ANEXO A

## ANEXO A1



CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO  
Av. Eloy Afaro No 1214 y Carlos Tobar

SOLICITUD DE REGISTROCOMIDAS Y BEBIDAS

....., a ..... de ..... 19 .....

Yo, ..... en calidad de Representante Legal de la  
Empresa ..... solicito al señor Director  
Ejecutivo de Turismo se digne, de conformidad con las disposiciones legales, Registrar y Clasificar a mi  
empresa, cuyas características son las siguientes:

Razón Social (Persona Jurídica) .....

Nombre del Establecimiento .....

Ubicación del Establecimiento .....

Provincia

Cantón

Ciudad

Calle

No

Transversal

Teléfono

Telex/Fax

Fecha de constitución: .....

Fecha inicio de operaciones: .....

Registro Único de Contribuyentes: .....

Número de Cédula: .....

Monto de la Inversión \$/ .....

Total de Empleados: .....

Ejecutivos

Recepción

Cocina

Meseros

Otros

No de Mesas ..... No de Sillas .....

Observaciones: .....

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Propietario o Administrador

## ANEXO A2

FORMULARIO DE DECLARACION DEL UNO POR MIL SOBRE ACTIVOS FIJOS RGNT-006					
 Ministerio de Turismo		FONDO MIXTO DE PROMOCION TURISTICA			
<b>FORMULARIO PARA APLICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DEL UNO POR MIL DE LOS ACTIVOS FIJOS</b> BASE LEGAL: Art. 40 Literal "a" Ley de Turismo. Registro oficial 733-Suplemento de 27 de diciembre de 2002 Art. 78 del Reglamento de aplicación a la Ley de Turismo, Registro Oficial de 5 de enero del 2004					
IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE		100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN			
		AÑO	SERIE		
201	RUC:	202	RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN:		
			DIRECCIÓN:		
ESTADO DE SITUACIÓN					
<b>340 ACTIVO FIJO</b>					
ACTIVO FIJO TANGIBLE			ACTIVO FIJO INTANGIBLE		
TERRENOS	341		MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	361	
EDIFICIOS E INSTALACIONES	343		(-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	363	
MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	345		TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE	365	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	347		TOTAL ACTIVO FIJO	369	
VEHÍCULOS	349		CONTRIBUCIÓN CAUSADA 1 X MIL		
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	351		RECARGOS POR MORA		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVOS FIJO	353		MULTAS		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACELERADA ACTIVOS FIJO	355		TOTAL A PAGAR		
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE	359		ESPACIO PARA SELLOS		
<i>Declaro bajo juramento que los datos consignados en el presente formulario reflejan la realidad y autorizo al Ministerio de Turismo a verificar el contenido de esta declaración en cualquier momento, al tiempo que me sujeto, a las sanciones previstas en la ley en caso de falsedad o perjurio.</i>					
Nombre del Declarante:					
CI:					
Firma:					

## ANEXO A3



## LISTA DE PRECIOS AUTORIZADA

Válida para el año de	Pág. N°
-----------------------	---------

LA CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO, en uso de sus atribuciones previstas en la Ley de Turismo y su Reglamento General, autoriza la presente Lista de Precios.

Establecimiento	
clasificado en	N°
de la ciudad de	provincia de
<p>categoria, ubicado en la calle</p>	
<p>Queda anotada en el Libro respectivo con el N°</p>	
<p>. s de de 19</p>	
APROBADO	AUTORIZADO
<p>NOTA: Esta lista de precios no podrá ser retirada, ni interrumpida, por ninguna autoridad, sin conocimiento y autorización de la CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO, organismo competente según la Ley de Turismo.</p>	

## ANEXO A4

	<b>CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO</b> <b>LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO</b>
<b>CETUR</b> <small>CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO</small>	..... a ..... de .....
Señores Autoridades, Inspectores, Agentes de Policías, etc.	
<p>.....</p> <p>LA CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO en uso de las atribuciones previstas en la Ley de Turismo y su Reglamento General visto en el Registro de Inscripción No. .... Folio ..... y una vez que han cumplido todos los requisitos de Ley, concede la presente <b>LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO</b> al establecimier</p>	
<p>En la persona del señor ..... clasificado en ..... categoría, ubicado en la calle ..... No. .... y ..... de la ciudad de ..... Provincia de .....</p>	
<p>El propietario o representante legal del establecimiento deberá cumplir estrictamente con las disposiciones de la Ley de Turismo, Reglamento General y Reglamento Especial correspondientes. La infracción a cualquiera de las normas indicadas, será sancionada de conformidad con la Ley.</p>	
<p>Queda anotado en el libro respectivo con el No. .... y tendrá validez hasta el ..... fecha en la cual fenece el plazo para renovar la licencia de funcionamiento de conformidad a lo que establecen los Art. 51 y 119 del Reglamento de Aplicación a la Ley de Turismo.</p>	
<p><b>NOTA:</b> Este permiso no podrá ser retirado ni interrumpido por ninguna autoridad, sin conocimiento y autorización de la CORPORACION ECUATORIANA DE TURISMO, organismo competente según la Ley de Turismo.</p>	

# **ANEXO B**

**ANEXO B1**  
**GRUPO FOCAL**

**Temas: Comercialización del Helado frito**

Observar las reacciones, intereses, preferencias, actitudes y opiniones sobre el helado frito.

**Papel del moderador:**

1. Presentación:

Buenas Noches soy representante de las alumnas de la Universidad de las Américas, las cuales están realizando este grupo focal para su proyecto de tesis, queremos agradecer su presencia y esperamos disfruten de esta reunión, en los próximos 2 minutos trataremos de conversar y dar nuestros nombres de manera que podamos entrar en confianza entre los asistentes.

2. Ahora vamos a realizar la introducción al sector manufacturero, tiene para esto 5 minutos.

3. Introducción al la Industria de elaboración de alimentos preparados, tiene para esto 10 minutos.

4. Mencionar el tema del helado, y posteriormente enlazarlo con el helado frito. Tiene para esto 10 minutos.

5. Describir el producto de manera rápida (5 minutos), el moderador tendrá el producto en su mano y los exhibirá delante se los participantes pidiéndole que se lo observe de la forma mas detallada posible, parta luego nos puedan expresar los sentimientos y actitudes ante esta primera impresión.

6. El moderador comienza a preguntar a los asistentes de manera general, sobre las percepciones que tuvieron respecto al producto, sino empieza a señalar a cualquiera de los asistentes. ( 10 minutos)
7. Se procede a dar una degustación del producto.( Tiene 5 minutos)
8. El moderador pregunta sobre las sensaciones de los asistentes al probar el producto y de las principales impresiones que obtuvieron de este.(Tiene 15 minutos)

## **GUIA DEL GRUPO FOCAL**

### **Introducción**

Buenas tardes. Se les agradece su presencia, de favor se les pide que apaguen sus teléfonos celulares y además les pedimos permiso puesto que van a ser grabados, con el único fin de obtener la información necesaria para nuestro trabajo de titulación; si a alguna persona le molesta esta situación, favor les ruego me lo hagan saber.

Vamos a proceder a presentarnos para que en el desarrollo del focus logremos una mayor confianza entre los participantes.

Me ayudan con sus nombres por favor.

## **Postres**

**Percepción de los postres que se encuentran en el mercado y cuales son los que más se consumen.**

Ahora, si yo les digo la palabra postres, ¿qué palabras se les viene a la mente?

¿Con qué frecuencia consumen postres?

Ahora coméntenme, ¿en qué lugar acostumbran a comer postres?

Vamos hablar de los estados de ánimo:

¿Influye en algo su estado de ánimo a la hora de consumir los postres?

¿Consumen más dulces o postres cuando están tristes?

## **Percepción del helado**

Ahora vamos hablar del helado específicamente:

Si yo les digo "helado", ¿qué es lo primero que esa palabra les atrae pronunciar?

¿En qué ocasiones acostumbran a tomar helados?

¿En qué lugares acostumbran a tomar helados?

¿Consumen postres frecuentemente?

## **Helado frito**

¿Han escuchado alguna vez hablar del helado frito?

¿Alguna vez lo han consumido?

¿En qué lugar lo han consumido?

¿Les pareció un postre caro?

### **Ahora vamos a proceder a la degustación**

Primero les pido me colaboren dando sus ideas acerca de la primera impresión que tuvieron al ver el postre.

¿Qué opinan de la forma?

¿Qué les parece su apariencia?

¿Está bien el tamaño de la porción?

¿Han observado alguna vez este producto?

### **Degustación**

Les pido por favor que empiecen a probar todos y cada uno de los helados fritos con sus distintos aderezos y los saboreen detenidamente.

Una vez que los han probado me pueden decir:

¿Qué les pareció?

¿Les gustó?

¿Qué aderezo les gustó más?

¿Es igual o diferente a los que han probado antes?

¿Estuvo muy dulce o empalagoso?

¿Estuvo bien el grosor de la masa?

¿El tamaño de la porción estuvo bien?

Al observarlo y degustarlo, ¿creen que podría considerarse un postre caro?

¿Qué sugerencias nos podrían dar sobre aderezos?

¿Qué acompañamientos les parecería adecuados??

¿Qué opinan de la presentación?

¿Qué lugar considerarían adecuado para comercializar este producto?

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión. Les agradecemos su presencia y esperamos que hayas disfrutado de la misma. Gracias por sus ideas, serán de gran ayuda para nuestro proyecto.

Gracias a todos y una buena noche.

## ANEXO B2

### ENTREVISTAS A EXPERTOS

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de Quito, estamos realizando una investigación de mercados para la realización de nuestra tesis de grado. Podría dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder unas preguntas. Toda la información proporcionada será confidencial y servirá solamente para fines de estudio.

#### **Entrevista para un Ingeniero de Alimentos**

1. ¿Cuál sería una forma adecuada de comercializar el helado frito?
2. En caso de comercializarlo en un supermercado:
  - ¿Cuál sería el empaque adecuado para hacerlo
  - ¿Cuál sería la temperatura adecuada para su conservación
  - ¿Deberían añadirse conservantes al producto? ¿Cuáles?
  - ¿Cuáles serían los principales costos de comercializarlo de la manera sugerida?
3. En caso de comercializarlo en una heladería o cafetería
  - ¿A qué temperatura se debe conservar?
  - ¿Cuál es la forma adecuado para conservarlo?
  - ¿De qué manera se podría reducir el tiempo de preparación del helado frito?

**Entrevista para un gastrónomo**

1. ¿Qué recetas de helado frito conoce?
2. ¿Cómo se podría abaratar el costo del helado frito si se lo produce industrialmente?
3. ¿Qué herramientas podrían optimizar el proceso de preparación del helado frito?
4. ¿Cuáles son los aderezos más adecuados?
5. ¿Cuánto tiempo demora la preparación del helado frito, se podría reducirlo?

**ANEXO B3****ENCUESTA**

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de Quito, estamos realizando una investigación de mercados para la realización de nuestra tesis de grado. Podría dedicarnos 5 minutos de su tiempo para responder una encuesta. Toda la información proporcionada será confidencial y servirá solamente para fines de estudio.

1. ¿Qué tipo de postres prefiere?

- Helado
- Gelatina
- Pasteles
- Mousse
- Budines
- Frutas en almíbar
- Postres Light y otros

2. ¿Cuántas veces a la semana acostumbra a consumir postres?

- Nunca
- 1 a 2 veces
- 3 a 4 veces
- 5 a 6 veces
- Todos los días

3. ¿A qué hora suele consumir postres?

- Mañana
- Tarde
- Noche

4. ¿Junto a quién consume usted su postre?

- Solo
- Familia
- Amigos
- Compañeros de Trabajo

5. ¿Cuándo acostumbra a comer postres?

- En toda ocasión
- Cuando está triste
- Cuando está contento
- Cuando está enojado

6. A la hora de elegir un postre, ¿qué características le parecen las más importantes?

- Sabor
- Precio
- Disponibilidad
- Variedad
- Presentación
- Atención al cliente

7. ¿Por qué consume postres?

- Impulso
- Gusto
- Costumbre
- Moda

8. En su familia, ¿Quién inicia la compra de postres?

- Padre
- Madre
- Hijos

9. En su familia, ¿Quién decide la compra de postres?

Padre

Madre

Hijos

10. En su familia, ¿Quién compra los postres?

Padre

Madre

Hijos

11. ¿En qué lugares acostumbra a comprar helados?

Cafetería

Heladería

Tiendas

Patios de Comida

Supermercados

12. ¿Cuántas veces a la semana consume usted helado?

Nunca

1 a 2 veces

3 a 4 veces

5 a 6 veces

Todos los días

13. ¿Qué cantidades de helado acostumbra a consumir?

1 bola

2 bolas

3 bolas

4 o más

14. ¿Sabe Usted lo que es el helado frito?

- Si  
 No

15. ¿Ha consumido alguna vez helado frito?

- Si  
 No

¿Dónde? \_\_\_\_\_

16. ¿Estaría dispuesto a probar helado frito?

- Si  
 No

17. ¿Le llama la atención el helado frito?

- Si  
 No

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el helado frito?

- Hasta 2 dólares  
 De 2 a 3  
 De 3 a 4  
 Más de 4

19. ¿En dónde le gustaría comprar el helado frito?

- Cafetería  
 Heladería  
 Tiendas  
 Patios de Comida  
 Supermercados

20. ¿Qué receta de helado frito le llama más la atención?

- Helado frito con nuez  
 Helado frito con cereales  
 Helado frito con galleta  
 Helado frito con pan  
 Helado frito con coco  
 Helado frito con almendras  
 Helado frito con pasas

DATOS:

Género:

M       F

Edad:

15-19     20-29     30-39     40-49     Más de 50

Instrucción:

Ninguna     Primaria     Secundaria     Universitaria     Maestría

Nivel de Ingresos:

Menos de \$250     \$250 - \$500     \$500 - \$750  
 \$750 - \$1000     Más de \$1000

Sector de Residencia:

Norte     Sur     Centro     Valles

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

# ANEXO C

## ANEXO C1

### Costo de Oportunidad

Para calcular el costo de oportunidad, se utilizó un modelo de valuación de activos de capital para países emergentes<sup>42</sup>.

$$Co = (Tbond\ 5\ años + RP) + (\beta * (rm - rf))$$

Donde:

Co	=	Costo de oportunidad
Tbond	=	Bono del Tesoro de EEUU a 5 años
RP	=	Riesgo País del Ecuador
$\beta$	=	Coefficiente beta
rm	=	Rendimiento de mercado

Para realizar este cálculo se utilizó el CAPM, puesto que en el Ecuador no existe información suficiente que proporcione una beta referencial para el análisis del proyecto.

Se utilizó la tasa de bonos del Tesoro de EEUU a 5 años debido a que éste es el período de evaluación del negocio<sup>43</sup> y es una tasa libre de riesgo

Se tomó un promedio del riesgo país para aplicar el modelo a la situación del país, logrando así que sea más real (Ver página 162).

Para el coeficiente beta se tomó como referencia a la beta de la industria "food processing" de los Estados Unidos debido a que es semejante a la industria en la cual se encuentra el negocio.

El rendimiento de mercado utilizado fue un promedio de los últimos años obtenido en la Bolsa de Valores de Quito (ver página 161).

---

<sup>42</sup> LOPEZ DUMRAUS GUILLERMO, Principios de Finanzas. Grupo Editor. Argentina 2003

<sup>43</sup> <http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

Datos:

Bono del Tesoro de EEUU a 5 años	3,63%	21/1/2008
Riesgo País de Ecuador	6,12%	21/1/2008
Coefficiente beta (food processing)	0,72	21/1/2008
Rendimiento de mercado	16,60%	21/1/2008

### Cálculo del Costo de Oportunidad Apalancado

*Paso 1: Coeficiente Beta (food processing) sin deuda*

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

Donde:

- $\beta_d$  = Coeficiente beta (food processing) sin deuda
- $\beta_{ap}$  = Coeficiente beta (food processing) apalancada
- D/E = Relación de endeudamiento de la industria "food processing"
- t = Tasa efectiva de impuestos de la industria "food processing"

Datos:

Coefficiente beta (food processing)	0,72
Relación de endeudamiento	22,39%
Tasa efectiva de impuestos	19,60%

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_d = (0.72 / (1 + ((0.2239) * (1 - 0.1960))))$$

$$\beta_d = 0.61$$

*Paso 2: Reapalancar la beta con datos del negocio*

$$\beta_{ap} = (\beta_d * (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

Donde:

$\beta_{ap}$	=	Coefficiente beta de Tempura
$\beta_d$	=	Coefficiente beta de la industria "food processing"
D/E	=	Relación de endeudamiento a patrimonio de Tempura
t	=	Tasa efectiva de impuestos

Datos:

Coefficiente beta (food processing) desapalancado	0,61
Relación de endeudamiento a patrimonio de Tempura	25%
Tasa efectiva de Impuestos	36.25%

$$\beta_{ap} = (\beta_d * (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_{ap} = (0.61 * (1 + ((0.25) * (1 - 0.3625))))$$

$$\beta_{ap} = 0.71$$

*Paso 3: Cálculo del costo de capital*

$$Co = (TBond\ 5\ años + RP) + \beta * (rm - rf)$$

$$Co = (0.0363 + 0.0612) + \beta * (0.1660 - 0.0363)$$

$$Co = 18.92\%$$

**Cálculo del Costo de Oportunidad sin Apalancamiento**

*Paso 1: Desapalancar el coeficiente beta de Tempura*

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$\beta_d = (\beta_{ap} / (1 + ((0.25) * (1 - 0.3625))))$$

$$\beta_d = 0.61$$

*Paso 2: Cálculo del Costo de Oportunidad*

$$Co = (TBond\ 5\ años + rp) + \beta * (rm - rf)$$

$$Co = (0.0363 + 0.0612) + \beta * (0.1660 - 0.0363)$$

$$Co = 17.66\%$$

## Rendimiento de Mercado:

12/18/2007	124.93	17,02
12/19/2007	693.34	18,61
12/20/2007	67.99	15,43
12/21/2007	67.44	18,13
12/26/2007	28.03	17,10
12/27/2007	30.51	15,51
12/28/2007	161.12	15,93
01/02/2008	3.11	15,24
01/03/2008	108.81	15,95
01/04/2008	11.08	17,44
01/07/2008	12.89	17,47
01/08/2008	100.51	14,08
01/09/2008	31.62	15,74
01/10/2008	36.32	15,08
01/11/2008	6.44	18,19
1/14/2008	25.64	14,32
1/15/2008	33.55	14,38
1/16/2008	15.01	18,62
1/17/2008	33.29	17,66
1/18/2008	39.56	18,10
1/21/2008	3.11	18,54

## Riesgo País:

Enero-18-2008	641
Enero-17-2008	643
Enero-16-2008	633
Enero-15-2008	631
Enero-14-2008	621
Enero-11-2008	621
Enero-10-2008	622
Enero-09-2008	630
Enero-08-2008	622
Enero-07-2008	627
Enero-04-2008	624
Enero-03-2008	621
Enero-02-2008	624
Enero-01-2008	614
Diciembre-31-2007	614
Diciembre-28-2007	606
Diciembre-27-2007	598
Diciembre-26-2007	590
Diciembre-25-2007	593
Diciembre-24-2007	593
Diciembre-21-2007	600
Diciembre-20-2007	611
Diciembre-19-2007	607
Diciembre-18-2007	601
Diciembre-17-2007	596
Diciembre-14-2007	586
Diciembre-13-2007	591
Diciembre-12-2007	603
Diciembre-11-2007	606
Diciembre-10-2007	588
	18357
	611,9
<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>0,06119</b>

## ANEXO C2 INVERSIONES

Decoración	\$1,000.00	1	\$1,000.00
------------	------------	---	------------

Freidora Industrial	\$1,430.00	1	\$1,430.00
Horno Industrial	\$320.00	1	\$320.00
Congelador	\$1,920.00	1	\$1,920.00
Campana Extractora de olores	\$780.00	1	\$780.00
Imprevistos (5%)			\$183.50

LOCAL			
Mesas con sillas	\$180.00	6	\$1,080.00
Sillas para niños	\$60.00	3	\$180.00
Lámparas	\$44.63	6	\$267.78
Estaciones de Trabajo	\$219.87	1	\$219.87
Silla Giratoria	\$94.13	1	\$94.13
Archivador	\$125.67	1	\$125.67
Vajilla	\$38.50	6	\$231.00
Cristalería	\$149.00	1	\$149.00
Utensillos de Cocina	\$36.35	1	\$36.35
Mesa de trabajo	\$380.00	2	\$760.00
Estante para vajillas	\$370.00	1	\$370.00
Estante de utensillos	\$370.00	1	\$370.00
Estante de Alimentos	\$370.00	1	\$370.00

Computadora	\$791.41	1	\$791.41
Caja Registradora	\$1,200.00	1	\$1,200.00
Teléfono	\$25.00	1	\$25.00
Impresora, copiadora, fax	\$259.77	1	\$259.77

<b>TOTAL</b>			<b>\$800.00</b>
--------------	--	--	-----------------

--	--	--	--

**ANEXO C3  
NOMINA**

<b>Aporte IESS</b>	9.35%
<b>Décimo cuarto sueldo</b>	170.00
<b>Incremento de sueldos por año</b>	2.00%
<b>Comisión Total</b>	5.00%
<b>Aporte Patronal al IESS</b>	12.15%

<b>CARGO</b>	<b>SBU mensual</b>	<b>Comisión Ventas</b>	<b>Ingreso anual</b>	<b>Aporte individual IESS</b>	<b>Total Ingreso</b>	<b>Impuesto renta</b>	<b>Líquido a pagar</b>	<b>Décimo tercer sueldo</b>	<b>Décimo cuarto sueldo</b>	<b>Fondo de reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Días Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total Provisiones</b>
<b>Administración 1</b>	\$500.00	\$5,249.48	\$11,249.48	\$1,051.83	\$10,197.65	\$127.76	\$10,069.88	\$500.00	\$170.00	\$0.00	\$424.90	15	\$1,366.81	\$2,461.71
<b>Administración 2</b>	\$500.00	\$5,249.48	\$11,249.48	\$1,051.83	\$10,197.65	\$127.76	\$10,069.88	\$500.00	\$170.00	\$0.00	\$424.90	15	\$1,366.81	\$2,461.71
<b>Administración 3</b>	\$500.00	\$5,249.48	\$11,249.48	\$1,051.83	\$10,197.65	\$127.76	\$10,069.88	\$500.00	\$170.00	\$0.00	\$424.90	15	\$1,366.81	\$2,461.71

<b>Asistentes de cocina</b>	1	\$200.00	\$2,400.00
<b>Meseros</b>	1	\$200.00	\$2,400.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$42,394.79</b>	
<b>Nómina Administrativa</b>		<b>\$33,494.36</b>	
<b>Mano de Obra</b>		<b>\$8,900.43</b>	





CARGO	SBU mensual	Comisión Ventas	Ingreso anual	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto renta	Líquido a pagar	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Administración 1	\$530.60	\$5,736.24	\$12,103.49	\$1,131.68	\$10,971.81	\$205.18	\$10,766.63	\$530.60	\$170.00	\$914.32	\$1,008.62	15	\$1,470.57	\$4,094.12
Administración 2	\$530.60	\$5,736.24	\$12,103.49	\$1,131.68	\$10,971.81	\$205.18	\$10,766.63	\$530.60	\$170.00	\$914.32	\$1,008.62	15	\$1,470.57	\$4,094.12
Administración 3	\$530.60	\$5,736.24	\$12,103.49	\$1,131.68	\$10,971.81	\$205.18	\$10,766.63	\$530.60	\$171.00	\$914.32	\$1,008.62	15	\$1,470.57	\$4,095.12

Asistentes de cocina	1	\$212.24	\$2,546.90
Meseros	1	\$224.91	\$2,698.92
<b>TOTAL</b>		<b>\$49,829.08</b>	
Nómina Administrativa		<b>\$37,428.58</b>	
Mano de Obra		<b>\$12,400.50</b>	



**ANEXO C4  
GASTOS GENERALES**

Arriendo	\$1,300.00	12	\$15,600.00
Teléfono	\$45.00	12	\$540.00
Investigación	\$150.00	4	\$600.00
Electricidad	\$40.00	12	\$480.00
Suministros de oficina	\$30.00	12	\$360.00
Suministros de limpieza	\$50.00	12	\$600.00
Contador	\$100.00	12	\$1,200.00
Uniformes	\$206.00	1	\$206.00
Publicidad	\$2,100.00	1	\$2,100.00
Desperdicios	\$157.50	12	\$1,890.00
Otros gastos	\$82.00	12	\$984.00

Arriendo	\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00	\$15,600.00
Teléfono	\$540.00	\$556.20	\$572.89	\$590.07	\$607.77
Investigación	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Electricidad	\$480.00	\$494.40	\$509.23	\$524.51	\$540.24
Suministros de Oficina	\$360.00	\$370.80	\$381.92	\$393.38	\$405.18
Suministros de Limpieza	\$600.00	\$618.00	\$636.54	\$655.64	\$675.31
Contador	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
Uniformes	\$206.00	\$206.00	\$212.18	\$218.55	\$225.10
Publicidad	\$2,100.00	\$2,163.00	\$2,227.89	\$2,294.73	\$2,363.57
Nómina Administrativa	\$33,494.36	\$35,810.55	\$36,608.90	\$37,428.58	\$35,167.42
Desperdicios	\$1,890.00	\$1,946.70	\$2,005.10	\$2,065.25	\$2,127.21
Otros Gastos	\$984.00	\$600.00	\$618.00	\$636.54	\$655.64

Incremento anual en gastos

3.00%

**ANEXO C5  
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Maquinaria	10%
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33%

Constitución	20%
--------------	-----

Maquinaria	4633.5	463.35
Muebles y enseres	4253.8	425.38
Equipos de Oficina	2276.18	0

Maquinaria	10%
Muebles y enseres	10%
Equipos de Oficina	0%

Maquinaria	\$4,633.50	\$463.35	\$463.35	\$463.35	\$463.35	\$463.35
Muebles y enseres	\$4,253.80	\$18.83	\$18.83	\$18.83	\$18.83	\$18.83
Equipos de Oficina	\$94.13	\$31.38	\$31.38	\$31.38	0	0
Constitución Empresa	\$800	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160

**ANEXO C6  
APORTE DE FINANCIAMIENTO**

Adriana Cuesta	\$ 4,029.35	33%
Isabel Muñoz	\$ 4,029.35	33%
Posible accionista	\$ 4,029.35	33%

Adriana Cuesta	\$ 5,372.47	33%
Isabel Muñoz	\$ 5,372.47	33%
Posible Accionista	\$ 5,372.47	33%

Capital Socios	\$ 12,088.05	75.00%
Inversiones	\$ 12,963.48	
Capital de Trabajo	\$ 3,153.92	

**ANEXO C7  
FLUJOS DE FONDO SIN APALANCAMIENTO**

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$103,950.00	\$107,068.50	\$110,280.56	\$113,588.97	\$116,996.64
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$103,950.00</b>	<b>\$107,068.50</b>	<b>\$110,280.56</b>	<b>\$113,588.97</b>	<b>\$116,996.64</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,309.99	\$31,219.29	\$32,155.87	\$33,120.55	\$34,114.16
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$89,037.90</b>	<b>\$92,058.49</b>	<b>\$94,002.07</b>	<b>\$95,969.97</b>	<b>\$94,923.79</b>
<b>BAI</b>		<b>\$14,912.10</b>	<b>\$15,010.01</b>	<b>\$16,278.48</b>	<b>\$17,619.00</b>	<b>\$22,072.85</b>
<b>BAI</b>		<b>\$14,912.10</b>	<b>\$15,010.01</b>	<b>\$16,278.48</b>	<b>\$17,619.00</b>	<b>\$22,072.85</b>
Part. Trabajadores 15%		\$2,236.81	\$2,251.50	\$2,441.77	\$2,642.85	\$3,310.93
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$12,675.28</b>	<b>\$12,758.50</b>	<b>\$13,836.71</b>	<b>\$14,976.15</b>	<b>\$18,761.92</b>
imp. a la Renta 25%		\$3,168.82	\$3,189.63	\$3,459.18	\$3,744.04	\$4,690.48
<b>BN</b>		<b>\$9,506.46</b>	<b>\$9,568.88</b>	<b>\$10,377.53</b>	<b>\$11,232.11</b>	<b>\$14,071.44</b>
Dividendos Accionistas		\$950.65	\$956.89	\$1,037.75	\$1,123.21	\$175.36
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-\$12,963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-\$3,153.92					\$3,153.92
Valor de Rescate						\$888.73
<b>Total</b>	<b>-\$16,117.40</b>	<b>\$8,229.37</b>	<b>\$8,285.54</b>	<b>\$9,013.33</b>	<b>\$9,751.08</b>	<b>\$17,580.91</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
<b>Utilidad neta después impuesto / Ventas</b>	9.15%	8.94%	9.41%	9.89%	12.03%
<b>Retorno sobre la Inversión Total</b>	58.98%	59.37%	64.39%	69.69%	87.31%

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$104,989.50	\$108,139.19	\$111,383.36	\$114,724.86	\$118,166.61
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$104,989.50</b>	<b>\$108,139.19</b>	<b>\$111,383.36</b>	<b>\$114,724.86</b>	<b>\$118,166.61</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,613.09	\$31,531.49	\$32,477.43	\$33,451.75	\$34,455.31
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$89,341.00</b>	<b>\$92,370.69</b>	<b>\$94,323.63</b>	<b>\$96,301.18</b>	<b>\$96,264.93</b>
<b>BAII</b>		<b>\$15,648.50</b>	<b>\$15,768.50</b>	<b>\$17,059.73</b>	<b>\$18,423.68</b>	<b>\$22,901.68</b>
<b>BAI</b>		<b>\$15,648.50</b>	<b>\$15,768.50</b>	<b>\$17,059.73</b>	<b>\$18,423.68</b>	<b>\$22,901.68</b>
Part. Trabajadores 15%		\$2,347.27	\$2,365.27	\$2,558.96	\$2,763.55	\$3,435.25
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$13,301.22</b>	<b>\$13,403.22</b>	<b>\$14,500.77</b>	<b>\$15,660.13</b>	<b>\$19,466.43</b>
imp. a la Renta 25%		\$3,325.31	\$3,350.81	\$3,625.19	\$3,915.03	\$4,866.61
<b>BN</b>		<b>\$9,975.92</b>	<b>\$10,052.42</b>	<b>\$10,875.68</b>	<b>\$11,745.10</b>	<b>\$14,699.82</b>
Dividendos Accionistas		\$997.59	\$1,005.24	\$1,087.56	\$1,174.51	\$1,459.98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-\$12,963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-\$3,153.92					\$3,153.92
Valor de Rescate						\$888.73
<b>Total</b>	<b>-\$16,117.40</b>	<b>\$8,651.88</b>	<b>\$8,720.73</b>	<b>\$9,461.67</b>	<b>\$10,212.76</b>	<b>\$16,824.66</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	9.50%	9.30%	9.76%	10.24%	12.36%
Retorno sobre la Inversión Total	61.90%	62.37%	67.48%	72.87%	90.58%

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$102,910.50	\$105,997.82	\$109,177.75	\$112,453.08	\$115,826.67
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$102,910.50</b>	<b>\$105,997.82</b>	<b>\$109,177.75</b>	<b>\$112,453.08</b>	<b>\$115,826.67</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,006.89	\$30,907.10	\$31,834.31	\$32,789.34	\$33,773.02
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$88,734.80</b>	<b>\$91,746.30</b>	<b>\$93,680.51</b>	<b>\$95,638.77</b>	<b>\$94,582.65</b>
<b>BAII</b>		<b>\$14,175.70</b>	<b>\$14,251.51</b>	<b>\$15,497.24</b>	<b>\$16,814.31</b>	<b>\$21,244.03</b>
<b>BAI</b>		<b>\$14,175.70</b>	<b>\$14,251.51</b>	<b>\$15,497.24</b>	<b>\$16,814.31</b>	<b>\$21,244.03</b>
Part. Trabajadores 15%		\$2,126.35	\$2,137.73	\$2,324.59	\$2,522.15	\$3,186.60
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$12,049.34</b>	<b>\$12,113.79</b>	<b>\$13,172.65</b>	<b>\$14,292.17</b>	<b>\$18,057.42</b>
imp. a la Renta 25%		\$3,012.34	\$3,028.45	\$3,293.16	\$3,573.04	\$4,514.36
<b>BN</b>		<b>\$9,037.01</b>	<b>\$9,085.34</b>	<b>\$9,879.49</b>	<b>\$10,719.13</b>	<b>\$13,543.07</b>
Dividendos Accionistas		\$903.70	\$908.53	\$987.95	\$1,071.91	\$1,354.31
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-\$12,963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-\$3,153.92					\$3,153.92
Valor de Rescate						\$888.73
<b>Total</b>	<b>-\$16,117.40</b>	<b>\$7,806.86</b>	<b>\$7,850.36</b>	<b>\$8,565.09</b>	<b>\$9,289.39</b>	<b>\$15,873.59</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		8.78%	8.57%	9.05%	9.53%	11.69%
Retorno sobre la Inversión Total		56.07%	56.37%	61.30%	66.51%	84.03%

**ANEXO C8  
FLUJO DE FONDOS APALANCADO**

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$103,950.00	\$107,068.50	\$110,280.56	\$113,588.97	\$116,996.64
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$103,950.00</b>	<b>\$107,068.50</b>	<b>\$110,280.56</b>	<b>\$113,588.97</b>	<b>\$116,996.64</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,309.99	\$31,219.29	\$32,155.87	\$33,120.55	\$34,114.16
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$89,037.90</b>	<b>\$92,058.49</b>	<b>\$94,002.07</b>	<b>\$95,969.97</b>	<b>\$94,923.79</b>
<b>BAIL</b>						
Intereses		\$14,912.10	\$15,010.01	\$16,278.48	\$17,619.00	\$22,072.85
		\$340.04	\$125.23	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>BAI</b>						
Part. Trabajadores 15%		\$14,572.05	\$14,884.77	\$16,278.48	\$17,619.00	\$22,072.85
		\$2,185.81	\$2,232.72	\$2,441.77	\$2,642.85	\$3,310.93
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$12,386.25</b>	<b>\$12,652.06</b>	<b>\$13,836.71</b>	<b>\$14,976.15</b>	<b>\$18,761.92</b>
imp. a la Renta 25%		\$3,096.56	\$3,163.01	\$3,459.18	\$3,744.04	\$4,690.48
<b>BN</b>		<b>\$9,289.68</b>	<b>\$9,489.04</b>	<b>\$10,377.53</b>	<b>\$11,232.11</b>	<b>\$14,071.44</b>
Dividendos Accionistas		\$928.97	\$948.90	\$1,037.75	\$1,123.21	\$1,407.14
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-\$ 12,963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-\$ 3,153.92					\$3,153.92
Principal Deuda	\$ 4,029.35	\$1,907.27	\$2,122.08	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$888.73
<b>Total</b>	<b>-12,088.05</b>	<b>\$6,127.00</b>	<b>\$6,091.61</b>	<b>\$9,013.33</b>	<b>\$9,751.08</b>	<b>\$16,349.12</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		8.94%	8.86%	9.41%	9.89%	12.03%
Retorno sobre la Inversión Total		76.85%	78.50%	85.85%	92.92%	116.41%

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$104,989.50	\$108,139.19	\$111,383.36	\$114,724.86	\$118,166.61
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$104,989.50</b>	<b>\$108,139.19</b>	<b>\$111,383.36</b>	<b>\$114,724.86</b>	<b>\$118,166.61</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,613.09	\$31,531.49	\$32,477.43	\$33,451.75	\$34,455.31
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$89,341.00</b>	<b>\$92,370.69</b>	<b>\$94,323.63</b>	<b>\$96,301.18</b>	<b>\$95,264.93</b>
<b>BAI</b>		<b>\$15,648.50</b>	<b>\$15,768.50</b>	<b>\$17,059.73</b>	<b>\$18,423.68</b>	<b>\$22,901.68</b>
Intereses		\$340.04	\$125.23	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>BAI</b>		<b>\$15,308.45</b>	<b>\$15,643.27</b>	<b>\$17,059.73</b>	<b>\$18,423.68</b>	<b>\$22,901.68</b>
Part. Trabajadores 15%		\$2,296.27	\$2,346.49	\$2,558.96	\$2,763.55	\$3,435.25
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$13,012.19</b>	<b>\$13,296.78</b>	<b>\$14,500.77</b>	<b>\$15,660.13</b>	<b>\$19,466.43</b>
imp. a la Renta 25%		\$3,253.05	\$3,324.19	\$3,625.19	\$3,915.03	\$4,866.61
<b>BN</b>		<b>\$9,759.14</b>	<b>\$9,972.58</b>	<b>\$10,875.58</b>	<b>\$11,745.10</b>	<b>\$14,599.82</b>
Dividendos Accionistas		\$975.91	\$997.26	\$1,087.56	\$1,174.51	\$1,459.98
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-12,963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-3,153.92					\$3,153.92
Principal Deuda	\$ 4,029.35	\$1,907.27	\$2,122.08	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$ 888.73
<b>Total</b>	<b>-12,088.05</b>	<b>\$6,549.51</b>	<b>\$6,526.80</b>	<b>\$9,461.57</b>	<b>\$10,212.76</b>	<b>\$16,824.66</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		9.30%	9.22%	9.76%	10.24%	12.36%
Retorno sobre la Inversión Total		80.73%	82.50%	89.97%	97.16%	120.78%

<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$102,910.50	\$105,997.82	\$109,177.75	\$112,453.08	\$115,826.67
Ingresos no Operativos		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$102,910.50</b>	<b>\$105,997.82</b>	<b>\$109,177.75</b>	<b>\$112,453.08</b>	<b>\$115,826.67</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$30,006.89	\$30,907.10	\$31,834.31	\$32,789.34	\$33,773.02
Gastos		\$58,054.36	\$60,165.65	\$61,172.65	\$62,207.25	\$60,167.45
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$88,734.80</b>	<b>\$91,746.30</b>	<b>\$93,680.51</b>	<b>\$95,638.77</b>	<b>\$94,582.65</b>
<b>BAI</b>		<b>\$14,175.70</b>	<b>\$14,251.51</b>	<b>\$15,497.24</b>	<b>\$16,814.31</b>	<b>\$21,244.03</b>
Intereses		\$340.04	\$125.23	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>BAI</b>		<b>\$13,835.65</b>	<b>\$14,126.28</b>	<b>\$15,497.24</b>	<b>\$16,814.31</b>	<b>\$21,244.03</b>
Part. Trabajadores 15%		\$2,075.35	\$2,118.94	\$2,324.59	\$2,522.15	\$3,186.60
<b>Total antes imp. Renta</b>		<b>\$11,760.31</b>	<b>\$12,007.34</b>	<b>\$13,172.65</b>	<b>\$14,292.17</b>	<b>\$18,057.42</b>
imp. a la Renta 25%		\$2,940.08	\$3,001.84	\$3,293.16	\$3,573.04	\$4,514.36
<b>BN</b>		<b>\$8,820.23</b>	<b>\$9,005.51</b>	<b>\$9,879.49</b>	<b>\$10,719.13</b>	<b>\$13,543.07</b>
Dividendos Accionistas		\$882.02	\$900.55	\$987.95	\$1,071.91	\$1,354.31
Depreciaciones y Amortizaciones		\$673.55	\$673.55	\$673.55	\$642.18	\$642.18
Inversiones	-12963.48	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Capital de trabajo	-3,153.92					\$3,153.92
Principal Deuda	\$ 4,029.35	\$1,907.27	\$2,122.08	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Valor de Rescate						\$ 888.73
<b>Total</b>	<b>-12,088.05</b>	<b>\$5,704.49</b>	<b>\$5,656.43</b>	<b>\$8,565.09</b>	<b>\$9,289.39</b>	<b>\$15,873.59</b>

<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	8.57%	8.50%	9.05%	9.53%	11.69%
Retorno sobre la Inversión Total	72.97%	74.50%	81.73%	88.68%	112.04%

**ANEXO C9**  
**RESUMEN DEL INDICE DE RENTABILIDAD, TIR Y VAN**

[REDACTED]		
<b>Esperado</b>	\$15,278.92	49.86%
<b>Optimista</b>	\$16,133.08	52.12%
<b>Pesimista</b>	\$13,332.31	46.36%

[REDACTED]		
<b>Esperado</b>	\$15,390.50	56.66%
<b>Optimista</b>	\$16,790.88	60.15%
<b>Pesimista</b>	\$13,990.11	53.18%

[REDACTED]			
<b>Esperado</b>	\$ 31,396.32	\$ 16,117.40	1.95
<b>Optimista</b>	\$ 32,250.48	\$ 16,117.40	2.00
<b>Pesimista</b>	\$ 29,449.71	\$ 16,117.40	1.83

[REDACTED]			
<b>Esperado</b>	\$ 27,478.55	\$ 12,088.05	2.27
<b>Optimista</b>	\$ 28,878.93	\$ 12,088.05	2.39
<b>Pesimista</b>	\$ 26,078.16	\$ 12,088.05	2.16

**ANEXO C10  
PROYECCION DE VENTAS**

Incremento de Ventas Anual		
Incremento de Ventas Anual	3.00%	Variación
Escenario Esperado	100.00%	
Escenario Optimista	101.00%	1.00%
Escenario pesimista	99.00%	1.00%

Proyección de Ventas											
Esperado	\$2.75	37800	\$103,950.00	38934	\$107,068.50	40102	\$110,280.56	41305	\$113,588.97	42544	\$116,996.64
Optimista	\$2.75	38178	\$104,989.50	39323	\$108,139.19	40503	\$111,383.36	41718	\$114,724.86	42970	\$118,166.61
Pesimista	\$2.75	37422	\$102,910.50	38545	\$105,997.82	39701	\$109,177.75	40892	\$112,453.08	42119	\$115,826.67

**ANEXO C11**  
**PROYECCION DE COSTOS**

Incremento de Ventas Anual		
Incremento de Ventas Anual	3.00%	Crecimiento
Escenario Esperado	100.00%	
Escenario Optimista	101.00%	1.00%
Escenario pesimista	99.00%	1.00%

Proyección de Costos											
Esperado	\$0.80	37800	\$30,309.99	38934	\$31,219.29	40102	\$32,155.87	41305	\$33,120.55	42544	\$34,114.16
Optimista	\$0.80	38178	\$30,613.09	39323	\$31,531.49	40503	\$32,477.43	41718	\$33,451.75	42970	\$34,455.31
Pesimista	\$0.80	37422	\$30,006.89	38545	\$30,907.10	39701	\$31,834.31	40892	\$32,789.34	42119	\$33,773.02

**ANEXO C12  
AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

0				\$4,029.35
1	-187.28	36.00	-151.28	\$3,878.07
2	-187.28	34.64	-152.63	\$3,725.44
3	-187.28	33.28	-154.00	\$3,571.44
4	-187.28	31.90	-155.37	\$3,416.07
5	-187.28	30.52	-156.76	\$3,259.31
6	-187.28	29.12	-158.16	\$3,101.15
7	-187.28	27.70	-159.57	\$2,941.58
8	-187.28	26.28	-161.00	\$2,780.58
9	-187.28	24.84	-162.44	\$2,618.15
10	-187.28	23.39	-163.89	\$2,454.26
11	-187.28	21.92	-165.35	\$2,288.91
12	-187.28	20.45	-166.83	\$2,122.08
13	-187.28	18.96	-168.32	\$1,953.76
14	-187.28	17.45	-169.82	\$1,783.94
15	-187.28	15.94	-171.34	\$1,612.60
16	-187.28	14.41	-172.87	\$1,439.73
17	-187.28	12.86	-174.41	\$1,265.32
18	-187.28	11.30	-175.97	\$1,089.34
19	-187.28	9.73	-177.54	\$911.80
20	-187.28	8.15	-179.13	\$732.67
21	-187.28	6.55	-180.73	\$551.94
22	-187.28	4.93	-182.35	\$369.59
23	-187.28	3.30	-183.97	\$185.62
24	-187.28	1.66	-185.62	\$0.00

	340.0412	1,907.2698
	125.2309	2,122.0802

	-187.28
	11%
	12
	24
	2
	\$4,029.35

**ANEXO C13  
COSTO UNITARIO**

<b>Materia Prima Directa</b>					
Helado	11.20	10 LITROS	60	1	0.19
Harina	32.00	QUINTAL	4000	1	0.01
Huevo	0.08	CAJA DE 30	600	1	0.00
Agua	2.00	20 LITROS	800	1	0.00
Azucar	28.00	QUINTAL	6000	1	0.00
Biscochuelo	1.80	CAJA	20	1	0.09
Aderezos (ponderado)	0.10	PONDERADO	1	1	0.10
Aceite	12.60	CAJA DE 12 LT	400	0.33	0.01
<b>Total</b>					<b>0.40</b>
<b>Mano de Obra</b>					
Chef	500.00	MENSUAL	4000	1	0.13
Asistente de Cocina	200.00	MENSUAL	4000	2	0.10
<b>Total</b>					<b>0.23</b>
<b>CIF</b>					
Energía Eléctrica	0.10	Kwh	4000	700	0.02
Agua Potable	0.65	m3	4000	500	0.08
Mantenimiento	300.00	MENSUAL	4000	1	0.08
<b>Total</b>					<b>0.17</b>

Capacidad

4000 Helados al mes

**ANEXO C14  
CAPITAL DE TRABAJO**

<b>Materia Prima Directa</b>						
Helado	11.20	10 LITROS	60	20.00	224.00	448.00
Harina	32.00	QUINTAL	4000	0.30	9.60	19.20
Huevo	0.08	CAJA DE 30	600	2.00	0.16	0.32
Agua	2.00	20 LITROS	800	1.50	3.00	6.00
Azucar	28.00	QUINTAL	6000	0.20	5.60	11.20
Biscochuelo	1.80	CAJA	20	60.00	108.00	216.00
Aderezos (ponderado)	0.10	PONDERADO	1	4000	400.00	800.00
Aceite	12.60	CAJA DE 12 LT	400	3.00	37.80	75.60
<b>Total</b>					<b>788.16</b>	<b>1576.32</b>
<b>Mano de Obra</b>						
Asistente de cocina	200.00	MENSUAL	4000	0.30	60.00	120.00
<b>Total</b>					<b>60.00</b>	<b>120.00</b>
<b>CIF</b>						
Energía Eléctrica	0.10	Kwh	4000	1000	102.80	205.60
Agua Potable	0.65	m3	4000	500	326.00	652.00
Mantenimiento	300.00	MENSUAL	4000	1	300.00	600.00
<b>Total</b>					<b>728.80</b>	<b>1457.60</b>

**ANEXO C15**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80
	58054.36	60165.65	61172.65	62207.25	60167.45

	29799.76	30883.51	31400.41	31931.48	30884.43
	82.78	85.79	87.22	88.70	85.79
	81949.35	84929.64	86351.12	87811.56	84932.18
	227.64	235.92	239.86	243.92	235.92

**ANEXO C16**  
**RENTABILIDAD SOBRE VENTAS**

<b>Escenario Esperado</b>	8.94%	8.86%	9.41%	9.89%	12.03%
<b>Escenario Optimista</b>	9.30%	9.22%	9.76%	10.24%	12.36%
<b>Escenario Pesimista</b>	8.57%	8.50%	9.05%	9.53%	11.69%

<b>Escenario Esperado</b>	9.15%	8.94%	9.41%	9.89%	12.03%
<b>Escenario Optimista</b>	9.50%	9.30%	9.76%	10.24%	12.36%
<b>Escenario Pesimista</b>	8.78%	8.57%	9.05%	9.53%	11.69%