



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR UIDE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad
y Auditoría - Contador Público Autorizado**

**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa de Venta de Helados
y Bebidas en la Parroquia Pacayacu, perteneciente al Cantón Lago Agrio, Provincia
de Sucumbíos**

Christian Leonel Macas Jiménez

D. M. de Quito, julio 2018

**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa de Venta de Helados
y Bebidas en la Parroquia Pacayacu, perteneciente al Cantón Lago Agrio, Provincia
de Sucumbíos**

Por

Christian Leonel Macas Jiménez

Julio 2018

Aprobado:

Pedro, A, Mosquera, D, Tutor
Francisco E. Andrade. R., Presidente del Tribunal
Diana C. González C., Miembro del Tribunal
Jefferson G. Reyes S., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 06, Julio, 2018
Pedro A. Mosquera D.

Aceptado y Firmado: _____ 06, Julio, 2018
Francisco E. Andrade R.

Aceptado y Firmado: _____ 06, Julio, 2018
Diana C. González C.

Aceptado y Firmado: _____ 06, Julio, 2018
Jefferson G. Reyes S.

_____ 06, Julio, 2018

Francisco E. Andrade R.
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Christian Leonel Macas Jiménez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa de Venta de Helados y Bebidas en la Parroquia Pacayacu, perteneciente al Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Christian Leonel Macas Jiménez

Cédula de ciudadanía: 1715319347

Correo electrónico: magochrist6@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Christian Leonel Macas Jiménez, con cédula de identidad número 1715319347 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa de Venta de Helados y Bebidas en la Parroquia Pacayacu, perteneciente al Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Julio de 2018



Christian Leonel Macas Jiménez

Cédula de ciudadanía: 1715319347

Correo electrónico: magochrist6@hotmail.com

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres Lauro Macas y Ofelia Jimenez, mi padre que no tuve el privilegio de conocerlo, que en paz descanse Francel Alberca, a mis hermanos Germania, Javier, Vinicio, Mabel, a mi familia y en especial dedico este trabajo a mi esposa Vicenta Aguirre e Hijo Jeremy Andrey Macas Aguirre.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padre Lauro, por enseñarme los valores de la vida, la convicción de salir adelante pese a cualquier circunstancia, A mi madre por darme la vida y confiar en mí, al alma de mi padre Francel por darme aliento en todo mi camino, a Germania por el coraje y convicción en la vida, a Javier por el esfuerzo y sacrificio que día a día hace y no dejarse caer, a Vinicio para enseñarle que la vida es una lucha y hay que seguir, que los retos se presentan y hay que superarlos, a Mabel por demostrarle que en la vida todo se puede y que siga adelante, a mi esposa Vicenta Aguirre, la cual me ha apoyado en cada etapa de mis estudios, brindándome paciencia y ánimo para continuar, pero en especial dedico este trabajo a mi Hijo Jeremy a quien amo con todo el corazón, quien me ha dado fuerzas para vivir y salir adelante, sin él no estuviese aquí, decirle que jamás se rinda, persevere y alcance todos sus sueños y metas. A mi demás familia, mi cuñada y mis suegros que por su bondad me han dado ánimo para seguir. A todos por haber depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, dándome ánimo e inspirándome para continuar. Es por ello que soy lo que soy ahora.

Agradecimiento

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora y permitirme llegar a este momento.

A la Universidad Internacional del Ecuador por permitirme realizar y culminar mis estudios profesionales.

Al gobierno parroquial de la parroquia Pacayacu, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mis primos que me han apoyado para realizar este proyecto y poder ponerlo en marcha, revisando la situación actual del mercado y permitiendo establecer con datos certeros una mejor visión del negocio.

De manera especial, mi más sincero agradecimiento al Magister Pedro Mosquera, por haberme guiado y orientado acertadamente para culminar el presente proyecto.

A todos mis profesores y profesoras de la carrera de Contabilidad y Auditoría, por el aporte de conocimientos que me fueron compartidos; los cuales ayudaron notablemente en mi formación académica, profesional y espiritual.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con mi persona hasta la culminación de mi trabajo.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio evalúa la creación de la empresa Heladería Torres en la parroquia Pacayacu, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, con unas características altas en competitividad y sostenibilidad, este proyecto tendrá como actividad económica la preparación y servicio a la mesa de comidas preparadas; el concepto de negocio consiste en ofrecer bebidas y helados al paladar de las familias lugareñas y visitantes de la parroquia, como servicio complementario en su alimentación cotidiana y especialmente los fines de semana en familia.

La heladería que lleva como nombre Heladería Torres, ofrecerá productos y servicios gastronómicos diferentes e innovadores en comparación de sus competidores con técnicas aprendidas por sus dueños en Italia, acompañada del mejor servicio. La creación de la heladería pretende contribuir con el bienestar de la comunidad, eje fundamental del crecimiento social y económico.

Teniendo en cuenta la localización geográfica del establecimiento el mercado objetivo será la población de la parroquia Pacayacu que actualmente es de 9.906 habitantes entre niños, jóvenes adultos y personas de la tercera edad que la conforman y turistas que regularmente visitan la zona.

De acuerdo con la investigación se encontró una gran oportunidad de clientes dados los resultados del análisis en cuanto a la baja oferta que actualmente presenta la parroquia frente a este tipo de establecimientos y el creciente número de proyectos de vivienda.

Por la naturaleza del negocio los proveedores de materias primas e insumos estarán constituidos por las empresas del sector primario que ofrecen frutas contribuyendo así al

con el crecimiento y expansión del mismo y la compra de abarrotes y demás colaborando con el sector secundario.

El proyecto hará parte de la cadena productiva y de la infraestructura de servicios turísticos, por lo tanto contribuirá a fortalecer uno de los sectores de la parroquia Pacayacu

Abstract

This business plan evaluates the creation of the company Heladería Torres in the parish Pacayacu, canton Lago Agrio, Sucumbíos province, with high standards regarding competitiveness and sustainability. The purpose of this project will be to provide served meals in the premises. The concept of the business is offering beverages and ice-cream to indulge the palate of dwellers and visitors alike, as a complimentary service in their daily routine, and especially during the weekend.

The ice cream shop “Heladería Torres” will offer different and innovative gastronomic products and services, as compared to its competitors, with techniques learned by its owners in Italy, together with the best service. The creation of the ice cream shop aims at contributing to the well-being of the community, a core area for social and economic growth.

Taking into account the geographic location of the establishment, the target market will be the population of the parish Pacayacu, which currently has 9,906 inhabitants, including children, young adults and elderly people, and tourists who regularly visit the area.

According to the research, there is a great opportunity for clients given the results of the analysis regarding the low offer existing in the parish of these kinds of establishments and the ever growing number of housing projects.

Due to the nature of the business, the suppliers of raw materials and supplies will be made up by companies of the primary sector that offer fruits, thus contributing to the growth and expansion of this sector, and to the purchase of groceries and other products, cooperating with the secondary sector.

The project will be part of the productive chain and the infrastructure of touristic services, therefore, it will contribute to the strengthening of one of the sectors of the parish Pacayacu.

I CERTIFY that the above is a true and correct translation of the original document written in Spanish.

Indira Sterwart
Lda. Indira Sterwart.

C.C: 1757623044

Registro Senescyt: 862183198

UMACAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN & CONSULTORIA
uma RUC: 0603266024001
MAIL: umacapacitacion@hotmail.com enter_pymes@hotmail.com
C/ Pasaje Indomérica Piso 2 Telf: 02-5150-706 / 0999794819

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xvii
Lista de Figuras	xxi
Capítulo 1: Introducción.....	1
Diagnóstico Situacional.....	2
Entorno político	2
Entorno económico.....	3
Entorno social	4
Entorno tecnológico.....	5
Entorno ambiental.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos	8
Justificación de la Idea de Negocio	8
Análisis del Medio.....	9
El Concepto de Negocio	10
Heladería.....	10
Historia	11
¿Qué es el helado?	11
Clases de helados	11
Defina y Diseñe el Producto o Servicio a Ofertar	13
Producto a ofertar	13
Alcance del Proyecto.....	14

Análisis FODA	14
Fortalezas	14
Oportunidades	15
Debilidades	15
Amenazas	15
Matriz FODA cruzada	16
Resumen	17
Capítulo 2: Investigación de Mercado.....	18
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	18
Intensidad de rivalidad entre competidores	18
Amenaza de nuevos competidores.....	20
Amenaza de productos sustitutos.....	22
Poder de negociación de los proveedores	22
Poder de negociación de los consumidores	24
Conclusiones de las fuerzas de Porter	25
Los Consumidores	26
Proyección poblacional al año 2020	26
Relación de la población económicamente activa	29
Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto o Servicio	30
Determinación de la oferta en relación con la demanda potencial	30
Proyección de la oferta	31
Análisis de la población económicamente activa y la demanda potencial	32
Análisis de la Demanda.....	33

Análisis Cuantitativo. Proyección Estimada de la Demanda Potencial	34
Demanda Insatisfecha.....	44
Determinación del Precio de Venta del Producto.....	46
Cálculo Estimado de Ventas.....	47
Proyección de Ingresos.....	47
Resumen	48
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	50
Establecimiento de Objetivos	50
Criterios de Marketing.....	50
Formulación de Estrategias	52
Estrategia de venta.....	52
Estrategia de precio.....	52
Estrategia de distribución	53
Estrategia promocional	54
Aplicaciones Marketing Mix.....	54
Producto.....	54
Precio	55
Plaza.....	55
Promoción.....	56
Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	56
Resumen	60
Capítulo 4: Estudio Técnico	61
Tamaño del Proyecto.....	61

Área de cocina o producción	61
Área de servicio al cliente.....	61
Área de consumo	62
Localización	62
Macro localización.....	62
Micro localización	62
Ingeniería.....	64
Base conceptual	64
Adquisición de maquinaria muebles y enseres	64
Local..	64
Descripción de la Tecnología del Negocio.....	66
Diseño del Proceso Productivo.....	67
Proceso de atención al cliente.....	67
Proceso para la elaboración de helado.....	69
Proceso para la elaboración de bebidas	70
Estudio Administrativo y Legal.....	71
Estructura organizacional	71
Presupuesto mensual y anual del personal administrativo	72
Forma Jurídica.....	72
Permisos y documentos habilitantes.....	73
Resumen	74
Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto	75
Balance General Inicial	75

Costos de Inversión	75
Proyección de Ingresos.....	79
Punto de Equilibrio.....	81
Amortización de Préstamo	82
Depreciación y Amortización de los Activos.....	83
Proyección de Gastos	84
Gastos año uno.....	84
Gastos año dos	85
Gastos año tres.....	86
Gastos año cuatro.....	87
Gastos año cinco	88
Requerimiento del Capital de Trabajo.....	88
Costos de Producción	89
Inversión Total.....	95
Programa de Operación	96
Flujo Financiero Neto Resumen.....	96
Flujo de Caja.....	97
TMAR.....	98
Financiamiento del proyecto.....	98
Capital social de aportes de socios	98
Calculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	98
Estado de Pérdidas y Ganancias	99
Periodo de Recuperación de la Inversión	99

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones	102
Referencias	104
Apéndice A: Encuesta	106
Apéndice B: Negocio en marcha	107

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz FODA cruzada</i>	16
Tabla 2 <i>Intensidad de rivalidad entre competidores</i>	19
Tabla 3 <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	21
Tabla 4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	22
Tabla 5 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	23
Tabla 6 <i>Poder de negociación de los consumidores</i>	24
Tabla 7 <i>Conclusión de las fuerzas de Porter</i>	25
Tabla 8 <i>Proyección de la población</i>	27
Tabla 9 <i>Población de Sucumbíos</i>	29
Tabla 10 <i>Número de hogares en la parroquia</i>	30
Tabla 11 <i>Cantidad mínima a vender</i>	31
Tabla 12 <i>Proyección de producción de los helados y bebidas</i>	32
Tabla 13 <i>Proyección de la población y consumo de helado anual</i>	33
Tabla 14 <i>Fórmula de población finita</i>	33
Tabla 15 <i>Proyección estimada de la demanda potencial</i>	35
Tabla 16 <i>Pregunta 1: Género</i>	36
Tabla 17 <i>Pregunta 2: Edad</i>	36
Tabla 18 <i>Pregunta 3: ¿Consume usted helados y bebidas?</i>	37
Tabla 19 <i>Pregunta 4: ¿Prefiere los helados a las bebidas?</i>	38
Tabla 20 <i>Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume usted helado?</i>	39
Tabla 21 <i>Pregunta 6: ¿Qué días prefiere consumir estos tipos de productos?</i>	40
Tabla 22 <i>Pregunta 7: ¿Cuál característica lo motiva a consumir helado?</i>	41

Tabla 23 <i>Pregunta 8: ¿Qué sabor prefiere?</i>	42
Tabla 24 <i>Pregunta 9: Según la elaboración de los helados, ¿Cuáles prefiere?</i>	43
Tabla 25 <i>Pregunta 10: ¿De existir un lugar adecuado para este tipo de productos, consumiría de manera regular en este lugar?</i>	44
Tabla 26 <i>Demanda insatisfecha</i>	45
Tabla 27 <i>Precio de venta</i>	46
Tabla 28 <i>Carta de productos</i>	48
Tabla 29 <i>Matriz BCG</i>	59
Tabla 30 <i>Método Cualitativo de puntos</i>	63
Tabla 31 <i>Modelo y costo de los equipos</i>	66
Tabla 32 <i>Funcionamiento de los equipos</i>	67
Tabla 33 <i>Presupuesto mensual y anual del personal administrativo</i>	72
Tabla 34 <i>Gastos de constitución de la empresa</i>	73
Tabla 35 <i>Gastos de permisos operativos</i>	74
Tabla 36 <i>Balance general inicial</i>	75
Tabla 37 <i>Maquinaria y equipos</i>	76
Tabla 38 <i>Muebles y enseres</i>	76
Tabla 39 <i>Equipos de computación</i>	76
Tabla 40 <i>Resumen de inversión activos fijos</i>	77
Tabla 41 <i>Gastos de constitución</i>	77
Tabla 42 <i>Gasto de organización</i>	77
Tabla 43 <i>Gasto de instalación</i>	78
Tabla 44 <i>Gasto de publicidad</i>	78

Tabla 45 <i>Gasto Corriente</i>	78
Tabla 46 <i>Proyección de productos de ventas</i>	79
Tabla 47 <i>Proyección de ingresos</i>	80
Tabla 48 <i>Punto de equilibrio en unidades</i>	81
Tabla 49 <i>Punto de equilibrio en valores monetarios</i>	82
Tabla 50 <i>Amortización préstamo</i>	83
Tabla 51 <i>Depreciación de activos</i>	83
Tabla 52 <i>Amortización de activos</i>	83
Tabla 53 <i>Gastos año uno</i>	84
Tabla 54 <i>Gastos año dos</i>	85
Tabla 55 <i>Gastos año tres</i>	86
Tabla 56 <i>Gastos año cuatro</i>	87
Tabla 57 <i>Gastos año cinco</i>	88
Tabla 58 <i>Capital de trabajo</i>	89
Tabla 59 <i>Costo de producción</i>	90
Tabla 60 <i>Costo de ventas</i>	90
Tabla 61 <i>Gasto administrativo</i>	91
Tabla 62 <i>Otros gastos</i>	91
Tabla 63 <i>Costo directo en cantidad de producción anual individual</i>	92
Tabla 64 <i>Costo directo en costos de producción anual individual</i>	93
Tabla 65 <i>Costo directo de producción y margen de rentabilidad individual</i>	94
Tabla 66 <i>Inversión total</i>	95
Tabla 67 <i>Programa de operación</i>	96

Tabla 68 <i>Resumen del flujo financiero neto</i>	96
Tabla 69 <i>Flujo de caja</i>	97
Tabla 70 <i>Financiamiento del proyecto</i>	98
Tabla 71 <i>Capital social</i>	98
Tabla 72 <i>Calculo TMAR</i>	98
Tabla 73 <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	99
Tabla 74 <i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	100

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelos de heladerías.....	10
<i>Figura 2.</i> Helados de sabores	14
<i>Figura 3.</i> Análisis de cinco fuerzas de Porter.	18
<i>Figura 4.</i> Proyección de la población.....	27
<i>Figura 5.</i> Población de parroquia Pacayacu.....	28
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de población de Pacayacu.....	29
<i>Figura 7.</i> Proyección estimada de la demanda.....	35
<i>Figura 8.</i> Género	36
<i>Figura 9.</i> Edad.....	37
<i>Figura 10.</i> Consumo de helados y bebidas	38
<i>Figura 11.</i> Preferencia de los helados sobre las bebidas.....	38
<i>Figura 12.</i> Frecuencia de consumo de helados	39
<i>Figura 13.</i> Días de preferencia de consumo de helados.....	40
<i>Figura 14.</i> Característica de consumo.....	41
<i>Figura 15.</i> Preferencia de sabor	42
<i>Figura 16.</i> Preferencia de elaboración	43
<i>Figura 17.</i> Lugar alternativo de consumo	44
<i>Figura 18.</i> Análisis de oferta, demanda y demanda insatisfecha del periodo 2018	45
<i>Figura 19.</i> Local en construcción.....	61
<i>Figura 20.</i> Vista satelital de la parroquia	62
<i>Figura 21.</i> Ingeniería del local 1	64
<i>Figura 22.</i> Ingeniería del Local 2.....	65

<i>Figura 23.</i> Ingeniera del local 3	65
<i>Figura 24.</i> Ingeniería del local 4	65
<i>Figura 25.</i> Flujograma de servicio	68
<i>Figura 26.</i> Flujograma para la preparación de helados	69
<i>Figura 27.</i> Flujograma para la preparación de bebidas	70
<i>Figura B 1.</i> Parroquia Pacayacu vista aérea	107
<i>Figura B 2.</i> Local foto uno	107
<i>Figura B 3.</i> Local foto dos	108
<i>Figura B 4.</i> Local foto tres	108
<i>Figura B 5.</i> Local foto cuatro	109
<i>Figura B 6.</i> Local foto cinco	109
<i>Figura B 7.</i> Equipos	110
<i>Figura B 8.</i> Refrigerador puerta de vidrio	110
<i>Figura B 9.</i> Máquina soft	111
<i>Figura B 10.</i> Presentación del producto	111
<i>Figura B 11.</i> Producto terminado	112
<i>Figura B 12.</i> Aderezos	112

Capítulo 1: Introducción

Al realizar una mirada en la historia empresarial del mundo, se puede determinar que los países que han llegado más lejos son aquellos que ha entendido que la única forma de hacerlo ha sido con el emprendimiento. Estas empresas tienen una capacidad de crecimiento y desarrollo económico respaldado con políticas de creación de empresas. Sus riquezas no provienen de los recursos naturales sino de la innovación de productos y servicios con un alto valor agregado cambiando la lógica de los mercados, haciendo una diferenciación de las demás; por lo tanto, más competitivas.

Al realizar la creación de una empresa legalmente constituida con proyección competitiva y perdurable en el tiempo, se genera un aporte al crecimiento y desarrollo de la región, por lo tanto se toma la decisión de crear un proyecto de factibilidad para la creación de una heladería aprovechando la dinámica de mercado en este tipo de bien de consumo. El producto y servicio estará dirigido a la población de la parroquia Pacayacu, los cuales se pretenden innovar frente a la manera tradicional que tiene la parroquia en cuanto a establecimientos de este tipo.

La parroquia Pacayacu, es una parroquia ubicada en la provincia de Sucumbíos a una hora de Lago Agrio vía a Puerto del Carmen, es un pueblo que en los últimos tiempo se ha expandido en gran manera, ha recibido muchas obras de infraestructura por parte del gobierno seccional. Ante este avance, surgen muchas necesidades y se crean las oportunidades de negocio

Se ha observado que la parroquia cuenta con algunos negocios que ofrecen una variedad de productos y servicios, pero entre todos estos negocios no hay uno que pueda

ofrecer un lugar acogedor, agradable, confortable donde el cliente pueda disfrutar de una bebida o un helado con tranquilidad.

Este trabajo investiga la viabilidad del proyecto, la población y las características etnográficas de la misma, el crecimiento poblacional, el estudio técnico, de mercado, la competencia, y en resumen, toda la información recopilada ya que son factores fundamentales para analizar y llevar a cabo el plan de negocios. La normativa que se debe cumplir, la identificación del desarrollo de los procesos, técnicas de producción y organización, procedimientos aplicados tanto a la teoría como a la práctica de la formulación y evaluación de proyectos que definirán la realización del mismo.

Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional comprende a los factores que influyen a la empresa tanto interna como externamente, es así que según la definición de marketing dice que es el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la empresa y que pueden tener un impacto sobre ella, la importancia de un diagnóstico situacional inicial es decir antes de iniciar la empresa radica a que en los últimos tiempos se viene incrementando los cambios de estas fuerzas y factores y cada vez es más difícil predecirlos. Es por ello que a continuación se muestran las fuerzas del macro entorno que comprende lo político, económico, social, tecnológico y ambiental. Así como también lo comprendido a los factores del micro entorno que son La empresa, los mercados consumidores, los canales de marketing, los competidores y los proveedores.

Entorno político

El estado Ecuatoriano se encuentra regido por los cinco poderes que lo conforman y que son los siguientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral

y Poder de Participación Ciudadana, cada uno de estos poderes se encuentra debidamente representado por los diferentes representantes de los organismos de control así pues tenemos que el Poder Ejecutivo está integrado por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y demás organismos. El Poder Legislativo está compuesto por la Asamblea Nacional. El Poder Judicial lo conforma la Corte Nacional de Justicia, Tribunal Constitucional y Cortes Provinciales. El Poder Electoral está a cargo del consejo nacional electoral y finalmente tenemos el Poder de Participación Ciudadana el cual está constituido por el Consejo de participación ciudadana, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias.

Actualmente el estado se encuentra gobernado por el Presidente Licenciado Lenin Moreno, desde enero 2017 cuyo mandato terminaría en enero 2021. La vicepresidencia en cambio está dirigida por Maria Alejandra Vicuña desde Enero 2018, anteriormente estaba a cargo el Ingeniero Jorge Glas desde mayo 2017 a enero 2018.

Entorno económico

Actualmente el país se encuentra en etapa de crecimiento económico ya que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) considera que nuestro país crecerá en un 2% en lo que va del 2018, el organismo también indico que existe un ambiente muy favorable que en años anteriores pero que aún existen importantes incertidumbres. Según el Banco Central que concuerda con Cepal, indica que el crecimiento económico principalmente se dará gracias a la inversión privada prevista para este año.

Adicionalmente el Banco Central mediante sus boletines mensuales, dio a conocer que la inflación para abril 2018 fue negativo ubicándose en -0,14% respectivamente. En lo

que va del año 2018 la inflación se ha mantenido negativamente esto es favorable para la economía de los ecuatorianos ya que los precios de los bienes y productos se mantienen. La balanza comercial a febrero 2018 fue negativa por USD 120.9 millones de dólares principalmente por la disminución de las importaciones y exportaciones del país. No obstante se ha empezado a recuperar generando hasta marzo un superávit de 261 millones, los principales productos de exportación que influyen en la balanza comercial son: el petróleo, el banano, el camarón y los productos elaborados del mar, las materias primas y los bienes de capital.

El riesgo país es un indicador que nos muestra la volatilidad de la economía y el riesgo que tienen los países del extranjero al momento de decidirse a invertir en nuestro país. Actualmente el riesgo país se mantiene con tendencia a la alza entre el 1 de abril al 1 de mayo este índice subió 128 puntos pasando de 544 a 672 puntos. Esto a pesar de que el precio del crudo también se mantiene a la alza. Esto dificulta o limita de cierta manera a los inversionistas al momento de decidirse a invertir en proyectos en nuestro país debido a que este indicador es bien alto generándoles ciertas dudas, incertidumbres y desconfianza. A pesar de ello se espera que esta situación mejore y se logre alcanzar el crecimiento proyectado por el Banco Central.

Entorno social

En el Ecuador se contabilizó una población total para el año 2017 de 16,776.977 y se espera que para el año 2018 sea de 17,023.408. La mayor concentración de la población se encuentra en la costa ecuatoriana con una población de 8,303.168 habitantes, la región de la sierra ocupa el segundo lugar de población con 7,504.942, la región amazónica cuenta con 898.547 habitantes y finalmente la región insular cuenta con una población de 30.890.

También se tiene un dato que indica que las zonas no delimitadas cuentan con una población de 39.430. La edad promedio es de 27 años y una esperanza de vida de 76.5 años según fuentes citadas por el diario el comercio (Ortiz, 2017).

La tasa de analfabetismo se ha reducido en los últimos tiempos según el INEC, el cual mediante sus boletines indica que para el año 2016 el índice de analfabetismo fue de 5,65% mientras que en el año 2001 contaba con un índice de analfabetismo del 9,0%. Esta reducción se debe a las campañas que el ministerio de educación ha impulsado con su programa de alfabetización la cual se espera que para el 2019 se cubra una población de 200.000 personas que ocupan este programa reduciendo aún más la brecha de personas que no saben leer y/o escribir (INEC, Ecuador en Cifras, 2017).

La inflación para abril 2018 se ubica en -0.14% es por ello que la canasta básica para este mismo mes está en \$709.74. El índice de desempleo y subempleo a marzo 2018 se ubica en el 4.4% y el 18.3\$ respectivamente, el indicador de pobreza monetaria o por ingresos a diciembre 2017 tiene el 21.5% y la tasa de pobreza multidimensional ocupara el 34.6% a diciembre 2017 (INEC, Reporte de Pobreza y desigualdad, 2017).

Entorno tecnológico

En los últimos años hemos visto como en nuestro país ha tenido un gran avance y crecimiento en conocimiento y aceptación tecnológico, especialmente luego del programa de infocentros creado por el anterior gobierno, este programa permitió llegar con equipos tecnológicos y dar acceso a internet a lugares que carecían de ellos, mediante este programa se permitió dar a conocer y capacitar a la ciudadanía en especial a los jóvenes estudiantes creando una cultura de conocimiento y aprendizaje mejorado.

Actualmente la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, está instalando a nivel nacional redes de fibra óptica, un proyecto que comenzó a inicios del 2017 y cuya primera fase se completó exitosamente hasta finales de ese mismo año y que comprendió las zonas de la costa como Guayas, Manabí, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Los Rios según su cronograma. Ahora para el año 2018 ha comenzado una nueva fase que comprende la parte sur del país, provincias como Loja, Zamora Chinchipe, Azuay. Se espera una tercera fase la cual abarcaría al resto del país completando este ambicioso programa de acuerdo a su planificación a finales del año 2019. Lo cual permitirá llegar a los hogares con acceso a internet mejorando y facilitando así el uso de internet.

Con el creciente desarrollo tecnológico es más común el uso de procesos totalmente automatizados utilizando las herramientas tecnológicas que ofrece el mercado como por ejemplo la facturación electrónica, el uso de robots de ensamble y maquinaria especializada y automatizada para procesos industriales, tecnología mejorada para el hogar como son cocinas, refrigeradores, televisores entre otros. Es uso de la telefonía celular actualmente se encuentra en aumento dando paso así a nuevas operadoras de servicio telefónico, en primera instancia solo se contaba con las operadoras Conecel y Otecel que antiguamente se la conocía como Bellsouth, hoy en día tenemos dos operadoras adicionales que son CNT y la nueva marca conocida como Tuenti que pertenece al grupo Movistar, lo cual ha permitido a muchos un acceso rápido al internet y a la comunicación.

Ante esta tendencia de uso de maquinaria industrial para mejorar los procesos, hoy en día es posible la utilización de mejor maquinaria para la elaboración de helados, reduciendo de esta manera el tiempo de elaboración de los helados, el uso de las redes sociales en especial de Facebook y de Twitter que cada día avanza a gran paso, ofrece una

gran oportunidad para comercializar y ofrecer un producto o servicio de manera rápida, ágil y con costos mínimos de publicidad

Entorno ambiental

El entorno ambiental se ha ido tornando de gran influencia e impacto en los últimos años tanto así que la responsabilidad ambiental se está volviendo una cultura y una estrategia de las empresas. Los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) señalan, que sectores como el minero, la industria manufacturera, el transporte, entre otros, se encuentran firmas con certificación ISO 14001, que es la que avala las prácticas ambientales (Lideres, 2017). Actualmente no solo estas empresas son las que mayormente buscan esta certificación o por lo menos tener un programa de responsabilidad ambiental que les permita manejar sus desechos de producción de una manera que minimice el impacto con la naturaleza, es así que empresas de consumo, comercialización, producción, estatales y universidades buscan integrarse a este manejo responsable de los residuos, creando programas de manejo de residuos sólidos, tecnológicos entre otros.

Es por ello que se establece que la responsabilidad ambiental está en aumento, muchas empresas han incorporado en su código de producción esta norma, lo que ha derivado en las empresas que lo han implementado un sinnúmero de beneficios tales como; mejores rendimientos económicos financieros, reducción en los costos de producción mediante prácticas como el reciclaje, uso eficiente de recursos de servicios básicos como la energía eléctrica y el agua, control de desechos entre otros. El implementar este tipo de norma también aumenta la reputación de la imagen de la empresa o de la marca como son los casos de Arca Ecuador (Coca Cola), Corporación la Favorita (Supermaxi, Fybeca, Jugueton), Nestle, Corporacion el Rosado (Mi Comisariato, Ferrisariato, Mi Juguetería),

Pronaca, Tony Corp, Ministerio del Ambiente entre las principales y más reconocidas, finalmente este tipo de normas atraen también la inversión de capital debido a su alta probabilidad de crecimiento dentro del mercado.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan de negocios basado en todos los elementos para la creación de una heladería, aprovechando las oportunidades comerciales que ofrece la parroquia Pacayacu.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita verificar la existencia de la demanda y las estrategias para el posicionamiento en el mercado.
- Elaborar el estudio técnico para definir donde estará ubicada la microempresa, su capacidad instalada y el proceso para elaboración del producto.
- Realizar el estudio financiero, para conocer si se obtendrá rentabilidad y si justifica la creación de la microempresa.
- Conclusiones y recomendaciones acorde a los hallazgos de la investigación y análisis del estudio del proyecto presentado.

Justificación de la Idea de Negocio

La idea de este estudio surge a raíz de la necesidad de implementar un negocio propio y así aprovechar de buena manera las oportunidades que ofrece la situación actual del mercado del sector. Si bien es cierto este tipo de negocio no es un negocio revolucionario en ningún lugar ya que en la actualidad se puede apreciar en varios sectores una diversidad de locales que ofrecen este tipo de productos, lo que propongo con este estudio es analizar la situación del mercado y poder así de esta manera hacerme un lugar

propio dentro de este mercado ofreciendo un producto de calidad, en un ambiente acogedor y bajo los estándares mínimos establecidos.

En el sector existe un lugar que ofrece este tipo de productos, pero que durante el presente estudio se demostrará que no cubre la expectativa del cliente, ya que se observa que su ubicación no es la adecuada, los productos que ofrece no satisface las demandas del lugar, siendo así, que muchos optan por salir de la parroquia y buscar en la ciudad de Lago Agrio un lugar que les ofrezca este tipo de ambiente. Estos factores serán analizados y optimizados por mi empresa para así potenciar su posicionamiento local.

Ante esto surge esta idea familiar conjunta, a lo cual nos hemos reunido y hemos determinado que la mejor opción de negocio sería este emprendimiento local, por lo que de acuerdo a un breve análisis, se ha observado que la mayor concentración de habitantes y turistas es en el parque y sus alrededores, por lo que el lugar donde se implantará el negocio es muy favorable para captar la mayor cantidad de clientes, ofreciendo un lugar de reunión familiar y de amigos.

Análisis del Medio

La identificación del entorno pero en especial del mercado y de la competencia es crucial para dimensionar el negocio y determinar las dificultades futuras para captar y retener a los clientes. Es indispensable un buen dimensionamiento del mercado que cuente con cifras confiables y de un análisis adecuado de tendencias. En el análisis hay que tener en cuenta a los competidores directos y a los posibles potenciales, y evaluar también la posibilidad de productos y servicios sustitutos.

El Concepto de Negocio

El concepto fundamental del negocio consiste en la venta de bebidas y helados de diferentes sabores bajo la modalidad de tienda al menudeo o tienda minorista.

Satisfaciendo la necesidad a los consumidores de este tipo de productos, creando una alternativa diferente a los sitios ya existentes del sector, ofreciendo productos exquisitos y únicos, que deleiten al paladar, acompañado con un excelente servicio con el objetivo principal de llegar a la mayor cantidad de clientes que habitan y circulan en el sector y sus alrededores.

Para ello se ha establecido una cadena de distribución local en cuanto a las frutas y materia prima requerida como la leche, es decir se adquiere el producto localmente, aprovechando las ventajas de sector, impulsando el desarrollo de la economía local.

Para otro tipo de productos como la base de helado, los conos y otros, se contará con los principales distribuidores de este tipo de productos tales como la empresa Pregel Ecuador, una empresa altamente reconocida por sus productos únicos en la fabricación de helados. Otra empresa local igualmente reconocida es helados Pingüino, los cuales ofrecen productos muy buenos y de la cual podemos adquirir los conos hechos de galletas.

Heladería



Figura 1. Modelos de heladerías. Tomado de Heladería Venecia, Ice cream parlor, 2009 (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Venice_-_Ice_cream_parlor_-_4017.jpg).

Una heladería es un establecimiento en el que se comercializan y se sirven helados. Suele constar de un escaparate refrigerado en el que se encuentran clasificados los diferentes tipos o sabores de helados. Generalmente se trata de un establecimiento abierto, o de gran entrada, al que puede accederse de forma sencilla. En algunas ocasiones durante la historia las heladerías fueron portátiles dando lugar a los carritos de helados.

Historia

La primera heladería data del año 1668 en la que el siciliano Francesco Procopio de Coltelli (cocinero de Luis XIV de Francia) abrió un establecimiento de este tipo en París.

La Heladería Coromoto, ubicada en la ciudad de Mérida en Venezuela ocupa el primer puesto en el Record Guinness por ofrecer más de 1000 sabores a su clientela.

¿Qué es el helado?

El helado más simple es un postre de leche, crema, agua o natilla congelada, combinada con saborizantes y azúcar o edulcorante. Hoy en día se le puede agregar diversos ingredientes como chocolate, frutas, nueces, almendras, chispas, yogurt, yemas de huevo, etc.

Clases de helados

Existen dos tipos de clasificaciones, la primera por su composición y la segunda por su elaboración (Amarena Gelateria & Café, 2011).

Su composición:

- Helados industriales
- Helados artesanales

Por su elaboración:

- Helados de crema: Este tipo de helado se elabora con un mínimo de 8% materia grasa de origen lácteo, es decir, crema, y un 2,5% de proteínas de origen lácteo. Como resultado se obtiene una consistencia muy cremosa que puede ser mezclada con otros ingredientes, por ejemplo chocolate, coco, vainilla y hasta algunas frutas.
- Helado de leche: Su composición se basa de un 2,5% de materia grasa de origen lácteo, y un 6% de extracto seco magro lácteo. El ingrediente principal, como su nombre lo indica, es la leche entera. Debe tener un peso mínimo de 475 gr por litro.
- Helado de leche desnatada: Se elabora como máximo con un 0,30 % de materia grasa de origen lácteo y como mínimo un 6 % de extracto seco magro lácteo. El principal ingrediente, la leche desnata, puede obtenerse de dos maneras: por decantación, dejando reposar la leche lo que produce que la grasa ascienda; o por centrifugación, un sistema maquinaria que gira a miles de revoluciones por segundos lo que produce que se separe la nata de la leche.
- Helado con grasa no láctea: En su elaboración se suplanta la grasa láctea por grasa de origen vegetal, como el coco, el algodón, etc. En algunos países este tipo de helado está prohibido. A estos tipos de helados puede agregársele zumo o frutas frescas. Cuando el porcentaje de estos ingredientes representa más del 10% de la composición total, el helado pasa a llamarse, por ejemplo, helado de leche con frutilla; en cambio cuando represente menos del 10% se llama, helado de leche con sabor a frutilla.

- Helados de mantecado: Estos tipos de helados contienen en su elaboración como principal ingrediente huevos, combinados con productos lácteos y azúcar.
- Helados de agua (sorbete o granizado): Resultan de congelar la combinación de diferentes ingredientes debidamente pasteurizados y homogeneizados, con agua. Se dividen en sorbete: la mezcla se sirve en estado sólido; o granizado: la mezcla se sirve en estado semisólido. La mezcla consta de azúcar, agua y zumo de diferentes frutas.

Defina y Diseñe el Producto o Servicio a Ofertar

Producto a ofertar

Los productos a ofertar en esta heladería son básicamente los helados y las bebidas, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Helados de vaso
- Helados de cono
- Helados de copa
- Helados de coco
- Helados de guanábana
- Helados de mora
- Helado de vino
- Aderezos
- Batidos
- Batidos frozen
- Jugos



Figura 2. Helados de sabores
Tomado de Homemade Ceasars, (<https://heladitos.com/tipos-de-helados-de-chocolate/>).

Alcance del Proyecto

- Para el desarrollo del presente estudio se consideran conceptos relacionados con: Estudio de Factibilidad, Estudio Técnico, Estudio de Mercado, Estudio Económico, Estudio Administrativo y Legal.
- El presente estudio se desarrollará en el periodo octubre 2017 – Mayo 2018, teniendo en cuenta el cronograma previamente establecido por la Universidad para ello.
- La realización del estudio se llevará a cabo en la parroquia Pacayacu del cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos.
- Se determinará la viabilidad del proyecto expuesto, su rentabilidad, sus ventajas y su monto de inversión.
- Se determinará las conclusiones del estudio presentado

Análisis FODA

Fortalezas

- Ubicación céntrica.
- Cercanía al principal establecimiento escolar.
- Cercanía con el parque.

- Precios cómodos aprovechando la existencia de un mercado secundario barato al ser una provincia productora de los principales insumos.
- Local diferente e innovador.
- Diversidad de sabores
- Equipamiento del local

Oportunidades

- Desarrollo en el mercado local
- Implementación de puntos propios de venta
- Posición en el mercado
- Propuestas de negocio para distribuir

Debilidades

- Limitado acceso a créditos bancarios
- Poca producción en temporada de invierno
- Agotamiento del producto
- Poco conocimiento empresarial al iniciar

Amenazas

- Estrategias de la competencia.
- Nuevos competidores
- Escases de materia prima
- Fallas de energía eléctrica.

Matriz FODA cruzada

Tabla 1
Matriz FODA cruzada

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación céntrica. • Cercanía al principal establecimiento escolar. • Cercanía con el parque. • Precios cómodos aprovechando la existencia de un mercado secundario barato al ser una provincia productora de los principales insumos. • Local diferente e innovador. • Diversidad de sabores • Equipamiento del local 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso a créditos bancarios • Poca producción en temporada de invierno • Agotamiento del producto • Poco conocimiento empresarial al iniciar
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en el mercado local • Implementación de puntos propios de venta • Posición en el mercado • Propuestas de negocio para distribuir 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de masificación para dar a conocer los productos que ofrecerá heladería Torres • Estar en constante investigación con respecto a la competencia con el fin de aumentar la oferta • Contar con sabores únicos, diferentes a la competencia 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar innovación para atraer nuevos clientes • Ofrecer otra alternativa de productos para temporadas de invierno • Prever el stock necesario de producto • Estar en constante aprendizaje sobre el mercado

Amenaza (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de la competencia. • Nuevos competidores • Escases de materia prima • Fallas de energía eléctrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la poca oferta de la competencia directa, para dar a conocer la diferenciación del establecimiento y sus productos • Aprovechar al máximo las materias primas para poder producir a menor costo un producto de excelente calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un Benchmarking con el fin de medirse con la competencia directa continuamente • Generar confianza a los clientes, dando una excelente impresión del local y sus productos • Crear publicidad voz a voz con el fin de atraer más clientes

Resumen

En esta breve introducción donde se manifiesta el alcance, los objetivos, una breve introducción del principal producto a ofertar, se puede decir que es una idea un tanto llamativa, debido a que se puede conocer un poco más de del producto que degustamos, la mayoría por lo menos una vez al mes. Así como también se puede aprender un poco del mercado donde se está direccionando.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

El plan de negocios se ubica en el sector terciario de la industria ecuatoriana, comprendido como bares y restaurantes (helados galleterías bebidas y postres), considerado como un sector de gran crecimiento en los últimos tiempos debido a la cantidad de establecimientos legalmente constituidos a nivel nacional es por ello que el presente estudio de investigación busca analizar el mercado donde se desea incurrir con el único objetivo de verificar la existencia de una demanda potencial del producto que se pretende comercializar.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Figura 3. Análisis de cinco fuerzas de Porter.
Tomado de: (Riquelme Leiva, 2015)

Intensidad de rivalidad entre competidores

Para determinar el grado de Intensidad de Rivalidad entre Competidores es importante que evaluemos algunos puntos clave.

- Mercado, el mercado de los helados se encuentra en crecimiento por lo que las empresas buscan tener una mayor participación de estos nuevos mercados.

- Estructura competitiva, la industria de helados está consolidada, esto quiere decir que las compañías son interdependientes entre sí, porque una acción o movimiento competitivo de una de ellas fluyen directamente en la participación de sus rivales en el mercado.
- Barreras de entrada y salida, debido a las fuertes inversiones realizadas en maquinaria, campañas publicitarias y desarrollo de producto; las empresas no quieren salir del mercado, esto genera mayor rivalidad en el sector.
- Diferenciación de productos, existe una gran ventaja de Heladería Torres respecto a sus competidores gracias a sus productos, los cuales marcan una gran diferencia entre los competidores del lugar, debido a que ofrecen productos artesanales e industriales cosa que los competidores no lo hacen ya que estos ofrecen solo productos de una marca ecuatoriana reconocida.

Conclusión:

Tabla 2
Intensidad de rivalidad entre competidores

Factor	Valoración
Competidores importantes	2
Fidelización del cliente	3
Competidores similares	2
Barreras de Entrada y Salida	2
Valor Promedio	2,25

La intensidad de rivalidad entre competidores con respecto a Heladería Torres es bajo debido a los siguientes factores:

- El grado de rivalidad es relativamente bajo debido a que todos los competidores tienen algo que los diferencia; sus productos tienen un valor agregado.
- Existen barreras de entrada fuertes, como el capital que se necesita para instalar este negocio y el atractivo que tiene la industria, no se conoce que en este mercado haya una competencia desleal entre las empresas que la conforman.
- En la zona donde el proyecto va a ser implementado, no existe un competidor que sea considerado como tal, debido a que no hay un negocio específico de este tipo sino más bien es como un producto adicional a los que venden en las tiendas.
- El único competidor como tal está ubicado a más de 800 metros de donde va a ser implementado el negocio. El lugar no cuenta con diversificación de productos sino unos productos estandarizados ya que el giro del negocio es otro.

Amenaza de nuevos competidores

Existe una mayor o menor amenaza de los ingresos de nuevos competidores al Sector dependiendo de las Barreras de Entradas al Sector como:

- Economías de escala, Heladería Torres ha realizado una gran inversión en tecnología y en instalaciones para lograr un excelente ambiente y un producto único del sector, lo que hace que cualquier que desee ingresar al sector tenga que realizar inversiones de ese nivel.
- Costos de cambiar para los clientes, si bien el consumidor en la actualidad es mucho más propenso a experimentar debido a su poder adquisitivo y a la

variedad de productos existentes en el mercado, se cree que no se daría mucho el cambio, debido a que heladería Torres ofrecerá productos únicos y en instalaciones adecuadas y cómodas para este tipo de negocio lo cual da el plus a lo que se ofrece.

Conclusión:

Tabla 3
Amenaza de nuevos competidores

Factor	Valoración
Posicionamiento del mercado	3
Calidad del producto	3
Ingreso por ventas	2
Canal de distribución	2
Diferenciación del Servicio	2
Valor Promedio	3

La amenaza de entrada de posibles competidores es media debido a los siguientes factores:

- Las barreras de entrada serian únicamente el financiamiento y la legalidad, es decir los permisos que debe sacar tanto municipales de salud y bomberos.
- El local debe ofrecer las medidas sanitarias y de seguridad establecidas para este tipo de negocio debido a que está considerado dentro de la industria alimenticia.
- El financiamiento es la mayor barrera debido a que debe de existir una gran cantidad de dinero para colocar una heladería que pueda mantenerse con el tiempo

Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos podemos mencionar a los raspados, los jugos frozen más conocidos localmente como raspados, los jugos fríos, los batidos, helados de yogurt natural, helados de marcas ya posicionadas como los helados Pingüino o Topsy que son los más conocidos, entre otros. Que si bien son todas conocidas en el mercado nacional y estos productos son de consumo popular en la mayoría de las partes del país, por tal estos productos en algunos casos no poseen marcas cuyo posicionamiento sea una amenaza para Heladería Torres

Ahora bien se puede determinar que esta amenaza es media debido a que en el Ecuador cada día se va incrementando el consumo de productos light bajo el slogan 0% grasa, es por eso que algunas empresas incursionan con nuevos productos como helados cero grasa, helados de yogurt, helados de frutas sin lactosa, helados sin endulzantes artificiales entre otros.

Tabla 4
Amenaza de productos sustitutos

Factor	Valoración
Oferta de productos sustitutos	4
Cumplen el mismo objetivo	3
Calidad y Servicio	2
Precio de productos sustitutos	3
Valor Promedio	3

Poder de negociación de los proveedores

Existen productos que no tienen sustitutos como la leche, sin embargo existen varios productores de leche locales debido a que en la provincia se caracteriza también por ser una provincia ganadera, lo que se debe cuidar es la calidad de la misma, revisar y

constatar que el ganado cuente con las vacunas que la norma ganadera requiere. El principal proveedor que abastecerá de base de helado neutro a heladería Torres es Pregel Ecuador, las frutas se las puede comprar en el mercado local, los conos y barquillos se los consigue con la distribuidora de conos Emanuel.

Conclusión: Bajo este parámetro y de acuerdo a lo analizado se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es bajo según se resume en el siguiente cuadro.

Tabla 5
Poder de negociación de los proveedores

Factor	Valoración
Importancia de proveedor	2
Capacidad de negociación	3
Dependencia del producto	3
Valor Promedio	2

Debido a los siguientes factores:

- Existen muchos proveedores en cuanto a materia prima de helados artesanales, es decir se puede encontrar con facilidad productores y distribuidores de leche, de frutas, de conos o vasos.
- Los proveedores para helados industriales manejan sus propios tipos de procesamiento, no existen grados altos de diferenciación entre un proveedor y otro por lo que su poder de negociación se ve reducido.
- Heladería Torres básicamente buscara tratar con grandes distribuidores los cuales ya tienen políticas claramente establecidas con lo cual no se verá amenazada mediante nuevos acuerdos por proveedores minoristas.

- Para ello los proveedores básicos son Pregel Ecuador, distribuidora de conos Emanuel, las frutas se las consigue en el mercado local y en la producción familiar.

Poder de negociación de los consumidores

Los establecen los siguientes puntos para poder determinar el poder de negociación de los consumidores.

- Los Compradores no se encuentran agrupados
- Volúmenes de compra Pequeños.
- Gran Cantidad de Compradores.
- Los Compradores no encuentran a su disposición una gran cantidad de locales.

Conclusión:

Tabla 6
Poder de negociación de los consumidores

Factor	Valoración
Conocimiento del mercado	5
Satisfacción del cliente	5
Servicio	5
Valor Promedio	3.75

El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que ellos tiene el conocimiento en cuanto a la variedad de helado que existe en el mercado y es por ello que pueden percibir con mayor facilidad la variación de precios que existe entre las heladerías, además ya tienen un estándar mínimo establecido en cuanto a textura, sabores, frescura, calidad, empaque, presentación, servicio, valor nutricional que el helado puede ofrecer.

Es por ello que se debe tener muy en cuenta y diferenciar a los tipos de clientes y futuros clientes de este mercado, clasificándolos por edades, condiciones económicas, estilos de vida, educación y cultura para así poder llegar con productos muy buenos, cuidando la salud y el bienestar de los clientes.

Conclusiones de las fuerzas de Porter

Tabla 7
Conclusión de las fuerzas de Porter

Fuerza	1	2	3	4	5
Grado de Rivalidad		x			
Amenazas de entrada			x		
Amenazas de productos sustitutos			x		
Poder del comprador					x
Poder del proveedor		x			

De acuerdo a los resultados del Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter, se puede concluir que los factores diferenciadores, la ubicación del negocio, limitados competidores, y el factor de que la población local nos identifica plenamente, se puede señalar que nos podremos abrir un campo en el mercado sin causar gran impacto negativo.

Las cinco fuerzas de Porter es la metodología dominante del análisis industrial y el éxito de la estrategia depende de la efectividad en que la micro empresa pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo (Porter, Estrategia Competitiva, 2012).

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de

información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. Anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad es fundamental. Debemos estar alerta a cada movimiento de la competencia para poder anticiparnos a los hechos y así mantener una ventaja sobre los mismos.

Los Consumidores

Para el presente estudio de mercado, se recolectará datos del INEC de acuerdo al último censo poblacional registrado que el año 2010 y para lo cual se estableció una proyección hasta el año 2020. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Proyección poblacional al año 2020

En la parroquia Pacayacu presenta un crecimiento poblacional del 2.65%, expresando que para el año 2010 culmina con 8,249 habitantes, al 2015 tiene 9401 personas y para el año 2020 tendrá 10715 personas dentro del territorio parroquial. Proyección Poblacional al año 2020 según el documento del estudio emitido por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Tabla 8
Proyección de la población

Proyección Población	% Crecimiento	Proyección Poblacional
2010	2.65%	8,249
2011	2.65%	8,468
2012	2.65%	8,692
2013	2.65%	8,922
2014	2.65%	9,158
2015	2.65%	9,401
2016	2.65%	9,650
2017	2.65%	9,906
2018	2.65%	10,169
2019	2.65%	10,438
2020	2.65%	10,715

Adaptada de Censo de población y vivienda INEC, 2010, por INFOMAPAS S.A, 2015.

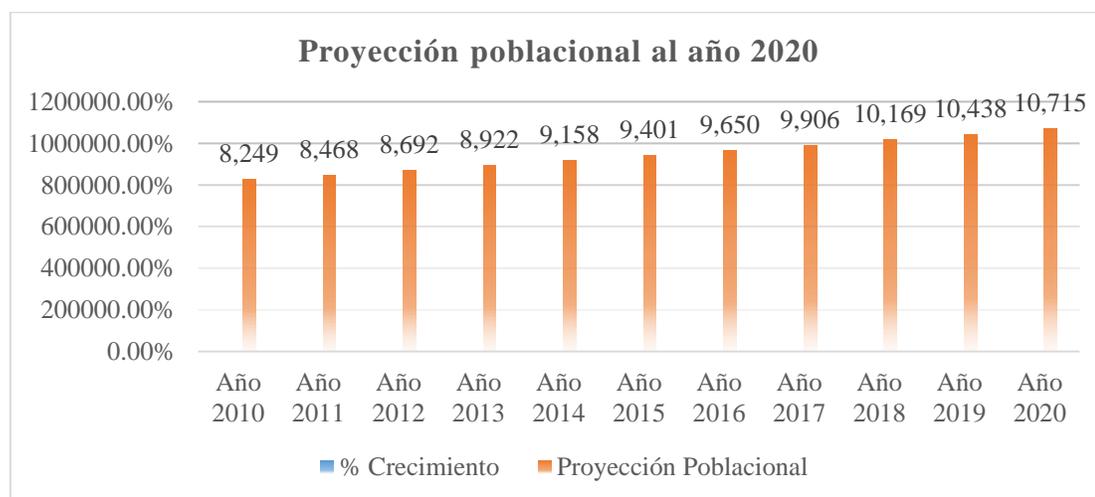


Figura 4. Proyección de la población

Adaptada de Censo de población y vivienda INEC, 2010, por INFOMAPAS S.A, 2015.

La Parroquia Pacayacu tenía una población de 8,249 personas en el año 2010, el 46.18% femenino y el 53.82% masculina, siendo este género el que prevalece, la diferencia es significativa ya que existe un 7.64%.

Para nuestros fines investigativos, tomaremos el mismo porcentaje del 46.18% femenino y el 53.82% masculina de un total de 10,169 habitantes de acuerdo a la proyección establecida por el para el año 2018 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En la parroquia la distribución de la población se encuentra distribuida en 46 comunidades y 18 barrios, siendo las últimas la que más concentración de población tienen por encontrarse en su totalidad en la cabecera parroquial y zona poblada de la parroquia.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población de la parroquia ha crecido de manera significativa, teniendo un incremento de aproximadamente unas 2000 personas.

En la parroquia de Pacayacu la distribución de la población se encuentra distribuida entre géneros de la siguiente manera: Hombres 4,440 y Mujeres 3,809 dando una totalidad de 8,249 miembros para el año 2010. Para este año en curso tomando la proyección tendríamos una población de hombres de 5,473 y mujeres 4,696 siendo un total de habitantes para el año 2018 de 10,169 habitantes.



Figura 5. Población de parroquia Pacayacu
Adaptada de Censo de población y vivienda INEC, 2010, por INFOMAPAS S.A, 2015.

La población de la parroquia Pacayacu con 8.249 personas, representa el 8,99% del total de la población del cantón Lago Agrio que su totalidad es de 91.744 habitantes.

Tabla 9
Población de Sucumbíos

Sucumbíos	Población	Porcentaje
Lago Agrio	91,744	100%
Pacayacu	8,249	8.99%

Adaptado de Censo de Población y Vivienda (CPV), 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Vladimir Almeida Morillo

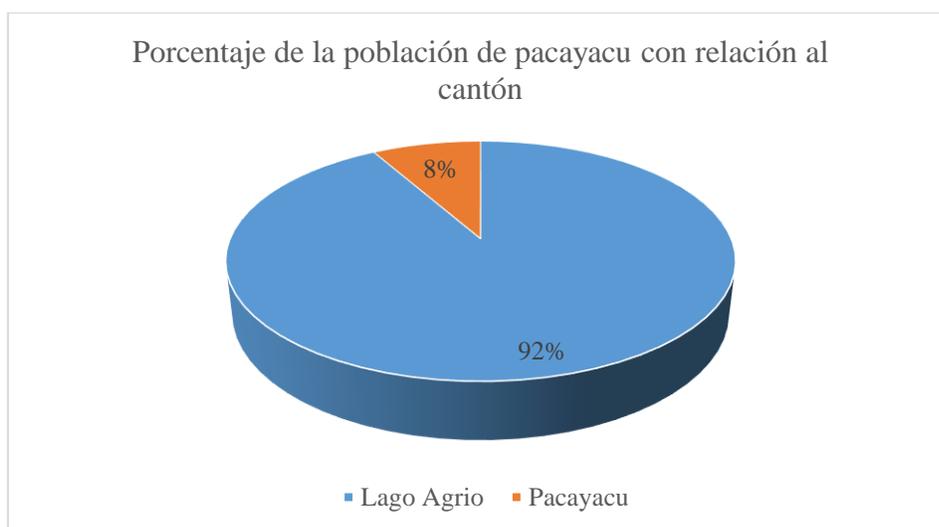


Figura 6. Porcentaje de población de Pacayacu

Relación de la población económicamente activa

Hasta el año 2010 la población económicamente activa de la parroquia representaba el 51.94% del total de su población que era de 8,249 personas

Tabla 10
Número de hogares en la parroquia

Parroquia	Total de personas	Total de hogares	Promedio de personas por hogar
Pacayacu	8,249	2,080	3.97

Tomado de Censo de Población y Vivienda (CPV), 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Vladimir Almeida Morillo

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto o Servicio

Determinación de la oferta en relación con la demanda potencial

Para determinar la oferta actual en la producción de helados por parte de heladería Torres en la parroquia Pacayacu, se tomó una muestra poblacional aplicando una encuesta a una muestra representativa poblacional de 400 personas y un establecimiento el cual es considerado la competencia directa de los productos que se va a ofertar determinado los siguientes datos: (ver apéndice 1).

La encuesta indica que el consumo diario de helados es de 150 helados, y dentro de las entrevistas realizadas se pudo conocer la capacidad de producción y venta del principal competidor el cual manifiesta que en promedio vende 100 helados diarios. Y que anualmente el crecimiento en promedio es del 10 al 15%.

Bajo este análisis de la encuesta y entrevista realizada y tomando en cuenta la situación del mercado, la demanda potencial y las ventas que realiza el principal competidor del mercado dentro de la parroquia Pacayacu con un crecimiento anual del 10% se puede determinar que la venta diaria mínima sería la siguiente:

Tabla 11
Cantidad mínima a vender

Descripción	Cantidad diaria
Helado de vaso	14
Helado de cono	19
Helado de copa	2
Helado de coco	10
Helado de guanábana	5
Helado de mora	8
Helado de vino	1
Aderezos	6
Batidos	1
Bebida frozen	2
Jugos	1

Proyección de la oferta

Para este estudio, la proyección de la oferta se calculará para los primeros cinco años de vida del proyecto, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de la parroquia Pacayacu que es del 2.65%, así como también se acoge la entrevista realizada al competidor el cual indica una tasa de crecimiento de su heladería anual de entre el 10% y el 15% respectivamente. El siguiente cuadro muestra la producción anual de helados tomando de base el cuadro antes presentado de unidades a producir y multiplicando por 30 días contables y esto por 12 meses el cual está representado de la siguiente manera:

Tabla 12
Proyección de producción de los helados y bebidas

Helados			
Años	N	Producción mensual	Producción anual
2017	1	1,770	21,240
2018	2	1,947	23,364
2019	3	2,142	25,700
2020	4	2,356	28,270
2021	5	2,591	31,097

Bebidas			
Años	N	Producción mensual	Producción anual
2017	1	120	1,440
2018	2	132	1,584
2019	3	145	1,742
2020	4	160	1,917
2021	5	176	2,108

Análisis de la población económicamente activa y la demanda potencial

El siguiente cuadro muestra el análisis realizado por el INEC, el cual presenta el estudio un análisis de la población económicamente activa en relación a la población en general, la cual podemos apreciar en la siguiente tabla con su respectivo porcentaje de crecimiento determinado por el 2.65% de acuerdo al boletín emitido por el INEC, donde podemos apreciar a la proyección poblacional (PP), la población económicamente activa (PEA), las personas potencialmente consumidoras de manera mensual (PPCM), el consumo probable mensual de helados (CPM) y el consumo anual (CA)

Tabla 13
Proyección de la población y consumo de helado anual

Año	#	% Creci	PP	PEA	PPCM 70%	CPM 70%	CA
2017	1	2.65%	9,906	5,145	3,602	2,521	30,252
2018	2	2.65%	10,169	5,282	3,697	2,588	31,056
2019	3	2.65%	10,438	5,421	3,795	2,657	31,884
2020	4	2.65%	10,715	5,565	3,896	2,727	32,724
2021	5	2.65%	10,999	5,713	3,999	2,799	33,588

Tomado de Censo de Población y Vivienda (CPV), 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Vladimir Almeida Morillo

Análisis de la Demanda

Los helados artesanales no se constituyen en productos nuevos, pues existen actualmente en el mercado marcas que poseen larga trayectoria en la elaboración, procesamiento y comercialización de este tipo de productos, sin embargo los productos que se pretende elaborar en heladería Torres, cuentan con una notable diferenciación basadas en su presentación, sabor, textura, sabor y precio.

Para poder establecer una demanda se ha considerado la aplicación de una encuesta la cual según la muestra aplicada bajo la fórmula de población finita tenemos los siguientes:

Tabla 14
Fórmula de población finita

N	=	Total de la población
Z	=	Nivel de confiabilidad 95% =1.96
P	=	Probabilidad de ocurrencia (0.80)
Q	=	Probabilidad de no ocurrencia (0.80)
E	=	Margen de error (0.05)

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * N * Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 5,282 * 0.80 * 0.80}{0.05^2 * 5,282 * 1.96^2 * 0.80 * 0.80}$$

$$n = \frac{12986.45}{32.46613}$$

$$n = 400$$

De acuerdo al análisis de la fórmula para población finita se ha podido determinar que la base de encuestas a realizar es de un total de 400 aplicadas a las personas consideradas económicamente activas según el análisis realizado por el instituto de estadísticas y censos INEC donde se determina que 7 de cada 10 habitantes de la población económicamente activa es un consumidor potencial de helado y bebidas, las cuales muestran una gran aceptación en cuanto al consumo de helados, se observa que la relación de aceptación de helados sobre las bebidas es de 97% de preferencia sobre el total de la muestra investigada.

Análisis Cuantitativo. Proyección Estimada de la Demanda Potencial

Para calcular la demanda potencial se ha tomado datos del INEN en base al censo poblacional 2010 y con una tasa de crecimiento proyectado del 2.65% de acuerdo a la tabla presentada anteriormente.

De esta población se considera que el 51.4% son personas económicamente activas, es decir que están en la capacidad de adquirir un bien, producto o servicio de manera independiente.

Para determinar nuestra demanda, se ha aplicado una encuesta bajo la modalidad de población finita a la población económicamente activa la cual muestra una aceptación para adquirir el producto de un 70%, bajo este escenario se plantea atender al 70% de esta

población económicamente activa los cuales se podrían considerar como clientes

potenciales como se presenta a continuación:

Tabla 15
Proyección estimada de la demanda potencial

Años	Demanda potencial mensual	Demanda potencial anual
2017	2,521	30,252
2018	2,588	31,056
2019	2,657	31,884
2020	2,727	32,724
2021	2,799	33,588

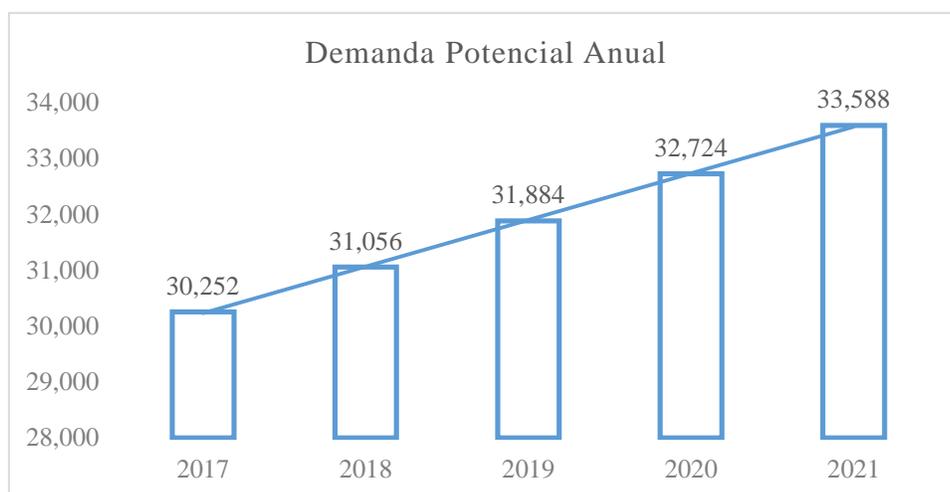


Figura 7. Proyección estimada de la demanda

La encuesta se aplica a la población considerada económicamente activa para determinar la probabilidad de aceptación de un nuevo negocio enfocado exclusivamente en la venta de helados y bebidas, las variedades de sabor, la frecuencia de consumo, preferencia de consumo, entre otros.(ver apéndice 1) Y de los cuales tenemos los siguientes resultados:

Tabla 16
Pregunta 1: Género

Indicador	Resultado	%
Masculino	240	60%
Femenino	160	40%
Total	400	100%

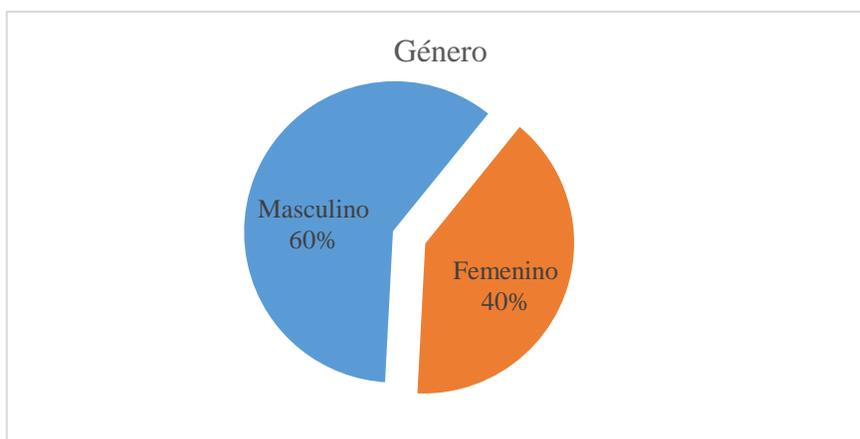


Figura 8. Género

En base a la pregunta 1 se ha podido determinar que la encuesta realizada ha sido contestada por una gran mayoría de hombres dando un total de 240 hombres y 160 mujeres. Lo que representa un 60% de hombre frente al 40% de mujeres del 100% del total de la muestra realizada

Tabla 17
Pregunta 2: Edad

Indicador	Resultado	%
15 - 25	136	34%
26 - 35	167	42%
36 - 45	61	15%
46 - Más	36	9%
Total	400	100%

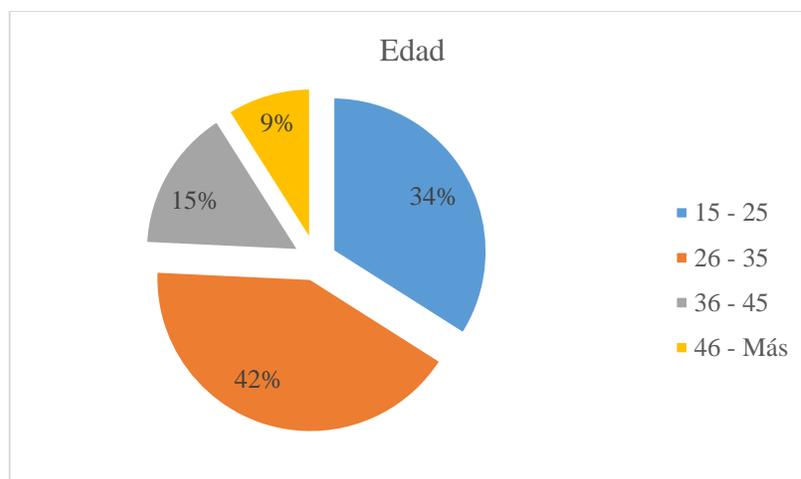


Figura 9. Edad

En base a la pregunta 2, la encuesta indica que ha sido contestada por 136 personas que comprenden los rangos de edad de entre 15 y 25 años y lo cual significa el 34% de la población encuestada, 167 personas que comprenden los rangos de 26 a 35 años y lo cual representa el 42% de la muestra encuestada, 61 personas que se encuentran entre los rangos de 36 a 45 años y finalmente tenemos 36 personas que comprenden los rangos de edad de más de 46 años y que suponen el 9% de la muestra encuestada.

Tabla 18

Pregunta 3: ¿Consume usted helados y bebidas?

Indicador	Resultado	%
Si	280	70%
No	120	30%
Total	400	100%



Figura 10. Consumo de helados y bebidas

En base a la pregunta 3 se ha podido determinar que 280 personas de la muestra investigada consumen helados y/o bebidas con regularidad lo que representa el 70% de la muestra total investigada.

Tabla 19

Pregunta 4: ¿Prefiere los helados a las bebidas?

Indicador	Resultado	%
Si	280	70%
No	120	30%
Total	400	100%



Figura 11. Preferencia de los helados sobre las bebidas

En base a la pregunta 4 se ha podido determinar que más preferencia tienen los helados que las bebidas, dando un total de preferencia de 280 respuestas afirmativas lo que supone el 70% de la muestra encuestada frente a las 120 respuestas negativas que representan el 30% del total de muestras encuestadas

Tabla 20

Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume usted helado?

Indicador	Resultado	%
Anual	10	3%
Mensual	60	15%
Semanal	130	33%
Diario	200	50%
Total	400	100%

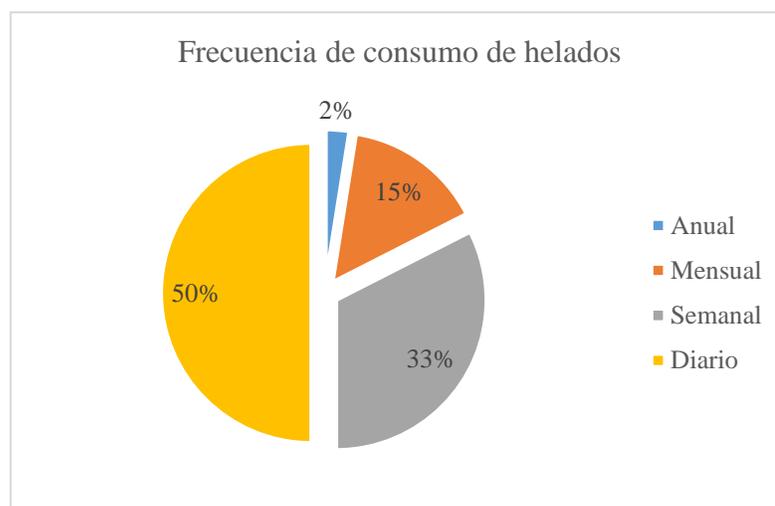


Figura 12. Frecuencia de consumo de helados

En base a la pregunta 5 se ha podido apreciar un alto consumo diario de helado, siendo así que la muestra investigada determina que el consumo diario representa 200 afirmaciones, lo que significa el 50% de la muestra investigada, seguido tenemos una contestación de 130 personas que contestaron consumir semanalmente lo cual representa

un total de 33% de la muestra total investigada. El consumo mensual representa 60 respuestas lo que equivale a 15% del total de la muestra investigada. Finalmente tenemos un bajo número de personas que contestaron con 10 afirmaciones un consumo anual de este postre lo que representa un total del 3% de la muestra investigada.

Tabla 21

Pregunta 6: ¿Qué días prefiere consumir estos tipos de productos?

Indicador	Resultado	%
Lun - Vier	140	35%
Sab - Dom	260	65%
Total	400	100%

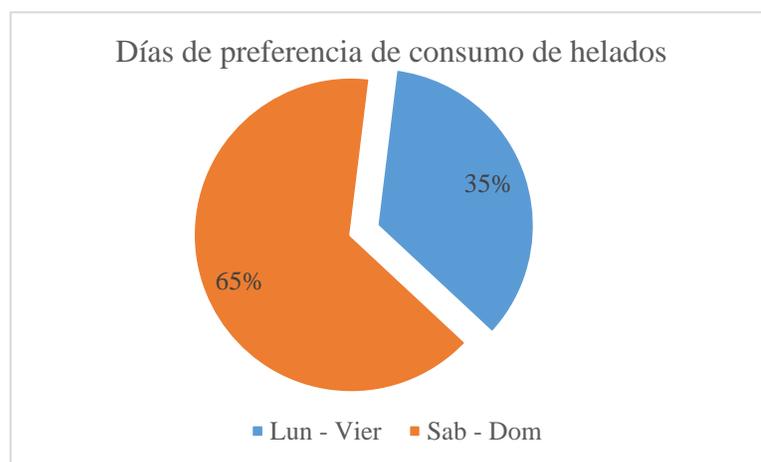


Figura 13. Días de preferencia de consumo de helados

En base a la pregunta 6 realizada, se puede apreciar que los días más propicios para la venta de este tipo de producto son los fines de semana, teniendo un 65% de personas encuestadas que prefieren esta opción frente a un 35% que consumen este tipo de producto entre semana.

Tabla 22

Pregunta 7: ¿Cuál característica lo motiva a consumir helado?

Indicador	Resultado	%
Calidad	135	34%
Precio	67	17%
Sabor	106	27%
Presentación	92	23%
Total	400	100%

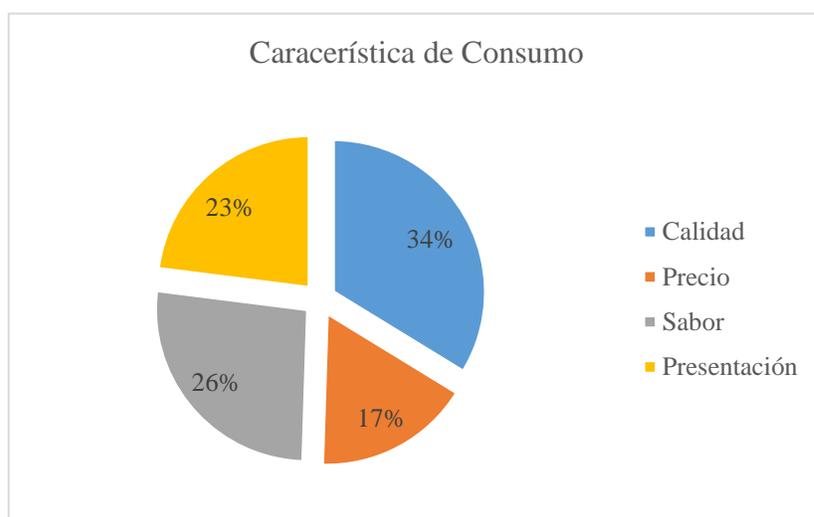


Figura 14. Característica de consumo

En base de la pregunta 7 se ha podido determinar que lo que más predomina a la hora de comprar un helado es el la calidad lo que representa un 34% del total de la muestra investigada, el sabor representa el 27% del total de la muestra investigada, la presentación tiene un peso del 23% del total de la muestra y finalmente tenemos el factor precio lo que representa un 17% de la muestra total investigada.

Tabla 23
Pregunta 8: ¿Qué sabor prefiere?

Indicador	Resultado	%
Chocolate	103	26%
Vainilla	91	23%
Coco	78	20%
Guanábana	33	8%
Mora	85	21%
Otros	10	3%
Total	400	100%

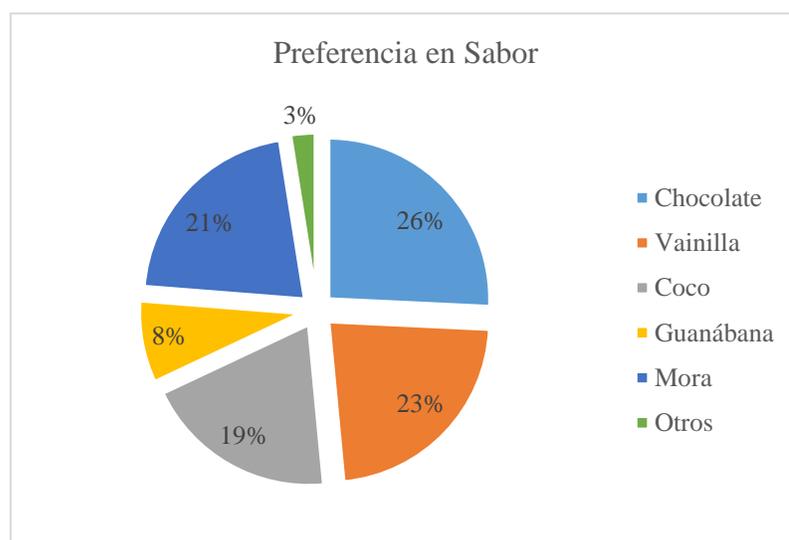


Figura 15. Preferencia de sabor

En base a la pregunta 8, al ser una pregunta abierta se ha planteado unas opciones las que más se consumen según análisis de la entrevista realizada a la competencia directa del sector y a los negocios aledaños de la provincia, en especial a 3 locales consultados en Lago Agrio, lo cual determina que los sabores de mayor consumo son los de chocolate y los de vainilla lo que representa el 26% y el 23% respectivamente, los sabores de mora y

de coco representan el 21 y el 20% correspondiente, la guanábana tiene una acogida del 8% y finalmente otros sabores representan el 3% del total de la muestra analizada.

Tabla 24

Pregunta 9: Según la elaboración de los helados, ¿Cuáles prefiere?

Indicador	Resultado	%
Artesanales	277	69%
Industriales	123	31%
Total	400	100%

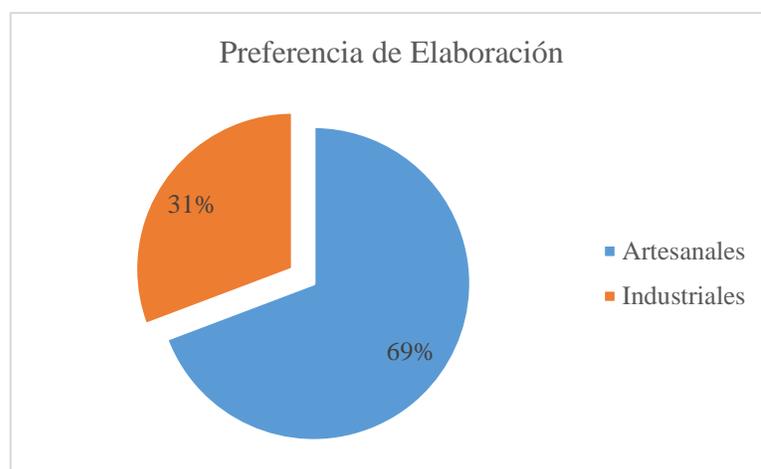


Figura 16. Preferencia de elaboración

Finalmente en la pregunta 9 se ha podido apreciar que los helados artesanales tienen mayor demanda que los helados industriales representando de esta manera los helados artesanales el 69% del total de la muestra investigada, los helados industriales representan el 31% del total de la muestra analizada. Esto indica que los helados artesanales son más solicitados por ser considerados caseros y la gente del lugar se siente más identificada con ellos.

Tabla 25

Pregunta 10: ¿De existir un lugar adecuado para este tipo de productos, consumiría de manera regular en este lugar?

Indicador	Resultado	%
Sí	300	75%
No	100	25%
Total	400	100%



Figura 17. Lugar alternativo de consumo

En base a la pregunta 10, se puede determinar que existe una gran aceptación en cuanto a la creación de un negocio que se dedique exclusivamente a la venta de helados y bebidas, lo cual representa un 75% de aceptación frente a un 25% de población que aunque diga que no acudiría se considera que en algún momento una vez establecido el negocio se podría contar con la presencia de un número mayor de visitantes

Demanda Insatisfecha

Se llama demanda insatisfecha a aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que podría ser cubierta a futuro, se dice que existe una demanda insatisfecha cuando mi demanda es superior a mi oferta. El siguiente cuadro muestra la producción de helados que se producirán mensualmente es decir la oferta para cubrir la demanda del

mercado lo cual se empieza con una producción mensual de 1,950 unidades de helado, la demanda probable que se ha determinado es la población económicamente activa la cual empieza para el año 2017 con 2,521 personas, las cuales solicitarían este postre, determinando de esta manera una brecha de demanda insatisfecha las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 26
Demanda insatisfecha

Años	Periodos	Oferta	Demanda	Demanda insatisfecha
2017	1	1,770	2,521	751
2018	2	1,947	2,588	641
2019	3	2,142	2,657	515
2020	4	2,356	2,727	371
2021	5	2,591	2,799	208

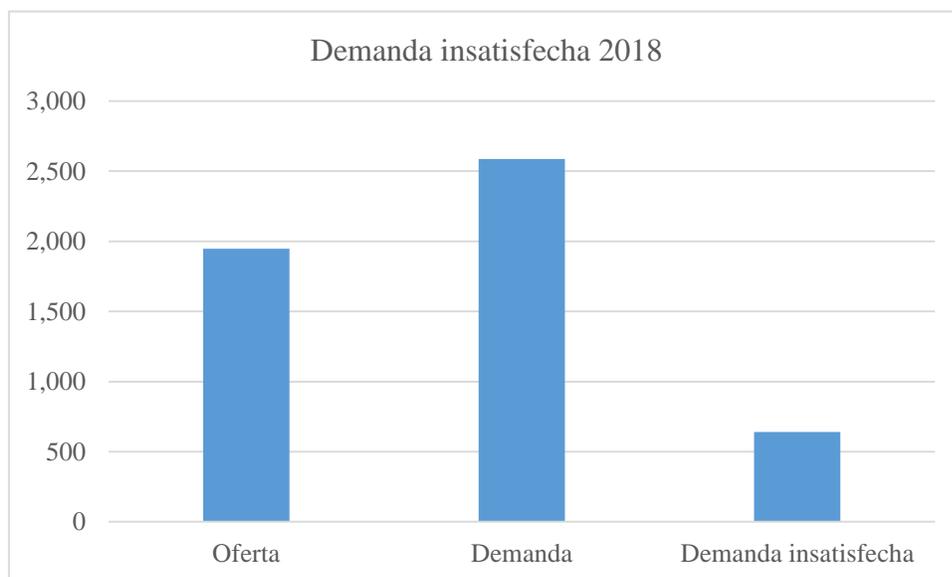


Figura 18. Análisis de oferta, demanda y demanda insatisfecha del periodo 2018

Determinación del Precio de Venta del Producto

Para poder comercializar el producto es vital determinar un precio de venta acorde con el mercado y por el cual los consumidores estarían dispuestos a pagar, para ello se hace una estimación de costos y gastos, un análisis socioeconómico del sector, una revisión en cuanto a los precios de venta de la competencia, el valor percibido por el cliente entre otros. Por lo cual tenemos en un modo resumen los costos de producción que son los siguientes: (ver Tabla 65).

En base al análisis del costo de producción mediante el método de costo directo, y en base a la entrevista y encuesta realizada en el sector, se puede determinar que los precios de venta de cada producto tendrá un valor de:

Tabla 27
Precio de venta

Descripción	C/U
Helado de vaso	0.85
Helado de cono	0.75
Helado de copa	1.25
Helado de coco	0.80
Helado de guanábana	1.00
Helado de mora	0.80
Helado de vino	1.00
Aderezos	0.25
Batidos	1.50
Bebida frozen	1.25
Jugos	1.00

Cálculo Estimado de Ventas

En este presupuesto tenemos las unidades a vender mensualmente lo cual y de acuerdo al análisis presentado en base a la encuesta se calcula un estimado de venta mínima diaria de 59 helados de entre los diferentes sabores a ofrecer y 4 bebidas esto multiplicado por los 360 días del año contable, dando una producción anual de 21,240 helados y 1,440 bebidas con un crecimiento anual del 10%, para ello se ha recurrido a realizar una encuesta, bajo la modalidad de población finita, una muestra de 400 personas sobre el consumo de helados y bebidas (ver apéndice 1), adicional se ha realizado de manera directa a un local de venta de víveres y demás que se lo considera como única competencia una entrevista para determinar el promedio de ventas de la competencia.

Proyección de Ingresos

En base a la encuesta realizada y ya detallada y contrastando la entrevista realizada al competidor directo de la parroquia Pacayacu, lugar donde se estudia la factibilidad de implementar el presente proyecto. Se plantea una producción de helados diaria de 59 unidades de helado y 4 unidades de bebidas determinado de la siguiente manera para el primer año, de ahí se tiene una proyección de ingresos a 5 años como se puede observar en la Tabla 47.

Tabla 28
Carta de productos

Descripción	C/U	Cantidad diaria	Días	Total anual	Ingreso anual
Helado de vaso	0.85	14	360	5040	4,284.00
Helado de cono	0.75	19	360	6840	5,130.00
Helado de copa	1.25	2	360	720	900.00
Helado de coco	0.80	10	360	3600	2,880.00
Helado de guanábana	1.00	5	360	1800	1,800.00
Helado de mora	0.80	8	360	2880	2,304.00
Helado de vino	1.00	1	360	360	360.00
Aderezos	0.25	6	360	2160	540.00
Batidos	1.50	1	360	360	540.00
Bebida frozen	1.25	2	360	720	900.00
Jugos	1.00	1	360	360	360.00
Total ingresos de helado					17,658.00
Total ingresos aderezos					540.00
Total ingresos de bebida					1,800.00
Total ingreso anual					19,998.00

Resumen

Bajo este análisis técnico, donde se analiza a la población como consumidora, proveedores, materia prima a utilizar, se puede apreciar que la idea del negocio es muy buena, debido a que existe la demanda, el lugar donde se implementara el negocio está acorde para este tipo de mercado lo cual se está aprovechando sus ventajas y las cualidades que ofrece el sector. Entre las cuales vale destacar la cercanía con la principal escuela así como también a su parque, Además se puede apreciar bajo los análisis y proyecciones

estimadas que el proyecto de ser implementado y con una buena administración puede ser rentable.

Capítulo 3: Plan de Marketing

Establecimiento de Objetivos

El principal enfoque que debe perseguir la empresa Heladería Torres, es el posicionamiento de la marca, el reconocimiento del nombre de la empresa, la fidelización de los clientes, el captar nuevos clientes. Para ello se ha establecido los siguientes objetivos:

- Ser reconocidos por los clientes como una heladería que brinda servicios únicos y de calidad.
- Incrementar las ventas anualmente
- Hacer conocer al cliente sobre el producto
- Lograr la fidelización de los clientes.
- Conseguir que el proyecto sea rentable.
- Ser innovadores
- Reducir gradualmente la producción de sabores de helados menos rentables.
- Asegurar la calidad de los helados

Criterios de Marketing

El criterio de marketing más utilizado es el marketing operativo, el cual comprende objetivos a corto plazo, mediante uso de publicidad, promociones eventos, estrategias que permiten llegar al cliente, es por ello que como paso inicial de apertura del negocio se implementara una publicidad mediante hojas volantes, un evento de apertura que comprende una animación por parte de un locutor, música promociones y sorpresas por la apertura.

Como un segundo criterio de marketing a utilizar tenemos el marketing estratégico lo cual permite establecer objetivos a mediano y largo plazo, este tipo de marketing comprende el análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de los competidores. Es por ello que mediante un análisis de un programa a implementar que será el de quejas y sugerencias se pretende analizar nuevas oportunidades de mejora en la captación del cliente, el local que se pretende implementar debe ser atractivo, un lugar que sea acogedor y que marque una diferencia con el lugar, se analizara la evolución de la demanda, se debe detectar nuevas necesidades de los clientes, analizar mediante la matriz BCG nuestra cartera de productos con el fin de determinar y tomar acciones estratégicas sobre la rentabilidad de los productos. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa (Espinosa, 2016).

El marketing digital es el uso de internet y las redes sociales en el objetivo de mejorar la comercialización de un producto o servicio, el marketing digital es un complemento del marketing tradicional no un sustituto, el sitio web es el pilar fundamental para el marketing digital ya que es el lugar donde la empresa ofrece y vende sus productos y servicios, hoy en día se ha convertido en una herramienta básica y es por ello la importancia del mismo (Llano, 2017).

Es por ello que aprovechando las ventajas que ofrece hoy en día el internet y la telefonía celular mediante el uso de las redes sociales se pretende llegar a mas consumidores mediante la publicidad que se pueda hacer por estas plataformas, publicidad que no tiene costo debido a que el mercado donde se implementara no es muy grande y la

gente en su mayoría se conoce o da una referencia, el compartir una publicación entre las personas del lugar por ende es más fácil, y ciertamente la publicidad de boca en boca a veces resulta ser más efectiva.

Formulación de Estrategias

Estrategia de venta

“Una estrategia de ventas es aquel tipo de estrategia cuyo diseño se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos de ventas”, (Lopez, 2015), con esta definición concreta se puede determinar las estrategias de ventas con el fin de captar clientes y ser un negocio rentable, las cuales son:

- Realizar degustaciones.
- Mejorar su presentación.
- Aceptar sugerencias
- Dar promociones.
- Hacer publicidad por redes sociales.
- Ofrecer una variedad de sabores
- Ofrecer el producto a precios razonables

Estrategia de precio.

Una estrategia de precios es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de la vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.

Las empresas pueden optar por una estrategia de penetración, alineamiento y selección. La primera se basa en ofrecer siempre precios inferiores los de esa categoría, y

los consumidores dan un valor generalmente superior por el precio que pagan. La segunda categoría refiere al valor medio de mercado y con lo que los compradores le atribuyen. Finalmente tenemos la estrategia de precio de selección, que quiere decir que el precio corresponde con el valor que los compradores dan al producto pero este es superior al valor medio de mercado.

El precio de los helados se ha determinado con base a un estudio de los competidores basándose en las estrategias direccionadas a las estrategias de selección, con lo cual se ha determinado el precio entre 0.75 y 1.25 centavos de dólar para los helados y entre 1.00 y 1.50 centavos de dólar para las bebidas que se pueda ofrecer y de esta manera poder captar y fidelizar al cliente, ofreciendo un producto de calidad por un precio razonable.

El punto de equilibrio se lo ha determinado para cada producto y el cual está presentado en la parte financiera de este proyecto teniendo en cuenta los costos de producción, gastos administrativos, gastos de servicios, salario del administrador, materia prima, costos directos e indirectos.

Adicional se estima manejar precios especiales para el sabor de la semana, por fechas especiales de los clientes, o por algún tipo de evento conmemorativo, en los cuales será un poco más económico que los demás sabores, lo que, también permitirá rotar el inventario de los sabores que más saldos hayan.

Estrategia de distribución

La distribución comercial relaciona la producción con el consumo. Su objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo,

presentando el producto de forma atractiva, que estimule comprarlo. Además, implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición (Vargas, 2015).

Las estrategias de distribución se determinan de acuerdo al tipo de empresas, es por ello que Heladería Torres no puede usar una estrategia de distribución debido a que por ser un negocio de consumo directo esta se hará de manera directa y personalizada, es por ello que la atención al cliente es primordial para asegurar una fidelización del mismo.

Estrategia promocional

Las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes. Con ellas se podrá dar a conocer los productos, crear la necesidad de ellos en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de la marca. Es por ello que el objetivo principal de esta estrategia es aumentar las ventas del mismo, atraer la atención de los clientes y mejorar la imagen de la marca (Mglobal, 2017).

Las estrategias promocionales son diversas para poder llegar al cliente, para el caso de Heladería Torres, esta se puede determinar con degustaciones, concursos, promociones, publicidad por medios digitales. Con una buena estrategia de promoción se puede llegar a captar una buena cantidad de clientes, con ello contribuimos a posicionar la marca y fidelizar al cliente.

Aplicaciones Marketing Mix

Producto

Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a este producto en sí. Estos elementos pueden ser; embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

Los productos que contará la Heladería Torres, son productos en su mayoría artesanales ofreciendo una variedad de sabores de helado, como son los helados de mora, coco y guanábana adicional a esto también contará con helados industriales de dos sabores, de chocolate y de vainilla, los cuales son los de mayor aceptación según la investigación de mercado y encuesta realizada. Adicional a esto se ofrecerá jugos fríos conocidos también como bebidas frías, las bebidas frías no tienen una gran aceptación como son los helados por lo que se debe aplicar estrategias para potenciar el consumo de estas mediante el diseño de los envases y el diseño de la presentación los cuales deberán ser innovadores y atractivos.

Precio

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

La determinación del precio va en función del costo como se lo presentara más detalladamente en el capítulo cinco del análisis financiero del proyecto, pero en general se estima que los precios serán muy accesibles, con el único propósito de atraer una mayor clientela, ofreciendo un producto de calidad y exquisito sabor a precios razonables.

Plaza

La plaza de mercado estará dirigida a toda la población, con el fin de hacerse un lugar en el mercado gracias a la variedad de productos y el ambiente que se podrá ofrecer. Para ello el local funcionará en la parte céntrica junto al parque y muy cercano a la principal escuela del sector.

Promoción

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en público, por ejemplo; la publicidad, las relaciones publicas, la localización del producto, etc.

El consumo de helados es una actividad usualmente familiar, muy placentera que para el cliente representa disfrutar y es allí justamente donde reside el éxito o el fracaso de quien opera este negocio. Por ello se requiere:

- Muy buena atención, en especial a los niños.
- Atención rápida
- Limpieza del local
- Ambiente agradable
- Variedad de sabores
- Precios razonables

Para la promoción de los principales productos se lo hará mediante hojas volantes, medios electrónicos, en el cual indique los productos, descuentos, sorteos, y promociones, que se ofertaran cada cierta temporada, todo esto contempla un costo el cual está debidamente respaldado en nuestro análisis financiero.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados (Ruiz, 2012).

Los cuatro cuadrantes de la matriz suponen una clasificación UEN (Unidades Estratégicas de Negocio), la cual proporciona múltiple información acerca de las

decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico. Lo que se pretende conseguir es establecer un sistema que permita tomar decisiones lo más objetivas posibles sobre dónde invertir, retirar inversiones, en lo referente a las UEN. Para lo cual se deben tener en cuenta las características de cada uno de los cuadrantes que la componen (Ruiz, 2012).

El primer cuadrante se lo denomina, negocios o productos estrella, esto quiere decir que es el producto que más rotación tiene y por ende genera los mayores ingresos, el segundo cuadrante vaca lechera esto quiere decir que es un producto que genera ganancias estables, es decir que se mantiene una rentabilidad constante, el tercer cuadrante interrogante lo cual quiere decir que no estoy seguro que este producto tenga una muy buena oportunidad en el mercado, es decir es un producto con lo cual se va a incursionar en el mercado, tratando de afianzar el mismo y es por lo cual se debe generar mayor publicidad y tratar de llegar más al cliente para que sea rentable y el producto no desaparezca a futuro y finalmente el último cuadrante se lo denomina perro, lo cual quiere decir que es un cuadrante donde están los productos que más generan pérdida que rentabilidad para el negocio y por lo cual es necesario su evaluación para desistir o tratar de sacar adelante al producto. Lo cual está comprendido como el ciclo de lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

Para determinar con exactitud los productos de heladería Torres que serán ubicados en cada cuadrante, se ha considerado varios factores de evaluación, entre ellos el aspecto financiero, es decir la inversión que representa cada uno de los productos a ofertar, la acogida por parte de los consumidores, esto se ha determinado mediante la encuesta previamente realizada y por último tenemos el futuro margen de rentabilidad obtenida para

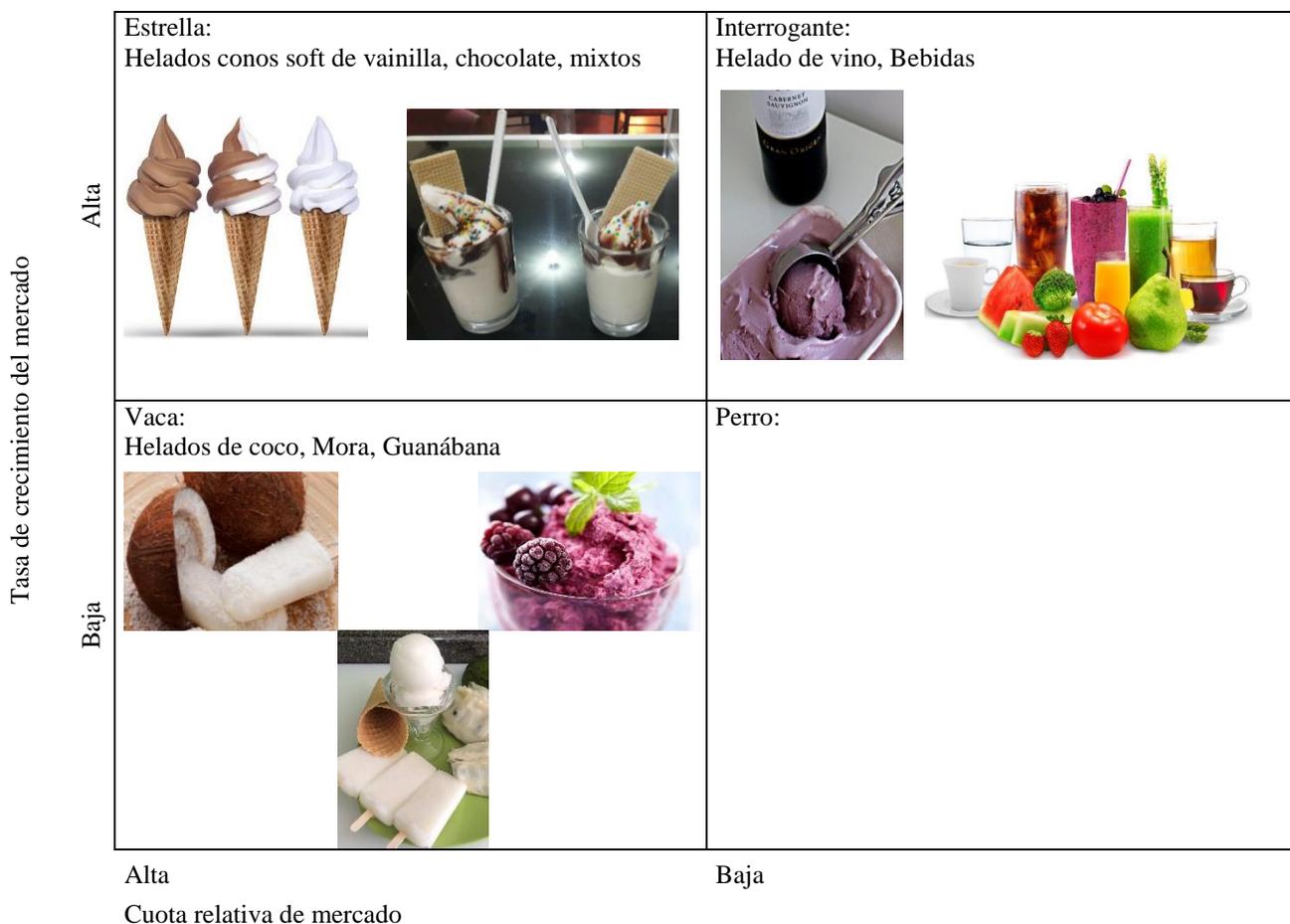
la venta de los mismos, este aspecto financiero se lo ha determinado y ampliado en la parte del análisis financiero de este proyecto. La competencia de la misma manera es un aspecto importante para la determinación de los productos más rentables y es por ello que se ha recurrido a realizar el análisis correspondiente del mismo mediante una entrevista directa, lo cual nos indica que los datos obtenidos mediante la encuesta poblacional realizada en la parroquia Pacayacu es real, debido a que la población se inclina a una demanda mayor de helados de conos llamados soft, básicamente en dos sabores, de vainilla y de chocolate, la entrevista realizada al proveedor y la encuesta poblacional también nos indica que un producto que tiene una demanda constante son los helados de sabores, mayormente los de coco, mora y guanábana. Las bebidas es algo que se debe publicitar para que tenga una mayor demanda, debido a que la encuesta recogida indica que este es un producto de casi poca o nula aceptación, un sabor adicional de helado que tienen una gran interrogante debido a que no se está seguro de la aceptación del mismo es el helado de vino, algo en lo cual se debe incursionar y probar si es de agrado o no del consumidor. La producción de los helados frente a una posible demanda de igual manera influye bastante para determinar nuestra matriz BCG, y es por ello que para realizar la misma, nos basaremos en la encuesta realizada a la población, la entrevista aplicada a la competencia directa, el análisis socioeconómico y financiero aplicado, y algunos otros factores que puedan incidir en la determinación de la aceptación y demanda de los productos a ofertar.

En el siguiente cuadro se presenta el grafico propuesto de BCG para los productos de heladería Torres en la cual se detalle al producto estrella de las ventas que serán los helados de conos de vainilla, chocolate y mixtos, la interrogante que se plantea son los helados de vinos los cuales se planea incursionar en un futuro dependiendo de la

aceptación del producto, las bebidas es algo en lo que no se podría determinar con precisión su éxito y por lo cual se deberá fomentar su consumo mediante una mayor publicidad, según los datos recogidos en la encuesta poblacional y entrevista directa a la competencia que se realizó, la población tiene una gran demanda por los helados que se muestran en la siguiente grafica BCG, y mediante el análisis socioeconómico y financiero aplicado podemos determinar con mayor exactitud la ubicación de cada uno de los productos a ofertar. Con todo esto a continuación se presenta la siguiente matriz:

Tabla 29
Matriz BCG

Matriz BCG crecimiento - participación Heladería Torres



Así tenemos que el producto estrella son los helados de cono soft, posee un gran crecimiento en ventas y genera flujos estables de dinero. En el producto interrogante tenemos a los helados de vino y las bebidas, están en esta categoría porque a que no se sabe si tendrán una gran acogida por el consumidor debido a su recién lanzamiento, estos productos generan flujos de dinero cuando hay inversión, En la categoría de producto vaca tenemos los helados de coco, mora y guanábana, debido a que son los productos más conocidos y solicitados por el consumidor, estos productos genera flujos estables de dinero y requiere poca inversión y finalmente tenemos el producto perro genera baja utilidad o perdida en la empresa y que hasta no emprender el negocio no se podría determinar que producto es el que nos genera una perdida.

Resumen

Los objetivos y estrategias de marketing de una empresa es muy importante para poder posicionarse en el mercado y lograr un éxito en el mismo, para ello se debe determinar con claridad a que mercado se pretende llegar. En este capítulo se puede apreciar una visión de a donde es lo que la empresa desea llegar, segmentando el mercado y aplicando estrategias que ayuden a cumplir los objetivos establecidos mediante el análisis de las herramientas aplicadas para ello, esto es encuestas poblacionales realizadas para determinar una potencial demanda, entrevista a la competencia para tener una idea clara de demanda y producción, y un análisis financiero que me permita estimar costos y rentabilidad de los productos a ofertar.

Capítulo 4: Estudio Técnico

Tamaño del Proyecto

La heladería funcionará en un espacio de 140 metros, contará con la maquinaria necesaria para el proceso de elaboración y preservación de los productos, así como también con los suficientes bienes muebles con una capacidad de aforo físico de 30 personas, el local estará dividido de tal manera que una parte sea ocupada para el área de cocina o producción, una área de servicio al cliente y una área de servicios.



Figura 19. Local en construcción

Área de cocina o producción

Destinada para la elaboración y almacenamiento de los alimentos de la heladería, en esta área se encontrará toda la maquinaria que se utilizará para la elaboración del producto, esto es, cocina, licuadora, batidora, campana extractora, un congelador, un refrigerador, mesones de acero inoxidable, utensilios de cocina y el lavaplatos.

Área de servicio al cliente

Esta área está destinada para el almacenamiento, presentación del producto y atención al cliente, lo cual contará con un mostrador, una caja registradora, una

computadora, refrigerador, congelador, vitrina, máquina de elaboración de helado industrial, copas, utensilios para servir el helado y utensilios plásticos.

Área de consumo

Esta área está destinada para el consumo del producto, la cual estará constituida por mesas, sillas, un televisor, un parlante de sonido y una barra con una vista directa hacia el parque. Esta área también contará con servicios públicos los cuales estarán ubicados en la parte lateral del local, contando con baños individuales tanto de hombres como de mujeres.

Localización

Macro localización

La Heladería Torres estará ubicada en la parroquia Pacayacu, del cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, a continuación se muestra una foto satelital de la parroquia.

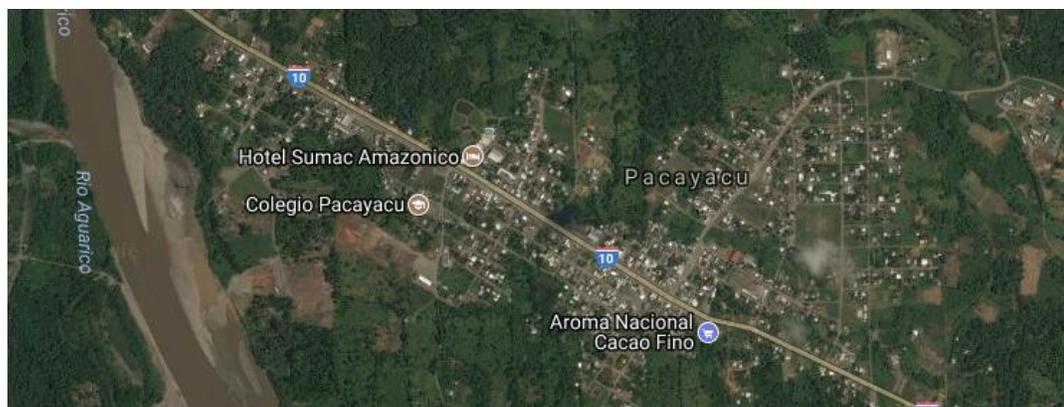


Figura 20. Vista satelital de la parroquia

Tomado del buscador Google Maps ([https://www.google.com/maps/place/Pacayacu/@-0.0367683,-](https://www.google.com/maps/place/Pacayacu/@-0.0367683,-76.5928574,2675m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d7fc53095b5dff:0x4db50edcd53a4ad8!8m2!3d-0.0385721!4d-76.5863882)

[76.5928574,2675m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d7fc53095b5dff:0x4db50edcd53a4ad8!8m2!3d-0.0385721!4d-76.5863882](https://www.google.com/maps/place/Pacayacu/@-0.0367683,-76.5928574,2675m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d7fc53095b5dff:0x4db50edcd53a4ad8!8m2!3d-0.0385721!4d-76.5863882))

Micro localización

Para la ubicación de la Heladería Torres se determinó un punto estratégico, teniendo en cuenta la afluencia tanto de visitantes como se turistas en la parroquia

Pacayacu para ello se ha segmentado los factores relevantes, el peso asignado, las alternativas y las calificaciones asignadas a cada una de ellas, bajo estos parámetros el punto estratégico y de acuerdo a un análisis mediante el método cualitativo de puntos es la zona del centro por las siguientes razones:

Tabla 30
Método Cualitativo de puntos

Fac Rel	Peso Asi	Alt A (Centro)		Alt B (Norte)		Alt C (Sur)	
		Cal	Cal Pon	Cal	Cal Pon	Cal	Cal Pon
Cercanía con							
la zona	40%	10	4	5	2	5	2
comercial							
Cercanía	15%	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Insumos							
Servicios	10%	10	1	10	1	10	1
Básicos							
Infraestructura	10%	10	1	8	0,8	8	0,8
Cercanía al	25%	10	2,5	2	0,5	2	0,5
parque							
Total	100%		9,7		5,35		5,35

1. Estar al frente al parque principal de la parroquia, teniendo en cuenta que es un sitio muy estratégico debido a la gran afluencia de gente que acude al lugar en especial los fines de semana.
2. Cercanía con la iglesia de la parroquia, lo cual es muy conveniente debido a la afluencia de las personas que acuden los días domingos.
3. Finalmente se ha considerado el lugar por la cercanía a la principal institución educativa del sector, la cual es la escuela Jose Peralta,

Ingeniería

Base conceptual

La ingeniería del proyecto busca solucionar todos los requerimientos que se presenten en la instalación y funcionamiento de la planta de producción, como lo explica (Baca Urbina, 2010) “la ingeniería del proyecto resuelve todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución optima de la planta” (Pág. 89).

Adquisición de maquinaria muebles y enseres

Existe una gran variedad de equipos que ofrece el mercado lo cual se podría decir que es una ventaja debido a que el proceso de adquisición de equipos se lo puede hacer de forma local evitando incurrir en gastos de movilización, cierto tipo de maquina como lo es la máquina para elaborar helado suave (de cono) se lo debe de hacer directamente con el distribuidor evitando así la intermediación de dicha máquina.

Local

Para el diseño interior, logo y distribución del local, se cuenta con el asesoramiento técnico de un especialista, lo cual estima que se considere una imagen de la siguiente manera:



Figura 21. Ingeniería del local 1



Figura 22. Ingeniería del Local 2



Figura 23. Ingeniería del local 3



Figura 24. Ingeniería del local 4

Descripción de la Tecnología del Negocio

Los equipos tecnológicos, mecánicos, y/o industriales son esenciales para cualquier tipo de negocio. Dentro de los equipos esenciales para un correcto y adecuado funcionamiento de la empresa heladería Torres, se ha planteado que debe adquirir los siguientes equipos:

Tabla 31
Modelo y costo de los equipos

Equipo	Modelo	Precio
Refrigerador	Indurama Vfv 520 - 452 litros	800,00
Congelador	Indurama Ci300 Tapa de Vidrio	650,00
Vitrina de exhibición de helado	Artesanal	1.690,00
Máquina de helado soft	Soft C723	5.800,00
Licuada Industrial	Skymesen	430,00
Batidora	KitchenAid	400,00
Punto de venta (computador y caja registradora)	Clon Core i5	800,00

Cada uno de los equipos a adquirir posee una capacidad de producción y/o almacenamiento que se detalla a continuación y que en principio esta no se verá utilizada en su totalidad.

Tabla 32
Funcionamiento de los equipos

Equipo	Funcionamiento
Refrigerador	Mantiene frio los productos, permite la visibilidad desde el exterior por tener la puerta de vidrio
Congelador	Mantiene frio los productos, permite la visibilidad desde el exterior por tener la puerta de vidrio
Vitrina de exhibición de helado	Mantiene frio los productos, permite exhibir los helados gracias a sus bandejas frontales y una cubierta de vidrio
Máquina de helado soft	Maquina industrial de helado suave con capacidad de 8 litros de procesamiento de producto, produce 12 conos por minuto.
Licuadora Industrial	Licuadora industrial con capacidad de 4 litros
Batidora	Batidora tipo industrial capacidad de 4.8 litros de 10 velocidades consume 300 w
Punto de venta (computador y caja registradora)	Computador Core i5 1tb completo con el software especializado para este tipo de negocio

Diseño del Proceso Productivo

Proceso de atención al cliente

El proceso de atención al cliente consiste en una serie de pasos claramente definidos, desde que llega el cliente a la heladería hasta que sale totalmente satisfecho.

- Se inicia con el saludo y recibimiento al cliente en la entrada
- Se toma el pedido
- Se recibe el pago del pedido
- Se lo ubica en la mesa que el desee o que esté disponible

- Se despacha el pedido
- Se lleva el pedido al cliente
- Se indaga sobre la satisfacción
- Se despide al cliente

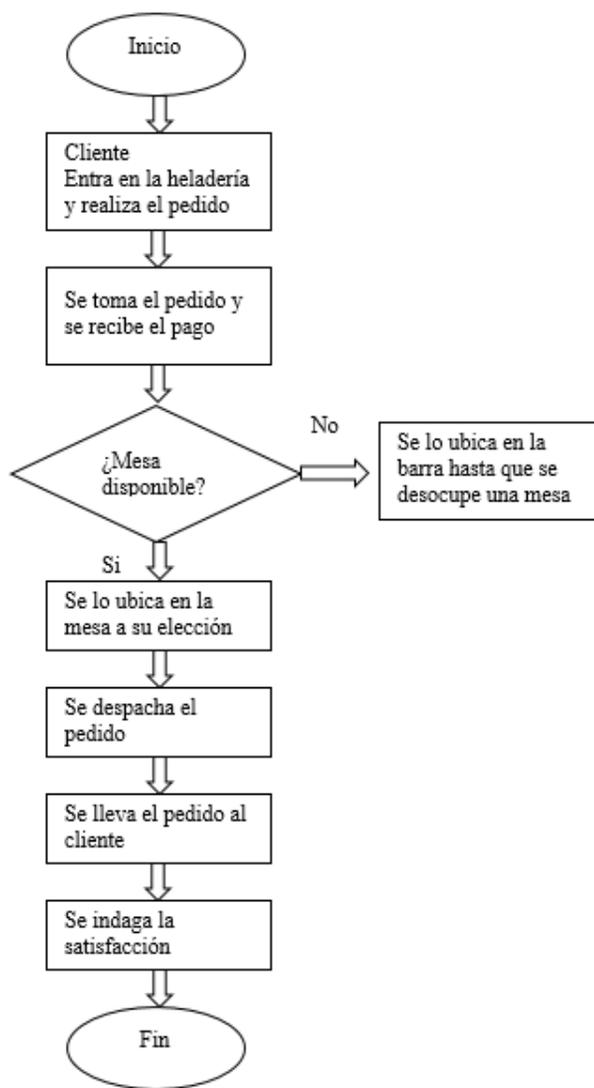


Figura 25. Flujograma de servicio

Proceso para la elaboración de helado

El proceso para la elaboración de helados comprende algunas etapas las cuales varían según del tipo de helado a elaborar, ya sea este de tipo artesanal o de tipo industrial.

Las etapas son las siguientes:

- Recepción de materia prima
- Disolución
- Mezcla de ingredientes
- Llenado – Embazado
- Enfriamiento
- Almacenado
- Despacho



Figura 26. Flujograma para la preparación de helados

Proceso para la elaboración de bebidas

El proceso para la elaboración de bebidas comprende algunas etapas las cuales varían según del tipo de bebida que se va a elaborar, ya sean estas frías, batidos. Las etapas son las siguientes:

- Recepción de materia prima
- Limpieza y pelado de materia prima
- Mezcla de ingredientes
- Despacho



Figura 27. Flujograma para la preparación de bebidas

Estudio Administrativo y Legal

Estructura organizacional

De acuerdo con el presente proyecto la organización administrativa se realiza con respecto de las necesidades de la empresa para el buen funcionamiento y crecimiento de la misma, heladería Torres posee la siguiente estructura organizacional en el ámbito del local de funcionamiento.

- Área de producción
- Área de venta y/o despacho
- Área de consumo
- Baños
- Área de almacenaje

La empresa heladería Torres está conformada por 3 hermanos, los cuales desempeñan el rol de accionistas de la misma dando lugar a una estructura organizacional básicamente desempeñada por sus accionistas que son los siguientes:

- Giovanni Torres Peña
- Mario Torres Peña
- Wilmer Torres Peña

La empresa heladería por ser un negocio nuevo y por su localización no cuenta con una estructura orgánica en cuanto a niveles y roles de desempeño debido a que este será administrado y atendido por uno de sus propietarios Giovanni Torres Peña, de acuerdo a lo acordado por la junta de accionistas.

Presupuesto mensual y anual del personal administrativo

Se ha establecido un presupuesto mensual para la persona que atiende el negocio local, el cual básicamente consta de un salario básico y que se detalla y compone de la siguiente manera:

Tabla 33

Presupuesto mensual y anual del personal administrativo

Concepto	Mensual	Anual
Sueldo	386.00	4,632.00
Aporte Patronal IESS (11,15%)	43.04	516.47
Décimo Tercera remuneración		386.00
Décimo cuarta remuneración		386.00
Fondos de Reserva 8,33%	32.15	385.85
Total Mensual		461.19
Total Anual		6,306.31

Forma Jurídica

La forma jurídica de la empresa se la conforma mediante una escritura de constitución de la compañía, este documento debe ser redactado por un abogado, por su alto contenido de información detallada del mismo, esta está compuesta principalmente por los socios sin restricción en cuanto al porcentaje de participación, luego de ello esta escritura debe ser elevada a instrumento público para su posterior registro en una notaría.

Una vez aprobada la constitución de la compañía, esta debe ser ingresada a la súper de compañía, la cual se someterá a una revisión por parte de su departamento jurídico, en caso de existir algún error, esta será devuelta para su corrección. De ser aprobada la constitución esta será registrada en el registro mercantil con el nombre jurídico otorgado, el nombre del representante legal, la cual una vez inscrita nacerá legalmente.

Cuando la constitución de la compañía haya sido registrada en el registro mercantil, la documentación debe ser ingresada a la superintendencia de compañías para que procedan a registrar en su libro.

Posterior a esto se debe sacar un número de registro único de contribuyente (RUC), el cual es emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI), presentando la documentación respectiva que es, el formulario 01A y 01B, escrituras de constitución, nombramiento legal o agente de retención, copia y original de la cédula del representante legal, copia y original de la papeleta de votación del representante legal y finalmente una copia de un documento que certifique la dirección domiciliaria fiscal a nombre del sujeto pasivo. Luego de ello el SRI procede a habilitarle comercialmente para que inicie sus operaciones mercantiles.

Los costos estimados para ello son los siguientes:

Tabla 34
Gastos de constitución de la empresa

Descripción	Valor
Capital social	400.00
Gastos de constitución	470.00
Patente	10.00
Total gasto de constitución	880.00

Permisos y documentos habilitantes

Una vez creada su forma jurídica de la empresa, esta debe realizar el trámite para poder cumplir con los documentos legales que le permitan operar sin problema de acuerdo a lo establecido y enmarcado a la ley. Estos documentos son, permiso de bomberos, patente municipal, y permiso otorgado por el ministerio del interior o por el ministerio de turismo que sería el permiso de turismo. Los costos de los mismos son los siguientes:

Tabla 35
Gastos de permisos operativos

Descripción	Valor
Permiso de bomberos	20.00
Patente municipal	50.00
Permiso del Min del interior	50.00
Total gasto de constitución	120.00

Todos estos gastos de constitución están marcados en el estudio financiero que se presenta en el Capítulo 5 de este proyecto

Resumen

En este capítulo se puede apreciar de manera global lo concerniente al tamaño del proyecto investigado, el cual determina el espacio físico y distribución que se utilizará para el proyecto, la localización considerada óptima para que la Heladería Torres comience sus operaciones, la maquinaria y costo de la misma para un adecuado funcionamiento, también podemos apreciar el proceso de atención y elaboración del producto a ofertar los cuales se basan en; la producción de helados y bebidas, otro aspecto considerado en este capítulo es la parte de constitución y permisos de funcionamiento de la empresa.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

Balance General Inicial

Tabla 36
Balance general inicial

Heladería Torres

Balance general inicial

Al 01 de enero del 2018

(En dólares de los EE.UU.)

Activos.		Pasivos.	
Corrientes:	8,294.41	Corrientes:	
Efectivo	829.44		
Bancos	7,464.97	Cuenta por pagar	
<u>No corrientes</u>	10,264.00	<u>No corrientes</u>	13,000.00
Maq. Y equipos indust.	8,080.00	Préstamo Largo plazo	13,000.00
Deprec maq y equip	(808.00)	Total pasivos	13,000.00
Muebles y enseres	2,590.00		
Deprec mueb y ens	(518.00)		
Equipos de comp	1,380.00	<u>Patrimonio:</u>	5,558.41
Deprec equip de comp	(460.00)	Capital contable	5,558.41
Total activos	18,558.41	Total pasivo + patrimonio	18,558.41

Costos de Inversión

Para el costo de inversión de la heladería Torres se ha definido todo lo comprendido a maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de computación, terreno y construcción y por lo cual se presenta a continuación las tablas donde constan los activos valorados y el costo de la inversión de los mismos, entre los cuales tenemos los siguientes:

Tabla 37
Maquinaria y equipos

Ítems	Cant.	Proveedor	Precio unit.	Precio total
Refrigeradora	1	La Gran Vía	800.00	800.00
Maquina Industrial de helado soft	1	Pregel Ecuador	5,800.00	5,800.00
Licuadaora	1	La Economía	430.00	430.00
Batidora	1	La Economía	400.00	400.00
Congelador	1	La Economía	650.00	650.00
Total Maquinaria y Equipos Industriales				8,080.00

Tabla 38
Muebles y enseres

Ítems	Cant.	Proveedor	Precio unit.	Precio total
Mesas	7	Mueblería el Cisne	100.00	700.00
Mostrador	1	Mueblería el Cisne	200.00	200.00
Vitrina	1	La Economía	1,690.00	1,690.00
Total muebles y enseres				2,590.00

Tabla 39
Equipos de computación

Ítems	Cant.	Proveedor	Precio unit.	Precio total
Computador	1	Electrónica siglo 21	600.00	600.00
Proyector	1	Tecnomega	580.00	580.00
Caja punto de venta	1	Electrónica siglo 21	200.00	200.00
Total Equipos de Computación				1,380.00

Tabla 40
Resumen de inversión activos fijos

Inversiones	Valor	%	Inversión
Maquinaria y Equipo	8,080.00	67%	8,080.00
Equipos de computación	1,380.00	11%	1,380.00
Muebles y enseres	2,590.00	21%	2,590.00
Total Activos Fijos	12,050.00	100%	12,050.00

Tabla 41
Gastos de constitución

Descripción	Valor
Capital social	400.00
Gastos de constitución	470.00
Patente	10.00
Permiso de bomberos	20.00
Patente municipal	50.00
Permiso del Min del interior	50.00
Total gasto de constitución	1,000.00

Tabla 42
Gasto de organización

Descripción	Valor
Adecuaciones al local	650.00
Total gasto de organización	650.00

Tabla 43
Gasto de instalación

Descripción	Valor
Movilización de equipos	200.00
Instalación de rotulo	50.00
Instalación de publicidad	100.00
Instalación luminaria	150.00
Total gasto de instalación	500.00

Tabla 44
Gasto de publicidad

Descripción	Valor
Publicidad	350.00
Total gasto de publicidad	350.00

Tabla 45
Gasto Corriente

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Sillas	17	17.00	289.00
Rótulos	1	250.00	250.00
Total gasto corriente			539.00

Dentro de los gastos de constitución se contempla los gastos en los que se incurre para la constitución y funcionamiento del negocio, lo cual comprende la apertura de registro único de contribuyentes RUC, inspección y permiso de los bomberos, patentes municipales, permiso de salud, este último es indispensable debido a que la heladería está ubicada dentro de los negocios de bares y restaurantes y es por ello que exigen este tipo de permiso.

Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos está considerada para los siguientes 5 años, considerando un crecimiento anual del 10% en la venta de productos de acuerdo a la demanda y se considera un incremento en el precio de venta del 3% anual, debido a la inflación del -0.9 % que reporta los datos del Banco Central de Ecuador, se toma la base de 3% de incremento del precio considerando el incremento del costo de la materia prima y principales productos a comercializar, debido a factores socio económicos sobre todo los costos especulativos que hacen que determinados productos aumenten su costo en especial las frutas porque algunas frutas son por temporada.

Las cantidades de venta diaria está basada en un análisis en cuanto a consumo diario lo cual representa los siguientes ingresos.

Tabla 46
Proyección de productos de ventas

Descripción	C/U	Cantidad diaria	Días	Total unidades anuales	Ingreso anual
Helado de vaso	0.85	14	360	5,040	4,284.00
Helado de cono	0.75	19	360	6,840	5,130.00
Helado de copa	1.25	2	360	720	900.00
Helado de coco	0.80	10	360	3,600	2,880.00
Helado de guanábana	1.00	5	360	1,800	1,800.00
Helado de mora	0.80	8	360	2,880	2,304.00
Helado de vino	1.00	1	360	360	360.00
Aderezos	0.25	6	360	2,160	540.00
Batidos	1.50	1	360	360	540.00
Bebida frozen	1.25	2	360	720	900.00
Jugos	1.00	1	360	360	360.00
Total ingresos de helado					17,658.00
Total Ingresos Aderezos					540.00
Total ingresos de bebida					1,800.00
Total ingreso anual					19,998.00

En base al cuadro presentado se puede determinar una proyección de ingresos anuales mediante la siguiente tabla.

Tabla 47
Proyección de ingresos

Periodo Año 1	Unidad	Total Unidades	Ingresos anuales
Helados	Unidad	21,240.00	17,658.00
Aderezos	Porción	2,160.00	540.00
Bebidas	Unidad	1,440.00	1,800.00
Total anual		24,840.00	19,998.00
Periodo Año 2	Unidad	Total Unidades	Ingresos anuales
Helados	Unidad	23,364.00	20,006.51
Aderezos	Porción	2,376.00	611.82
Bebidas	Unidad	1,584.00	2,039.40
Total anual		27,324.00	22,657.73
Periodo Año 3	Unidad	Total Unidades	Ingresos anuales
Helados	Unidad	25,700.40	22,667.38
Aderezos	Porción	2,613.60	693.19
Bebidas	Unidad	1,742.40	2,310.64
Total anual		30,056.40	25,671.21
Periodo Año 4	Unidad	Total Unidades	Ingresos anuales
Helados	Unidad	28,270.44	25,682.14
Aderezos	Porción	2,874.96	785.39
Bebidas	Unidad	1,916.64	2,617.96
Total anual		33,062.04	29,085.48

Periodo Año 5	Unidad	Total Unidades	Ingresos anuales
Helados	Unidad	31,097.48	29,097.87
Aderezos	Porción	3,162.46	889.84
Bebidas	Unidad	2,108.30	2,966.14
Total anual		36,368.24	32,953.85

Punto de Equilibrio

Mediante el análisis de punto de equilibrio se puede determinar la cobertura de los costos fijos y variables, es en este punto donde se dice que la empresa tiene un beneficio igual a 0, esto quiere decir que ni gana ni pierde. El presente análisis comprende un punto de equilibrio tanto en unidades como en valores unitarios de cada uno de los productos.

Tabla 48

Punto de equilibrio en unidades

No.	Descripción	PVP	CV	Ventas	Mc (cv/ pvp)	Utilidad (mc-1)	% ventas	Contribución ponderada	Q anual	Q Diaria
1	H. de vaso	0.85	0.16	5,040	19%	0.69	20.29%	0.140	2,729.78	7.58
2	H. de cono	0.75	0.15	6,840	19%	0.60	27.54%	0.167	3,704.70	10.29
3	H. de copa	1.25	0.20	720	16%	1.05	2.90%	0.030	389.97	1.08
4	H. de coco	0.80	0.17	3,600	21%	0.63	14.49%	0.091	1,949.84	5.42
5	H. de guanábana	1.00	0.19	1,800	19%	0.81	7.25%	0.058	974.92	2.71
6	H. de mora	0.80	0.10	2,880	12%	0.70	11.59%	0.081	1,559.88	4.33
7	H. de vino	1.00	0.68	360	68%	0.32	1.45%	0.005	194.98	0.54
8	Aderezos	0.25	0.13	2,160	53%	0.12	8.70%	0.010	1,169.91	3.25
9	Batidos	1.50	0.21	360	14%	1.29	1.45%	0.019	194.98	0.54
10	Bebida frozen	1.25	0.11	720	8%	1.14	2.90%	0.033	389.97	1.08
11	Jugos	1.00	0.18	360	18%	0.82	1.45%	0.012	194.98	0.54
Totales				24,840.00			100.00%	0.647	13,453.92	37.37

Tabla 49
Punto de equilibrio en valores monetarios

Nº	Descripción	PVP	CV	Ventas	Mc (cv / pvp)	Utilidad (mc-1)	% ventas	Contribución ponderada	Q Anual	Q Diaria
1	H. de vaso	0.85	0.16	5,040	19%	81%	20.29%	0.165	2,258.52	6.27
2	H. de cono	0.75	0.15	6,840	19%	81%	27.54%	0.222	3,065.13	8.51
3	H. de copa	1.25	0.20	720	16%	84%	2.90%	0.024	322.65	0.90
4	H. de coco	0.80	0.17	3,600	21%	79%	14.49%	0.114	1,613.23	4.48
5	H. de guanábana	1.00	0.19	1,800	19%	81%	7.25%	0.058	806.61	2.24
6	H. de mora	0.80	0.10	2,880	12%	88%	11.59%	0.102	1,290.58	3.58
7	H. de vino	1.00	0.68	360	68%	32%	1.45%	0.005	161.32	0.45
8	Aderezos	0.25	0.13	2,160	53%	47%	8.70%	0.041	967.94	2.69
9	Batidos	1.50	0.21	360	14%	86%	1.45%	0.012	161.32	0.45
10	Bebida frozen	1.25	0.11	720	8%	92%	2.90%	0.027	322.65	0.90
11	Jugos	1.00	0.18	360	18%	82%	1.45%	0.012	161.32	0.45
Totales				24,840.00			100.00%	0.782	11,131.27	30.92

Amortización de Préstamo

Para poder llegar a implementar el proyecto se necesita de un apalancamiento financiero, en este caso lo más accesible es un crédito financiero otorgado por la cooperativa de ahorro y crédito Andalucía de 13,000.00 a una tasa de interés del 14.8% y a un plazo de 5 años, lo cual se presenta a continuación junto con la tabla de amortización anual correspondiente

Tabla 50
Amortización préstamo

Años	Capital insoluto	Interés vencido	Cuota capital	Capital pagado
0	13,000.00			
1	10,400.00	1,924.00	2,600.00	4,524.00
2	7,800.00	1,539.20	2,600.00	4,139.20
3	5,200.00	1,154.40	2,600.00	3,754.40
4	2,600.00	769.60	2,600.00	3,369.60
5	-	384.80	2,600.00	2,984.80
		5,772.00	13,000.00	18,772.00

Depreciación y Amortización de los Activos

Tabla 51
Depreciación de activos

Detalle	Valor	%	VU/Año	1	2	3	4	5	DA	VR
Maq y Equipo	8,080	10%	10	808.00	808.00	808.00	808.00	808.00	4,040.00	4,040.00
Eq de comp	1,380	33%	3	460.00	460.00	460.00			1,380.00	0.00
Mueb y ens	2,590	20%	5	518.00	518.00	518.00	518.00	518.00	2,590.00	0.00
Total depreci	12,050			1,786.00	1,786.00	1,786.00	1,326.00	1,326.00	8,010.00	4,040.00

Tabla 52
Amortización de activos

Detalle	Valor	%	VU/Año	1	2	3	4	5	DA
Gtos de constit	1,000	20%	5	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,000.00
Gtos de organi	650	20%	5	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	650.00
Gtos de instal	500	20%	5	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	500.00
Gto corriente	539	33%	3	179.67	179.67	179.67			539.00
Gasto de Public	350	33%	3	116.67	116.67	116.67			
Total amortiz	2,689			609.67	609.67	609.67	430.00	430.00	2,150.00

Proyección de Gastos

La proyección de gastos permite determinar a la empresa cual es el nivel de gastos que se incurrirá y hasta donde puede soportar los mismos, para el presente plan de negocios se presenta una proyección de gastos a 5 años que se detalla a continuación.

Gastos año uno

Tabla 53
Gastos año uno

Detalle	CF	CV	CT
Costos de producción		2,219.52	2,219.52
Costo de ventas		3,290.40	3,290.40
Servicios básicos		552.00	552.00
Gasto de administración	6,306.31		6,306.31
Mantenimientos de equipos	120.00		120.00
Mantenimiento de local	240.00		240.00
Suministros de oficina	60.00		60.00
Suministros de aseo	300.00		300.00
Renta	1,440.00		1,440.00
Publicidad	240.00		240.00
Total anual	8,706.31	6,061.92	14,768.23

Gastos año dos

Tabla 54
Gastos año dos

Detalle	C F	C V	C T
Costos de producción		2,241.72	2,241.72
Costo de ventas		3,323.30	3,323.30
Servicios básicos		557.52	557.52
Gasto de administración	6,369.38		6,369.38
Mantenimientos de equipos	121.20		121.20
Mantenimiento de local	242.40		242.40
Suministros de oficina	60.60		60.60
Suministros de aseo	303.00		303.00
Renta	1,454.40		1,454.40
Publicidad	242.40		242.40
Total anual	8,793.38	6,122.54	14,915.92

Gastos año tres

Tabla 55
Gastos año tres

Detalle	C F	C V	C T
Costos de producción		2,264.13	2,264.13
Costo de ventas		3,356.54	3,356.54
Servicios básicos		563.10	563.10
Gasto de administración	6,433.07		6,433.07
Mantenimientos de equipos	122.41		122.41
Mantenimiento de local	244.82		244.82
Suministros de oficina	61.21		61.21
Suministros de aseo	306.03		306.03
Renta	1,468.94		1,468.94
Publicidad	244.82		244.82
Total anual	8,881.31	6,183.76	15,065.08

Gastos año cuatro

Tabla 56
Gastos año cuatro

Detalle	C F	C V	C T
Costos de producción		2,286.77	2,286.77
Costo de ventas		3,390.10	3,390.10
Servicios básicos		568.73	568.73
Gasto de administración	6,497.40		6,497.40
Mantenimientos de equipos	123.64		123.64
Mantenimiento de local	247.27		247.27
Suministros de oficina	61.82		61.82
Suministros de aseo	309.09		309.09
Renta	1,483.63		1,483.63
Publicidad	247.27		247.27
Total anual	8,970.12	6,245.60	15,215.73

Gastos año cinco

Tabla 57
Gastos año cinco

Detalle	C F	C V	C T
Costos de producción		2,309.64	2,309.64
Costo de ventas		3,424.00	3,424.00
Servicios básicos		574.41	574.41
Gasto de administración	6,562.38		6,562.38
Mantenimientos de equipos	124.87		124.87
Mantenimiento de local	249.74		249.74
Suministros de oficina	62.44		62.44
Suministros de aseo	312.18		312.18
Renta	1,498.47		1,498.47
Publicidad	249.74		249.74
Total anual	9,059.82	6,308.06	15,367.88

Requerimiento del Capital de Trabajo

El requerimiento de capital de trabajo es el dinero mínimo que se debe tener para operar un negocio en marcha, este está proyectado para que cubra los gastos de los primeros 4 meses hasta que sea autosustentable para que los costos de producción sean cubiertos por las ventas generadas.

Tabla 58
Capital de trabajo

Descripción	Costo total cuatrimestre
Materiales directos	739.84
Materiales indirectos	1,096.80
Inventarios	50.00
Gastos indirectos de fabricación	284.00
Mano de obra directa	1,844.77
Mano de obra indirecta	660.00
Mantenimiento maquina	40.00
Fondo rotativo	60.00
Renta	480.00
Total	5,255.41

Costos de Producción

Los costos de producción son costos en los que la empresa incurre con el fin de tener un producto terminado y poder comercializarlo, generando de esta manera una recuperación de la inversión e ingresos de utilidad generada.

Tabla 59
Costo de producción

Costos de producción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Leche	Litros	46.00	0.85	39.10
Azúcar	Kilo	10.08	2.00	20.16
Base de helado neutro	Kilo	0.35	50.00	17.50
Crema melatina	Kilo	0.70	12.00	8.40
Coco	Unidad	16.00	1.80	28.80
Guanábana	Unidad	10.00	2.00	20.00
Mora	Kilo	8.00	1.50	12.00
Vino	Unidad	1.00	15.00	15.00
Aderezos	Funda	6.00	4.00	24.00
Total costo de producción mensual				184.96
Costo anual de producción				2,219.52

Tabla 60
Costo de ventas

Costos de ventas	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Conos	Unidades	570	0.07	39.90
Vasos desechables	Paquete	4.2	2.00	8.40
Cucharas desechables	Paquete	19.2	1.50	28.80
Servilletas	Paquete	6.3	1.00	6.30
Paletas de helado	Paquete	7.2	1.50	10.80
Sorbetes	Paquete	1.2	150.00	180.00
Total costo de producción mensual				274.20
Costo anual de ventas				3,290.40

Tabla 61
Gasto administrativo

Concepto	Mensual	Anual
Sueldo	386.00	4,632.00
Aporte Patronal IESS (11,15%)	43.04	516.47
Décimo Tercera remuneración		386.00
Décimo cuarta remuneración		386.00
Fondos de Reserva 8,33%	32.15	385.85
Total Mensual		461.19
Total Anual		6,306.31

Tabla 62
Otros gastos

Otros Gastos	Mensual	Anual
Luz	40.00	480.00
Agua	6.00	72.00
Aseo	25.00	300.00
Otros gastos	5.00	60.00
Publicidad	20.00	240.00
Renta	120.00	1,440.00
Mantenimiento Local	20.00	240.00
Mantenimiento equipos	10.00	120.00
Total		2,952.00

Bajo los cuadros presentados se puede determinar nuestros costos de producción por cada producto a elaborar mediante el método de costo directo, que básicamente tendríamos en resumen lo siguiente:

Tabla 63
Costo directo en cantidad de producción anual individual

Detalle	Vaso	Cono	Copa	Coco	Guanábana	Mora	Vino	Aderezo	Batido	Bebida Frozen	Jugo	Total anual
Leche (litros)	168	228	24	120					12			552
Azúcar (kilo)	27	36	4	19	10	15	2		2	4	2	121
Base de helado neutro (gramos)	2	2	0									4
Crema melatina (gramos)	3	5	0									8
Coco (porción)				192								192
Guanábana (porción)					120							120
Mora (porción)						96						96
Vino (botella)							12					12
Aderezos (porción)								72				72
Total materia prima directa	200	271	29	331	130	111	14	72	14	4	2	1,178
Conos (unidad)		6,840										6,840
Vasos desechables (unidad)	50											50
Cucharas desechables (unidad)	202		29									230
Servilletas (unidad)	17	23	2	12	6	10	1		1	2	1	76
Paletas de helado (unidad)				36	18	29	4					86
Sorbete									4	7	4	14
Total materia prima indirecta	269	6,863	31	48	24	38	5	0	1	2	1	7,283

Tabla 64
Costo directo en costos de producción anual individual

Detalle	Vaso	Cono	Copa	Coco	Guanábana	Mora	Vino	Aderezo	Batido	Bebida Frozen	Jugo	Total anual
Leche (litros)	142.80	193.80	20.40	102.00					10.20			469.20
Azúcar (kilo)	53.76	72.96	7.68	38.40	19.20	30.72	3.84		3.84	7.68	3.84	241.92
Base de helado neutro (gramos)	84.00	114.00	12.00									210.00
Crema melatina (gramos)	40.32	54.72	5.76									100.80
Coco (porción)				345.60								345.60
Guanábana (porción)					240.00							240.00
Mora (porción)						144.00						144.00
Vino (botella)							180.00					180.00
Aderezos (porción)								288.00				288.00
Total costos directos	320.88	435.48	45.84	486.00	259.20	174.72	183.84	288.00	14.04	7.68	3.84	2,219.52
Conos (unidad)		478.80										478.80
Vasos desechables (unidad)	100.80											100.80
Cucharas desechables (unidad)	302.40		43.20									345.60
Servilletas (unidad)	16.80	22.80	2.40	12.00	6.00	9.60	1.20		1.20	2.40	1.20	75.60
Paletas de helado (unidad)				54.00	27.00	43.20	5.40					129.60
Sorbete									5.40	10.80	5.40	21.60
Total costos Indirectos	420.00	501.60	45.60	66.00	33.00	52.80	6.60	0.00	6.60	13.20	6.60	1,152.00

Tabla 65
Costo directo de producción y margen de rentabilidad individual

CONCEPTO		Helados						Adicionales		Bebidas			TOTAL
		Vaso	Cono	Copa	Coco	Guanábana	Mora	Vino	Aderezo	Batido	Frozen	Jugo	
Unidades producidas	U	5,040	6,840	720	3,600	1,800	2,880	360	2,160	360	720	360	24,840
Ventas	V	4,284.00	5,130.00	900.00	2,880.00	1,800.00	2,304.00	360.00	540.00	540.00	900.00	360.00	19,998.00
Precio de venta unitario	P=V/U	0.85	0.75	1.25	0.80	1.00	0.80	1.00	0.25	1.50	1.25	1.00	
Costo Variable													
Costos Directos		320.88	435.48	45.84	486.00	259.20	174.72	183.84	288.00	14.04	7.68	3.84	2,219.52
Costos Indirectos		420.00	501.60	45.60	66.00	33.00	52.80	6.60	0.00	6.60	13.20	6.60	1,152.00
Servicios Básicos		55.20	55.20	55.20	55.20	55.20	55.20	55.20	0.00	55.20	55.20	55.20	552.00
Total Costos Variables	CV	796.08	992.28	146.64	607.20	347.40	282.72	245.64	288.00	75.84	76.08	65.64	3,923.52
Costo variable unitario	CVU=CV/U	0.16	0.15	0.20	0.17	0.19	0.10	0.68	0.13	0.21	0.11	0.18	
Margen de beneficio bruto	M=V-CV	3,487.92	4,137.72	753.36	2,272.80	1,452.60	2,021.28	114.36	252.00	464.16	823.92	294.36	16,074.48
Margen de beneficio unitario	MU=M/U	69%	60%	105%	63%	81%	70%	32%	12%	129%	114%	82%	
Costos fijos (CF)		8,706.31											
Beneficio neto total (B=M-CF)		7,368.17											

Inversión Total

La inversión total es el valor monetario en los que se incurre para generar un negocio en marcha como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 66
Inversión total

Inversiones	Valor	%	Inversión
Maquinaria y Equipo	8,080.00	67%	8,080.00
Equipos de computación	1,380.00	11%	1,380.00
Muebles y enseres	2,590.00	21%	2,590.00
Total Activos Fijos	12,050.00	100%	12,050.00
Estudios del proyecto			
Gasto Corriente	539.00	18%	539.00
Gastos de constitución	1,000.00	33%	1,000.00
Gastos de organización	650.00	21%	650.00
Gastos de instalación	500.00	16%	500.00
Gasto de publicidad	350.00	12%	350.00
Total estudios	3,039.00	100%	3,039.00
Capital de Trabajo	5,255.41		5,255.41
Total inversión	20,344.41	100%	20,344.41

Programa de Operación

Tabla 67
Programa de operación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	8,706.31	8,793.38	8,881.31	8,970.12	9,059.82
Costos variables	6,061.92	6,122.54	6,183.76	6,245.60	6,308.06
Depreciación	1,786.00	1,786.00	1,786.00	1,326.00	1,326.00
Amortización activo diferido	609.67	609.67	609.67	430.00	430.00
Total costos de operación (1)	17,163.90	17,311.58	17,460.74	16,971.73	17,123.88
Ingresos por ventas (2)	19,998.00	22,657.73	25,671.21	29,085.48	32,953.85
Utilidad (2-1)	2,834.10	5,346.15	8,210.47	12,113.76	15,829.97
Depreciación	1,786.00	1,786.00	1,786.00	1,326.00	1,326.00
Amortización activo diferido	609.67	609.67	609.67	430.00	430.00
Excedente en operación	5,229.77	7,741.82	10,606.14	13,869.76	17,585.97

Flujo Financiero Neto Resumen

Tabla 68
Resumen del flujo financiero neto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total inversiones	-20,344.41					
Recuperación de capital t						
Valor residual en activos f.						
Flujo de efectivo operacional		2,834.10	5,346.15	8,210.47	12,113.76	15,829.97
Flujo del proyecto R.P.	-20,344.41	2,834.10	5,346.15	8,210.47	12,113.76	15,829.97
Préstamo	13,000.00					
Intereses		-1,924.00	-1,539.20	-1,154.40	-769.60	-384.80
Amortización principal		-2,600.00	-2,600.00	-2,600.00	-2,600.00	-2,600.00
Flujo de recursos propios	-7,344.41	-1,689.90	1,206.95	4,456.07	8,744.16	12,845.17

Flujo de Caja

Tabla 69
Flujo de caja

Ingresos	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas						
Helados		17,658.00	20,006.51	22,667.38	25,682.14	29,097.87
Aderezos		540.00	611.82	693.19	785.39	889.84
Bebidas		1,800.00	2,039.40	2,310.64	2,617.96	2,966.14
Total Ingresos		19,998.00	22,657.73	25,671.21	29,085.48	32,953.85
Egresos						
Maquinaria y Equipo	8,080.00					
Equipos de computación	2,590.00					
Muebles y enseres	1,380.00					
Gasto Corriente	539.00					
Gastos de constitución	1,000.00					
Gastos de organización	650.00					
Gastos de instalación	500.00					
Gasto de publicidad	350.00					
Capital de Trabajo	5,255.41					
Costo fijo		8,706.31	8,793.38	8,881.31	8,970.12	9,059.82
Costo variables		6,061.92	6,122.54	6,183.76	6,245.60	6,308.06
Pago interés		1,924.00	1,539.20	1,154.40	769.60	384.80
Pago préstamo		2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00
Total Egresos	20,344.41	19,292.23	19,055.12	18,819.48	18,585.33	18,352.68
Saldo de caja inicial			705.77	4,308.38	11,160.12	21,660.28
Saldo Final de Caja	-20,344.41	705.77	4,308.38	11,160.12	21,660.28	36,261.45

TMAR**Financiamiento del proyecto**

Tabla 70
Financiamiento del proyecto

Detalle	Valor	%
Capital social	8,294.41	38.95%
Préstamo a largo plazo	13,000.00	61.05%
Total del financiamiento	21,294.41	100%

Capital social de aportes de socios

Tabla 71
Capital social

Socios	Aporte	Total	%
1° Socio	Capital	2,764.80	33%
2° Socio	Capital	2,764.80	33%
3° Socio	Capital	2,764.80	33%
Total		8,294.41	100%

Calculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Tabla 72
Calculo TMAR

Concepto	Valor	% Participación	Tmar	TMAR global mixta
Pasivo a largo plazo	13,000.00	61.05%	14.80%	9.04%
Capital social	8,294.41	38.95%	10.99%	4.28%
Total financiamiento	21,294.41	100.00%	TMAR	13.32%

Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 73
Estado de pérdidas y ganancias

Heladería Torres					
Estado de situación económica					
Proyección para cinco años					
(En dólares de los EE.UU.)					
Nombre de cuentas	2017	2018	2019	2020	2021
Venta netas	19,998.00	22,657.73	25,671.21	29,085.48	32,953.85
(=) utilidad bruta	19,998.00	22,657.73	25,671.21	29,085.48	32,953.85
(-) gastos de administración	14,768.23	14,915.92	15,065.08	15,215.73	15,367.88
(=) utilidad operacional	5,229.77	7,741.82	10,606.14	13,869.76	17,585.97
(-) gastos financieros	1,924.00	1,539.20	1,154.40	769.60	384.80
(=) utilidad antes de participación	3,305.77	6,202.62	9,451.74	13,100.16	17,201.17
(-) 15% participación trabajadores	495.86	930.39	1,417.76	1,965.02	2,580.18
(=) utilidad antes de impuestos	2,809.90	5,272.23	8,033.98	11,135.13	14,620.99
(-) 22% impuesto a la renta	618.18	1,159.89	1,767.47	2,449.73	3,216.62
(=) utilidad neta	2,191.72	4,112.34	6,266.50	8,685.40	11,404.38

Periodo de Recuperación de la Inversión

Para el periodo de recuperación de la inversión del proyecto tenemos los siguientes datos, considerando una TMAR del 13.32% debido a que el índice de endeudamiento es mínimo en comparación con el capital social que se utiliza para la implementación del proyecto.

TMAR del proyecto	13.32%
TIR	37.81%

VAN

23,848.00

Tabla 74

Periodo de recuperación de la inversión

Año	Flujos anuales	Flujos acumulados	Tiempo recuperación
0	- 20,344.41	- 20,344.41	
1	705.77	- 19,638.64	
2	4,308.38	- 15,330.26	
3	11,160.12	- 4,170.14	0.19
4	21,660.28	17,490.14	
5	36,261.45	53,751.59	

Periodo de recuperación	Tiempo
	3 años
0,19 * 12	2 Mes
0,31 * 30	9 Días

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente trabajo abarca en síntesis todo lo relacionado al proyecto de “Estudio de factibilidad e implementación de la Heladería Torres en la parroquia Pacayacu, del cantón Lago Agrio de la provincia de Sucumbíos”

Se ha analizado la inversión, la ubicación, se establece la oferta, se determina una posible demanda, de acuerdo al estudio de mercado se evidencia que no hay una oferta de un sitio especializado en la venta de helados y bebidas, encontrando una necesidad insatisfecha en cuanto al consumo en la población, mostrando una viabilidad en la creación de la heladería. Se realiza un estudio de diferentes circunstancias y factores que pueden favorecer o perjudicar al negocio que se desea implementar.

El estudio de mercado realizado nos da una clara visión de la demanda potencial que se tendrá ante el producto que heladería Torres pretende lanzar e incursionar, el cual y para este proyecto es bastante bueno debido a que de acuerdo al análisis se tiene una gran aceptación y un buen mercado para ofrecer y comercializar el producto previamente establecido, otro dato importante que se puede apreciar mediante el análisis de la demanda es que con un nuevo negocio ofertante no se está saturando el mercado, es decir no se estaría sobre ofertando.

Mediante el estudio técnico se definió la infraestructura adecuada, el equipo y la maquinaria necesaria para la puesta en marcha del establecimiento, así como los insumos y materiales necesarios para la elaboración de un producto de calidad y brindar una excelente atención a los potenciales consumidores.

El estudio financiero aplicado mediante sus herramientas muestra un proyecto de una gran inversión, los costos y gastos al principio del proyecto son considerables por lo cual se requiere una financiación externa, se considera que este tipo de costos y gastos es normal cuando se empieza un determinado proyecto, en algunos casos será más que en otros.

El establecimiento del estudio administrativo legal permite que la organización funcione de manera adecuada, con la parte legal establecida para su funcionamiento hace que la empresa este enmarcada en las leyes que regulan y controlan mediante las diferentes instituciones de control existentes en nuestro país.

Se analiza la financiación bancaria mediante el estudio financiero también se define las inversiones requeridas de aportes, costos de puesta en marcha, administrativa, e personal y el capital de trabajo que garanticen el funcionamiento del proyecto, se realizan las estimaciones correspondientes de ingresos y gastos, considerando los incrementos correspondientes de acuerdo al índice inflacionario del país y mediante la proyección financiera se demuestra la viabilidad y rentabilidad para la puesta en marcha del presente plan de negocios.

Finalmente se realiza el supuesto aplicando la Tasa mínima atractiva de retorno TMAR, bajo el escenario posible con lo que se determina lo siguiente: De acuerdo al estudio de proyecto, se establece que el proyecto cuenta con una viabilidad muy favorable la cual tienen una recuperación de la inversión en un tiempo estimado de 3 años 2 meses y 9 días concluyendo así que el presente plan de negocios cumple con los estudios necesarios para la creación de la helaría Torres en la parroquia Pacayacu del cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos.

Recomendaciones

En base al presente estudio del proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa de venta de helados y bebidas en la parroquia Pacayacu, perteneciente al cantón Lago Agrio provincia de Sucumbíos, es necesario emitir las siguientes recomendaciones, las cuales la compañía debe ponerlas en práctica para que contribuyan a su mejoramiento constante y continuo en la venta, producción, presentación de venta de helados y bebidas así como también en el mejoramiento continuo en la atención y satisfacción del cliente, con lo cual se presenta lo siguiente:

Mejorar constantemente la presentación de los productos, mediante ideas innovadoras y diferentes que permitan atraer nuevos clientes, o que permitan un mayor consumo de los productos a ofertar.

No descuidar la atención al cliente, enfocarse siempre en la satisfacción del mismo, ofreciendo un servicio de calidad, con amabilidad, cortesía y respeto.

No descuidar la imagen de la empresa, es decir mantener las instalaciones con una adecuada higiene, su aspecto siempre debe lucir impecable, dando de esta manera una imagen positiva al cliente.

No descuidar la calidad del producto por abaratar costos, ya que esto únicamente traería pérdidas al negocio.

Realizar publicidad necesaria con el fin de promover el consumo de productos que no estén rotando, o a su vez analizar a futuro la incursión y aceptación de nuevos sabores de helado.

Finalmente se recomienda un adecuado control de ingresos y gastos, una adecuada administración financiera del negocio hace que este sea rentable, para ello lo principal y básico que se debe tener es un libro que me permita ver la rentabilidad del mismo.

Referencias

- Baca Urbina, G. (2010). Evaluacion de Proyectos. En G. Baca Urbina, *Evaluacion de Proyectos (3a ed.)* (pág. 82). Mexico: Mc Graw - Hill.
- Espinosa, R. (23 de octubre de 2016). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- INEC. (27 de 01 de 2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-analfabetismo-digital-en-ecuador-se-reduce-en-10-puntos-desde-el-2012/>
- INEC. (2017). *Reporte de Pobreza y desigualdad*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (3 de Marzo de 2010). *Indicadores laborales*. Recuperado el 5 de Agosto de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/InfoMedico.pdf>
- Lideres. (05 de Junio de 2017). *Revista Lideres*. Obtenido de Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-interesan-conservacion-ambiental-negocios.html>
- Llano, J. C. (30 de Mayo de 2017). *juancmejia.com*. Obtenido de [juancmejia.com](http://www.juancmejia.com): <http://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>
- Lopez, J. M. (27 de Noviembre de 2015). *SEMRUSH BLOG*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>

- Mglobal. (12 de Julio de 2017). *Mglobalmarketing*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Ortiz, M. (16 de 06 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- Porter, M. (14 de Junio de 2009). *Cinco fuerza de Porter*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiva*. México: Mac Graw-Hill.
- Riquelme Leiva, M. (08 de Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ruiz, F. (06 de 07 de 2012). *Educadictos.com*. Obtenido de Educadictos.com: <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Sapag, N. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México .
- Vargas, G. V. (19 de Septiembre de 2015). *Puro marketing*. Obtenido de <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html>

Apéndice A: Encuesta

Pregunta					
1. Género	Masculino	Femenino			
2. Edad	Entre 15 – 25	Entre 26 – 35	Entre 36 – 45	Entre 46 – Más	
3. ¿Consume usted helados y bebidas? (si la respuesta es NO, terminar encuesta)	Sí	No			
4. ¿Prefiere los helados o bebidas?	Helado	Bebida			
5. ¿Con que frecuencia consume usted helado?	Anual	Mensual	Semanal	Diario	
6. ¿Qué días prefiere consumir estos tipos de productos?	Lun - Vier	Sab - Dom			
7. ¿Cuál característica lo motiva a consumir helado?	Calidad	Precio	Sabor	Presentación	
8. ¿Qué sabor prefiere?	Chocolate	Vainilla	Coco	Guanábana	Mora Otros
9. Según la elaboración de los helados, ¿Cuáles prefiere?	Artesanales	Industriales			
10. ¿De existir un lugar adecuado para este tipo de productos, consumiría de manera regular en este lugar?					
	Sí	No			

Apéndice B: Negocio en marcha



Figura B 1. Parroquia Pacayacu vista aérea



Figura B 2. Local foto uno



Figura B 3. Local foto dos



Figura B 4. Local foto tres



Figura B 5. Local foto cuatro



Figura B 6. Local foto cinco



Figura B 7. Equipos



Figura B 8. Refrigerador puerta de vidrio



Figura B 9. Maquina soft



Figura B 10. Presentación del producto



Figura B 11. Producto terminado



Figura B 12. Aderezos