

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

Tesis previa la obtención del título de Ingeniera en Gerencia y Liderazgo

TEMA:

**PROYECTO DE EXPANSIÓN EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HELADOS ELABORADOS CON HIELO SECO EN LA CIUDAD DE QUITO.**

Autora:

CERON GOMEZ PATRICIA MARCELA

Director: ING. ROBERTO LINCE M.

Quito, Septiembre del 2012

DECLARACIÓN

Yo Patricia Marcela Cerón Gómez, declaro que el presente trabajo escrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva respetando derechos intelectuales de terceros conforme a las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes de este trabajo, según lo establecido en la Leyes de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Patricia Marcela Cerón Gómez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de tesis fue desarrollado, por Patricia Marcela Cerón Gómez, bajo mi dirección y supervisión.

Ing. Roberto Lince M.

DIRECTOR DE TESIS



DEDICATORIA

A mi querido Papito Juan, por todo el amor que me has entregado todos los días de mi vida, por ese gran ejemplo, de respeto, honradez, bondad y humildad que tienes y que has sabido delegarnos a todos tus hijos, mil y un millos de gracias por estar junto a mí.

A mi adorada Mamita Tere, por toda esa dedicación para cuidarme y guiarme todos los días de mi vida, con tu amor me has dado las fuerzas necesarias para seguir adelante en toda adversidad y cumplir mis sueños gracias madrecita linda.

A mi amado Roberto, mi gran amor, por toda la paciencia y el gran amor que me has entregado todos estos años, por todo el empeño y apoyo para verme crecer.

A mi querido hermano, hermanas, cuñada, cuñados y mis adorados sobrinos /as fuentes de mi inspiración, alegría y consuelo, gracias por el cariño y el apoyo constante para verme crecer de manera humana y espiritual.

A mis angelitos que con su luz y energía me cuidan.

Por todo su amor UN MILLON DE GRACIAS.

PATRICIA.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por toda tu energía que me tramites, y con ello la salud, fortaleza y esperanza para ser una mejor persona cada día.

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por las enseñanzas impartidas generando en mí el crecimiento profesional y espiritual.

Agradezco de manera especial al Ing. Roberto Lince, por guiarme con sus valiosos conocimientos, en forma incondicional, asesorándome con calidad y profesionalismo que lo caracteriza, su verdadera vocación para conseguir el crecimiento profesional de sus alumnos, lo hace merecedor de mi respeto y admiración y un agradecimiento profundo por ser un excelente maestro y sobre todo un gran amigo.

Índice de Contenidos

CAPITULO I	1
1. Planificación del Proyecto	1
1.1. Tema del Proyecto.....	1
1.2. Planteamiento del problema.	1
1.2.1. Descripción de la situación actual.....	1
1.2.2. Identificación de la situación futura.....	3
1.2.3. Presentación de alternativas para superar la situación actual	3
1.2.4. Formulación del Problema	3
1.2.5. Sistematización del problema	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Marco de referencia	6
1.5.1. Marco teórico	6
1.5.1.1. Teoría Administrativa: Planificación Estratégica de Marketing	8
1.5.1.2. Teoría Financiera: Diseño y Evaluación de Proyectos	8
1.5.1.3. Teoría Económica: Investigación de Mercado	9
1.5.2. Marco conceptual	9
1.6. Delimitación temporal y espacial	12
1.6.1. Temporal	12
1.6.2. Espacial.....	13
1.7. Hipótesis.....	13
1.8. Aspectos metodológicos	13
CAPITULO II	15
2. Análisis de la Situacional Actual	15

2.1.	Análisis Macro Ambiente	15
2.1.1.	Factor Político.....	15
2.1.2.	Factor Económico	16
2.1.3.	Factor Social	18
2.1.4.	Factor Geográfico.....	18
2.1.5.	Factor Ambiental.....	19
2.1.6.	Factor Tecnológico.	19
2.2.	Análisis de la organización	20
2.2.1.	Antecedentes Históricos.	20
2.2.2.	Estructura Organizacional.	21
2.2.3.	Prospectiva Organizacional.	21
2.2.4.	Análisis y Valoración Organizacional.....	23
2.2.4.1.	Mercado Actual.....	23
2.2.4.2.	Productos que se comercializa.....	24
2.3.	Análisis FODA.....	25
2.3.1.	Análisis de Factores Internos	26
2.3.2.	Análisis de Factores Externos.....	26
2.4.	Cinco Fuerzas de Porter	28
2.4.1.	Amenaza de la Entrada de nuevos competidores.....	29
2.4.1.1.	Análisis de la Competencia	29
2.4.1.2.	Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....	31
2.4.1.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	32
2.4.1.4.	Poder de negociación de los consumidores.....	33
2.5.	El Proyecto para la Expansión Organizacional.	34
2.5.1.	Valoración de las Alternativas para la Expansión.....	35
2.5.1.1.	Expansión por Diferenciación	35
2.5.1.2.	Expansión por Diversificación	38

2.5.1.3.	Expansión por Focalización o Posicionamiento	40
2.5.1.4.	Expansión Geográfica	43
CAPITULO III	45
3.	Factibilidad Comercial	45
3.1.	Valoración de las Alternativas para la Expansión.....	45
3.1.1.	Criterios de Valoración por Diferenciación	45
3.1.3.	Interpretación y valoración cuantitativa de las alternativas de expansión de la microempresa los auténticos helados secos.....	50
3.1.4.	Elección de la Alternativa Óptima	51
3.1.5.	Perfil del Proyecto	52
3.2.	Estudio de Mercado	52
3.2.1.	Objetivos del Estudio de Mercado	52
3.2.2.	Diseño de la Muestra.	53
CAPITULO IV	62
4.	Factibilidad Legal y Técnica	62
4.1.	Factibilidad Legal.....	62
4.1.1.	Ley orgánica de Defensa del Consumidor	62
4.1.1.1.	Derechos y obligaciones de los consumidores.....	63
4.1.1.2.	Regulación de la Publicidad y su contenido	64
4.1.1.3.	Información Básica Comercial.....	65
4.1.1.4.	Responsabilidades y obligaciones del proveedor	66
4.1.2.	Base Legal.....	67
4.1.2.1.	Nombre o Razón Social:	67
4.1.2.2.	Requisitos para el funcionamiento de una microempresa civil.....	67
4.1.3.	Permisos de funcionamiento	70
4.1.3.1.	Licencia Metropolitana de Funcionamiento – DM. Quito.....	70
4.1.3.2.	Patente Municipal	71
4.1.4.	Permisos del Cuerpo de Bomberos en Quito	73

4.1.5.	Permisos para la apertura de una planta procesadora (industria – mediana, pequeña, industria – artesanal, microempresa).....	73
4.1.6.	Registro de Marca	74
4.1.7.	Registro Sanitarios.....	75
4.1.7.1.	Exentos de registro sanitario:	75
4.1.7.2.	Trámite previo para obtener el registro sanitario:	76
4.1.7.3.	Trámite para la obtención del registro sanitario:	76
4.1.7.4.	Código de Lote	77
4.1.7.5.	Procedimiento para el trámite.....	77
4.1.7.6.	Mantenimiento del Registro Sanitario	78
4.1.8.	Etiqueta	78
4.1.9.	Norma INEN.....	79
	Requisitos de contenido.....	79
4.2.	Factibilidad Técnica	80
4.2.1.	Localización óptima del proyecto.....	80
4.2.1.1.	Localización de la Planta	81
4.2.1.2.	Factores de localización	81
4.2.1.3.	Infraestructura	82
4.2.2.	Determinación del proyecto	82
4.2.2.1.	Propuesta de distribución de la Planta	82
4.2.2.2.	Instalaciones de la Planta.....	83
4.2.2.3.	Instalaciones.....	84
4.2.2.4.	Área de producción	84
4.2.2.5.	Proceso de Producción del Helado.	85
4.2.2.6.	Método de producción:	86
4.2.2.7.	Fases del Proceso de la Elaboración del Helado	87
4.2.3.	Infraestructura y Equipamiento de la Planta.	91
4.2.4.	Costos operativos de la antigua infraestructura:.....	92

4.2.5.	Costos operativos de la nueva infraestructura:	93
4.2.6.	Costos Operacionales de la propuesta.....	105
4.2.7.	Márgenes de ganancia.	107
CAPITULO V		110
5.	Factibilidad Financiera.....	110
5.1.	Activos Fijos.....	110
5.2.	Activos Diferidos.....	111
5.3.	Capital de Trabajo	112
5.4.	Plan de Inversión	113
5.4.1.	Financiamiento.....	114
5.4.2.	Amortización de la Deuda	114
5.4.3.	Proyección del Ingreso	115
5.4.4.	Flujo de Caja	117
5.4.5.	Evaluación Financiera.....	118
5.4.5.1.	La Tasa de Descuento.....	119
5.4.5.2.	El Valor Actual Neto (VAN).....	119
5.4.5.3.	La Tasa Interna de Retorno (TIR).....	119
5.4.5.4.	Periodo de Recuperación	120
5.4.5.5.	Punto de Equilibrio.....	120
CAPITULO VI		122
6.	Factibilidad Administrativa.....	122
6.1.	Estructura Organizacional	122
6.1.1.	Filosofía Organizacional	122
6.1.1.1.	La Misión.	122
6.1.1.2.	La Visión.	122
6.1.1.3.	Los Objetivos	123
6.1.1.4.	Principios y Valores	123

6.1.1.5. Políticas	124
6.1.2. Organigrama Estructural	124
6.1.3. Estructura de Cargos	125
6.2. Estrategias de marketing.....	127
6.2.1. Criterios para la comercialización	127
CAPITULO VII	132
7. Estudio del Impacto Ambiental	132
7.1. Identificación de los Impactos Potenciales	132
7.2. Salud y Seguridad laboral	133
7.2.1. Protección Laboral.....	133
7.2.2. Enfermedades	133
7.2.3. Control de proveedores y mercadería	133
7.2.4. El registro sanitario	133
7.2.5. El transporte.....	134
7.3. Eliminación de desperdicios.....	134
7.3.1. Aguas residuales.....	134
CAPITULO VIII	135
8. Conclusiones y Recomendaciones	135
8.1. Conclusiones.....	135
8.2. Recomendaciones	136
Bibliografía:	137
ANEXO N° 1 (Encuesta a los colegios)	138
ANEXO N° 2 (Encuesta a las tiendas de barrio).....	139
ANEXO N° 3 (Registro sanitario)	140
ANEXO N° 4 (Registro de patente)	142

Índice de cuadros

Cuadro Nº 2.1: P.I.B. Millones de dólares de 2000	17
Cuadro Nº 2.2: Variación porcentual en lo que va del año del índice general nacional (Inflación acumulada desde enero).....	18
Cuadro Nº 2.3: Segmentación del mercado (año 2011)	24
Cuadro Nº 2.4: Participación de la producción	24
Cuadro Nº 2.5: Matriz FO	27
Cuadro Nº 2.6: Matriz DA.....	28
Cuadro Nº 2.7: Tipo de proveedor según producto.....	33
Cuadro Nº 2.8: Implicaciones de las Estrategias de Diferenciación	36
Cuadro Nº 3.1: Asignación de la Muestra en los Colegios	54
Cuadro Nº 3.2: Consumo de Helado en los Colegios	55
Cuadro Nº 3.3: Asignación de la Muestra en las Tiendas.....	56
Cuadro Nº 3.4: Comercialización del Helado según marca	57
Cuadro Nº 3.5: Comercialización del Helado según marca.....	57
Cuadro Nº 3.6: Consumo del Sabor de helado de preferencia	58
Cuadro Nº 3.7: Asignación de la Muestra en los Estadios	59
Cuadro Nº 3.8: Estimación de la Demanda mensual de Helados	60
Cuadro Nº 3.9: Determinación de la preferencia de sabor.....	61
Cuadro Nº 4.1: Distribución del Área	83
Cuadro Nº 4.2: Activos Fijos (Usd).....	91
Cuadro Nº 4.3: Costos Fijos según Uso de la Infraestructura Actual	92
Cuadro Nº 4.4: Desglose de la Inversión	105
Cuadro Nº 4.5: Costos Fijos Según Uso de la Infraestructura Nueva.....	106
Cuadro Nº 4.8: Márgenes de Ganancia Según Escenario de Comercialización	108
Cuadro Nº 5.1: Activos Fijos (Usd).....	110
Cuadro Nº 5.2: Desglose De La Inversión	111

Cuadro Nº 5.3: Activos Diferidos.....	111
Cuadro Nº 5.4: Costos De Producción Para 1600 Helados (8 Horas/Diarias)	112
Cuadro Nº 5.5: Capital Operativo Para Un Mes De Labor.....	113
Cuadro Nº 5.6: Plan de inversión	113
Cuadro Nº 5.7: Financiamiento	114
Cuadro Nº 5.8: Tabla de amortización	115
Cuadro Nº 5.9: Presupuesto de ingresos mensuales	116
Cuadro Nº 5.10: Estado de resultados	117
Cuadro Nº 5.11: Flujo de caja del inversionista	118
Cuadro Nº 5.12: Tasa de Descuento	119
Cuadro Nº 5.13: Periodo De Recuperación	120
Cuadro Nº 5.14: Punto de Equilibrio	120
Cuadro Nº 6.1: Manual de funciones de los “Auténticos Helados Secos”	125

Índice de Gráficos

Gráfico Nº 1.1: Proceso productivo	2
Gráfico Nº 1.2: Matriz de expansión producto / mercado	7
Gráfico Nº 4.1: Ubicación de la planta	81
Gráfico Nº 4.2: Plano de la Infraestructura	83
Gráfico Nº 4.3: Diagrama de Flujo del proceso de elaboración de helados	90



RESUMEN EJECUTIVO

La Micro Empresa “Los Auténticos Helados Secos”, nace en el año 1951 por iniciativa del Sr. Juan Gabriel Cerón Rivadeneira, se ubica actualmente en el barrio La Internacional al sur del Distrito Metropolitano de Quito, la cual nace con la finalidad de constituirse en el sostén de su familia y posteriormente ser un aporte a la sociedad, a través de la creación de puestos de trabajo.

Como resultado del comportamiento del negocio en el tiempo, las necesidades y requerimientos de la microempresa se han incrementado, siendo necesaria la expansión territorial del mismo de modo que permita garantizar un crecimiento organizacional y un mayor aporte familiar y social.

En tal virtud, el problema principal para la presente investigación, consiste en determinar y estructurar un mecanismo que permita garantizar la expansión del negocio en el mercado actual, de modo que le faculte a la microempresa crecer operativamente.

El presente trabajo se desarrolla siguiendo la estructura de la investigación científica; esto es, en primera instancia, en el capítulo 2, se establece la estructura organizacional y la lógica operacional del negocio, partiendo de sus inicios hasta la explicación de los procesos actuales de producción, para luego realizar un análisis de las alternativas a ser consideradas para sostener la expansión territorial; es decir, se desarrolla el respectivo diagnóstico situacional.

En el tercer capítulo, se desarrolla la investigación del mercado actual y las condiciones que de él se consideran como determinantes para realizar la estimación de la demanda, identificando los potenciales consumidores, enmarcándolos en escenarios de comercialización. Según los resultados obtenidos, se ha determinado que existe una demanda significativa y creciente respecto del consumo de los helados, lo cual se constituye en el factor determinante para garantizar la expansión del negocio.

El cuarto capítulo, por un lado, expresa el análisis correspondiente a la normativa que regula y determina los criterios legales de comportamiento organizacional, considerándose los trámites respectivos para la legalización del negocio. Por otro lado, determina los valores correspondientes al desglose de la inversión requerida para implementar el equipo de ampliación de la capacidad operativa del negocio y su implementación y funcionamiento, determinándose de este modo el monto general de la inversión para el proyecto.

En el capítulo quinto se elabora el correspondiente análisis financiero a fin de establecer la sostenibilidad del proyecto en el tiempo; que, conforme los indicadores del análisis cuantitativo, se determina que la expansión del negocio es factible y sustentable en el mediano plazo.

Se demuestra la obtención del 39.49% del rendimiento de la inversión por medio del índice de la tasa interna de retorno, por otro lado el indicador beneficio/costo indica por cada dólar invertido se genera una rentabilidad de 16 centavos. El indicador del Valor Actual Neto asciende a \$ 177.382,0 demostrando que la implementación de la propuesta de inversión es rentable.

Considerándose como factor fundamental del éxito del proyecto, la captación de los nuevos puntos de expendio, como son las tiendas y los colegios, que para empezar se determinan como elementos de inicio de la expansión los dos más importantes del sector y las tiendas aledañas a la planta de producción.

El capítulo sexto define la lógica de manejo y gestión del negocio enfatizando en el modelo administrativo, las políticas y sus correspondientes estrategias, de modo que se garantice el mantenimiento operacional y funcional de la microempresa.

La correspondiente valoración del impacto ambiental que surge de los procesos de producción se analiza en el séptimo capítulo, determinándose que no existe un impacto significativo para el entorno operacional.

En última instancia, se elaboran las conclusiones que corresponden a las apreciaciones generales del estudio y su aplicabilidad.

CAPITULO I

1. Planificación del Proyecto

1.1. Tema del Proyecto

Proyecto de expansión en la producción y comercialización de helados elaborados con hielo seco en la ciudad de Quito.

1.2. Planteamiento del problema.

1.2.1. Descripción de la situación actual.

La Heladería “Los Auténticos Helados Secos” es un negocio familiar con gran trayectoria desde el año 1951, su fundador inició el negocio con la venta en carretilla en las calles de Quito, elaborando los helados con jugo de frutas y hielo de agua para su condensación. Para el año 1970 aparece el hielo seco, modificando el proceso de elaboración de este producto y dejando la utilización del hielo de agua, con esto se mejora la calidad y se aumenta la producción.

Su comercialización inicia en el Estadio el Arbolito; luego se expande hacia el Estadio Olímpico Atahualpa, lo que incrementa sus ventas. Posteriormente se generan nuevos puntos de venta como la Plaza de Toros Quito, el Coliseo Julio Cesar Hidalgo, el Estadio del Aucas y en los últimos años el Estadio de Liga.

El negocio está localizado al sur de Quito y produce helados en dos presentaciones:

Helados con paleta

Helados de vaso

Y sus sabores son:

Mora

Chicle

Leche con chocolate (empastado)

Su proceso productivo es:

Gráfico N° 1.1

Proceso productivo



El señor Juan Cerón mantiene hasta el momento una forma manual y empírica para realizar este tipo de proceso productivo y tiene los siguientes pasos: adquisición de materia prima (fruta, hielo seco, azúcar, chocolate, etc.) una vez con la materia prima se procede a la elaboración de desinfectar, lavar y despulpar la fruta para obtener el jarabe y proceder a mesclar con el hielo seco, dando como resultado la congelación óptima del producto, luego se procede a colocar en moldes, los cuales se ponen en planchas de hielo seco, y son retirados una vez que estén listos para ser enfundados y almacenados en congeladores donde se colocan uniformemente para evitar que se dañen su forma y se ordenan por cada sabor, se deja un día hasta obtener el congelamiento necesario, para luego ser comercializados en los estadios de fútbol.

Al momento cuenta con 7 empleados, la producción es de aproximadamente 3000 helados. Se maneja sin la debida planificación y organización, solo cuenta con el prestigio y la experiencia que ha ganado durante estos años de trabajo.

La microempresa se maneja como un negocio familiar informal no se maneja bajo ninguna norma legal y su limitada infraestructura, no le ha permitido crecer y obtener convenios.

El negocio ha logrado posicionarse en los estadios de futbol, obteniendo réditos económicos representativos; sin embargo, existe la necesidad de incrementar su productividad para cubrir otros puntos de venta que no han sido explorados hasta el momento pero que representan un segmento de mercado en el cual se puede desarrollar la actividad.

1.2.2. Identificación de la situación futura.

Sin que esto implique que en la actualidad se esté actuando de forma adecuada, podemos advertir que existen muchas falencias a nivel administrativo, espacios y material mal utilizados y desaprovechados, hay reinversión en la producción pero no hay inversión en tecnología, etc., lo cual podría provocar una crisis dentro del mismo. Por tales razones creemos que es necesario desarrollar un proyecto de expansión que gestione el crecimiento de este negocio caso contrario de mantenerse la situación actual por mucho tiempo, lo que se espera es un estancamiento de las ventas, se perdería gran parte del mercado captado y limitaría el crecimiento lo cual podría ser aprovechado por la competencia, y por otro lado la posible desaparición del negocio familiar.

1.2.3. Presentación de alternativas para superar la situación actual

El proyecto estaría enfocado a establecer estrategias de gestión para lograr una expansión de la Heladería “Los Auténticos Helados Secos” en el corto y mediano plazo, generar una estructura administrativa que le permita sostener su desarrollo mediante la identificación, manejo y mejoramiento de sus procesos con la finalidad de lograr eficiencia en el sistema mediante el incremento de la mano de obra y la infraestructura o, la implementación tecnológica a los procesos.

1.2.4. Formulación del Problema

Mediante un previo análisis de investigación se ha detectado las siguientes interrogantes en la producción y comercialización de “Los Auténticos Helados Secos” en la ciudad de Quito:

- ✓ Se ha limitado la producción a cubrir los puntos de venta ya existentes.
- ✓ Existe discontinuidad de comercialización.
- ✓ Sus actividades no se gestionan de manera sistemática, no existen procesos.
- ✓ No cuenta con una estrategia de diversificación.
- ✓ No se utilizan estrategias de marketing para abrir su mercado.
- ✓ Existe competencia por parte de ex empleados del negocio.

1.2.5. Sistematización del problema

Mediante las interrogantes encontradas en la Heladería “Los Auténticos Helados Secos”, se procede a tomar normas correctivas con respecto a la baja producción y comercialización del helado, las cuales nos permitan abastecer los actuales puntos de venta y abrir nuestro mercado, generando de esta forma una expansión para obtener los resultados deseados en la aplicación de este plan.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Estructurar y analizar mecanismos a través de los cuales se garantice la expansión de la Heladería “Los Auténticos Helados Secos”, con el fin de lograr la optimización de los recursos y el incremento de su participación en el mercado.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar el entorno competitivo del sector, con el fin de determinar el grupo objetivo, principales amenazas, oportunidades de diversificación.
- Identificar las principales prácticas administrativas, comerciales y financieras que permitan el crecimiento del negocio.
- Determinar la aplicabilidad del proyecto, sus connotaciones económicas y su impacto en el sector.

1.4. Justificación.

La temática del problema detectado se ve reflejada en un estancamiento en la producción, lo que genera una baja comercialización del producto por ende un detenido crecimiento de mercado. De aquí nace la necesidad de realizar un proyecto que permita mediante su aplicación identificar, corregir, implementar y operativizar cada uno de los procesos incurrentes en su desempeño, con la finalidad de garantizar un resultado acorde a los requerimientos y necesidades del mercado.

En base a lo expuesto anteriormente se puede darse cuenta que la mayoría de pequeños negocios o microempresas no tienen una adecuada administración de sus recursos ni la debida planificación, situación que les ha llevado en muchos casos a la quiebra.

La importancia que comprende el proceso de expansión radica en la necesidad de aplicar un mecanismo que ayude a mejorar nuestros procesos y servicios que permita mantenernos dentro de un mercado altamente competitivo. Esto en base a la creciente demanda de los últimos años por parte de los actuales clientes.

Creemos firmemente que la Heladería Los Auténticos Helados Secos tiene la oportunidad de convertirse en una empresa sólida con márgenes de utilidad reales, siempre y cuando se manejen correctamente los problemas y se establecen medidas y estrategias de crecimiento expansivo.

La expansión de la estructura del establecimiento junto con la implementación de estrategias que permitan sustentar tal proyecto, crearán beneficio a los clientes externos como a los internos. Por una parte, se mantendrá la continuidad al expender un producto de calidad, mientras que por otra se ampliará la fuente de utilización de mano de obra (colaboradores) y se incrementará el nivel de ingresos para el propietario.

1.5. Marco de referencia

1.5.1. Marco teórico

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Actualmente hay una serie de formas de generar crecimiento dentro de las organizaciones una de éstas es la teoría de y por tanto se requiere señalar los siguientes manifiestos teóricos que se necesitarán para el buen desarrollo de la investigación.

Expansión

Parte del ciclo económico que se caracteriza por un incremento de la actividad económica.

Los términos "expansión" y "contracción" se emplean frecuentemente en sentido estrictamente monetario de desenvolvimiento y de repliegue del crédito o de instrumentos monetarios. Sin embargo, son igualmente empleados para designar el fenómeno complejo del aumento y reducción de la producción y la contratación de la mano de obra. A través de varias recaídas, la expansión ha sido el fenómeno típico y más sostenido del proceso capitalista: intensificación de la producción y el consumo, ampliación de mercados, multiplicación de los medios de pago, etc., seguidos de una expansión política que ha reducido a la mayor parte del mundo a la condición de colonias económicas y políticas. El criterio casi unánime de los economistas modernos es que se ha llegado a un punto de saturación y que el proceso capitalista está agotado, hallándose en curva descendente y, según algunos, en quiebra. De ahí las crecientes tendencias monopolistas, controles estatales y restricciones al comercio internacional para sostener las ganancias. La expansión debería ahora realizarse en sentido "horizontal", es decir, extendiendo el área de consumo entre las poblaciones más atrasadas.

Estrategias de crecimiento

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976, pp. 127-

131). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro siguiente denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades (Santesmases, 1999, pp. 767768):

Gráfico N° 1.2

Matriz de expansión producto / mercado

Propuesto por Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H. I. Ansoff (1976)

1. Estrategia de penetración en el mercado.

Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

2. Estrategia de desarrollo del mercado.

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

3. Estrategia de desarrollo del producto.

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

4. Estrategia de diversificación.

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, nuevos productos y nuevos mercados a diferencia de la competencia.

1.5.1.1. Teoría Administrativa: Planificación Estratégica de Marketing

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Dificilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

1.5.1.2. Teoría Financiera: Diseño y Evaluación de Proyectos

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos - financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo puede aplicarse a inversiones industriales, hotelería y servicios.

El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

1.5.1.3. Teoría Económica: Investigación de Mercado

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Para nuestros fines, hay cuatro términos que necesitamos incluir en esa definición. Estos son: (1) sistemático; (2) objetivo; (3) información y (4) toma de decisiones.

Por consiguiente, nosotros definimos investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.

Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto.
- Los canales de distribución más apropiados para el producto.
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.
- Desarrollo tecnológico.

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores.

1.5.2. Marco conceptual

- ✓ Heladería

Negocio que se dedica a la producción y comercialización de helados.

- ✓ Producción

En el sentido más amplio, el de las ciencias económicas tradicionales, se comprendía la producción como actividad generadora de "valor" (pero entendido éste como valor de cambio). En este contexto, la producción no se restringe a la actividad dentro de un sistema empresarial sino abarca también las actividades y prestaciones en el mercado en la medida en que generan cierto valor. El concepto se define así en diferencia frente al de "consumo" (como uso que puede o no conservar el producto adquirido) y abarca pues todos los procesos de distribución

de bienes o de preparación de esos bienes para ponerlos a disposición del consumo.

✓ Comercialización

Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

✓ Producto

Muestra que se pueda ofrecer para su uso o consumo y que satisface una necesidad o un deseo.

✓ Proceso

Una actividad u operación que recibe entradas y convierte en salidas puede ser considerado proceso. En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro.

La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como la gestión de los procesos.

✓ Calidad

La Organización Internacional de Normalización- ISO- define calidad en función de la medida en que el conjunto de propiedades y características que ofrece el producto o servicio satisfacen las necesidades declaradas o implícitas del consumidor.

✓ Control de calidad

Es una línea de procedimientos, que abarca diferentes operaciones como: inspección en la recepción de materia prima uso correcto de materiales envasados, etiquetado así como el precio neto en el producto final y condiciones de almacenamiento.

✓ Comercialización

Planificación y control de bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto, asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad y calidad requerida garantizando una renta rentable.

✓ Calidad nutricional

Es la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades del organismo en términos energía y nutrientes.

✓ Alimento procesado

Son todos los productos alimenticios naturales o artificiales que han sido sometidos a las operaciones tecnológicas para ser transformados, modificados, sin perder su utilidad para el consumo humano.

✓ Higiene de alimentos

Es el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo.

✓ Distribución

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto o servicio al consumidor, es decir agrega valor a las dimensiones tiempo y lugar.

✓ Negocio Familiar

Negocio, operación compleja relativa a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor. Bajo este tipo de organización, el propietario es el único responsable del negocio y de su éxito o fracaso. Salvo que una ley prohíba expresamente un negocio en concreto, esta forma de propiedad puede desempeñar cualquier tipo de actividad.

✓ Transformación Empresarial

Para poder cumplir con el propósito de entender la necesidad de una transformación empresarial en toda su estructura y lograr la competitividad tan

requerida en los mercados internacionales, será necesario descubrir el contexto en que las PYMES Ecuatorianas han debido sobrevivir y lograr crecer.

- ✓ PYMES

Pequeñas y medianas empresas

- ✓ Eficiencia

Lograr los objetivos aprovechando al máximo los recursos.

- ✓ Eficacia

Lograr los objetivos sin tener en cuenta los recursos utilizados.

- ✓ Satisfacción del cliente

Correspondencia entre la experiencia que origina un producto y las expectativas del consumidor

- ✓ Optimizar

En general, la optimización es empleada para que una tarea se realice más rápidamente. Pero este no siempre es el caso; por ejemplo, en determinados casos lo más importante es que se consuma menos memoria, por lo tanto, se deben crear programas más lentos, pero que estén optimizados con respecto a la memoria.

- ✓ Indicadores

Son los que permiten visualizar fácilmente la evolución de los procesos, de manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.

1.6. Delimitación temporal y espacial

1.6.1. Temporal

La presente investigación se lleva a cabo en los momentos actuales en que la microempresa se encuentra operativa.

1.6.2. Espacial

La investigación se realizará en lo que corresponde al mercado de interacción que posee actualmente la microempresa la Heladería “Los Auténticos Helados Secos”, la cual es un negocio familiar conformado bajo la ley de régimen tributario en calidad de persona natural, tiene 58 años de vida en el mercado, se encuentra ubicado en el sur de Quito, en la Parroquia San Bartolo, sector La Internacional,

1.7. Hipótesis

La propuesta de expansión en la producción y comercialización de helados elaborados con hielo seco se garantizará en función a la demanda existente, a fin de conseguir un crecimiento considerable de participación en el mercado y obtener réditos económicos para sus propietarios.

Para su ejecución se establecen dos tipos de variables:

1. Variable Independiente: **Demanda existente**

- ⇒ Indicadores:
- Número de personas demandantes
 - Cantidad de producto por periodo de tiempo

2. Variable Dependiente: **Expansión**

- ⇒ Indicadores:
- Ventas
 - Incremento de mercado

1.8. Aspectos metodológicos

El propósito de esta investigación es poner en consideración los aspectos generales que se deben tener en cuenta para la expansión de un negocio, bajo este concepto el método a utilizar será el de tipo descriptivo, con él se pretende

identificar los elementos fundamentales, las características y condiciones de la actividad del negocio “Los Auténticos Helados Secos”.

Los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación serán obtenidos a través de fuentes de informaciones primarias y secundarias, tanto internas como externas. Sin embargo, la falta de homogeneidad en los datos existentes se considera como una dificultad en el desarrollo del proyecto.

Este proceso se desarrolla en función de tres fases:

1ra. Fase.- Estudiar e investigar a fondo todo el proceso de producción y comercialización del producto objeto de nuestro estudio. Por medio de los resultados obtenidos se analizará el nivel de aceptación y la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

2da. Fase.- Estructurar mecanismos de estudio e investigación que se utilizarán en el transcurso del proyecto, técnicas como: observación, encuestas y entrevistas. Luego se implementaran mecanismos de mejora para la producción y comercialización del producto, llegando a definir el mecanismo de expansión que queremos aplicar.

3ra. Fase.- Se elabora un análisis de todo el proceso de estudio y de elaboración de la tesis por parte de la autora para determinar la rentabilidad del negocio en los ámbitos administrativo, económico, financiero y de marketing.

La aplicación de los distintos métodos de investigación se realizara mediante el muestreo aleatorio estratificado, lo que guiará en cuanto a técnicas de observación, medición, muestreo, encuesta y entrevista.

CAPITULO II

2. Análisis de la Situacional Actual

En este capítulo se analiza la situación interna del sector, lo que hace posible determinar las condiciones actuales en la que se encuentra el mercado.

2.1. Análisis Macro Ambiente

El análisis Macro Ambiente o externo identifica las oportunidades y amenazas, que pueden influir a la empresa objeto del estudio; es decir representa el conjunto de fuerzas dinámicas, que están propensas a cambiar el normal ritmo de crecimiento y que no pueden ser controladas por la misma. El Macro ambiente incluye a todas las organizaciones, desde los campos Económico, Social, Demográfico, Político, Cultural, Legal y el Ambiental.

En base a un análisis profundo se puede aprovechar de los elementos positivos del entorno pero de igual forma buscar alternativas que permitan potencializar e invertir los elementos que no favorezcan la consecución del proyecto.

En este entorno influye el poder adquisitivo de la población, el cual depende de la renta actual, los precios, los ahorros, y la disponibilidad de crédito, es decir, flujo del dinero dentro de todos aquellos que pertenecen a una población, influyen el estado, las personas y demás agentes que se encuentran relacionados con el manejo del dinero.

2.1.1. Factor Político

El Eco. Rafael Correa Delgado obtuvo un gran triunfo en las elecciones del 21 de abril del 2009, al lograr un 51% de los votos, según datos del escrutinio oficial (52% realizado). Logra proclamarse Presidente de la República en la primera vuelta, algo que no sucedía desde hace 30 años. Correa obtuvo en 2007 un porcentaje algo superior de voto, pero en una segunda ronda.

El presidente Correa se ha beneficiado de la crisis que sufren los partidos tradicionales, y del ansia de estabilidad de una sociedad que ha visto cómo los tres

últimos mandatarios abandonaban el cargo debido a revueltas populares y cómo los siete últimos no lograban completar sus mandatos.

Correa, con un carácter fuerte y lo que sus seguidores llaman carisma, ha empleado los dos primeros años de su cargo en fortalecer la figura y las competencias presidenciales, con una nueva Constitución marcadamente centralista. Sus críticos le reprochan autoritarismo y falta de diálogo con otras fuerzas políticas del país.

Y hasta la actualidad no se vislumbra en la oposición un contendiente significativo para el actual presidente.

2.1.2. Factor Económico

A finales del siglo XX Ecuador soportó una serie de crisis que afectaron a su economía: crisis asiática, El Niño, caída de los precios del petróleo; y que tuvieron efectos negativos sobre las cuentas fiscales, la balanza comercial y la producción. Las políticas ultra liberales, sin protección social, han dejado a gran parte de la población fuera del mercado, reduciendo las posibilidades de crecimiento y aumentando las diferencias sociales. Se hacen necesarias políticas económicas más equilibradas, que garanticen el acceso a los recursos de la mayor parte de la población.

Principales indicadores económicos: (PIB)¹

Cuadro No. 2.1

P.I.B. Millones de dólares de 2000				
Fecha	TOTAL	% Var	HOGARES	% Var
2004	19.827.114		32.350	
2005	20.965.934	5,74%	30.894	-4,50%
2006	21.962.131	4,75%	31.882	3,20%
2007	22.409.653	2,04%	31.908	0,08%
2008	24.032.489	7,24%	30.165	-5,46%
2009	24.119.455	0,36%	30.313	0,49%
2010	24.983.318	3,58%	31.724	4,65%

Fuente: Ecuador en cifras

Elaboración: Patricia Cerón

El PIB total y a nivel de hogares presenta inestabilidad durante el periodo, y en el último año se denota una recuperación significativa en ambos casos, con variaciones del orden del 3.58% para el total y el 4.65 % para los hogares, que implica un incremento de la participación de los micro negocios.

La inflación ha demostrado una fluctuación constante en sus niveles mensuales y de un incremento lento a nivel anual, yendo desde los niveles del orden del - 0.6 hasta el orden del 1.09 en los dos últimos años, implicando una estabilidad significativa considerando que estamos bajo el efecto de una crisis mundial.

La canasta básica ha pasado de \$361.72 en enero del 2009 a \$419.25 para diciembre del 2011, denotando un incremento promedio del orden del 1.2% mensual. Para el caso de la Balanza comercial, para enero del 2009 era de -351,21 millones, llegando a ser de -178.65 para diciembre del 2011.

¹ http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

Cuadro N° 2.2

Variación porcentual en lo que va del año del índice general nacional (Inflación acumulada desde enero)

AÑOS	MESES												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2009	0,71	1,18	2,28	2,95	2,94	2,86	2,79	2,48	3,12	3,37	3,71	4,31	2,73
2010	0,83	1,17	1,34	1,86	1,88	1,87	1,89	2,00	2,26	2,52	2,80	3,33	1,98
2011	0,68	1,24	1,58	2,41	2,77	2,81	2,99	3,49	4,31	4,67	4,99	5,41	3,11
Prom	2,57	4,77	7,57	10,13	11,57	13,17	14,50	15,85	18,51	20,68	22,79	24,62	

Fuente: Ecuador en cifras

Elaboración: Patricia Cerón

2.1.3. Factor Social

En el primer trimestre del 2009, la tasa de desempleo es del 8.59, presenta leves fluctuaciones hasta llegar al 5.06 por ciento en el último trimestre del 2011 presentando una tendencia al descenso paulatino.

Por su parte la tasa de ocupación en el último año va de 41.93 a 49.90 denotando una recuperación ocupacional significativa. La población económicamente activa del país se ubica en 4,5 millones de ecuatorianos.

En conclusión, se confirma que el crecimiento continuo del subempleo está asociado con el incremento de la informalidad. En estos últimos años el porcentaje de personas con empleo ha aumentado (hay menos desempleados), pero su empleo es mayoritariamente en condiciones de subempleados e informales. Por otro lado, el índice de pobreza a nivel nacional, pasa del 35% en diciembre del 2008 al 28.6% para diciembre del 2011, denotando una reducción paulatina de los niveles de pobreza.

2.1.4. Factor Geográfico.

En términos territoriales, la ciudad de Quito, sus áreas y su región circundante son el centro de una red urbana que articula un conjunto diverso y heterogéneo de zonas económicas y productivas (agropecuarias, industriales, agroindustriales, forestales, mineras, petroleras) y se divide por dos ejes de flujos de capitales, bienes, servicios y personas.

El Ecuador es un país privilegiado que cuenta con uno de los ecosistemas más diversos del mundo, por su gran variedad de flora, fauna, minerales, razas, cultura y un excelente clima, esto hace que éste sea un país productivo que favorece a la creación de cualquier tipo de empresa.

El escenario socio – económico del país actualmente se demuestra estable y en condiciones adecuadas para el emprendimiento de los negocios, particularmente los de bajo nivel de inversión por cuanto no requieren de un nivel de financiamiento significativo, en consecuencia la recomendación sería de estructurar el proyecto para el crecimiento de la microempresa en cuestión.

2.1.5. Factor Ambiental.

La actividad agrícola genera varios impactos en el medio ambiente aún existe una falta de conciencia sobre la importancia. El 46% de las industrias alimentarias no dan un buen trato a los desechos sólidos. Así lo demuestra un diagnóstico realizado por la Cámara de Industrias de Pichincha entre 80 Agroindustrias, al alrededor de un 35% de las empresas poseen la certificación ISO 14000 y el 44% tiene implementada una política de gestión ambiental. ²

2.1.6. Factor Tecnológico.

El desarrollo tecnológico de las empresas ecuatorianas en esta rama de Agroindustria se puede apreciar en el siguiente hecho: un promedio de 34.5% realizan sus operaciones por acciones manuales, mientras que un 59.5% de las empresas posee un nivel tecnológico semiautomático. ³

Las empresas tienen maquinarias y equipos eficientes, modernos, lo que permite tener una producción eficiente y de calidad lo cual ha mantenido en el mercado y se encuentra en continua modernización en equipos y procesos.

Por lo tanto la tecnología dentro de la agroindustria específicamente en el campo de elaboración de alimentos en la industria nacional ha sido impulsada por nuevos y mejores productos enfocados principalmente en las propiedades y en el

² http://www.micip.gov.MAG_IICA

³ http://www.micip.gov.MAG_IICA

comportamiento de los alimentos desde el lugar de producción, obteniendo un producto de calidad para su consumo en el lugar de comercialización.

2.2. Análisis de la organización

2.2.1. Antecedentes Históricos.

La Heladería “Los Auténticos Helados Secos” empezó como un negocio familiar desde el año 1951, con la producción de helados de manera artesanal y su venta se la realizaba en cajón de madera por las calles de Quito; los helados, en principio, eran elaborados con jugo de frutas y hielo de agua para su condensación, pero a partir del año de 1970, con la aparición del hielo seco se modificó el proceso de elaboración de este producto, reemplazando el uso del hielo con agua por el hielo seco que presentaba mejores condiciones para el producto como el proceso, con lo cual; se mejora la calidad, se aumenta la producción y e incrementan sabores en el helado.

El sector en el cual inició su comercialización fue en el Estadio “El Arbolito”, donde se realizaban los eventos deportivos de la época y la comercialización se la hacía de manera libre. Luego se expande hacia el Estadio Olímpico Atahualpa, manteniéndose la misma lógica operacional hasta, pero con una mayor demanda y nuevos requerimientos operacionales, siendo este sector el de mayor venta hasta la actualidad. Posteriormente se generan nuevos puntos de venta como la Plaza de Toros Quito y el Coliseo Julio Cesar Hidalgo, mercados que son muy esporádicos ya que no existen muchos eventos sociales en estos lugares.

Para principios de los 80s se crea el Estadio del Aucas en el sector sur, el cual representa una plaza de mejores condiciones operativas por cuanto queda en el sector donde se encuentra la planta, esto, permite generar nuevos ingresos para este negocio; en el año 2000 hasta el 2007 se abre la opción para realizar la comercialización en el Estadio de Liga a través de convenios y contratos con los dueños del equipo, esto ha generado una nueva fuente constante de ingresos para el negocio, por cuanto se cuenta con cierta exclusividad. Esta última instancia, establece dentro del convenio, el establecimiento de estándares de cumplimiento tanto de calidad como de cantidad, presentación y nuevos requerimientos en sus

sabores, condiciones que han sido satisfechos a cabalidad por la microempresa hasta la actualidad.

2.2.2. Estructura Organizacional.

La micro empresa “Los Auténticos Helados Secos” es de tipo familiar, administrada de manera empírica por su dueño el señor Juan Cerón y operada por sus hijas, quienes se desempeñan en las labores de producción, mientras que en la comercialización se realiza a través de una plana de vendedores contratados según los eventos que se pretendan cubrir, no tiene un modelo administrativo definido ni están establecidas funciones ni procesos que permitan una mejor gestión.

Sin embargo, en base a su experiencia, el dueño ha formado un procesos para la producción de helados, pero dentro de los parámetros de negocio familiar, es decir, sin un crecimiento sustentable y con una limitada su capacidad operativa, no pudiendo mejorar costos operacionales que le permitan competir con las grandes empresas que han incursionado en el ramo, aun cuando existe una gran demanda identificada para su producto.

La microempresa no tienen figura legal, y su limitada infraestructura, no le ha permitido obtener convenios en medida de su potencial.

El negocio ha logrado posicionarse en el sector sur de la ciudad de Quito, obteniendo reconocimiento y aceptación de los consumidores, lo cual ha generado réditos económicos representativos para sustentar las demandas socio-económicas de sus propietarios.

2.2.3. Prospectiva Organizacional.

El escenario comercial y el comportamiento incremental de la demanda con nuevos elementos de consumo y nuevas instituciones que podrían ser incursionadas con el producto, determinan una gran oportunidad de crecimiento y expansión organizacional que podría considerarse desde la perspectiva de proyecto.

Con la intención de establecer las pautas para operativizar el crecimiento de la microempresa, se considera la formalización de la organización como un elemento fundamental e inicial, para lo cual se establecen los siguientes criterios:

a) Misión

La heladería los Auténticos Helados Secos es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de helados, con el más alto nivel de responsabilidad y especialización utilizando productos e insumos que cumplan con las normas de higiene y salud establecidas.

b) Visión

Ser una empresa que se corresponda con la tradición Quiteña en la producción y comercialización de helados elaborados en base con el hielo seco y frutas, logrando en mediano plazo convertirse en la empresa comercializadora de productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y permitan un posicionamiento y crecimiento constante en el mercado ecuatoriano.

c) El Producto.

El producto principal lo constituye el helado de hielo seco en sus diferentes presentaciones y sabores, principalmente las paletas de helado para consumo personal.

d) Los consumidores.

Se constituyen como consumidores de la micro empresa, todas las personas con gusto por el helado, sin límite de edad, ni género, ni condición social que habiten en la ciudad de Quito, que asistan a los eventos en donde se comercializa el helado, o que simplemente tengan acceso a él.

Las exigencias de los consumidores se deben interpretar en forma muy amplia en lo que se refiere a las características de este tipo de productos, es decir aspectos como calidad, higiene, frescura, empaque, precio, cantidad, variedad, etc.; además de la atención que brinde el local donde se expende el producto; características que no solo incentivarán a la compra sino que darán prestigio a la microempresa, por ende un incremento significativo de las ventas para que luego de un tiempo se

pueda alcanzar una participación y posicionamiento en el mercado al cual nos vamos a dirigir.

e) El medio de intercambio.

La Heladería Los Auténticos Helados Secos está localizada al sur de Quito en la parroquia San Bartolo en la ciudadela La Internacional calles Tomas Guerra OE1-258 y Nicolás de la Peña, en el sector cuenta con todos los servicios básicos que exige esta actividad, por otro lado el negocio cuenta con una gran acogida del producto en todo el sector.

El helado se comercializa de manera directa y personal a través de los vendedores en el caso de los estadios de fútbol y de los puntos de expendio una vez que se definen operacionalmente.

f) Comportamiento de las ventas.

Según los eventos que se han registrado y la experiencia del dueño se puede establecer una descripción inicial del comportamiento de las ventas en el año para el caso de los eventos que es el consumo principal.

Considerándose que el consumo de helados tiene muchos elementos determinantes, entre otros: el número de partidos que se realicen en los estadios, la importancia del partido que es lo que determina el número de asistentes, las condiciones climáticas que definen el consumo del producto, y en especial si se trata de partidos de octavos de final, semifinal o final.

2.2.4. Análisis y Valoración Organizacional.

2.2.4.1. Mercado Actual

El mercado actual de la microempresa está conformado por los lugares en los cuales se realizan los eventos deportivos del campeonato nacional de fútbol, considerando aquellos en los cuales la microempresa tiene acceso a la venta de helados, estos corresponden a los estadios de: Estadio Olímpico Atahualpa, Estadio del Aucas y el Estadio de la Liga.

La participación en las ventas de la microempresa depende de las condiciones antes expuestas y del sector en el cual se localiza el estadio, así como también el tipo de hinchada que posee cada equipo.

La participación, según la información recopilada en el año 2011 es la siguiente:

Cuadro N° 2.3

Segmentación del mercado (año 2011)

SEGMENTO	Promedio de asistentes por partido	Promedio de Consumidores	%	Consumo Promedio	Precio de Venta (PVP)	Total de Venta
Estadio Olímpico Atahualpa	10253	1578	39,49%	1,01	0,35	557,8
Estado del Aucas	6721	1124	28,13%	1,25	0,35	491,8
Estadio de la Liga	18547	1294	32,39%	1,02	0,35	3114,2
TOTAL	35521	3996,4				4163,81

Fuente: Registros de la micro empresa
Elaboración: Patricia Cerón

Según los datos, el ingreso promedio obtenido por la venta a nivel de los estadios es de \$4163.81, de donde se desprende una mayor participación en el estadio de la Liga de Quito

2.2.4.2. Productos que se comercializa

Los productos que comercializa la heladería la detallamos a continuación especificando también el stock de cada sabor de los helados, por otro lado permitirá identificar la preferencia por sabor de los helados. La heladería actualmente produce helados de 3 sabores en 1 presentación:

Cuadro No.2.4

Participación de la producción

Producto	Sabor	Proporción
Mora	1.000	0,4
Empastado	900	0,4
Chicle	600	0,2
	2.500	

Fuente: Registros de la micro empresa
Elaboración: Patricia Cerón

En cada producción se realizan aproximadamente 2500 helados de tres sabores y puede crecer o disminuir dependiendo del evento o pedidos que tenga el negocio,

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que nos permite trabajar con toda la información que poseamos sobre nuestro negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Estos tipos de información o factores, pueden dividirse en 2: Internos y Externos

- **FORTALEZAS (Internas):** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **DEBILIDADES (Internas)** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **OPORTUNIDADES (Externas):** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **AMENAZAS (Externas):** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.3.1. Análisis de Factores Internos

Fortalezas

- Experiencia de 60 años en la elaboración de los helados.
- Buena calidad en los productos que se oferta
- Fidelidad de los clientes en el consumo del producto
- Aceptación en el mercado.

Debilidades

- Capital de trabajo mal utilizado
- No cuenta con tecnología de punta
- Segmento de mercado limitado
- Posicionamiento débil.
- Limitación de infraestructura
- La administración del negocio es empírica

2.3.2. Análisis de Factores Externos

Oportunidades

- Demanda creciente con el desarrollo tecnológico
- Crecimiento a nuevos nichos de mercado.
- Ganar reconocimiento social y de marca
- Mayor margen de rentabilidad

Amenazas

- La proliferación de competencia
- Publicidad y Promoción agresivas de la Competencia
- Tendencias desfavorables en el mercado

Cuadro N° 2.5

Matriz FO

		OPORTUNIDADES				TOTAL
		1. Demanda creciente con el desarrollo tecnológico	2. Crecimiento a nuevos nichos de mercado.	3. Ganar reconocimiento social y de marca	4. Mayor margen de rentabilidad	
FORTALEZAS	1. Buena calidad	5	5	5	5	20
	2. Fidelidad de los clientes en el consumo del helado	3	5	3	3	14
	3. Experiencia de 60 años en la elaboración de los helados	5	5	3	3	16
	4. Aceptación en el mercado	3	5	5	5	18
	TOTAL	16	20	16	16	

Criterios: Alto = 5; Medio = 3; Bajo = 1

Elaboración: Patricia Cerón

Aéreas Ofensivas Iniciativa Estratégica

La buena calidad con la que se fabrican los helados permite que tengan una gran aceptación en el mercado y que a futuro muy cercano tengan un crecimiento favorable, ya que cuenta con la experiencia de 60 años de trabajo, lapso en el cual su crecimiento y la permanencia en el mercado, se considera que es necesario la inversión de nueva tecnología para abrir nuevos mercados, y con ello lograr el reconocimiento social y de la marca del producto por un lado, y por otro la obtención de mayor margen de rentabilidad.

Cuadro N° 2.6

Matriz DA

		AMENAZAS				
		1. La proliferación de competencia	2. Publicidad y Promociones agresiva de la Competencia	3. Tendencias desfavorables en el mercado	4. Crisis económica que afecte a las familias	TOTAL
DEBILIDADES	1. Capital de trabajo mal utilizado	5	5	5	3	18
	2. No cuenta con tecnología de punta	5	5	5	5	20
	3. Segmento de mercado limitado	3	5	5	3	16
	4. La administración del negocio es empírica.	5	5	3	3	16
	TOTAL	18	20	18	10	

Criterios: Fuerte = 5; Medio = 3; Bajo = 1

Elaboración: Patricia Cerón

Áreas Defensivas se Vulnerabilidad Estratégica

La forma empírica de administración por parte del dueño, limita el crecimiento organizacional y una mayor participación en el mercado, debido principalmente a la ausencia de tecnología que le permita mejorar su sistema de trabajo ampliando su capacidad operativa. Por otro lado, la proliferación de competencia que hoy en día es muy agresiva y con recursos para posesionarse en la mente del consumidor a través de la publicidad y promoción.

2.4. Cinco Fuerzas de Porter⁴

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite elaborar un análisis del negocio desde varias perspectivas de interrelación,

⁴<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

lo cual posibilita un enfoque mucho más amplio, de modo que se tenga una visión generalizada del negocio.

2.4.1. Amenaza de la Entrada de nuevos competidores

Al intentar entrar una nueva empresa a la industria del helado, no encontrará barreras que le resulten significativas, debido particularmente a que los montos de inversión no resultan significativos, consecuencia de esto existen varios productores artesanales que se han mantenido en el mercado por mucho tiempo, no existen procesos altamente especializados y el nivel tecnológico que se requiere no es una limitación operativa. Por otro lado, no existen impedimentos legales que limiten la producción de helados y consecuentemente solo se requiere captar al consumidor y se tiene la participación en el sector.

2.4.1.1. Análisis de la Competencia

En el caso de la producción y comercialización de los helados, el grado de rivalidad entre los competidores se lo considera agresivo, ya que existen grandes empresas buscando liderar el mercado, estas empresas se han visto en la necesidad de ser innovadoras y con permanentes programas promocionales. Sin embargo, el mercado ha dado una relativa acogida a todas las empresas del ramo, debido fundamentalmente a que cada una tiene un elemento diferenciador de la competencia y esto favorece el consumo para todos los tipos de productos que se ofertan, ya que es un consumo dinámico.

La rivalidad de competidores en el sector heladero es muy amplio ya que existe en todo el país una variedad de empresas y personas informales que se dedican a este negocio, cada uno manejando su propio estilo de elaboración han llegado a conquistar el paladar de muchas personas, por eso la heladería de Los Auténticos Helados Secos se mantiene hace muchos años con su tradicional helado, el mismo que tiene como ventajas ser producido con hielo seco, con productos naturales y con un gusto diferente a los demás, ya que la mayoría de empresas y personas que se dedican a este negocio lo realizan con productos artificiales. Considerando que este negocio es tan amplio por los gustos y preferencias que tienen las personas que lo consumen podemos decir que su rentabilidad no deja de ser atractivas, es por eso que la heladería pretende expandir su negocio a otros

puntos de ventas como es el sector del sur de Quito como inicio para luego ir extendiéndose por toda la ciudad, debiéndose mejorar el proceso productivo, ampliando la capacidad de producción y con ello atender la demanda del sector, con precios justos.

Los tipos de helados varían de acuerdo con la empresa fabricante. En cuanto al mercado de los helados existen empresas nacionales y extranjeras que interactúan en el mercado, dentro de las nacionales podemos encontrar una extensa gama de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y distribución de este tipo de productos, así tenemos entre los más grandes e importante a las siguientes:

- **Pingüino:** Cuenta con una amplia cadena de locales a nivel nacional abarca la mayor parte del mercado del país. Esta empresa ofrece al mercado una variedad de productos como son: gemelos, empastado, crocantino, frutare, mágnium, tentación, sánduche, copa loca, vasito, conos, gigante. Además ofrece postres helados (tortas heladas).
- **Topsy:** topsychoc, bon bon, balón, osito, tu y yo, bigbar, frutopsy, manibun, vasito, majestik, galletopsy.
- **Jota Erre:** Sus productos, Cono Beso, Batido, Gemelos, Empastado, Vasito, Cremoleta, Sánduche.
- **Coqueiros:** Helados de frutas naturales: mora, coco, naranjilla, taxo, aguacate, frutilla, ron pasas.
- **Sovrana:** 22 Productos en los más variados sabores
- **Salcedo:** El producto símbolo del cantón Cotopaxi en se tiene ya unos 50 años en el mercado. Compiten bien. Más de un centenar de pequeños, medianos y grandes comercios ofertan el producto que se volvió el símbolo del cantón, uno de los más conocidos y dinámicos de Cotopaxi.

La tradición de estos helados ha permitido a sus productores artesanales mantenerse aun después de la llegada de grandes industrias y heladerías, nacionales y extranjeras. La utilización de leche pura (abundante en el cantón) y el uso de frutas frescas, son los secretos, así se diversifican los sabores. Hoy, a más de los tradicionales sabores (crema, mora, maracuyá y taxo) se ofrecen de borojó,

aguacate, ron pasas, frutilla, chicle, chocolate, vainilla, mango, solo crema, come y bebe (con trozos de frutas), guanábana, naranjilla, entre otros.

Así hay otras empresas que están en el mercado con una participación pequeña pero que genera empleo y ganancias para sus dueños y entre ellos tenemos a Zanzíbar, Freskito, Il Gelato.

Los helados hechos en casa sí tienen su clientela, como es el caso del señor José Corozo que vende 400 helados diarios, de 50 centavos de dólar cada uno en su casa, y así existen algunos comerciantes con estos niveles de venta.

Aunque no hay una estadística de la venta de helados caseros, se calcula que en la gran mayoría de los barrios populares de la ciudad, hay un lugar donde los venden, su precio fluctúa entre los 25 centavos hasta un dólar. La mayoría es de sabores de fruta con predominio del coco, leche, chocolate o ensalada de frutas.

Otra especialidad, dentro de los caseros, es el helado de paila y los helados secos los cuales se diferencian por su proceso de congelamiento el uno es con hielo de agua y el otro con hielo seco.

2.4.1.2. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales y los jugos.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos, o en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas

Con una alta población que tiene nuestro país es muy tentador para empresas nacionales y extranjeras invertir y más si existe una aceptación en todo tipo de

productos, como podemos ver a las empresas Pingüino, Topsy las cuales rompen mercados con sus precios y productos pretendiendo abarcar todos los nichos de mercado pero como es claro los gustos de las personas es muy difícil de complacer en su totalidad con un solo tipo de helado ya que la gente tiene diferentes preferencias de consumo, a esto se suman los bolos, helados de hielo, helados de frutas, de crema, etc. Por esta razón que la heladería Los Auténticos Helados Secos pretenden llegar a los consumidores con productos que cumplan sus expectativas de sabores, nutrición sin dejar a un lado lo más importante que lo diferencia a los otros competidores que son elaborados con hielo seco, frutas y productos nutricionales acompañados con precios justos.

2.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar la materia prima, etc.

La heladería cuenta algunos proveedores para la adquisición de la materia prima; para el caso de la fruta, esta se adquiere en el mercado mayorista donde se encuentra una gran variedad de proveedores cada uno con varias opciones de compra, lo cual resultaría ventajoso porque se puede escoger y no se genera dependencia operativa. Para el caso de la leche, es muy similar al de la fruta por cuanto existe variedad de proveedores; sin embargo, para el caso del hielo seco, existe un solo proveedor con el cual se mantiene una buena relación comercial desde hace muchos años, y eso le hace ventajoso por un lado ya que no es de consumo masivo y no todas las personas pueden acceder a la compra de este producto, por lo tanto la exclusividad de compra tiene la heladería.

Cuadro N° 2.7

Tipo de proveedor según producto	
Insumo	Proveedor
Frutas (Mora, Naranja)	Mercado Mayorista
Azúcar	Mercado Mayorista
Maicena	Mercado Mayorista
Cocoa chocolate	Nestlé
Leche pasteurizada	Vita leche
Hielo Seco	Julio Coronel
Leche la Vaquita	Nestlé
Esencias	Botica Alemana
Fundas de empaque	Plásticos Espinosa
Paletas	Plásticos Espinosa

Fuente: Registros de la micro empresa
Elaboración: Patricia Cerón

2.4.1.4. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. En el caso específico de los helados, los consumidores no se encuentran asociados de ninguna manera y por consiguiente no ejercerán ningún poder negociador para expresar condiciones a los productores, sino que simplemente ejercen su derecho de decisión para la compra y es esta la que determina su capacidad de negociación.

En conclusión, el sector que corresponde a la producción y comercialización de helados en la ciudad de Quito no presenta ningún tipo de dificultad de ingreso y de salida, simplemente su participación depende expresamente de la capacidad innovadora que poseen sus participantes y de la capacidad operativa para

satisfacer las expectativas del consumidor que es de características muy diversas, siendo esto un elemento potenciador del mercado para el helado.

Debido a esta particularidad del mercado, corresponderá optar por el crecimiento organizacional, apoyado en la trayectoria que se tiene, la experiencia y conocimiento del proceso de producción, que se podrían considerar como los pilares para la expansión organizacional.

Las fortalezas que tienen “Los Auténticos Helados Secos” son buenas para expandirse empresarialmente y comercialmente. Por lo tanto se sugiere los siguientes objetivos; fortalecer la capacidad de producción invirtiendo en maquinarias que le permitan mejorar su productividad y bajar sus costos, potenciar la comercialización de los helados a través de nuevos puntos de venta y por otro lado aprovechando las ventajas competitivas de la empresa, la empresa puede optar por varias alternativas, que no son acatadas en este sector por los competidores en cuanto al uso de hielo seco que es un producto que a todos les gusta y es novedoso, la trayectoria que tiene “Los Auténticos Helados Secos” demuestra que tiene prestigio, aceptación en el mercado, pero se debe analizar las diferentes alternativas que le puedan garantizar a la empresa la expansión empresarial y comercial.

Conforme los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes herramientas de análisis y diagnóstico, se considera óptimo el proponer como una opción consistente con la oportunidad de la estructuración del proyecto para la expansión de la microempresa “Los Auténticos Helados de Hielo Seco”.

2.5. El Proyecto para la Expansión Organizacional.

El proyecto tendrá como finalidad la estructuración del mecanismo a través del cual la microempresa pueda sustentar el proyecto y garantizar su aplicabilidad, para lo cual es requerimiento indispensable la sustentación teórica del tema:

En el presente capítulo se analizará, identificará y se valorará cada una de las alternativas propuestas para el proyecto de expansión en la producción y comercialización de helados para su crecimiento comercial y empresarial, para tomar la mejor alternativa la cual será llevada a cabo en el transcurso del

presente proyecto.

2.5.1. Valoración de las Alternativas para la Expansión.

2.5.1.1. Expansión por Diferenciación⁵

Definición de Diferenciación: Simplemente, se trata de buscar o crear, lo que hace o hará diferente a un negocio, sea cual sea, tenga el tamaño que tenga, y esté en la industria o país que esté. El negocio puede y debe ser diferente, y esto no es algo difícil o imposible, ni mucho menos reservado a las grandes corporaciones.

Diferenciación de producto: en lugar de centrarnos en minimizar los costes habrá que esforzarse en poner en el mercado muchos productos diferentes que se consideran únicos y por tanto no habrá que fijarse tanto en los precios.

La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia. Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes.

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución.

⁵<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

Cuadro N° 2.8

Implicaciones de las Estrategias de Diferenciación

Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organizacionales Comunes
<ul style="list-style-type: none">✓ Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto, Instinto creativo.✓ Fuerte capacidad en la investigación básica.✓ Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad✓ Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios.✓ Fuerte cooperación de los canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none">✓ Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización✓ Mediciones e incentivos subjetivos✓ en vez de medidas cuantitativas.✓ Fuerte motivación para llegarse a trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.

Fuente: M. Porter. Estrategia competitiva. Ed. CECSA. México 1982, 1a. Edición. P. 61-62.
Elaboración: Patricia Cerón

Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia. Las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que se aplican para todo el mercado también se pueden aplicar para un segmento de la población o nicho de mercado.

Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. La innovación es muy importante para productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación.

Cuando la diferenciación se fundamenta en la capacidad de satisfacer al cliente, una compañía ofrece un amplio servicio posventa y mantenimiento del producto.

El atractivo de un producto frente a los deseos psicológicos del cliente puede convertirse en una fuente de diferenciación. La diferenciación también se

puede ajustar a grupos de edades y grupos socioeconómicos.

La diferenciación fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica depende de la función de Investigación y Desarrollo. Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad del área de ventas. Un diferenciador trata de mantener costos bajos aún muy cerca del líder para que los precios de un diferenciador no excedan lo que los clientes están dispuestos a pagar.

La exclusividad puede conseguirse a través de la innovación de productos, una calidad superior, mejores servicios, publicidad creativa, mejores relaciones con los proveedores entre otras formas, sin embargo es necesario que los clientes estén dispuestos a pagar por un producto más de lo que se gastó en crearlo.

Cuando la diferenciación se ajusta a atender un grupo o segmento limitado del mercado se puede clasificar por su ubicación geográfica, por tipo de cliente, línea de productos, región o localidad. El segmento de mercado se seleccionará sin enfrentar directamente al diferenciador en todos sus productos pero buscando una participación creciente en el mercado.

La Estrategia de Diferenciación es la que permitirá que la empresa sea más competitiva, con atributos que hagan diferente y especial ante los ojos de los clientes, y ayudará a captar a nuevos clientes de este Nicho.

En la Diferenciación se trata de "buscar y encontrar", lo que hace o hará diferente a la empresa del resto de los competidores. Encontrar la diferencia es algo elemental y factible, independientemente del tamaño de la empresa, la industria en la que esté y el mercado donde opera.

Los Auténticos Helados Secos utiliza la estrategia de diferenciación en la producción de helados con hielo seco, tomando en cuenta que son elaborados con frutas que dan un alto sentido nutricional y que son muy apetecibles, llegando a satisfacer a todo tipo de personas (niños, jóvenes, adultos), en la comercialización abarca nichos de mercados donde solo este tipo de helado se comercializa como

son los estadios de futbol en la provincia de Pichicha. La atención que se le pueda brindar al cliente es muy significativo en cualquier empresa sea grande o pequeña porque un cliente satisfecho volverá. La atención que se le da al cliente al momento de la venta, la calidad del producto y su precio es lo que llamará la atención al cliente interno y externo.

2.5.1.2. Expansión por Diversificación⁶

La diversificación supone una ruptura con la situación actual de la empresa, desarrollándose a partir de mercados y productos nuevos.

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

Por tanto, la diversificación implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

Dado que la decisión de diversificar o no, representa un hito importante en el desarrollo de la empresa será útil el estudiar, de forma general, las razones por las cuáles diversifican las empresas.

1. Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto mercado. En el área de los objetivos de rentabilidad a corto y a largo plazo la causa puede ser la saturación del mercado, el declive general de la demanda, las presiones competitivas o la obsolescencia de la línea de productos.

2. Una empresa puede diversificar porque el disponible retenido excede las

⁶<http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>

necesidades totales de expansión. La rentabilidad que se puede obtener de los recursos líquidos (bancos, acciones) generalmente es más bajo que el de operaciones. Puede haber presiones para que la empresa invierta el dinero de una manera más rentable.

3. Las empresas diversifican cuando las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad. Esto puede ocurrir cuando las oportunidades de diversificación son lo suficientemente atractivas.

La diversificación comercial de una empresa de distribución puede tener diferentes niveles en función a la proximidad o alejamiento de su negocio básico. En este sentido, se pueden distinguir tres niveles de actuación:

1. Diversificación en otros formatos comerciales relacionados con el negocio básico.
2. Diversificación en otros sectores comerciales.
3. Diversificación en sectores no relacionados (no comerciales).

El primer nivel consiste en la diversificación en otros formatos comerciales relacionados con el negocio básico, teniendo como objetivo cubrir necesidades de consumo distintas de las que representa su fórmula originaria. En esta situación el riesgo inherente al cambio de negocio distinto del básico se minimiza, ya que se aprovechan los recursos y habilidades de la empresa, debido a realizarse la diversificación en ámbitos de gran proximidad al negocio básico.

El segundo nivel consiste en la diversificación hacia otro tipo de fórmulas comerciales con un dominio distinto al negocio básico. Dicho movimiento está encaminado a cubrir necesidades de consumo comercial totalmente distintas, como por ejemplo, la introducción de un distribuidor de productos alimenticios.

Finalmente, el tercer nivel consiste en entrar en sectores no relacionados con la actividad comercial. En este caso, el riesgo puede ser muy elevado al no poder convalidarse siempre las habilidades y el saber hacer de la empresa distribuidora en este nuevo ámbito.

Estas tres posibilidades de diversificación se pueden llevar a cabo a través de estrategias de crecimiento interno o crecimiento externo.

La diversificación enfatiza la entrada de las empresas en nuevos mercados con nuevos productos, para ello se debe ser innovador, tener una nueva estructura organizativa, al igual que los procesos de dirección y los sistemas de gestión. En la estrategia de diversificación la heladería Los Auténticos helados Secos hasta el momento no ha implementado una nueva línea de producción de helados, ya que se mantienen con sus productos hace 60 años y los mismos que son reconocidos y considerados clásicos en los estadios de fútbol. La microempresa pretende innovar su proceso productivo para abrir nuevos mercados, y con ello lograr su crecimiento empresarial.

2.5.1.3. Expansión por Focalización o Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "poseionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Para posicionar un producto se debe tener en cuenta lo siguiente:

La Segmentación del mercado, es un proceso que consiste en dividir el mercado

total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. El proceso de segmentación de mercados abarca las etapas de estudio, análisis y preparación de perfiles de clientes.

a) Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y se organiza sesiones de grupos (focusgroups) para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores (segmentación-psicográfica y conductual). Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, geográficos, socioeconómicos de los participantes.

b) Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

c) Preparación de perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, geografía, etc. Y se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

Estrategias de Posicionamiento.

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posesionar su producto con base en:

1. Los atributos específicos del producto, Consiste en considerar como

elementos clave, las mismas características y atributos del producto, resaltando los más importantes y de mayor impacto.

2. Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Si se relaciona el producto con la necesidad a la cual está orientado, genera una imagen de utilidad que detona el consumo.

3. Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que la demanda se incrementa, y se relaciona con un evento de mayor reconocimiento por parte del consumidor.

4. Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, consiste en establecer categorías de clientes y utilizar esa clasificación

5. Comparándolo con uno de la competencia, al comparar nuestro producto con otros similares, la idea principal es verse mejor y resaltar las cualidades de manera comparativa y hasta despectiva para obtener ventaja significativa.

6. Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, y que sea diferenciador.

7. Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles.

El posicionamiento hace referencia al lugar que podemos ocupar en la mente del cliente o sus preferencias de compra, lo cual es importante realizar una segmentación de mercado que es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores. Los Auténticos Helados Secos cuentan al momento con un segmento definido donde comercializan sus productos hace algunos años que son los estadios de futbol. En estos lugares tiene la exclusividad para ofertar su producto ya que el Sr. Cerón es socio fundador de la asociación los trabajadores en los

espectáculos públicos de Pichincha, la competencia que tiene dentro de estos lugares es de un comerciante que realiza helados con la diferencia que su producto no es tan apreciado por la calidad del producto, por consecuencia tenemos que Los Auténticos Helados Secos tienen un posicionamiento en este segmento.

Para entrar en este negocio se requiere tener tres pasos fundamentales que son: la experiencia, la heladería cuenta con una trayectoria desde 1951 comercializando el producto, un beneficio exclusivo, el producto es elaborado con hielo seco el cual es el más importante ya que nos diferencia de la competencia. El capital que se requiere para poner un negocio de estos, es costoso, para ello la heladería cuenta con una infraestructura que le permite cumplir a cabalidad las exigencias de los consumidores.

2.5.1.4. Expansión Geográfica

La expansión geográfica en este caso corresponde a una ampliación de la cobertura del mercado, a través de nuevos elementos de comercialización como son los escenarios en los cuales se pretende incursionar con el producto, para esto es necesario considerar lo siguiente:

- Valorar el nuevo escenario de venta, observando el grado de comercialización de los nuevos clientes y potenciales consumidores.
- Analizar de manera sistemática el nuevo escenario.
- Identificar el mayor número de características que determinen las razones de éxito del negocio en los nuevos escenarios. Los resultados que arroje el análisis serán la base para decidir cómo establecer los criterios de convenios y acuerdos de comercialización.
- Considerar factores determinantes como la estacionalidad del consumo por las características del producto; esto es, conforme la temporada climática, establecer las condiciones del mercado respecto de la saturación, elasticidad del precio, hábitos de consumo y tendencias.

- Elaborar un estudio sobre el perfil de la población tomando en cuenta número de habitantes de la zona, hábitos, comportamiento de consumo, preferencias, y variaciones de consumo.

La expansión geográfica será factible cuando los mercados donde se pretende incursionar presentan condiciones favorables y aprovechables para la empresa, partiendo de las capacidades operativas y de comercialización, así como de la habilidad y destreza para lograr los objetivos organizacionales.

La mejor oportunidad para expandir el negocio de los helados depende, en gran medida, de la capacidad de gestión que los directivos de la organización expresen.

CAPITULO III

3. Factibilidad Comercial

La factibilidad comercial se enfoca a la determinación y valoración del espacio operativo que existe en el mercado para el producto en cuestión, esto implica que se deberá cuantificar y diferenciar la demanda existente para el producto, para esto es necesario la realización de la investigación de mercado a través del muestreo.

3.1. Valoración de las Alternativas para la Expansión

3.1.1. Criterios de Valoración por Diferenciación

Los Auténticos helados Secos no puede minimizar precios aparte de los que ya están establecidos porque con los precios que mantiene por el momento logra tener utilidades que son utilizados para gastos de servicios y pagos a proveedores y utilidades de la empresa.

Los Auténticos helados Secos en relación de reducir costos no podrían hacerlo ya que los productos que utilizan para fabricar es de alta calidad y en especial su producto principal que es el hielo seco tiene costos altos, complementando con su mantenimiento en las congeladoras hace que sus costos sean altos.

Uno de los problemas que tienen las empresas comercializadoras de helados es la crisis que se vive actualmente a nivel mundial y por lo tanto en nuestro país se vive un alza en los productos con que se elabora los helados. Pero Los Auténticos helados Secos propone aprovechar el alto nivel de producción que tiene nuestro país en los productos agrícolas como son las frutas para elaborar productos de calidad y sean accesibles a todo público y así mantenerse en el mercado ecuatoriano.

Las tendencias que han creado las empresas comercializadoras de helados en nuestro país hacen que el consumo de helado sea muy alto en las

personas ya que cuentan con un marketing muy agresivo que llegan a generar una dependencia por el producto.

El plan de potenciar la comercialización de helados puede darse mediante la creatividad para poder diferenciarnos de la competencia.

La diferenciación se puede lograr a través de la calidad y variedad de los helados que ofrece Los Auténticos Helados Secos, en la publicidad para atraer visualmente al cliente, y la creación de nuevos sabores y presentaciones en los helados, hacer que los helados llegue hasta el consumidor final; el aprovechar el desarrollo tecnológico que ha tenido la industria heladera sirve para potencializar la producción y comercialización de helados aumentado mercados para la microempresa es lo ideal y su propósito.

Ventajas

1. La inversión para producir los helados en mayor escala para cubrir nuevos mercados, el dueño de Los Auténticos Helados Secos debería conseguir un crédito para alcanzar estas metas.
2. La comercialización de helados crecería por la demanda que tiene en los barrios aledaños a su ubicación y estos cuentan con varias tiendas, por otro lado existen algunos centros educativos, puntos importantes de expansión del negocio en el sur de Quito.
3. Los Auténticos Helados Secos es el único en el sector que comercializa este tipo de helados.
4. La ventaja competitiva es calidad en la elaboración de los helados con el hielo seco y la variedad de sabores que tienen Los Auténticos Helados Secos puede mantener la fidelidad de los clientes y abrirse a nuevos nichos mediante estrategias de mercado.
5. El mercado objetivo de Los Auténticos Helados Secos son todas las personas que tiene la necesidad de degustar helados ya sea por necesidad o por gusto.

Desventajas

1. El acceso que tienen las empresas extranjeras para ubicarse con productos más económicos como son los Boom ice hace que la gente prefiera productos de bajos precio y baje el consumo de nuestros productos.
2. La crisis económica que afecta a las familias de clases media, media baja y baja, el desempleo y sueldos que son inferiores a la canasta básica, podría ser causa para que muchas personas quiera ponerse a vender helados caseros más baratos.
3. Estar en dependencia del único proveedor de hielo seco hace que el ponga el valor que él considera en este producto ya que no hay competencia para este producto indispensable para la comercialización de Los Auténticos Helados Secos.

Limitación

1. Los Auténticos Helados Secos podría aumentar su producción de helados pero no podría abrir más puntos de venta porque requeriría de más inversión.
2. No conocer las nuevas políticas económicas para analizar el comportamiento de la demanda en un futuro.

3.1.2. Criterios de Expansión Geográfica

Las empresas centradas en el negocio de la producción y comercialización de helados, poseen una gran oportunidad para extender su oferta de productos en una gran cantidad de localizaciones geográficas, por ello Los Auténticos Helados Secos podría aprovechar la ubicación de nuevos puntos geográficos en el sur de Quito.

La Heladería, para la comercialización del producto es necesario abrir un punto de venta directo para la facilidad del público en general y para los compradores minoristas o mayoristas en el sector donde está la planta productora.

Los Auténticos Helados Secos podría aprovechar los sectores aledaños más

comerciales como son: el sector de la Avenida Mariscal Sucre, la Villa flora, Atahualpa, Chillogallo, Turubamba, Magdalena, Calzado, Solanda, etc., lugares muy transitados diariamente, donde existen tiendas en las cuales se pueden ofertar los helados al consumidor final.

Por otro lado en los mismos sectores tenemos centros educativos, con una gran acogida a este tipo de producto.

Es importante se debe realizar un estudio exhaustivo del mercado para conocer la competencia y las necesidades insatisfechas en mercados que no están saturados.

Para poder expandirse a nuevos puntos es necesario que la empresa considere incrementar nueva tecnología que le permite abastecer la demanda requerida en todos los nichos de mercado diferente al ya establecido.

La producción y comercialización de helados es beneficiada porque en el país se tiene una gran demanda de frutas durante todo el año por lo tanto facilita la elaboración de los helados.

Ventajas

1. La creciente demanda generaría utilidades para la empresa.
2. Experiencia en atención al cliente y venta, lo que puede generar en el cliente un retorno de compra.
3. Satisfacer la demanda insatisfecha en lugares donde no exista ni calidad ni buena atención al cliente.
4. Dar a conocer a Los Auténticos Helados Secos empresarialmente dentro de un ámbito más amplio.
5. Desarrollarse en mercados más exigentes para adquirir más experiencia.
6. La inversión sería más alta pero el área geográfica más comerciable podría genera más rentabilidad.

Criterios de valoración

La valoración es un proceso por el cual tratamos de asignar valor a las cosas, esto es, tratamos de determinar el grado de utilidad que reportará a sus usuarios o propietarios. Por tanto, la valoración de una empresa es el proceso para determinar su valor para los usuarios o propietarios.

Para valorar las alternativas planteadas en este proyecto se toman los siguientes criterios de valoración:

Para ello:

1º: Se analiza el contenido de las alternativas que se presentan en el presente proyecto las cuales servirán de base para realizar la valoración de las alternativas.

2º: Evalúa los aspectos que se proponen en cada alternativa, marcando en la tabla de valoración que se presenta en las alternativas, se debe escoger la casilla que se considere la apropiada para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

A: Excelente (10 - 9): Se dará esta valoración o puntuación al criterio de cualquier alternativa si cumple siempre y de manera ejemplar en toda su amplitud.

B: Muy Bueno (8 - 7): Esta valoración recibe esta puntuación cuando se cumple de forma habitual, y puedan aportar a los criterios respecto de las alternativas.

C: Bueno (6 - 5): Obtendrán esta valoración si cumple en término medios con los resultados.

D: Regular (4 - 1): Se dará esta puntuación cuando los aspectos de los criterios no se cumple satisfactoriamente.

Si se puntúa A o B se trata de un punto fuerte, si se ha optado por C o D estamos ante un área que no representa mayor importancia del criterio respecto de la alternativa.

3.1.3. Interpretación y valoración cuantitativa de las alternativas de expansión de la microempresa los auténticos helados secos.

CRITERIOS	Alternativa			
	1	2	3	4
Los Auténticos Helados Secos no pueden minimizar precios.	9	6	6	6
Los Auténticos Helados Secos proponen aprovechar el desarrollo tecnológico y diferenciarse por la variedad de productos elaborados con hielo seco.	9	9	7	9
El plan de potenciar la comercialización de helados puede darse mediante la creatividad para poder diferenciarnos de la competencia.	8	9	8	9
La diferenciación se puede lograr a través de la calidad y variedad de sabores de helados que se oferte al consumidor.	10	9	7	7
En el sector sur de Quito existe un gran amplio mercado para la comercialización de los helados,	10	10	6	7
Los Auténticos Helados Secos pueden buscar otro tipo de fórmulas comerciales con un dominio distinto al negocio básico, que se puede desarrollar en nuevas instalaciones.	6	10	6	8
Los Auténticos Helados Secos Puede optar por la diversificación porque los objetivos de rentabilidad no han sido los apropiados por ello se debería optar por nuevos puntos de venta.	6	10	6	8
Los Auténticos Helados Secos tendrían que aprovechar las ventajas competitivas como es la experiencia en el mercado.	10	10	10	10
Los dueños que son los que realizan el producto y mantienen sus secretos para la elaboración	9	9	7	9
Los Auténticos Helados Secos podrían aprovechar realizando un estudio acerca de la segmentación del mercado, conocer cuáles son sus expectativas que tienen los clientes.	7	9	9	9
Las empresas centradas en el negocio de comercialización y producción de helados, poseen una gran oportunidad para extender con sus productos.	8	10	7	10
La apertura de nuevos nichos de mercado para comercializar helados que realce la importancia que se le da al cliente del sur de Quito.	6	10	6	9
Los Auténticos Helados Secos podrían aprovechar las tiendas y colegios del sur de Quito donde les permitan expandirse.	6	10	6	10
TOTAL	104	121	91	111

Elaborado por: Patricia Cerón.

El análisis realizado en los criterios, ventajas y desventajas de cada una de las alternativas propuestas como proyectos para la expansión empresarial y comercial de Los Auténticos Helados Secos se ha obtenido como resultados que la alternativa de diferenciación y la expansión territorial se complementan para poder

realizar la operativización el proyecto de expansión empresarial y comercial de Los Auténticos Helados Secos a través de la instalación de nuevos puntos de venta para captar mercados no saturados, generando utilidades, generando empleo, y competir en mercados donde la oferta no pueda cubrir la demanda o la satisfacción al cliente.

3.1.4. Elección de la Alternativa Óptima

Las alternativas de expansión propuestas ha sugerido que los dueños de Los Auténticos Helados Secos también tomen una decisión sobre alguna de ellas por eso se ha llegado a un consenso en que la alternativa de diferenciación y expansión territorial llevará a la instalación de nuevos puntos de venta para captar mercados, la alternativa de expansión territorial que le sigue en puntaje con 111 puntos después de realizar una valoración de cada una de las alternativas bajo criterios de ventajas y desventajas que puede tener el proyecto por ello mediante las estrategias o fases de las alternativas, ayudará a establecer un nuevo punto de venta en otra área geográfica, al realizar diferenciación se mantendrá el punto de venta actual, la diferenciación y expansión geográfica plantean nuevos puntos de venta, estableciendo así que son las más adecuadas para seguir la línea de expansión de la microempresa ya que se han analizado las ventajas y desventajas que tiene las alternativas. El cambio y los nuevos retos son una constante del ambiente organizacional; y el cambiar o captar nuevos mercados a través de la diferenciación y expansión geográfica es también una habilidad y una ventaja competitiva al interior de los negocios. Identificar las oportunidades que brinda la expansión de los mercados y realizar los ajustes para aprovecharlas puede ser el punto de partida para el desarrollo de la empresa.

El generar nuevos puntos de venta en mercados del sur de Quito es una de las formas de centrarnos en un mercado alternativo, que nos pueda generar nuevas oportunidades de producción y comercialización de helados.

3.1.5. Perfil del Proyecto

La finalidad del proyecto que aquí se presenta consiste en la generación de estrategias y herramientas que ayudaran a la expansión de Los Auténticos Helados Secos en el sur de Quito, en función de garantizar una mayor cobertura a nivel del mercado local en el sector sur de Quito, a través de tres instancias específicas:

1. La comercialización mediante las tiendas de barrio,
2. La comercialización en los planteles educativos del sector, y
3. Fortalecimiento de la comercialización en los eventos deportivos realizados en los estadios en los que se tiene acceso.

3.2. Estudio de Mercado

El estudio de Mercado anticipa y provee la información necesaria para determinar la demanda que tendrán los helados que se pondrán a disposición de los clientes después de realizada la expansión de la heladería Los Auténticos Helados Secos.

De igual manera este estudio coadyuva a identificar el posicionamiento que tiene la organización en torno al mercado y grupo objetivo, determina a los competidores directos y por consiguiente la oferta de los helados.

Para definir los lineamientos a seguir en el estudio de mercado, se presentan los objetivos y las básicas del mismo.

3.2.1. Objetivos del Estudio de Mercado

Con la finalidad de establecer las directrices de la investigación, corresponderá entonces plantearse los objetivos correspondientes para la orientación del estudio:

Objetivo General:

Determinar las características y condiciones del mercado, enfocándose en el comportamiento de la Demanda y la Oferta de helados en el sector sur de Quito.

Objetivos Específicos:

- a. Definir y diferenciar los elementos y componentes del mercado, a fin de establecer los mecanismos de levantamiento de la información.
- b. Estructurar el análisis correspondiente que permita realizar la valoración de la demanda de helados en el sector y facultar las estimaciones respectivas para la sustentación de análisis posteriores.

Entre los elementos que se deberán identificar se tiene:

- Oferta
- Demanda
- Problemas de producción y comercialización
- Necesidades de los consumidores
- Gustos y preferencias
- Calidad en el producto “helados”
- Identificar posibles competidores
- Identificar Ventajas comparativas

Al ser el mercado un escenario demasiado extenso, corresponderá estructurar la investigación a través del muestreo, para lo cual se requiere el diseño de la muestra.

3.2.2. Diseño de la Muestra.

Considerando como población objeto para el estudio a todas las personas, de todas las edades que habitan en la ciudad de Quito, resultaría muy extenso para el estudio, pero, si se consideran las características de esta población, se tiene que, como unidades de muestreo son altamente homogéneas en términos del

comportamiento de consumo respecto de los helados; es así que, se considerará tres escenarios para el muestreo.

1° Escenario.- Por un lado, tomando en cuenta que en el sector circundante a la microempresa existen entidades educativas y son donde se encuentran conglomerados de personas que consumen el producto, se tomará una muestra de entidades y dentro de estas se seleccionarán a las personas para realizar el estudio. La forma como se ha de seleccionar las personas es de manera aleatoria considerando que poseen la característica de ser homogéneas en términos de las condiciones socio – económicas y de comportamiento de consumo; así, para obtener una muestra realmente representativa, se seleccionaron cuatro entidades educativas y dentro de éstas se escogió de manera aleatoria a un grupo de más de 30 personas, para cumplir con el requerimiento del modelo estadístico de muestreo que será el Muestreo Irrestringido aleatorio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 3.1

Asignación de la Muestra en los Colegios

<u>Colegio</u>	<u>Frecuencia Porcentaje</u>	
Consejo Provincial	46	25,6
Quitumbe	44	24,4
Sucre	47	26,1
Emilio Uzcategui	43	23,9
Total	180	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

De esta manera, la muestra está ponderada dentro de los colegio y es suficiente para expresar las condiciones de consumo en el grupo de los colegios que en su mayoría serán jóvenes, con menor participación de adultos, que en este caso serán los docentes y personal administrativo de las entidades.

El instrumento para realizar el levantamiento es el que se presenta en el anexo N° 1.

Conforme los resultados obtenidos de la encuesta realizada, la valoración de la demanda para este escenario será:

Cuadro N° 3.2
Consumo de Helado en los Colegios

Consume Helado	Frecuencia Porcentaje	
SI	176	97,8
NO	4	2,2
Total	180	100,0

Tipo de Helado	Frecuencia Porcentaje	
De hielo	77	43,8
De crema	34	19,3
Mantecado	33	18,8
De máquina	29	16,5
Otro	3	1,7
Total	176	100,0

N° Helados por semana	Frecuencia Porcentaje	
Hasta 2	44	25,0
de 3 - 5	59	33,5
de 6 - 8	48	27,3
de 9 - 10	25	14,2
Total	176	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

Si el 97.8% de las personas consumen helado y de estos, el 43.8% los prefiere de hielo, con un consumo promedio de 4.97 helados a la semana; se esperaría entonces que, el 42.84% de la población de personas en las entidades educativas del sector, consuman en promedio 4.97 helados de hielo a la semana, lo que da un promedio mensual de 16.6 helados al mes por persona de ese 42.84 por ciento.

2° Escenario.- En segunda instancia, se tomará en cuenta la red de puntos de expendio que existen, es decir las tiendas de barrio que es dónde comúnmente se expende los helados en el sector. Para este caso, al ser homogénea la población, no se requerirá de un número significativo de tiendas para expresar las tendencias del sector, es así que, con un total de 35 tiendas repartidas entre los barrios se obtiene una muestra representativa:

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 3.3

Asignación de la Muestra en las Tiendas

Barrio	Frecuencia	Porcentaje
El Carmen	4	11,4
La Clemencia	4	11,4
La Internacional	4	11,4
Turubamba Bajo	3	8,6
Turubamba Alto	4	11,4
San Bartolo	4	11,4
Santa Rita	3	8,6
Solanda	3	8,6
José Peralta	4	11,4
El Calzado	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

Los criterios importantes en este caso será el obtener un mínimo de tres tiendas por barrio seleccionada de manera totalmente aleatoria.

El instrumento para realizar el levantamiento es el que se presenta en el anexo N° 2.

Respecto del comportamiento del consumo a nivel de las tiendas, los resultados obtenidos del levantamiento son como sigue:

Cuadro N° 3.4**Comercialización del Helado según marca**

	Pingüino		Topsy		Coqueiro		Salcedo		Otra	
	Frecuencia	%								
NO	10	28,6	10	28,6	16	45,7	20	57,1	23	65,7
Si	25	71,4	25	71,4	19	54,3	15	42,9	12	34,3
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

Los Helados de mayor acogida según los puntos de expendio son los de Pingüino y de Topsy, ambos con el 71.4% de participación, seguidos de Coqueiro y Salcedo con el 54.3 y 42.9 por ciento respectivamente, sin embargo, existe también una participación significativa por parte de los helados artesanales de pequeños productores que representan en este caso un espacio de alrededor del 34.3% en el mercado local.

Respecto de los productos específicos de mayor aceptación son los siguientes:

Cuadro N° 3.5**Comercialización del Helado según marca****Productos****Coqueiros**

	Frecuencia	%
Pequeño	22	62,9
Grande	13	37,1
Total	35	100,0

Productos**Pingüino**

	Opción 1		Opción 2		Opción 3		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Polito	5	14,3	6	17,1	9	25,7	20	57,1
Casero	6	17,1	8	22,9	10	28,6	24	68,6
León	12	34,3	7	20,0	4	11,4	23	65,7
Gemelos	10	28,6	8	22,9	6	17,1	24	68,6
Empastado	2	5,7	6	17,1	6	17,1	14	40,0
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	

Productos Salcedo

	Frecuencia	%
Mixto	16	45,7
Un sabor	19	54,3
Total	35	100,0

Productos Topsy	Opción 1		Opción 2		Opción 3		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Topsyhoc	11	31,4	7	20,0	3	8,6	21	60,0
Crispito	3	8,6	5	14,3	6	17,1	14	40,0
Bon Bon	6	17,1	3	8,6	9	25,7	18	51,4
Vasito	9	25,7	8	22,9	1	2,9	18	51,4
Baloncito	2	5,7	4	11,4	13	37,1	19	54,3
Big Bar	4	11,4	8	22,9	3	8,6	15	42,9
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

Así se tiene que; de los Coqueiros el producto de mayor preferencia es el pequeño con el 63%, de Pingüino son: casero, gemelos, león, de Salcedo los de un solo sabor y de Topsy son: el topsychoc, baloncito, bon bon y vasito.

Adicionalmente respecto de los sabores se tiene que, los de mayor aceptación corresponde a los de chocolate, mora, vainilla y guanábana, sin

Cuadro N° 3.6

Consumo del Sabor de helado de preferencia

Sabor del Helado	Frecuencia	Porcentaje
Chocolate	7	20,0
Mora	7	20,0
Guanábana	6	17,1
Vainilla	6	17,1
Frutilla	5	14,3
Mixtos	4	11,4
Total	35	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

En resumen, la demanda de helados en el sector, según el comportamiento en las tiendas es variada y no presenta una preferencia específica respecto de algún tipo de producto con una acogida significativamente diferenciada, es decir depende en su mayor parte de la variedad en la oferta.

3° Escenario.- En última instancia, se toma en cuenta los eventos deportivos que se ocurren en la programación del campeonato nacional de fútbol y los registros que la microempresa tiene respecto del comportamiento de consumo, es así que, tomando como referencia el año 2011 se puede apreciar lo siguiente:

Cuadro N° 3.7
Asignación de la Muestra en los Estadios

Estadio	Capacidad	N° partidos por temporada	Promedio de asistentes por partido	% Consumo	Consumo Promedio por partido	% Participación
Estadio Olímpico Atahualpa	40.948	48	15.253	6%	915	29,80%
Estado de la LDU Quito	41.596	14	18.547	8%	1484	48,31%
Estadio del Aucas	18.645	12	6.721	10%	672	21,89%
TOTAL		74	33.800		3071,0	

Nota: el número de partidos considera, dos rondas, octavos de final, cuartos de final, semifinal y final
Fuente: calendario de la FEF
Elaboración: Patricia Cerón

Considerando que el calendario total se cubre cada año, y que la concurrencia a los estadios por parte de las personas dependerá de muchos factores que establecen un 54% como variación relativa respecto del promedio, se podría determinar la demanda de la siguiente manera:

Cuadro N° 3.8

Estimación de la Demanda mensual de Helados

	Atahualpa	LDU	Aucas	Total
Partidos por mes	4,0	1,17	1,0	
Consumo por partido	915	1.484	672	
Demanda de helados/mes	3.661	1.731	672	6.064

Fuente: Cuadro N° 3.3

Elaboración: Patricia Cerón

Por consiguiente la demanda promedio estimada para el 3^{er} escenario es de alrededor de los 6.064 helados por mes con una variación de 811.6. Considerando además que, el campeonato nacional de futbol no dura todo el año, sino que existen meses sin actividad oficial y son los meses en que no se genera ninguna actividad comercial dentro de los estadios, por consiguiente el promedio sería mayor tomando en cuenta únicamente el periodo de actividad que sería de 10 meses que son de febrero a noviembre, quedando sin actividad diciembre y enero. Pero, para establecer un valor que se mantenga durante el periodo completo se tomará en cuenta todo el año.

Al considerar en conjunto los tres escenarios, se podría establecer los criterios para realizar una valoración de la demanda, es así que, según los datos obtenidos se podría afirmar que la demanda de helados está limitada únicamente por la capacidad de los productores y de la habilidad que estos tengan para realizar innovaciones y diferenciaciones en sus productos y que, adicionalmente, los productos de preferencia significativa son los helados de hielo y de paleta con sabores preferenciales conocidos, como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 3.9**Determinación de la preferencia de sabor**

Sabores	Opción 1		Opción 2		Opción 3		Total	%
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Chocolate	34	19,3	17	6,7	12	6,7	63	35,8
Mora	38	21,6	14	6,1	10	4,4	62	35,2
Chicle	26	14,8	9	8,3	20	12,8	55	31,3
Pistacho	12	6,8	26	14,4	17	9,4	55	31,3
Vainilla	12	6,8	30	16,7	12	5,0	54	30,7
Frutilla	10	5,7	11	6,1	25	13,9	46	26,1
Naranja	9	5,1	15	8,3	16	8,9	40	22,7
Guanábana	10	5,7	12	6,7	9	5,0	31	17,6
Banana	8	4,5	7	3,9	14	7,8	29	16,5
Taxo	3	1,7	10	6,7	14	7,8	27	15,3
Mixtos	2	1,1	9	5,0	10	6,7	21	11,9
Durazno	8	4,5	7	3,9	5	2,8	20	11,4
Aguacate	4	2,3	8	4,4	8	4,4	20	11,4
Tamarindo	0	,0	1	2,8	4	4,4	5	2,8
Total	176	100,0	176	100,0	176	100,0	528	100,0

Fuente: Encuesta

Elaboración: Patricia Cerón

De donde se desprende que la preferencia en cuanto a sabores es diversa con poca diferenciación en lo referente a los de mayor acogida, que en este caso, si se toma el global, serían los de: chocolate, mora, chicle, pistacho y vainilla, que son los que sobrepasan el 30 % de aceptación, siendo importante resaltar que, como primera opción están los de chocolate, mora y chicle.

Todo esto implica que la demanda de helados se encuentra totalmente abierta a la iniciativa de los productores y a su capacidad de captar las expectativas que el consumidor posea siendo de esta manera un reto a la iniciativa y creatividad de los oferentes de helados.

CAPITULO IV

4. Factibilidad Legal y Técnica

El proyecto, para poder sostenerse operativo en el tiempo, deberá ajustarse a la normativa vigente en el entorno socio- económico – político del país como un requisito fundamental, adicionalmente, el manejo de la reglamentación puede permitir mejorar las condiciones de relación con la otros componentes del negocio, por consiguiente, en este capítulo se enfocara a la identificación de los requerimientos de la normatividad factibilidad legal y técnica para conocer el impacto que tendrá el proyecto sobre las mismas, refiriéndose así a la disponibilidad de los recursos necesarios que deberá tomar en cuenta la empresa para llevar a cabo los objetivos planteados.

En este capítulo se analizará las normas legales y tributarias, todo lo referente al Servicio de Rentas Internas SRI, para conocer si la empresa puede expandirse cumpliendo con todos los requisitos legales.

El estudio técnico tiene como objetivo determinar la función optima de producción, la utilización y distribución de forma eficiente y eficaz de los recursos necesarios; condiciones del tamaño ingeniería del proceso, costos y gastos implícitos durante la vida útil del proyecto.

4.1. Factibilidad Legal

4.1.1. Ley orgánica de Defensa del Consumidor

Que el artículo 244, numeral 8 de la carta fundamental señala que al Estado le corresponde proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

Que la Ley de defensa del consumidor publicada en el Registro Oficial 520 de septiembre 12 de 1990, a consecuencia de todas sus reformas se ha tornado inoperante e impracticable; más aún si se considera que dicha Ley atribuida competencia para su ejecución a diversos organismos; sin que ninguno de ellos haya asumido en la práctica tales funciones.

Que en la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario; y, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

4.1.1.1. Derechos y obligaciones de los consumidores.

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

Art. 5.- Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;
2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

4.1.1.2. Regulación de la Publicidad y su contenido

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,

4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 8.- Controversias derivadas de la publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

Art. 9.- Información pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto.

Art. 10.- Idioma y moneda.- Los datos y la información general expuesta en etiquetas, envases, empaques u otros recipientes de los bienes ofrecidos; así como la publicidad, información o anuncios relativos a la prestación de servicios, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país; sin perjuicio de que el proveedor pueda incluir, adicionalmente, esos mismos datos en otro idioma, unidad monetaria o de medida.

4.1.1.3. Información Básica Comercial

Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones que operará.

Art. 12.- Productos deficientes o usados.- Cuando se oferten o expendan al consumidor productos con alguna deficiencia, usados o reconstruidos, tales circunstancias deberán indicarse de manera visible, clara y precisa, en los anuncios, facturas o comprobantes.

Art. 13.- Producción y transgénica.- Si los productos de consumo humano o pecuario a comercializarse han sido obtenidos o mejorados mediante trasplante de

genes o, en general, manipulación genética, se advertirá de tal hecho en la etiqueta del producto, en letras debidamente resaltadas.

Art. 14.- Rotulado mínimo de alimentos.- Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticias de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de, los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- a) Nombre del producto;
- b) Marca comercial;
- c) Identificación del lote;
- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado.

4.1.1.4. Responsabilidades y obligaciones del proveedor

Art. 17.- Obligaciones del proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del bien o prestación.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que

ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

4.1.2. Base Legal

4.1.2.1. Nombre o Razón Social:

Las razones sociales se denominan a veces “nombres comerciales” ya que representan el nombre de la empresa que fabrica el producto. Los nombres tienen importancia por la información que transmiten.

En este caso se denomina “LOS AUTÉNTICOS HELADOS SECOS”.

El tipo de sociedad para la empresa productora y comercializadora de helados será el de Sociedad Anónima esto como consecuencia existen dos socios y si llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Socio Nº 1 Sr. Juan Cerón

Socio Nº 2 Sra. María Teresa Gómez

Socio Nº 3 Srta. Patricia Cerón

4.1.2.2. Requisitos para el funcionamiento de una microempresa civil

Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Para obtener el RUC se requiere:

- Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal
- Cédula de identidad
- Planilla de servicios básicos
- Llenar formulario

Los requisitos para inscribir una microempresa son la cédula de identidad y llenar el formulario. Para las empresas se requiere la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el formulario.

El plazo para inscribirse es de TREINTA DIAS contaos a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

Constitución de la microempresa

Es parte principal del proyecto de expansión de la microempresa “LOS AUTENTICOS HELADOS SECOS”, pasar de ser un negocio familiar informal a constituirse como una microempresa con figura legal, como lo indica el Régimen Único De Contribuyentes (Ruc), una de las últimas reformas impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para microempresas con ingresos menores a 60.000,00 dólares americanos al año, es por esta razón que se presentarán todas las ventajas, desventajas, leyes, reglamentos y demás aspectos a considerarse para este efecto.

Los requerimientos normativos que permitan a la microempresa constituirse como un organismo económico con poder jurídico, sería parte del crecimiento organizacional que se pretende conseguir con la presente propuesta.

Cuadro N°4.1

Ventajas y Desventajas de operar formal o informalmente

Formal	Informal
- Mayor aceptabilidad y confianza.	- No inspira confianza en los clientes.
- Puede comprar con factura y acceder al crédito fiscal.	- Compra sin factura y no tiene acceso al crédito fiscal.
- Puede participar en licitaciones públicas.	- No puede presentarse a licitaciones públicas.
- Tiene posibilidades de acceder a nuevos mercados.	- Tiene muy pocas posibilidades de acceder a nuevos mercado y a expandirse.
- Tiene más posibilidades de posicionarse en el mercado porque que no tendrá problemas legales.	- Tendrá muchas dificultades para posicionarse en el mercado debido a dificultades legales.
- Puede asociarse con personas o con empresas.	- No puede asociarse.
- Puede acceder a préstamos y /o créditos de instituciones financieras, bancos o empresas.	- No tiene acceso a préstamos o créditos bancarios o de instituciones financieras privadas o estatales.
- Contribuye al desarrollo social nacional con el pago de impuestos.	- No contribuye al desarrollo social nacional porque evade el pago de impuestos.

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

Ventajas de formar una empresa individual como persona natural

- La Persona Natural que desea formar una empresa Unipersonal lo puede hacer de manera rápida y sin muchos trámites.
- Requiere poca inversión para los trámites de constitución o formalización.
- Permite al empresario a través de sus clientes investigar otras posibilidades negocio o expansión del mismo.
- Si la empresa no marcha como se había pronosticado se puede fácilmente replantear el giro del negocio o cerrar sin mayores dificultades.
- En aspectos tributarios existe el Registro Único del Contribuyente que por la actividad requerirá de hacer un pago único mensual de acuerdo a los ingresos.

Ventajas de formar una empresa con personería jurídica

- La Persona Jurídica, responde en casos fortuitos (pérdidas) ante terceros sólo por el monto de capital aportado.
- Tiene mayores posibilidades de ingreso al mercado para ofertar productos y servicios y competir.
- Accede sin mayores restricciones a los concursos públicos y adjudicaciones directas como proveedor de bienes y servicios.

- Opciones de acceder a los servicios financieros y de desarrollo empresarial del sistema formal.
- El propietario o socios trabajadores de la empresa acceden a los beneficios sociales y seguro.
- Los propietarios conocen del rendimiento de sus inversiones a través de la evaluación de sus resultados económicos contables.
- Pueden ampliar el capital social, incluir nuevos socios estratégicos o abrir nuevas filiales.

4.1.3. Permisos de funcionamiento

La Licencia Metropolitana de Funcionamiento es el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos, en razón de que se ha cumplido con los requisitos exigidos de acuerdo a su categoría, y las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.

4.1.3.1. Licencia Metropolitana de Funcionamiento – DM. Quito.

Con fecha martes 26 de mayo de 2009, se publicó en el Registro Oficial N° 598 la Ordenanza Metropolitana No. 283, que establece el otorgamiento de la licencia Metropolitana de Funcionamiento para los establecimientos que operen dentro del distrito Metropolitano de Quito

Esta licencia comprende los siguientes componentes: Patente Municipal y los Permisos de Prevención y Control de Incendios de Publicidad Exterior y Salud.

Art. ...(4).- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento es el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos, en razón de que se ha cumplido con los requisitos exigidos de acuerdo a su categoría, y las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.

Art. ...(5).- Los establecimientos que requieran de un certificado de Medio Ambiente, deberán presentar este como requisito previo a la obtención o renovación de su Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

4.1.3.2. Patente Municipal

Es un comprobante de pago emitido por la Administración zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patente municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tiempo

De inmediato despacho a través de la ventanilla de recaudación.

Requisitos

En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez, presentar:

Patente Personas Naturales⁷

- Formulario de declaración del Impuesto de Patente, original y copia;
- RUC original y copia
- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de carta de pago del impuesto predial del año en curso
- Formulario de categorización emitido por la oficina de Control Sanitario (para las actividades comerciales que requieran el permiso sanitario)
- Calificación artesanal (en el caso de los artesanos)

Patente Jurídica

- Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;
- Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copias de la cédula de ciudadanía.

⁷ <http://www.sri.gov.ec/>

Nota 1: Para el pago de patente cuando ya existe la inscripción el interesado deberá acercarse a partir del 2 de enero de cada año a la Administración Zonal respectiva.

Nota 2: Para todo trámite deberá presentarse el certificado de votación de acuerdo a la Ley de Elecciones.”

En Quito se la puede obtener -dependiendo del lugar donde vive- en cualquiera de los centros Zonales, que trabajan de centralizadamente. (Norte, Centro, Eloy Alfaro, Calderón, Valle de Tumbaco, Valle de Los Chillos, La Delicia, Quitumbe).

El trámite inicia con la compra de la solicitud de patente (especie valorada en 20 centavos), donde deberá llenar los siguientes datos:

- Nombres completos
- Razón Social
- Representante legal
- Número de cédula
- Dirección donde va a ejercer la actividad económica
- Clave Catastral (es un dato importante respecto del predio donde se va a ejercer la actividad)
- Número telefónico
- Actividad económica principal con la que se inscribe la patente

Además se debe adjuntar una copia de la cédula y papeleta de votación de la persona que va a realizar la actividad económica. Constitución de la empresa o acuerdo ministerial para personas jurídicas que también deberán acompañar una copia de cédula, papeleta de votación y nombramiento del representante legal.

Luego se ingresará el formulario para generar el número de la patente. La validación de la misma o generación del título de crédito estará lista en 24 horas a fin de que el contribuyente cancele el valor generado.

El pago se lo puede realizar en todos los puntos de recaudación municipal localizados en las mismas administraciones zonales, balcones de servicios e instituciones bancarias con las cuales rigen convenios con la municipalidad.

4.1.4. Permisos del Cuerpo de Bomberos en Quito

Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. El cumplimiento de estas recomendaciones le da derecho al dueño del negocio a reclamar el seguro contra incendio, que es cancelado con todos los pagos de las planillas de energía eléctrica, en caso de que ocurra el flagelo.

Los requisitos para obtener este servicio son:

Comprar un formulario llenarlo y entregar a los bomberos; y, conducir a los inspectores al local comercial para la verificación; presentar la patente y RUC. Si en caso tuviera la patente no paga ningún valor a los bomberos; si no la tiene paga desde USD 10,00 en adelante

Tramite

- Comprar formulario para la búsqueda del nombre que quiere poner a su producto (certifica si está registrada o en trámite)
- Si no hubiere registrado el nombre, deberá presentar la solicitud del Registro de Signos distintivos.
- Formato original del nombre con tres copias.
- Persona jurídica, deberá presentar la representación legal.
- En 30 días se concede a las personas para que pueda presentar reclamos u oposiciones al nombre que se quiere registrar.

4.1.5. Permisos para la apertura de una planta procesadora (industria – mediana, pequeña, industria – artesanal, microempresa).

Para obtener el permiso de funcionamiento de la empresa procesadora de alimentos necesita la autorización del Ministerio de Salud, este trámite se realiza en la misma entidad, calle Juan Larrea N° 14-47.

Donde se debe presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud para presentar permisos de funcionamiento.
2. Planilla de inspección.

3. Copia título de profesional responsable (en caso de industrias y pequeñas industrias).
4. Lista de productos a elaborar.
5. Categorías otorgadas por el Ministerio de Industrias y Comercio (industrias y pequeñas industrias).
6. Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes.
7. Croquis de ubicación de la planta procesadora.
8. Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa.
9. Copia de la cedula y certificado de votación del propietario.
10. Copia de certificado de salud ocupacional por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez 1 año desde la emisión).
11. Copia del RUC del establecimiento.
12. Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

4.1.6. Registro de Marca

Una marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando los artesanos reproducían sus firmas o “marcas” en sus productos utilitarios o artísticos.

En nuestro país, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual protege el nombre, símbolo y diseño de la empresa, con lo cual se identifica los bienes, servicios que ofrece la organización y se señala una clara diferencia con los de su competencia.

Para la empresa es necesario poner un nombre o logo al producto, lo cual implica que se deberá hacer el trámite correspondiente en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Quito (Av. República 396 y Almagro, edificio Fórum).⁸

⁸ Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

Requisitos de la marca del negocio

Se procede a buscar si existe otra marca con el mismo nombre o en proceso de registrar.

Se llena un documento describiendo la marca, nombre, logotipo y el sector en el cual quiere incurrir.

Se adjunta al documento los siguientes requisitos:

- Dos copias de cedula de identidad.
- Comprobante original del pago de la tasa por registro de marcas.
- Un ejemplar de logotipo de la marca en papel cauche con dimensiones 4x4cm a blanco y negro.
- Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único cada 10 años).
- Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.

4.1.7. Registro Sanitarios

Es obligatorio obtener el Registro Sanitario cuando se elaboran productos alimenticios procesados. Es decir, hay una gran diferencia con el Permiso Sanitario, que sirve para el funcionamiento del local que expende alimentos.

Requieren Registro Sanitario: “Los alimentos procesados y aditivos alimenticios, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, productos naturales procesados y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, que se expendan al consumidor bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas.”

4.1.7.1. Exentos de registro sanitario:

- a. Productos alimenticios en su estado natural, como frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abeja y otras que no hubieres sido sometidas a proceso alguno de transformación;
- b. Productos semielaborados;
- c. Granos secos al granel;

- d. Productos de origen animal, crudos, refrigerados o congelados que no hubieren sido sometidos a proceso alguno de transformación y se presente sin marca comercial;
- e. Materias primas en general producidas en el país o importadas, destinadas a la elaboración de alimentos;
- f. Productos de panadería y que se comercializan sin un envase o marca comercial.

Si bien están exentos de registro sanitario, no lo están del control de la autoridad de salud.

4.1.7.2. Trámite previo para obtener el registro sanitario:

- a.- Obtención previa del informe técnico favorable en virtud de un análisis de control y calidad; y,
- b.- Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesada.

4.1.7.3. Trámite para la obtención del registro sanitario:

Presentar la solicitud a la autoridad de salud en el formulario único con tres copias, que contiene lo siguiente:

- ✓ Nombre o razón social del solicitante;
- ✓ Nombre completo del producto;
- ✓ Ubicación de la fábrica (ciudad, calle, número, teléfono);
- ✓ Lista de ingredientes utilizados (incluyendo ingrediente). Los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas;
- ✓ Número de lote;
- ✓ Fecha de elaboración;
- ✓ Formas de presentación del producto, envase y contenido en unidades del sistema internacional, de acuerdo a ley de pesas y medidas, y tres muestras de etiquetas de conformidad a la norma INEN de rotulado;
- ✓ Condiciones de conservación;

- ✓ Tiempo máximo para el consumo; y,
- ✓ Firma del propietario o representante legal y del representante técnico, debidamente registrado en el Ministerio de Salud.

4.1.7.4. Código de Lote

1. Si el fabricante del producto es persona natural deberá adjuntar una copia de la cedula de identidad y registro único de contribuyentes. Si es persona jurídica original, actualizada o copia notariada del certificado de su constitución, existencia y nombramiento del representante legal.
2. Certificado de control de calidad del producto, original y vigente por seis meses, otorgado por el laboratorio del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquierda Pérez”.
3. Ficha de estabilidad del producto que acredite el tiempo máximo de consumo.
4. Proyecto de rotulo o etiqueta del producto (dos originales y copia) adjuntar a los requisitos que exige la Norma Técnica INEN 1334 rotulado de productos alimenticios para el consumo humano.
5. Permiso Sanitario de Funcionamiento de la planta procesadora del producto, actualizado y otorgado por la autoridad de salud competentes; se acepta su copia certificada notariada.

4.1.7.5. Procedimiento para el trámite.

1. Adquirir el formulario único de solicitud de Registro Sanitario, en cualquier dependencia del Ministerio de Salud Pública.
2. La solicitud y los requisitos descritos deberán entregarse en cualquier laboratorio Regional del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquierda Pérez”.
3. El análisis de los documentos e informes dura entre 3-5 días laborables.
4. El interesado deberá responder las observaciones en el plazo máximo de 30 días hábiles, de no hacerlo en el plazo señalado se anulará el trámite.

5. Si no se encuentra observaciones; se elabora el informe respectivo y **concesión del certificado de Registro Sanitario**, máximo en 30 días (20 días hábiles)

4.1.7.6. Mantenimiento del Registro Sanitario

El Registro Sanitario tiene vigencia por 5 años, contados a partir de la fecha de su expedición.

Para mantener la vigencia el Registro Sanitario, su titular deberá cancelar la tasa de mantenimiento anual correspondiente, a nombre del Instituto Nacional de Higiene, hasta el 31 de marzo de cada año, caso contrario la autoridad de salud procederá a la cancelación del Registro Sanitario.

4.1.8. Etiqueta

De acuerdo al “Instituto Leopoldo Izquieta Pérez” para obtener el registro sanitario, la etiqueta debe tener los siguientes datos:

1. Nombre del Producto
2. Los ingredientes, deben ir en orden decreciente
3. Marca comercial
4. Identificación del lote
5. Razón social de la empresa
6. Contenido neto en unidades de Sistema Internacional
7. Número de Registro Sanitario
8. Fecha de elaboración
9. Tiempo máximo de consumo
10. Forma de Conservación
11. Precio de venta al público (PVP)
12. Ciudad y país de origen
13. Información nutricional

4.1.9. Norma INEN

Estos datos están basados en las normas INEN de etiquetado y rotulado, este trámite se realiza en el Instituto de Normalización Av. 6 de Diciembre y Baquerizo Moreno.

La norma INEN que regula el rotulado de los productos alimenticios para el consumo humano se divide en dos partes, la primera explica al rótulo comercial del producto y la segunda se refiere al rótulo nutricional.

Requisitos de contenido.

- 1. Nombre del producto:** Deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento y normalmente deberá ser específico y no genérico.
- 2. Lista de ingredientes:** Deberá declararse la lista de integrantes, salvo cuando se trate de alimentos de un único ingrediente. La lista debe ir precedida del título “ingrediente” y deben ir por orden decreciente de proporciones.
- 3. Identificación del fabricante, envasador o importador:** Deberá indicarse el nombre del fabricante, envasador o propietario de la marca, además debe indicarse el nombre y la dirección del importador y/o distribuidor o representante legal del producto.
- 4. Ciudad y país de origen:** Deberá indicarse la ciudad y el país de origen del alimento.

Fabricado en.....; producto.....; o industria.....

- 5. Identificación del lote:** Cada envase deberá llevar grabada o marcada en forma indeleble y clara la identificación de la fábrica productora y el lote.
- 6. Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación:** La fecha de duración mínima y de vencimiento deberá constar por lo menos de:

El mes y el año para productos que tengan una duración mínima de más de 3 meses

Se pueden utilizar las siguientes expresiones: Consumir preferentemente antes

De.....; Vence.....; Tiempo máximo de consumo.....

7. Instrucciones para el uso: el rotulo deberá contener las instrucciones que sean necesarias sobre el modo de empleo. Como por ejemplo:

“Mantenga en refrigeración”.

8. Idioma: la información del rótulo debe presentarse en idioma español, aceptándose que adicionalmente se repita ésta en otro idioma.

En cuanto al rótulo nutricional, este debe colocarse cuando en el producto se afirme, sugiera o implique que el producto posee propiedades nutricionales, pero no solo en relación con valor energético y contenido de proteínas, grasas y carbohidratos, sino también en relación con su contenido de vitaminas y minerales.

4.2. Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica se refiere a la valoración hecha respecto de los procesos y la tecnología que se requiere para poner en funcionamiento el proyecto, estableciéndose los rubros de inversión y los costos operacionales para sostener el proyecto operativo.

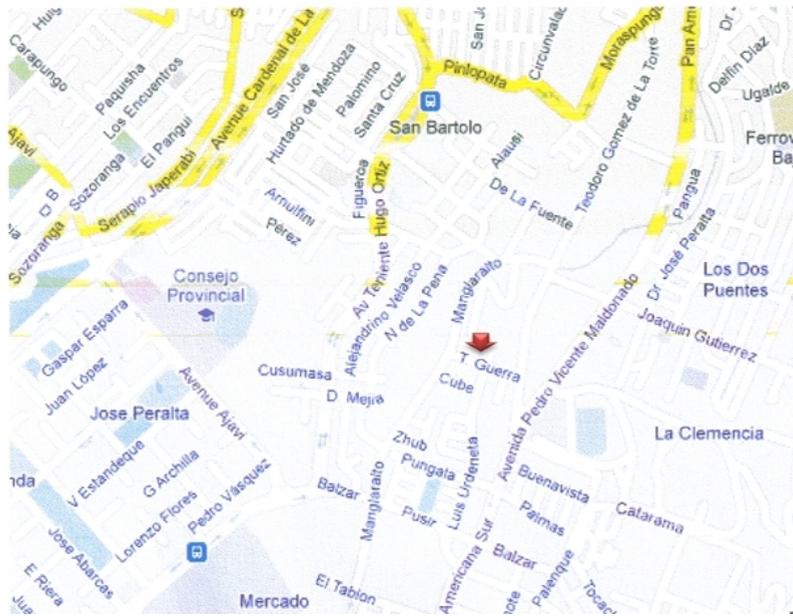
Para poder establecer los montos de inversión correspondientes, es necesario que se establezca el análisis según rubro de inversión o rubro de gasto y será necesario primero entender el proceso de la producción del helado de hielo seco.

4.2.1. Localización óptima del proyecto

Este punto es importante para efectuar un estudio que tiene por objeto establecer la ubicación de la planta productora de helados tomando en cuenta los factores que influyen de algún modo sobre la decisión.

Gráfico N° 4.1

Ubicación de la planta



Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

4.2.1.1. Localización de la Planta

La planta productora estará ubicada en la ciudadela La Internacional calles Nicolás de la Peña y Tomas Guerra S15-258, al sur de Quito.

Un punto muy importante del sur de Quito, es que tiene una población considerable por ende una actividad económica representativa para el sector ya que se maneja mucho el comercio formal e informal, entre los lugares más comerciales podemos citar al sector del Atahualpa, Villa Flora, Calzado, Magdalena, Solanda, etc. Así entre muchos que tiene una gran afluencia de personas y por ende una buena actividad comercial.

Por otro lado cuentan con centros comerciales, escuelas, colegios y tiendas de víveres las cuales son muy significativas en el sur de Quito.

4.2.1.2. Factores de localización

Los criterios que se consideran para llevar a cabo la localización de la planta son los siguientes:

a) Cercanía a los Proveedores:

Los proveedores se encuentran cerca de la planta, y entre ellos tenemos al mercado mayorista donde tenemos algunos de nuestros proveedores de fruta y de varios insumos, esto es muy importante ya que el traslado del producto será rápido, seguro, y económico.

b) Disponibilidad de Mano de Obra:

El personal que labora en la fábrica será el mismo que ha venido trabajando durante estos últimos años, y son todos los miembros de familia del propietario.

c) Disponibilidad de Servicios Básicos

El sector donde está la planta cuenta con todos los servicios básicos como: Agua luz, teléfono, recolección de basura. Además cuenta con buenas vías de acceso y el servicio de transporte.

Todos estos servicios son importantes ya que constituyen significativamente la planta procesadora de helados.

4.2.1.3. Infraestructura

La planta cuenta con un lugar amplio, apropiado, higiénico para la producción de los helados.

4.2.2. Determinación del proyecto

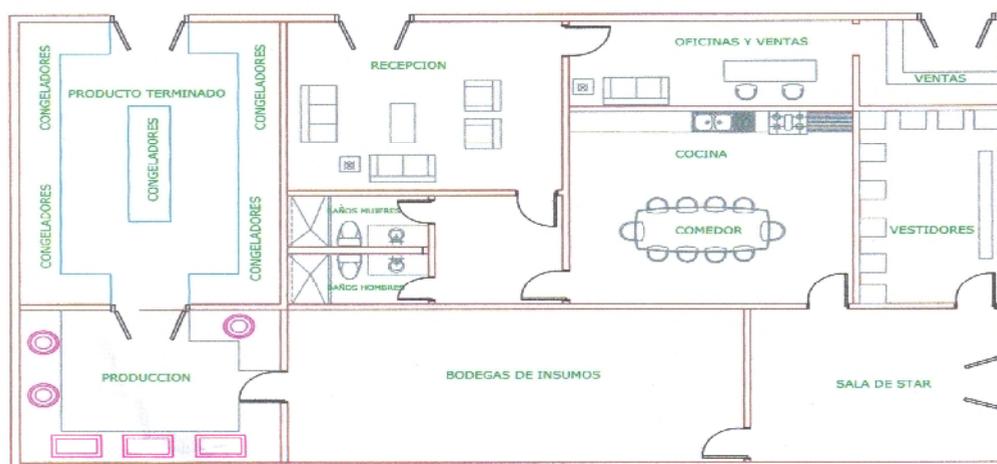
En esta fase se determinara el tamaño óptimo y adecuado que debe tener la planta, cumpliendo con las diferentes alternativas que asegure la más alta rentabilidad o ganancia, y donde se considerara los siguientes aspectos: el volumen de producción, capacidad de materia prima y maquinaria.

4.2.2.1. Propuesta de distribución de la Planta

La distribución de la planta más adecuada, es aquella que proporciona todas las condiciones de trabajo tales como: áreas de la producción, con la amplitud, seguridad y bienestar para todas la personas que van a operar en esta sección.

Gráfico N° 4.2

Plano de la Infraestructura



PLANTA INDUSTRIAL DE HELADOS
ESC 1:100

4.2.2.2. Instalaciones de la Planta

Las instalaciones de la planta cuentan con un espacio físico de 280m² el área de producción está separada del área administrativa

Cuadro N° 4.1

Distribución del Área

ZONA	ÁREA EN m ²
Área de lavado y desinfectado	40
Área de producción	70
Cuarto Frio	30
Bodega Materia Prima	40
Bodega de insumos	20
Cocina	30
Área Administrativa	50
TOTAL	280

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

4.2.2.3. Instalaciones

Las instalaciones requeridas para la empresa están distribuidas de la siguiente manera:

- Área de producción
- Área de lavado y desinfectado
- Cuarto Frio
- Bodega Materia Prima
- Bodega de insumos
- Cocina
- Área Administrativa
- Vestidores

4.2.2.4. Área de producción

Considerando el tamaño físico de toda la maquinaria que se utiliza en la producción, se consideró que la capacidad física del área sea 70m², para que los operarios puedan trabajar y deslizarse sin ningún problema.

a) Área de lavado y desinfectado

Esta área tendrá mesas de acero inoxidable donde se seleccionara la fruta, posteriormente se colocaran en tanques de acero inoxidables donde se realizara la limpieza por aspersion.

b) Cuarto Frio

El cuarto frio constará de congeladores que tengan la capacidad necesaria para almacenar toda la producción de helados, se considerara mantener una conexión especial de la energía eléctrica para esta área, para evitar problemas futuros.

c) Bodega Materia Prima

La empresa dispondrá de esta área para almacenar toda la materia prima (fruta, chocolate, leche, azúcar, etc.), los mismos que dispondrán de espacio suficiente, temperatura necesaria para la conservación, iluminación, ventilación y estanterías que permita tener una fácil limpieza y rotación del producto. Por otro lado evitar la contaminación y proliferación de microorganismos indeseables en la materia prima.

d) Bodega de Insumos

Esta área se colocara todos los equipamientos para el personal de ventas (uniformes, bolsos) que se requiere en los estadios de futbol, así mismo todos los equipamientos para la elaboración el producto (fundas, paletas de helados, etc.), por otro lado el material publicitario.

e) Cocina

Aquí se preparara todo lo que es referente a la cocción que requiere el producto, y se colocara un comedor para los operarios.

f) Área Administrativa

Estará conformado por tres oficinas: una de gerencia, otra para departamento de ventas y la tercera par el departamento contable, contarán con un baño para el área.

g) Vestidores

Está dentro del área de producción, contarán con 2 vestidores y 2 baños para uso exclusivo del personal operativo.

Es indispensable tomar en cuenta que toda la planta debe contar con buenas instalaciones para operar y no tener problemas futuros, para ellos se ha considerado:

- Tener las paredes internas cubiertas de baldosas con una altura de 2.5m.
- El piso será de baldosa antiadherente.
- Puertas de metal con cortinas de plástico y ventanas de vidrio cubiertas con mallas para impedir el ingreso de insectos.
- Una buena iluminación en todas las áreas.
- La limpieza de toda el área e instrumentos es indispensable después de cada jornada

4.2.2.5. Proceso de Producción del Helado.

El proceso de producción Luego de haber hecho esta pequeña reseña histórica, procederemos a definir lo que es un helado: Helado, golosina congelada muy

popular elaborada con fruta, sólidos de la leche y azúcar.

4.2.2.6. Método de producción:

Los métodos de producciones de otros tiempos consistían en introducir los ingredientes en un recipiente metálico rodeado de una mezcla congeladora de hielo y sal gorda, mezclándolos hasta que quedaban suaves.

La producción de Los Auténticos Helados Secos se la realizaría tomando los ingredientes y vertiéndolos en un tanque donde se mezclan y se homogenizan para deshacer los grumos de grasa, luego se conduce a un tanque congelador donde se mezcla con el hielo seco y se bate hasta que queda una masa suave; en esta fase se añaden frutas picada. Congelado un poco más la maza del helado se pasa por tuberías y colocados en moldes, los cuales saldrán ya congelados, solo para colocar algún aderezo adicional si lo amerita como es el chocolate o arropo de mora los cuales son secados con hielo seco y enseguida enfundados y guardados en congeladoras para su conservación.

Los materiales que se agregan a los helados son:

- Leche
- Agua ozonizada
- Grasas
- Azucares
- Frutas
- Maicena
- Chocolate
- Hielo Seco

A continuación definiremos algunos de los materiales utilizados y diremos su uso en el proceso.

a) Leche:

La leche utilizada es leche en descremada entera la cual se rehidrata utilizando agua, esta leche se agrega al inicio del proceso en los tanques mezcladores, la leche aporta calcio y vitamina B2 al helado; además aporta sólidos al helado y un porcentaje de grasas.

b) Agua ozonizada:

El agua utilizada en la elaboración del helado es recibida de la red de distribución de agua y es previamente tratada para asegurarse de que sea apta para la preparación del producto, este tratamiento se hace en las instalaciones que posee la planta para dicha finalidad.

c) Azúcares:

Término aplicado a cualquier compuesto químico del grupo de los hidratos de carbono que se disuelve en agua con facilidad; son incoloros, inodoros y normalmente cristalizables. Todos tienen un sabor más o menos dulce. Se utilizan en los helados para darle un sabor dulce.

d) Saborizantes:

Para dar el sabor a los helados de hielo seco, se utilizan los extractos de frutas que se incluyen en la mezcla para que sea de manera natural y se procure evitar el uso de saborizantes artificiales.

4.2.2.7. Fases del Proceso de la Elaboración del Helado

1. Dosimetría

En esta etapa del proceso un personal especializado se encarga de pesar y etiquetar todos los materiales que se va a utilizar en la elaboración del helado, una vez realizado este trabajo se pasa al área de mezclado.

2. Tanques mezcladores

Los materiales previamente pesados y etiquetados son tomados y depositados en una torva mezcladora que los enviara a los tanques mezcladores, este proceso utiliza calentamiento con vapor a una temperatura de 110 ° F, obteniéndose una mezcla viscosa que pasa a la etapa de pasteurización.

3. Pasteurización

La finalidad de esta etapa es la de eliminar bacterias y para tales fines se utilizan una placas para calentar la mezcla del helado a una temperatura de unos 185 ° F durante 25 segundos. Pasando simultáneamente y dentro del mismo equipo al proceso de homogenización para luego ser enfriado a 38 ° F.

4. Homogenización

Tratamiento se aplica para impedir que las grasas se separen del resto del producto y se realiza en dos etapas a una temperatura de unos 170 ° F, la primera de ellas a una presión de 3000 psi y la segunda a 2500 psi, como se explicó anteriormente este proceso ocurre dentro del mismo equipo que ocurre la pasteurización.

5. Maduración

En esta etapa la mezcla es retenida aplicando agitación, entre una 3-72 horas con un enfriamiento de 12 ° F, el objetivo de esta etapa es la de rehidratar todos los ingredientes sólidos del helado.

6. Congelamiento

El equipo utilizado en esta parte se denomina sorbetera, que utiliza una sistema de refrigeración con amoníaco y una cuchillas para batir la mezcla, su finalidad es la de incorporar aire al helado para hacerlo esponjoso. Esto se logra ya que al batir el helado a alta velocidad las redes creadas por el estabilizante se amplían para atrapar el aire y mezclado con el hielo seco obtenemos una masa homogeniza.

7. Llenado

En esta etapa el helado ya como producto terminado es envasado a moldes y al hacerlo, dependiendo al tipo de helado; se le agregan las frutas trituradas y son moldeados de acuerdo a la forma deseada.

Copas y paletas son rellenos y puestos en el túnel solidificado que congela los helados a una velocidad acelerada.

8. Empaquetado

El helado previamente congelado es traído para colocarlos los empaques (fundas). En el caso de paletas

Las barras de helados son moldeadas y puestas dentro de envolturas de plástico, luego son enviados al túnel solidificador.

9. Cuarto frío

Una vez empaquetados los helados son colocados en los cuartos con la finalidad de endurecerlos y para ello se aplican temperaturas que van de -80°F a -78°F durante un tiempo de 4-8 horas.

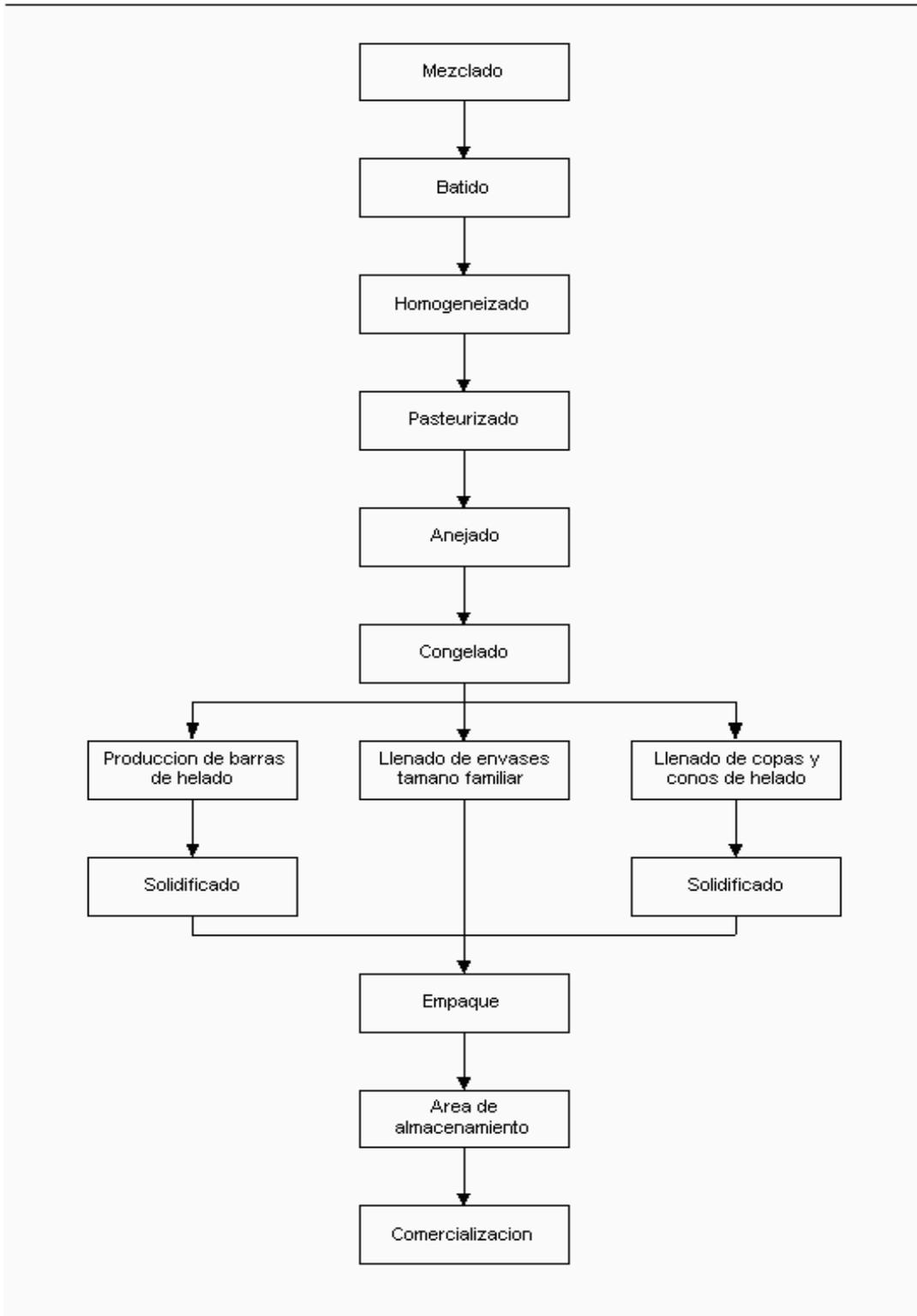
El helado que ya ha sido endurecido se trae al área de almacenamiento donde es conservado a una temperatura de -30 a -25°F , para luego ser distribuidos.

Controles aplicados a lo largo del proceso

- % de grasas
- PH
- % de acidez
- % de humedad
- Pruebas microbiológicas
- ° Brix
- % Sólido soluble
- Sólidos totales
- % de aire
- Temperatura
- Presión

Gráfico N° 4.3

Diagrama de Flujo del proceso de elaboración de helados



Fuente: Microempresa los auténticos helados secos
Elaboración: Patricia Cerón

4.2.3. Infraestructura y Equipamiento de la Planta.

La planta de producción actual será considerada como la base para el proyecto de expansión y se remodelará la maquinaria de procesamiento, ya que en la actualidad los procesos son manuales y su capacidad operativa no es suficiente para sostener un crecimiento importante de la demanda que implica la expansión empresarial.

Los procesos se acoplarán a la nueva maquinaria y los recursos serán asignados conforme esos procesos.

La microempresa, en la actualidad posee el siguiente capital:

Cuadro N°4.2

Activos Fijos (Usd)

Descripción	Valor Total	Tiempo	Dep. anual	Valor desecho
Construcciones	12.850,0	30	428,3	4283,3
Maquinaria y equipo	5.200,0	10	520	1560,0
Equipo de oficina	463,0	5	92,6	0,0
Equipo de computación	950,0	3	316,7	0,0
Muebles y enseres	735,0	5	147	0,0
Vehículo	15.000,0	10	1500,0	4500,0
Equipo de venta	750,0	3	250,0	0,0
TOTAL	35.948,0		3254,60	10343,3

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

La construcción es de aproximadamente 56 m² donde se encuentra ubicado todo el equipo con el cual se producen los helados y los congeladores para el almacenamiento.

Su capacidad operativa está en función de los eventos a los que se cubre y dependiendo de la significancia del mismo se determina la cantidad de producción para su comercialización. Para determinar la capacidad y costos operativos actuales se realizará el análisis correspondiente.

4.2.4. Costos operativos de la antigua infraestructura:

Según los registros que se tienen los costos se determinan de la siguiente manera:

Cuadro N°4.3

Costos Fijos según Uso de la Infraestructura Actual

Nº	Descripción	Valor Total	Valor contable	Tiempo años	Dep anual	Dep real anual	Costo real/hora
1	Construcciones	12.850,00	4.283,30	30	428,3	428,33	0,21
2	Maquinaria y equipo	5.200,00	0	10	520,0	0	0,00
3	Equipo de oficina	463	0	5	92,6	0	0,00
4	Equipo de computación	950	0	3	316,7	0	0,00
5	Muebles y enseres	735	0	5	147,0	0	0,00
6	Equipo de venta	1.500,00	0	3	500,0	0	0,00
7	Vehículo	15.000,00	3500	10	1500,0	700	0,34
8	Gasto de Luz		60				0,35
9	Gasto de Agua		52				0,31
TOTAL		36.698,00	4.283,30		3504,6	1128,33	1,212

Nota: se consideran 2040 horas laborales al año y 170 al mes

Producción de un lote de 3000 Helados

Nº	Ingrediente	Unidades	Precio	Totales
1	Agua ozonizada	12 galones	1,8	21,6
2	Azúcar	90 kilos	1	90
3	Cocoa	2 kilos	2	4
4	Esencias	0,25 kilos	20	5
5	Fundas para helados	3000 n°	0,004	12
6	Hielo Seco	260 kilos	1	260
7	leche pausterizada	20 litros	0,75	15
8	Leche en polvo	2 kilos	7,5	15
10	Maicena	2 kilos	2	4
11	Fruta	25 kilos	2	50
13	Paletas	3000 n°	0,01	30
TOTAL				506,6

Nota: se consideran 3000 unidades como lote de producción al día

Asignación de Mano de Obra

Nº	Actividad	Pago	total
2	Ponedores	30	60
2	Planchero	30	60
1	Acomodador	30	30
3	Enfundadoras	20	60
TOTAL			210

Asignación del costo total para 3000 helados

Nº Actividad	Costo	Total	Costo Marginal
Producción	506,6	506,6	0,169
Mano de Obra	210	210	0,070
Costos Fijos	1,212	9,7	0,003
TOTAL		726,30	0,242

Nota: el tiempo de producción es de 8 horas

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Según la información presentada, el costo operativo de producir un helado, según la infraestructura actual es de 0.242 USD, de acuerdo a la capacidad de producción, y considerando un lote de producción de 3000 helados al día.

Cabe mencionar que para lograr el lote de producción de los 3000 helados en forma manual, el trabajo resulta por demás agotador y el grupo de trabajo no puede continuar con otra jornada sucesiva si fuera necesario, lo cual implica que la capacidad operativa se limita a dos lotes de producción al mes,

Ahora, para sostener la expansión, se requiere realizar inversión en nueva maquinaria y poder incrementar la capacidad operativa, e incluso establecer una línea de producción continua o por lotes, según sea el caso.

4.2.5. Costos operativos de la nueva infraestructura:

La maquinaria en cuestión, estableciendo una línea base mínima será establecida conforme las recomendaciones del fabricante y es de la siguiente manera:

KIT COMPLETO PARA PRODUCIR PALETAS⁹

Kit Paleta

Para aumentar su versatilidad de producción creamos un kit a la medida cierta para fabricar paletas de helados de dos colores, tres sabores, rellenos, helados de paleta, bombones y otros deliciosos productos.

Con una pequeña inversión es posible producir, empaquetar y distribuir hasta 200 paletas por hora.



Componen el kit:

- 1 Productora de Paletas modelo Turbo 8
- 1 Juego de 4 formas, 4 extractores y 1 aliñador
- 1 Licuadora /Aireador modelo Mixer 15
- 1 Desenformador con Baño de maría para jarabes
- 1 Selladora de paquetes de helados de paletas

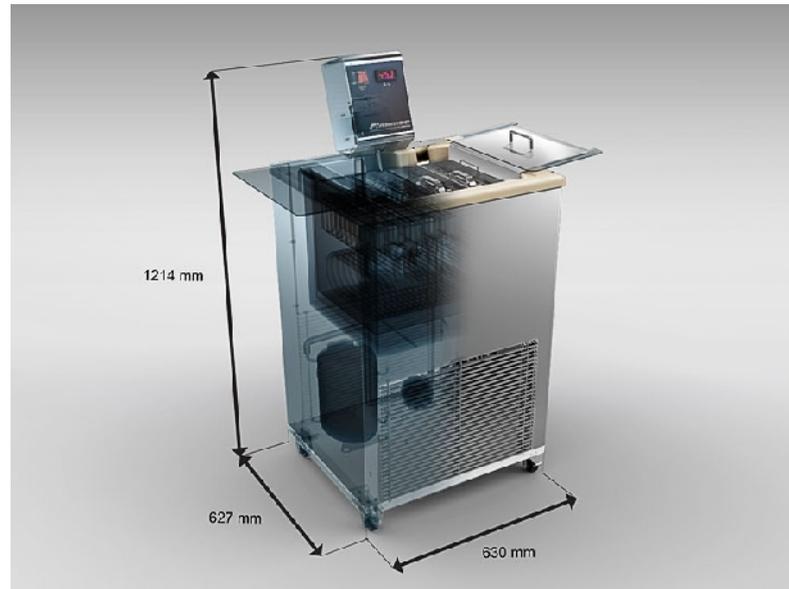
Kit 200

- Descripción

Turbo 8: Equipo semiautomático para la fabricación de paletas a base de agua (mora, naranjilla, frutilla, etc.) a base de leche (chocolate, chicle, vainilla, etc.). Funciona con energía monofásica doméstica (residencial) o comercial. Se trata de un equipo práctico y rápido, es el líder de ventas en Brasil, ha ayudado y auxiliado innumerables nuevos emprendedores para comenzar un negocio promisorio. Es también exportado para varios países inclusive Estados Unidos.

⁹ Información expresada por el fabricante del equipo

PRODUCTORA DE PALETAS DE ALTO RENDIMIENTO



Turbo 8

*Equipos con condensación por aire han reducido la producción en un 10% a 50%, de una temperatura ambiente superior a 28°C a 45 °C.

Para quién se destina

Para los pequeños emprendedores, que estén en el inicio de este ramo, los profesionales que desean aumentar su producción de manera modular, acoplando más de un equipo a medida que aumenta la necesidad de producción.

Para quien necesita alcanzar el patrón de calidad de helado industrial, mismo con pequeñas cantidades, con ciclos de producción controlado.

- **Ventajas y Rentabilidad**

1. Es el equipo campeón de resultados de suceso entre los iniciantes del ramo de helados.
2. Es un negocio de menor inversión y mayor tasa de retorno dentro del ramo alimenticio.
3. Único que le posibilita empezar su propio negocio en su casa.
4. No requiere conocimiento previo sobre la fabricación de paletas.
5. Fácil de operar, de instalar y de transportar.

6. El mantenimiento puede ser hecho por un técnico de neveras doméstica.
7. Ocupa solamente 40% del espacio de un equipo convencional equivalente.
8. Posee la mayor velocidad de producción de entre los equipos convencionales equivalentes.
9. La última palabra en tecnología de producción para helados.
10. Duradero y vendible. Es considerado el “dinero en caja” del mercado.

- **Datos técnicos**

Detalles técnicos	
Consumo de electricidad	2 kW.
Instalación Eléctrica	220 V, Monofásica o Bifásica, 50/60 Hz.
Dimensiones	
Cajón de dimensiones	Anchura = 810 mm, Altura = 1670 mm, Largo = 800 mm.
Equipo Dimensiones	Anchura = 630 mm, Altura = 1214 mm, Largo = 627 mm.
Peso	
Peso bruto con embalaje	120 kg.
Peso neto	90 kg.
Producción	
Capacidad de Producción	200 a 250 paletas por hora
Condensación	Aire

- **Aplicación sugerida**

1 Turbo 8 + 1 Mixer 15. Producción de 200-250 paletas por hora.

5 máquinas Turbo 8 lado a lado. Enchufadas al mismo tiempo pueden producir hasta 1000 paletas por hora. Con bajas ventas, solamente uno o dos equipos pueden ser accionados.

Fabricación de hielo, con moldes especiales.

Enfriamiento ultrarrápido de bebidas, jugos, pulpas, etc.

Enfriamiento brusco de almíbares de helado calentado al fuego, para finalizar el ciclo de pasteurización.

HACER PALETAS ES MUY FÁCIL

1. Preparar los ingredientes
2. Poner los moldes
3. Tiempo de congelamiento

4. Extracción y degustación. La parte más exquisita

1ª Pista: El tanque de inmersión de la máquina.

Las formas que congelan las paletas son sumergidas en un tanque con alcohol o glicol alimenticio, con la temperatura de -20 a -30 grados. ¡Si la agitación del alcohol no es suficiente, la paleta forma cristales de hielo!

Si usted pensaba que era suficiente poner la forma de helados en un freezer de helados, aquí está la primera pista: ¡la verdadera tecnología de hacer paletas está en la agitación del alcohol y en la rapidez con que es congelado!

El formato del tanque es patentado por Finamac Arpifrio.

2ª Pista: El frío.

¿Cómo el frío llega a la forma de paletas? El alcohol del tanque es introducido en una serpentina helada y es impulsado contra las formas de paletas. Si el tanque no es bien aislado térmicamente el equipo queda lento.

Finamac Arpifrio es la única empresa que utiliza fibra de vidrio especial en sus tanques, eso garantiza el formato hidrodinámico para el correcto movimiento del alcohol y no deja que el frío “escape” del compartimiento de las formas. Sólo así la paleta es hecha de forma eficiente.

Pues bien, para que el equipo sea rápido tenemos que utilizar plásticos de ingeniería especiales. Es un error aquél que piensa que una productora de paletas necesita ser totalmente hecha en acero inoxidable.

3ª Pista: La agitación del alcohol.

Con el tiempo de uso el alcohol contenido en el tanque absorbe el agua engrosando la mezcla. En las máquinas convencionales, que utilizan bomba para hacer circular el alcohol, el engrosamiento de la mezcla “derriba” la producción de la máquina, forzando el usuario a sustituir el alcohol por completo a cada 15 días.

Las productoras de paletas Finamac Arpifrio no utilizan bombas pero un sistema de remolino con hélice, sin dañar el engrosamiento de la mezcla.

Así, usted solo necesita reponer el alcohol que es evaporado. La sustitución del alcohol por completo es hecha en periodos más largos, de 6 meses a un año.

La forma como el alcohol es desplazado dentro del tanque de fibra de vidrio es una tecnología que pocas empresas detienen.

4ª Pista: Higiene.

La contaminación causada por la paleta hecha sin higiene puede ser fatal.

No es cualquier tipo en acero inoxidable ni de plástico que puede ser usado en contacto con los alimentos.

Piezas sin esquinas redondas, difíciles de lavar, también son peligrosas. Existen normas rigurosas para ser seguidas para la fabricación de un equipo.

Evalúe con cuidado como son desmontadas las partes de las máquinas Finamac Arpifrio. Todo fue cuidadosamente proyectado para usted trabajar con la máxima tranquilidad.

5ª Pista: Peso del Equipo.

Su máquina vale cuánto pesa?

Si una máquina antigua pesaba 500 kg, hoy podemos asegurar que 150 kg serían suficientes, el resto es exceso.

Pero ¿Cual fabricante daría 350 kg de material como brinde?

La respuesta es simple: muchas veces es más en cuenta hacer una máquina con materiales baratos como el hierro, mismo que pese mucho más que un plástico especial, o en acero inoxidable de espesor delgado.

Si la liviandad es un sinónimo de fragilidad, el avión no sería el medio de transporte más seguro del mundo.

Al elegir equipos Finamac Arpifrio, usted estará recibiendo el más moderno proyecto estructural de máquinas hecho con tecnología aeronáutica. Es más leve y resistente que una pesada estructura de hierro. ¡Por fin, la máquina no es estorbo!

¿Cuál es la ventaja?

Fácil desplazamiento para limpieza y cambio de lugar.

Fácil de transportar. Cualquier vehículo puede transportar.

Fácil sustitución de piezas estructurales y mantenimiento.

6ª Pista: Seguridad.

Para trabajar tranquilo usted necesita de un equipo seguro, y seguridad comienza con un proyecto responsable. Exija siempre un profesional calificado responsable. Evita adquirir los equipos hechos por plantas o empresas no especializadas.

Seguridad significa protección eléctrica, mecánica y también operacional.

7ª Pista: Mantenimiento.

¿Cuál es el costo para mantener su equipo funcionando?

Muchas veces prestamos atención apenas al costo inicial de la máquina y nos olvidamos de preguntar sobre las piezas de repuesto, servicios de asistencia técnica, etc.

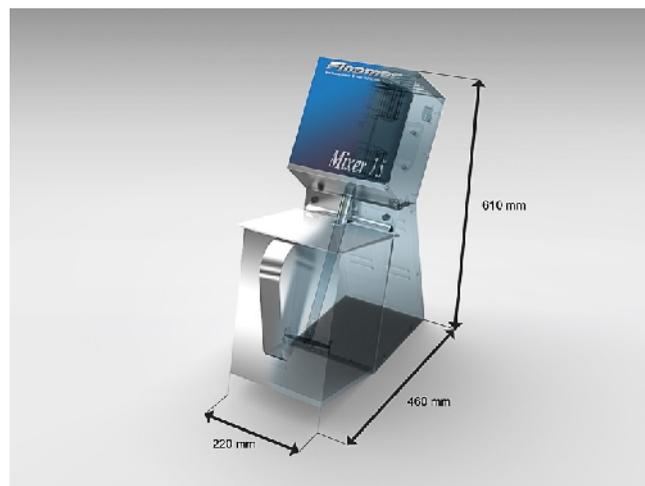
Es lo que ocurre con frecuencia con los equipos más modernos de informática, cuando la recarga o piezas de reposición superan el precio de un producto nuevo.

Si su equipo para producción de helados fue proyectado con componentes herméticos y de fácil sustitución usted quedará libre de sustos con mantenimiento. Al contrario, su equipo que fue proyectado con compresor no hermético quedará sujeto a servicios especializados y precios “sorpresa”.

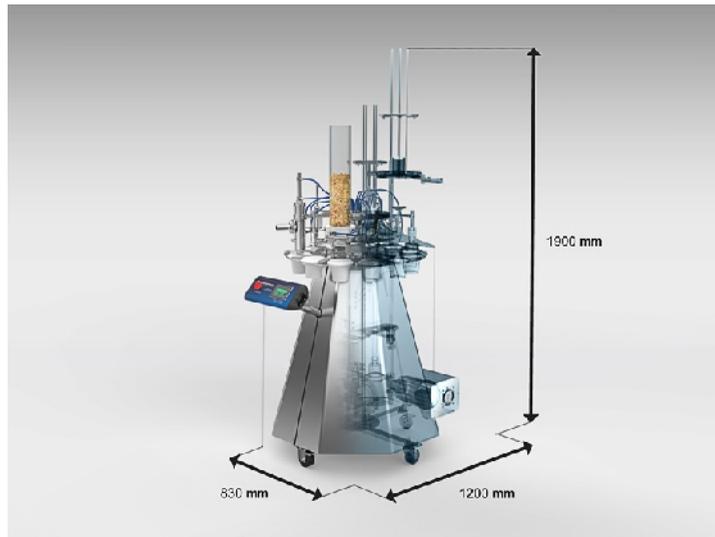
Componentes herméticos y modulares reciben garantía de fábrica y quedan libres de intervención técnica manual.

Todos los componentes de los equipos Finamac Arpifrio, incluyendo los de la parte estructural, son modulares y herméticos permitiéndole la fácil sustitución y hasta modernización. Usted no va a quedar con un museo de máquina, difícil de ser revendida, porque una Finamac Arpifrio no es hecha con estructura de cantoneras pesadas, como en los equipos comunes de mercado, que no le permite actualización por piezas lanzadas en años posteriores.

Piensa bien. Estamos hablando de lo más moderno en tecnología de equipos con bajo costo de mantenimiento y alto valor de reventa.



Mixer 15: Emulsiona y homogeniza los ingredientes, especialmente con la presencia de grasas; Incorpora aire a la mezcla, dejando helados y paletas más suaves y rentables; Recipiente rectangular removible, de fácil limpieza e higienización; Capacidad para hasta 8 litros de almíbar en batimiento; Alimentación 220 V, monofásica.



Gyrofiller

Envasadora rotatoria para llenar, cerrar y rotular recipientes

- **Descripción**

Equipo automático para envase de helados. Conectado a una productora continua, dosifica el helado en la cantidad correcta para llenar los varios tipos de recipientes, desde el cono tipo “corneto” y vasos de sunday, hasta los potes en varios formatos de hasta dos litros de volumen.

Tiene dispensadores automáticos de los potes y sus respectivas tapas, además de fechador para estampado de la fecha de fabricación y validez del producto. También puede ser equipado con dosificador de chocolate, confitado y granulado.

Producción de 600 a 4000 unidades/hora.

*La producción del equipo depende de las condiciones climáticas y la instalación de los lugares donde se encuentra los equipos.

Volumen de envase de 90 ml a 2 litros.

Ideal para envasar líquidos y pastas de aplicación en industria química, alimenticia, de cosméticos, etc.

Mando electrónico para la programación de velocidad y volumen de envase.

12 estaciones fácilmente configurables.

Hasta 3 dosificadores.

Desenchufado automático secuencial de las estaciones.

Arreglo automático de la velocidad de producción.

Sincronismo perfecto, servo accionado por microprocesador.

Alimentación eléctrica de 220/380 V, trifásica.

Compacta y fácil de transportar.

Opcionales: dosificador volumétrico; esterilizador U.V; Cierre termo soldable, cerrador.

Controlador lógico programable de fácil, rápida y simple configuración para el operador, de acuerdo con la cantidad y tipo de producto a ser producido.

EXCLUSIVIDAD FINAMAC ARPIFRIO

Control angular de producción exento de excéntrica (sin posicionador electromecánico);

Introduzca el volumen del vaso y la capacidad de producción del producto a ser envasado, y la gyrofiller hará el cálculo de la velocidad adecuada de trabajo;

Sensor que interrumpe todas las estaciones subsecuentes con la falta de vaso en la secuencia, hasta la estación ser nuevamente cargada con embalajes;

Inicio y finalización automática secuencial de envase en cada estación (facilidad de operación y ahorro de productos);

Contador de piezas envasadas;

Parada automática después de la falta de 12 unidades secuenciales;

Control del ángulo de dosis durante la producción, permitiéndole el control del diseño decorativo con exactitud, sin tener que interrumpir la producción.

Para quién se destina

Para los productores de medio porte que necesitan de un equipo práctico ocupando poco espacio. Para quien necesita alcanzar el patrón de calidad del helado industrial, empaquetado de automático, con ciclo de producción controlado.

- **Ventajas y Rentabilidad**

1. El precio es 50% más bajo si es comparado con un equipo equivalente.
2. Ocupa sólo 60% del espacio normal de un equipo convencional equivalente.
3. Peso 50% más bajo que un equipo convencional equivalente.
4. Costo de mantenimiento 30% más bajo. Menor número de piezas en el conjunto.
5. Fácil de lavar y de limpiar.
6. Fácil de operar y seguro. El inicio y final de la operación son automatizados, evitándose las pérdidas de helado y de vasos.
7. Fácil de transportar, dimensionales reducidos. Único equipo que utiliza rodillos y funciona de manera blanda.
8. Único con computadora a bordo, permitiéndole una programación específica de cada producto a ser producido, con arreglos finos en cada paso del proceso.
9. Aire comprimido utilizado para accionar cada estación de trabajo, así los mecanismos complejos son eliminados.
10. Su velocidad de producción permite la conexión con equipos de pequeño y grande porte. Los equipos equivalentes son totalmente mecanizados y sin control digital, no poseen una gran gradación de velocidades.

- **Datos técnicos**

Detalles técnicos	
Consumo de electricidad	1,2 kW.
Instalación Eléctrica	220 V, monofásica - bifásica - trifásica, 60 Hz.
Dimensiones	
Cajón de dimensiones	Anchura = 1200 mm, Altura = 1500 mm, Largo = 1200 mm.
Equipo Dimensiones	Anchura = 830 mm, Altura = 1900 mm, Largo = 1000 m.
Peso	
Peso bruto con embalaje	150 kg + 45 kg accesorios.
Peso neto	85 kg.
Producción	
Capacidad de Producción	600 a 4000 piezas por hora.

- **Aplicación sugerida**

- 1 Gyrofiller + 1 Compacta
- 1 Gyrofiller + 1 Super C 3
- 1 Gyrofiller + 1 Mezclador de frutas
- 1 Gyrofiller + 1 a 3 Super C
- 1 Gyrofiller + 1 a 3 C Max

Esto es, según la recomendación del fabricante el equipo respectivo para la producción de helados sería:

- 1 Productora de Paletas modelo **Turbo 8**
- 1 Juego de 4 formas, 4 extractores y 1 aliñador
- 1 Licuadora /Aireador modelo **Mixer 15**
- 1 Desenformador con Baño de maría para jarabes
- 1 Selladora de paquetes de helados de paletas
- 1 Envasadora rotatoria para llenar, cerrar y rotular recipientes modelo

- **Gyrofiller**

Con este equipo, la capacidad operativa del proceso de producción de helados tendrá un mínimo de 200 paletas por hora, que, considerándose las 8 horas laborables por día, la producción diaria sería de 1600 paletas al día, como mínimo. El costo del equipo completo es de aproximadamente 25000 USD que incluyen los costos de instalación por parte del fabricante, que corresponderá a la inversión del proyecto en el nuevo equipo, a lo cual se le deberá complementar con los tres congeladores que ya existen para el almacenamiento de aproximadamente 9000

paletas y se completa el equipamiento para sostener la expansión.

Adicionalmente, se deberá considerar las adecuaciones físicas que garanticen la instalación para el correcto funcionamiento del equipo, estas, implican obras de remodelación de la infraestructura y de las instalaciones eléctricas, de agua y desagüe, con un costo aproximado de 4500 USD y la renovación del equipo para la venta, esto es, los maletines y mandiles de los vendedores por un monto de 1850 USD.

Conforme la nueva infraestructura y equipamiento de la microempresa se tiene que el monto de inversión para iniciar el proyecto está dada por:

Cuadro N°4.4

Desglose de la Inversión

Descripción	Valor Total	Tiempo	Dep anual	Valor desecho
Adecuaciones físicas	4.500,0	30	150,0	3750,0
Maquinaria y equipo	25.000,0	10	2500,0	12500,0
Renovación equipo de venta	1.850,0	3	616,7	0,0
TOTAL	31.350,0		3266,7	16250,0

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

4.2.6. Costos Operacionales de la propuesta

Con la finalidad de establecer los costos operativos de la nueva infraestructura, se tomará en consideración la capacidad establecida por el fabricante de la máquina, esto es una tasa de producción del 200 helados por hora.

Cuadro N°4.5

Costos Fijos Según Uso de la Infraestructura Nueva

Nº	Descripción	Valor Total	Valor contable	Tiempo años	Dep anual	Dep real anual	Costo real/hora
1	Construcciones	12.850,0	4.283,3	30	428,3	428,3	0,210
2	Maquinaria y equipo (a)	5.200,0	0	10	520,0	0	0,000
3	Equipo de oficina	463	0	5	92,6	0	0,000
4	Equipo de computación	950	0	3	316,7	0	0,000
5	Muebles y enseres	735	0	5	147,0	0	0,000
6	Renovación equipo de venta	1.850,0	1.850,0	3	616,7	0,9	0,000
7	Adecuaciones físicas	4.500,0	4.500,0	30	150,0	150,0	0,074
8	Maquinaria y equipo (b)	25.000,0	25.000,0	10	2.500,0	2.500,0	1,225
9	Vehículo	15.000,0	3500	10	1.500,0	1.500,0	0,735
10	Gasto de Luz		118,0				0,694
11	Gasto de Agua		87,0				0,512
TOTAL		66.548,00	39.338,30	106,00	6.271,27	4.579,20	3,45

Nota: los gastos administrativos incluyen el sueldo del administrador y los suministros de oficina.

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA 1600 HELADOS (8 horas/diarias)

Nº	Ingrediente	Cantidad	Unid	Propor 200 u.	Precio	Totales
1	Agua osonizada	12	galones	6,4	1,8	11,5
2	Azúcar	90	kilos	48,0	1,0	48,0
3	Cocoa	2	kilos	1,1	2,0	2,1
4	Esencias	0,25	kilos	0,1	20,0	2,7
5	Fundas para helados	3000	nº	1.600,0	0,0	6,4
6	Hielo Seco	260	kilos	138,7	1,0	138,7
7	leche pausterizada litros	20	litros	10,7	0,8	8,0
8	Leche en polvo	2	kilos	1,1	7,5	8,0
10	Maicena	2	kilos	1,1	2,0	2,1
11	Fruta	25	kilos	13,3	2,0	26,7
13	Paletas	3000	nº	1.600,0	0,0	16,0
TOTAL						270,19

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Gastos de Producción Marginal	
RUBRO DE GASTO (mensual)	MONTO
Costos	
Costos de producción de 34000 helados	5.741,5
Publicidad	180,0
Costos fijos	586,6
Subtotal	6.508,1
Sueldos	
1 Gerente	750,0
3 Operadores	876,8
1 Jefe de ventas	450,0
Subtotal	2.076,8
Servicios básicos	
Luz	118,0
Agua	87,0
Teléfono	35,0
Subtotal	240,0
TOTAL	8.824,8
	0,26 cup

Nota: la producción total al mes será de $200 \times 170 = 34000$ helados (200 por hora)

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

De esta manera se establece que, el costo operativo para un helado, según la nueva infraestructura, es de 0.26 centavos de dólar que representa un incremento de 0.02 dólares por unidad. Considerándose que en este caso se incluyen en el análisis de costos, los rubros que corresponden a los gastos administrativos, sin embargo no representa un incremento significativo.

4.2.7. Márgenes de ganancia.

Para establecer los márgenes de ganancia que se podrían obtener, se establece la valoración realizando los estimados para cada escenario de comercialización y obteniéndose un estimado global, debido a que en cada escenario los márgenes fluctúan conforme el manejo de la intermediación.

Cuadro N°4.8

Márgenes de Ganancia Según Escenario de Comercialización PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUALES

Nº	Escenario	Total Asistencia	Venta Unidad	%	Precio	Ingreso Estimado	Ganancia Estimada
1	Estadios						
	Liga de Quito	15.253,0	1.731,1		0,5	865,5	416,2
	Atahualpa	18.547,0	3.660,7		0,5	1.830,4	880,2
	Aucas	6.721,0	672,1		0,5	336,1	161,6
	Subtotal	40.521,0	6.063,9	0,208		3.031,9	1.458,0
2	Colegios						
	Consejo Provincial	1.500,0	4.800,0		0,4	1.920,0	674,1
	Quitumbe	1.800,0	5.760,0		0,4	2.304,0	809,0
	Sucre		0,0		0,4	0,0	0,0
	Emilio Uzcategui		0,0		0,4	0,0	0,0
	Subtotal	3.300,0	10.560,0	0,363		4224	1483,1
3	Tiendas						
	Subtotal	50	12.500,00	0,429	0,45	5.625,00	2.380,57
TOTAL			29.123,87	1,00		12.880,94	5.321,71

Nota: La venta estimada en los colegios es considerando el 40% de estudiantes con un promedio de 8 helados al mes. Para las tiendas es considerando 50 tiendas con un promedio mensual de 250 unidades c/u.

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Los precios tienen una variación según el lugar de expendio por cuanto es el margen que se negocia en cada caso; así se tiene que: en el caso de los estadios, la comisión que reciben los vendedores es de 20 centavos por helado vendido, mientras que en los colegios el margen es de 10 centavos y en las tiendas de 15, Como se puede apreciar, la ganancia neta estimada para la microempresa conforme la nueva estructura es de \$5.321,71 mensuales, tomándose como referencia los mínimos posibles en cada caso.

Los valores presentados podrían ampliarse si la capacidad operativa lo permite, esto es, se puede incrementar, tanto el número de entidades educativas como el número de tiendas, que incluso podrían ser de otros sectores de la ciudad.

En esto se debe tomar en consideración que los costos operativos no requieren de un stock de mantenimiento, sino que es un gasto que inmediatamente entra en la

línea de producción y se lo realiza según la capacidad de negociación que se tiene con los proveedores, lo cual puede representar cierto nivel de financiamiento operacional; además, no se requiere de espacio físico para almacenar la materia prima, ya que el producto terminado se repartirá, básicamente todos los días en el sector, especialmente en las entidades educativas, así como en las tiendas si se hace un reparto cruzado, estos es, un día un grupo de tiendas y otro día otro.

Hay que considerar que los niveles de producción que se están tomando en consideración son los mínimos posibles, pudiéndose elevar los niveles al máximo de la capacidad operativa del equipo, en términos del número de unidades producidas por hora, así como también, el número de horas trabajadas al día: y con lo cual se podría obtener un incremento aproximado del 100% en los niveles de producción y consecuentemente en la ganancia.

Para efecto de los cálculos y con la finalidad disminuir el riesgo del proyecto, se considera los niveles mínimos posibles para los cálculos posteriores.

CAPITULO V

5. Factibilidad Financiera

Para poder establecer la sustentabilidad del proyecto en el tiempo, se requiere establecer los criterios financieros que determinen la rentabilidad y el flujo de capital de modo que el proyecto se mantenga en funcionamiento a través del tiempo.

Para esto corresponderá realizar la valoración en base de las herramientas financieras que determinen la operatividad del mismo en base al comportamiento proyectado de los ingresos y gastos que se esperaría que genere el proyecto.

5.1. Activos Fijos

El cuadro de activos fijos presenta lo que la microempresa posee actualmente como patrimonio, tomando en cuenta el tiempo operativo que lleva en el mercado de los helados.

Cuadro N° 5.1

Activos Fijos (Usd)

Nº	Descripción	Valor Total	Tiempo	Dep anual	Valor desecho
1	Construcciones	12.850,0	30	428,3	
2	Maquinaria y equipo (a)	5.200,0	10	520	1040,0
3	Maquinaria y equipo (n)	25.000,0	10	2500	5000,0
4	Equipo de oficina	463,0	5	92,6	92,6
5	Equipo de computación	950,0	3	316,7	190,0
6	Muebles y enseres	735,0	5	147	147,0
7	Vehículo	15.000,0	10	1500,0	3000,0
8	Equipo de venta y renovación	2.600,0	3	866,7	520,0
9	Adecuaciones físicas	4.500,0	30	150	
TOTAL		67.298,0		6.521,3	9.989,6

Nota: el valor de desecho corresponde al 20% del valor total

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

El patrimonio de la microempresa lo constituyen toda la maquinaria y equipo que tendría luego de la inversión, incluido el vehículo y corresponde a un monto global de 67.298,0 dólares, estableciendo una depreciación anual de 6.521,3 dólares,

que será tomada en cuenta como de inicio de actividades.

Por otro lado el rubro de la inversión actual está dado por el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.2

Desglose De La Inversión

Descripción	Valor Total	Tiempo	Dep anual	Valor desecho
Adecuaciones físicas	4.500,0	30	150,0	3750,0
Maquinaria y equipo	25.000,0	10	2500,0	12500,0
Renovación equipo de venta	1.850,0	3	616,7	0,0
TOTAL	31.350,0		3266,7	16250,0

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Esto es; el monto que se requiere para el nuevo equipamiento es de \$31350, lo cual incluye todo el equipo de producción, los arreglos que se deberán ejecutar en las instalaciones y la renovación del equipo de venta que corresponde a los maletines porta helados, mandiles y gorras de los vendedores para los estadios. Esta inversión tendrá un monto por depreciación de 3266.7 dólares al año; si se unifican las depreciaciones se tiene un monto total a depreciar de 6521.3 dólares al año.

5.2. Activos Diferidos

La inversión en activos diferidos es la realizada en aquellos servicios o derechos que se adquieren para la constitución y funcionamiento de la microempresa, esto es:

Cuadro N° 5.3

Activos Diferidos

Cuentas	Valor Total	Tiempo	Amortiz	Valor desecho
Gastos de constitución	300,0	5	60,0	0,0
Patentes y marcas	530,0	5	106,0	0,0
Permisos para el funcionamiento	150,0	5	30,0	0,0
TOTAL	980,0		196,0	0,0

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Los montos que se deberán desembolsar por concepto de diferidos son de 980

dólares e implican una amortización anual de \$196.

5.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde al desembolso que se debe realizar para ejecutar el proceso de producción y las actividades empresariales del caso y son los recursos de que se dispone para la producción durante un periodo productivo, para el caso corresponderá a un mes de trabajo, tomando en cuenta que la recuperación del capital es casi inmediata ya que la venta es directa.

Cuadro N° 5.4

Costos De Producción Para 1600 Helados (8 Horas/Diarias)

Nº Ingrediente	Cantidad	Unid	Propor 200 u.	Precio	Totales
1 Agua ozonizada	12	galones	6,4	1,80	11,52
2 Azúcar	90	kilos	48,0	1,00	48,00
3 Cocoa	2	kilos	1,1	2,00	2,13
4 Esencias	0,25	kilos	0,1	20,00	2,67
5 Fundas para helados	3000	nº	1600	0,004	6,40
6 Hielo Seco	260	kilos	138,7	1,00	138,67
7 leche pausterizada	20	litros	10,7	0,75	8,00
8 Leche en polvo	2	kilos	1,1	7,50	8,00
10 Maicena	2	kilos	1,1	2,00	2,13
11 Fruta	25	kilos	13,3	2,00	26,67
13 Paletas	3000	nº	1600	0,01	16,00
TOTAL					270,19

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Esto da un monto de \$270.19 en materia prima directa para producir 1600 helados en 8 horas de trabajo o un día de trabajo, si se proyecta para el mes considerando que el mes tiene en promedio 21.25 días laborables el capital operativo estará dado por el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.5

Capital Operativo Para Un Mes De Labor

RUBRO DE GASTO (mensual)	MONTO		
Costos			
Costos de producción de 34000 helados	5.741,5		
Publicidad	180,0		
Costos fijos	586,6		
Subtotal	6.508,1		
Sueldos			
1 Gerente	750,0		
3 Operadores	876,8		
1 Jefe de ventas	450,0		
Subtotal	2.076,8		
Servicios básicos			
Luz	118,0		
Agua	87,0		
Teléfono	35,0		
Subtotal	240,0		
TOTAL	8.824,8	0,26	cup

Nota: la producción total al mes será de $200 \times 170 = 34000$ helados (200 por hora)

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

Esto da un monto total de \$8.824,8 para operar el proyecto por un mes en el cual se producirían 34.000 helados, y el costos unitario es de 0.26 dólares.

5.4. Plan de Inversión

El desglose de la inversión requerida para poner el costo en marcha el proyecto y operarlo durante un mes de producción estará dado por:

Cuadro N° 5.6

Plan de inversión

Nº	Descripción	Valor Total	%
1	Inversión fija	31.350,0	78,0%
2	Capital de trabajo	8.824,8	22,0%
	TOTAL	40.174,8	100%

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

Es decir que el requerimiento de capital inmediato para poder efectivizar el proyecto es de 40.174,8 dólares, los cuales deberán ser financiados, o por socios o por una entidad financiera sirviéndose del patrimonio que posee la microempresa.

5.4.1. Financiamiento

El financiamiento para la nueva inversión se lo hará en dos rubros, por un lado los miembros de la familia realizará un aporte societario de \$3000 c/u y el sobrante se lo hará vía endeudamiento con la banca y estará de la siguiente manera:

Cuadro N° 5.7

Financiamiento

Nº	Descripción	Monto	%
1	Aporte Societario	21.000,0	52,3%
2	Préstamo	19.174,8	47,7%
TOTAL		40.174,8	100%

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

5.4.2. Amortización de la Deuda

Para la amortización de la deuda se considera que el pago se lo deberá realizar a un plazo de 5 años con un tasa del 15% anual garantizado través del patrimonio de la microempresa, el detalle será:

Cuadro N° 5.8

Tabla de amortización

Capital		19.174,8			
Interés anual		15%			
Plazo años		5			
Meses		12			
fecha inicio		01/05/2012			
Pagos	Fecha	Pago capital	Pago interés	Divi dendo	Cap pend
1	27-dic-13	2.843,93	2.876,23	5.720,15	16.330,92
2	22-dic-14	3.270,52	2.449,64	5.720,15	13.060,40
3	17-dic-15	3.761,09	1.959,06	5.720,15	9.299,31
4	12-dic-16	4.325,26	1.394,90	5.720,15	4.974,05
5	07-dic-17	4.974,05	746,11	5.720,15	0,00

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

5.4.3. Proyección del Ingreso

El ingreso se estima conforme las apreciaciones que se hicieran en los tres escenarios de cobertura y considerando los mínimos posibles para generar mayor probabilidad de ocurrencia, el detalle del ingreso será de la siguiente manera:

Cuadro N° 5.9

Presupuesto de ingresos mensuales

Nº	Escenario	Total Asistencia	Venta Unidad	%	Precio	Ingreso Estimado	Ganancia Estimada
1	Estadios						
	Liga de Quito	15.253,0	1.731,1		0,5	865,5	416,2
	Atahualpa	18.547,0	3.660,7		0,5	1.830,4	880,2
	Aucas	6.721,0	672,1		0,5	336,1	161,6
	Subtotal	40.521,0	6.063,9	0,208		3.031,9	1.458,0
2	Colegios						
	Consejo Provincial	1.500,0	4.800,0		0,4	1.920,0	674,1
	Quitumbe	1.800,0	5.760,0		0,4	2.304,0	809,0
	Sucre		0,0		0,4	0,0	0,0
	Emilio Uzcategui		0,0		0,4	0,0	0,0
	Subtotal	3.300,0	10.560,0	0,363		4224	1483,1
3	Tiendas						
	Subtotal	50	12.500,00	0,429	0,45	5.625,00	2.380,57
TOTAL			29.123,87	1,00		12.880,94	5.321,71

Nota: La venta estimada en los colegios es considerando el 40% de estudiantes con un promedio de 8 helados al mes. Para las tiendas es considerando 50 tiendas con un promedio mensual de 250 unidades c/u.

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Como elemento importante se debe resaltar el aporte que tienen las tiendas de barrio en el escenario del ingreso, por cuanto, esa es la parte donde se sustenta la expansión que implica el proyecto, que en este caso representa un incremento de 2.380,57 dólares adicionales al mes.

El Estado de resultados es el que refleja el comportamiento de la microempresa desde la perspectiva contable y es donde se referencian el balance de las cuentas del activo y del pasivo, adicionalmente se presenta la proyección para el periodo de valoración.

Cuadro N° 5.10**Estado de resultados**

CUENTA	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	159.221,17	167.182,23	175.541,34	184.318,41	193.534,33
Costo de Producción	93.439,55	98.111,53	103.017,11	108.167,96	113.576,36
UTILIDA BRUTA EN VENTAS	65.781,62	69.070,70	72.524,23	76.150,44	79.957,97
Sueldos	24.921,36	25.696,41	26.498,14	27.393,78	28.295,03
IESS Patronal 12,15	3.027,95	3.122,11	3.219,52	3.328,34	3.437,85
Servicios básicos	3.960,00	7.920,00	8.167,10	8.443,15	8.720,93
Depreciación	6.521,27	6.521,27	6.521,27	6.521,27	6.521,27
Amortización	196,00	196,00	196,00	196,00	196,00
Suministros	250,00	262,50	275,63	289,41	303,88
Gastos imprevistos	120,00	126,00	132,30	138,92	145,86
Publicidad y promoción	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75
UTILIDAD OPERATIVA	26.535,05	24.963,90	27.238,65	29.550,17	32.033,27
Intereses	2.876,23	2.449,64	1.959,06	1.394,90	746,11
UTILIDAD ANTES DE TRAB E IMP	23.658,82	22.514,27	25.279,59	28.155,28	31.287,17
15% Particip trabajadores	3.548,82	3.377,14	3.791,94	4.223,29	4.693,07
UTILIDAD ANTES IMP	20.110,00	19.137,13	21.487,65	23.931,99	26.594,09
25% Imp. a la renta	5.027,50	4.784,28	5.371,91	5.983,00	6.648,52
UTILIDAD NETA	15.082,50	14.352,84	16.115,74	17.948,99	19.945,57

Nota: Se inicia la producción con 30,000 helados mensuales para el primer año, y se establece un incremento promedio anual del 5% en la comercialización.

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Como se puede apreciar en el cuadro, la rentabilidad que se generaría durante los cinco siguientes años, es sostenible por cuanto presenta poca fluctuación y un constante crecimiento paulatino, la misma que estará en función del incremento que se dé a la demanda, es decir la capacidad expansiva de la microempresa.

5.4.4. Flujo de Caja

Para poder establecer si el comportamiento del proyecto presenta una tendencia hacia el sostenimiento funcional, se requiere determinar los flujos de capital que se dan conforme el proyecto avanza en el tiempo, y si la rentabilidad esperada del proyecto es significativa como para generar liquidez suficiente.

Cuadro N° 5.11

Flujo de caja del inversionista

CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		159.221,17	167.182,23	175.541,34	184.318,41	193.534,33
Costos Variables		93.439,55	98.111,53	103.017,11	108.167,96	113.576,36
Costos Fijos		23.481,36	28.048,47	28.923,59	29.901,20	30.884,95
Gastos de Producción		450,00	464,00	478,47	494,64	510,92
Gasto Administrativo		250,00	262,50	275,63	289,41	303,88
Dep. Oficina		92,60	92,60	92,60	92,60	92,60
Dep. Maquinaria		3.020,00	3.020,00	3.020,00	3.020,00	3.020,00
Amort. Intereses		2.876,23	2.449,64	1.959,06	1.394,90	746,11
Utilidad Bruta		35.611,43	34.733,49	37.774,89	40.957,69	44.399,51
Impuesto		8.902,86	8.683,37	9.443,72	10.239,42	11.099,88
Utilidad Neta		26.708,57	26.050,12	28.331,17	30.718,27	33.299,63
Dep. Oficina		92,60	92,60	92,60	92,60	92,60
Dep. Maquinaria		3.020,00	3.020,00	3.020,00	3.020,00	3.020,00
Amort. Intereses		2.876,23	2.449,64	1.959,06	1.394,90	746,11
Obra física	-4.500,00					
Maquinaria	-25.000,00					
Intangibles	-980,00					
Capital de Trabajo	-8.824,85					
Acciones						
Valor de Desecho						9.989,60
Préstamo	-19.174,85					
Amort. Deuda		5.720,15	5.720,15	5.720,15	5.720,15	5.720,15
Flujo de caja	-58.479,69	26.977,24	25.892,20	27.682,67	29.505,61	41.427,79
VAN	177.382,0					
TIR	39,49%					
R B/C	1,16					

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Según los resultados observados en el cuadro, se tiene que los flujos de efectivo para el proyecto son altamente significativos por cuanto, todos son positivos y presentan un nivel superior a las utilidades esperadas que se muestran en el cuadro anterior.

5.4.5. Evaluación Financiera

Los criterios que se requieren para determinar si el proyecto es rentable y se puede sostener operativo en el tiempo son los que se refieren a los indicadores financieros que determinan la factibilidad del proyecto desde la perspectiva

financiera.

5.4.5.1. La Tasa de Descuento

La tasa de descuento se refiere al mínimo de rentabilidad exigible a un proyecto para considerarlo viable desde la posición del inversionista, ésta se determina según las condiciones imperantes en el mercado y los criterios de riesgo que pudieran sucederse con la inversión.

Cuadro N° 5.12

Tasa de Descuento	
Tasa pasiva a largo plazo	15,36%
Tasa de riesgo (máx 5%)	4%
Tasa ajustada	19,36%

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

Para determinar la tasa de descuento del presente proyecto se consideró las condiciones del mercado financiero y se estableció en el 19,36% que es equivalente al costo financiero.

5.4.5.2. El Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es la primera relación que se da entre los ingresos netos y el capital invertido en el proyecto, representa el promedio de rentabilidades anuales, en este caso el valor calculado es de \$177.382,0, siendo elevado e implica que el proyecto es altamente rentable.

5.4.5.3. La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se refiere a la rentabilidad promedio que será generado por el proyecto en el periodo analizado, para el caso esta es del 39.49%, correspondiendo a un rendimiento significativo ya que supera el rendimiento mínimo exigido al proyecto (19%).

5.4.5.4. Periodo de Recuperación

Se refiere al tiempo que es necesario opere el proyecto para devolver la inversión, en este caso la inversión conjunta, es decir el aporte de los socios y el préstamo, dan un monto de \$40.174,8, éste se recupera en el segundo año, mientras que el préstamo de \$ 19.174,8 se recupera en el primer año, como se ve en el cuadro.

Cuadro N° 5.13

Periodo De Recuperación			
AÑO	FLUJO	ACUM	INVERSION
1	26.977,24	26.977,2	19.174,8
2	25.892,20	52.869,4	40.174,8
3	27.682,67	80.552,1	
4	29.505,61	110.057,7	
5	41.427,79	151.485,5	

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

5.4.5.5. Punto de Equilibrio

Se concibe como el nivel operativo en el cual se equiparan los ingresos totales con los gastos totales y se expresa en función del número de unidades que se deberán vender para obtener el nivel de ingreso suficiente para equiparar sus costos de generación. Es el punto en el cual se balancea la operación y a partir de éste se empieza a generar las ganancias.

Para el caso, el punto de equilibrio se determina relacionando los siguientes elementos:

Cuadro N° 5.14

Punto de Equilibrio	
Costos Fijos	24.181,4
Costos Variables	0,26
Precio promedio	0,44
Equilibrio Unidades	132.336,2
Equilibrio Monto	58.529,8

Fuente: Microempresa

Elaboración: Patricia Cerón

Dónde:

$$PQ = \frac{CF}{\text{Precio} - CVu} \quad y \quad Pe = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

De aquí se desprende que, el total de helados que se deberán producir para equiparar los gastos es de 132.336,2 helados al año y, deberán dar un monto mínimo de \$58.529,8 para cubrir con los gastos operativos de ese año.

Conforme los indicadores identificados, se establece que el proyecto es factible financieramente.

CAPITULO VI

6. Factibilidad Administrativa

Como elemento fundamental para un proyecto es el modelo administrativo que se deberá adoptar para el manejo y sostenimiento del proyecto en el tiempo, conforme la experiencia que el dueño de la microempresa tiene en el manejo de la misma se puede considerar que el modelo aplicado ha dado resultados satisfactorios durante todo el tiempo que tiene operando. Es decir, no se requiere de un modelo con una estructura compleja ni sofisticada, sin embargo corresponderá establecer los lineamientos administrativos que garanticen el éxito del proyecto de expansión, debido a que se plantean nuevos retos a la gestión anterior.

6.1. Estructura Organizacional

Con el propósito de formalizar la organización se requiere establecer una estructura que permita afianzar un clima organizacional orientado y direccionado al cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.1.1. Filosofía Organizacional

Para efectos de la estructuración se mantienen los principios organizacionales, es decir se conservan la misión y visión planteadas en principio y son:

6.1.1.1. La Misión.

La heladería de “Los Auténticos Helados Secos” es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de helados, con el más alto nivel de responsabilidad y especialización utilizando productos e insumos que cumplan con las normas de higiene y salud establecidas.

6.1.1.2. La Visión.

Ser una empresa que se corresponda con la tradición Quiteña en la producción y comercialización de helados elaborados en base con el hielo seco y frutas, logrando en mediano plazo convertirse en la empresa comercializadora de productos de alta

calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes y permitan un posicionamiento y crecimiento constante en el mercado ecuatoriano.

6.1.1.3. Los Objetivos

General.-

Garantizar la producción y comercialización de un producto tradicional, cubriendo las necesidades y expectativas de los consumidores con la dotación de un producto de calidad.

Específicos.-

1. Crear el ambiente organizacional idóneo para dar garantía en el cumplimiento de las condiciones de calidad en la producción de los helados.
2. Mantener el funcionamiento óptimo de la estructura organizacional para cumplir a cabalidad con los requerimientos del mercado.
3. Establecer los mecanismos adecuados de intercambio comercial a través de las óptimas relaciones con los proveedores y los puntos de expendio, estableciendo convenios de mutuo beneficio.

6.1.1.4. Principios y Valores

Las condiciones que permitan afianzar un desenvolvimiento adecuado de los miembros de la organización, parten de las premisas que se propongan como fundamento comportamental y corresponderán al código de ética y cumplimiento.

Los valores que se deberán manejar en la microempresa son:

- **Responsabilidad:** Todos los miembros de la organización deberán cumplir a cabalidad con sus obligaciones y tareas encomendadas, promoviendo y creando compromiso y superación para el alcance de los objetivos organizacionales.
- **Honestidad:** se deberá mantener el criterio de que los elementos de la

organización y todo lo que en ella hay es de propiedad de la organización y se deben a los intereses organizacionales, los cuales priman sobre cualquier interés particular.

- **Lealtad:** La organización es el sustento de todos sus miembros y estos se deberán a ella en cualquier situación que se presente.
- **Compromiso:** Todos los miembros de la organización estarán comprometidos con el buen desempeño de la misma, debiendo ser la primera instancia de su desempeño.

6.1.1.5. Políticas

Los criterios para garantizar el buen desempeño de la organización se corresponderán con los valores planteados y se establecerán de acuerdo a las condiciones que plantee el entorno, en términos generales son:

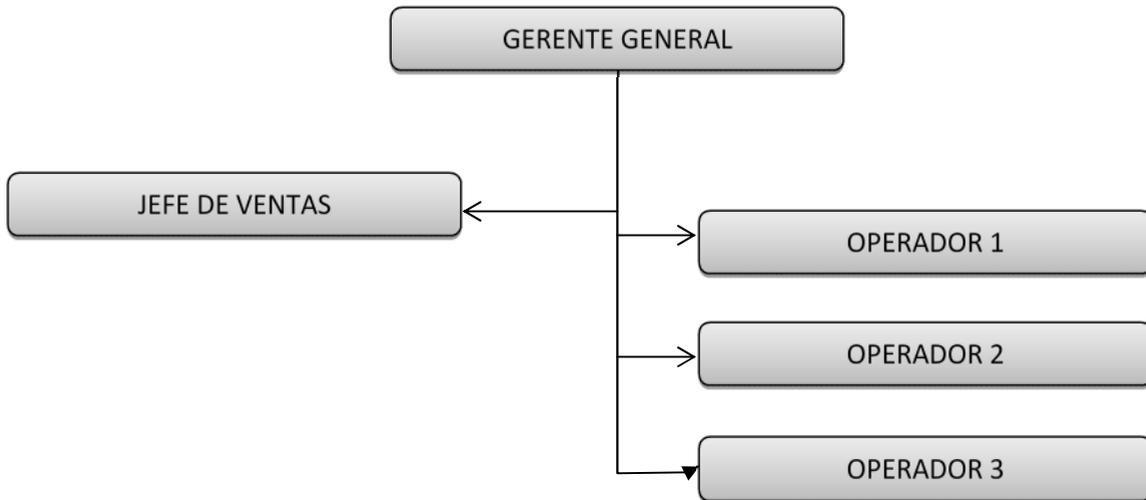
- Se favorecerá la retroalimentación a través del manejo oportuno de la información pertinente, respaldándose en los registros y documento debidamente estructurados y manejados.
- Se determinará la normativa de valoración y compensación justa del desempeño de todos sus miembros sin excepción.
- Se procurará un clima organizacional que faculte la comunicación y cordialidad en las relaciones interpersonales de todos sus miembros.

6.1.2. Organigrama Estructural

La estructura jerárquica que la organización posee en la actualidad, se mantiene; sin embargo, se establecerán formalmente las funciones y responsabilidades de cada cargo en la organización:

Gráfico N° 6.1

Organigrama Estructural



6.1.3. Estructura de Cargos

Para establecer las funciones de los diferentes cargos de la organización se utiliza el descriptivo de funciones donde se detallan las responsabilidades de cada persona y se constituirán en los criterios para la evaluación del desempeño dentro de la misma.

Cuadro N° 6.1

Manual de funciones de los “Auténticos Helados Secos”

El Gerente

AREA:	Administración
CARGO:	Gerencia General
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none">• Haber culminado una carrera referente a la administración de empresas o afines• Poseer criterio para la toma de decisiones• Capacidad de liderazgo

Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la organización • Liderar el clima organizacional • Planificar, organizar, dirigir y evaluar el comportamiento de la organización • Responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Gestionar los recursos necesarios para el desenvolvimiento organizacional • Manejo de la nómina y de las compensaciones laborales • Relaciones inter-organizacionales
NIVEL JERARQUICO:	Primer nivel

El Jefe de Ventas

AREA:	Mercadeo
CARGO:	Jefe de Ventas
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia con el área de marketing. • Haber cursado una carrera referente al marketing de empresas o afines • Poseer criterio para la identificar nuevos medios de intercambio • Capacidad de liderazgo
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos de comercialización y procurar su alcance. • Planificar, organizar, dirigir y evaluar del área de ventas • Establecer acuerdos de intercambio y nuevos escenarios. • Responsable de negociar con los puntos de expendio y las entidades educativas. • Responsable de realizar el seguimiento en la entrega y manejo del producto • Relaciones inter-organizacionales
NIVEL JERARQUICO:	Segundo nivel

Los Operadores

AREA:	Producción
CARGO:	Operador 1, 2 y 3
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener experiencia en la producción de helados • Haber terminado la educación secundaria
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento a todas las disposiciones de la organización. • Responsable de garantizar la producción del producto en óptimas condiciones • Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria • Mantener en correctas condiciones las instalaciones de la organización • Mantener el equipo y herramientas 1que e le asignares para su labor • Informar al jefe inmediato sobre cualquier eventualidad que se presente.
NIVEL JERARQUICO:	Tercer nivel

Fuente: Microempresa
Elaboración: Patricia Cerón

6.2. Estrategias de marketing

Para garantizar la comercialización de los helados de hielo seco, se tomará en consideración la experiencia que se tiene sobre su venta en los estadios y ocasionalmente en entidades educativas y, la incursión en un nuevo elemento como son las tiendas de barrio a quienes no se les había ofertado el producto.

“Para poder estructurar una estrategia efectiva, se deben definir las siguientes variables principales del marketing MIX: producto (cliente a satisfacer), precio (costo del producto), plaza (canales de distribución) y promoción (comunicación).¹⁰

6.2.1. Criterios para la comercialización

a) Producto

El producto es el tradicional helado elaborado a base de frutas procesadas en base del hielo seco, que es lo característico del producto, generando cualidades particulares a la calidad nutricional y buen sabor del mismo, lo que lo hace más atractivo para el consumidor frente a la competencia; esto, le ha permitido posicionarse y mantenerse por mucho tiempo en el mercado.

Como un elemento fundamental del producto para su comercialización conforme los lineamientos de la expansión, es la marca, para que, el consumidor pueda identificar y diferenciar el producto de otros existentes en el mercado y lo pida por su nombre.

Para comercializarlo al helado tendrá el siguiente nombre comercial.

Los Auténticos Helados Secos

La presentación del producto se realizará en dos modalidades:

1. En paleta; con un peso de 50 onzas en funda plástica en la cual constan:

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

- Nombre del producto
- Marca del producto
- Nombre de la razón social y dirección del fabricante
- Fecha de elaboración y caducidad
- Información nutricional
- Código de barra (autorización sanitaria)
- Contenido neto (peso en onzas)
- Teléfono de la empresa (servicio al cliente)
- E-mail de la empresa

2. En vaso; con un peso de 50 onzas sellado con las mismas especificaciones de la funda.

Los criterios para el tipo de producto, sabores y presentación se establecen en base de los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

Para la transportación del producto, según sea el caso, se lo realizará en cajas de cartón de 60 unidades cada una y la estiva llevará un máximo de 36 cajas en filas de tres por tres.

El eslogan que se empleará para el reconocimiento del producto será:

“Dale una probadita a lo nuevo”

b) Precio

Los criterios para los precios se establecieron en la factibilidad técnica y se definieron según el escenario de comercialización (Ver cuadro 5.9).

El precio que ha establecido la planta productora de los Auténticos Helados Secos, es el adecuado por encontrarse en la fase de expansión del mercado, como son las tiendas y colegios, pues se considera la parte más difícil y en donde se debe plantear estrategias para posesionarse con el producto frente a la competencia en términos de precios y calidad.

Las estrategias con las cuales se establecen los precios de los productos van de acuerdo a la fase del ciclo de vida, que este atravesando los productos. La expansión en el mercado, que es nuestro caso, es el proceso más difícil, ya que se debe decidir cómo está el helado frente a la competencia en términos de calidad y precio. Para ello, la estrategia que se ha escogido es la del buen sabor acompañado de la calidad nutricional, la cual se establece al introducir un producto de alta calidad a un precio competitivo.

Los precios de lanzamiento se mantendrán igual que la competencia, pero con promociones hasta posicionar el producto en el mercado. La estrategia de precios a aplicarse es la de paridad debido a que el producto se parece al de los competidores, pero existen otras ventajas que la compañía puede aprovechar para ofrecerle al cliente, como el servicio, la ubicación de la fábrica, canales de distribución, las ofertas y utilidades que deja el producto al cliente.

c) Plaza

“La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios del tiempo y lugar”.¹¹

La plaza en la cual será comercializado el producto tiene tres escenarios:

1^{er}. Escenario.- El producto se distribuirá en los estadios de futbol,

En el caso de los estadios de Futbol en la ciudad de Quito, se lo realizara la venta con el personal de ventas que cuenta la empresa para cada evento a realizarse en los estadios.

Escenario de comercialización: a través de los eventos deportivos realizado en los estadios

- Se convoca al equipo de ventas
- Se entrega el equipamiento correspondiente, el cual consiste del uniforme, el

¹¹ BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos , página44

maletín con el distintivo de la empresa y con la cantidad de producto que le corresponda y se asigna al vendedor la localidad respectiva dentro del estadio, quienes a su vez son los que impulsan la venta y hacen llegar el producto al consumidor final.

- Terminado el evento se procede a recibir el dinero la venta de los helados por cada vendedor, de igual forma los sobrantes de helados si fuera el caso.
- Se les entrega la comisión por la cantidad del producto vendido a cada vendedor,
- Se registra y valida la información de entrega con las firmas respectivas.

2º Escenario.- Los colegios del Consejo Provincial y Quitumbe en el sur de Quito,

- Según el convenio establecido con cada institución se determina el flujo de los pedidos en los que se establecen; los periodos, la cantidad de producto y variedad, se registra en el formato correspondiente.
- Se prepara las estibas del producto a ser entregado
- Un vez que se procede a la entrega a la persona responsable de los bares se registra y se valida la información respectiva
- Se emite la factura correspondiente y se procede al cobro sea en efectivo o cheque personal.
- Para el pago a crédito se maneja un rango de 8 días para la cancelación del producto.

3º Escenario.- Las tiendas (ver cuadro 3.3)

El procedimiento para las tiendas es el mismo que se aplica en los colegios

Con las facturas correspondientes, se procede al registro contable.

d) Promoción y Publicidad

Como el producto es conocido en el mercado la publicidad se realiza a través de carteles colocados en lugares visibles de los puntos de venta.

Siendo, el principal propósito de la publicidad, el difundir información a los clientes haciendo recordar la existencia de nuevos productos, sus beneficios y precios, persuadiendo al consumidor a que compre de manera inmediata.

Para el caso de la promoción se estructura los módulos de oferta según la temporada en la que nos encontremos, teniendo mayor énfasis en la estación invernal porque la demanda tiene decrecimientos significativos.

Conforma las condiciones del mercado se establece las variantes en las políticas u estrategias de ventas de modo que se garantice una continuidad del consumo del producto en los diferentes escenarios

CAPITULO VII

7. Estudio del Impacto Ambiental

En el aspecto ambiental se ha incrementado considerablemente, en especial en el desarrollo del proyecto y sus consecuencias al ambiente. En países desarrollados la intervención pública ha influido para que los aspectos ambientales sean considerados al momento de la toma de decisiones. Dicha situación se aplica en países en vías de desarrollo, siendo las instituciones gubernamentales las que motivan y forjan este tipo de acciones.

Al Ecuador se le considera un país potencialmente rico en recursos naturales, motivo que permite tener un tratamiento adecuado de los desechos para lograr la conservación y el buen manejo de los recursos y el medio ambiente en su conjunto de forma sustentable, ya que el masivo incremento del deterioro de varios elementos ambientales por ejemplo, la contaminación de ríos, suelos, aire, entre otros problemas graves, ha puesto en riesgo al ser humano.

La puesta que se pretende poner en marcha de la empresa productora de helados en la ciudad de Quito, es necesario un estudio que identifique los aspectos ambientales en todo el proceso productivo, que no afecten al medio ambiente sea en desperdicios de materia prima, basura, agua residual provenientes del lavado de tanques entre otros. Frente a esto es necesario determinar el grado de importancia de dichos impactos, así como establecer medidas de prevención sin que estos afecten al medio ambiente.

7.1. Identificación de los Impactos Potenciales

Según la lógica operativa que se aplica en la producción del helado seco no existe impacto ambiental por cuanto los desechos del proceso son orgánicos y se descomponen de manera natural, y no representan ningún riesgo ambiental.

El factor principal para el manejo del impacto ambiental, es la limpieza permanente de las instalaciones, la maquinaria y el quipo empleado en el proceso de producción.

7.2. Salud y Seguridad laboral

7.2.1. Protección Laboral

Todos los trabajadores quienes intervengan en el proceso productivo deben utilizar mandiles, mascarillas, botas/zapatos, guantes, gorras, para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades, los trabajadores deben ser instruidos en normas de seguridad industrial e higiene.

7.2.2. Enfermedades

El cuidado que se debe tener con los desperdicios de las frutas desechadas en mal estado, o productos que se dan de baja por caducidad o mal estado, entre otros, debe ser muy cuidadoso ya que estos alimentos al entrar en estado de descomposición atraen a los insectos y roedores los mismos que son portadores de enfermedades.

7.2.3. Control de proveedores y mercadería

Los proveedores son personas o empresas a quienes compramos la materia prima y suministros necesarios para la producción de los helados. Si la empresa quiere brindar un producto de calidad es necesario que toda nuestra materia prima o mercadería tenga calidad, es por esto que debemos exigir que cumplan normas básicas de higiene.

Una de las buenas prácticas que debemos tener en cuenta es realizar una visita periódica a las instalaciones de nuestros proveedores esto con el fin de verificar el nivel de compromiso que tienen hacia la presentación y seguridad.

7.2.4. El registro sanitario

Entre los puntos importantes a tomar en cuenta de nuestros proveedores, o si realizamos directamente la compra de materia prima en un supermercado, es fijarnos en el registro sanitario de los suministros en general, en la fecha de elaboración y muy importante en la fecha de caducidad. Claro que hay que tomar en cuenta que algunos de estos productos por ser comprados en el mercado no poseen dicha información, en estos casos entonces es recomendable fijarse en la

apariciencia de los productos, como olor, color, aspecto, etc. antes de comprarlos. Cualquier alteración en apariencia podría afectar el producto final del producto que estamos ofreciendo y comercializando.

7.2.5. El transporte

Además siempre debemos fijarnos en la forma de transporte de la materia prima y de la mercadería, ya sea que nosotros transportemos los productos o que nuestro proveedor nos lo entregue en nuestro establecimiento. Tomar en cuenta la limpieza del transporte y que tenga cubierto el área donde se ubican los productos para que no se contaminen con el esmog, e incluso limpieza y uniforme del personal.

7.3. Eliminación de desperdicios

En cuanto a los desperdicios que sale de la materia prima procesada no son muchos sin embargo se les facilitara a los mismos productores que lo reutilicen como abono orgánico para el cultivo de la fruta.

7.3.1. Aguas residuales

En la planta procesadora se realizan labores de limpieza de los tanques, equipos, limpieza de todos los días, esta agua residual contiene suciedades que debe ser recolectada y desechada por alcantarillado.

Por tanto se puede decir que la mayoría de los proyectos genera un impacto social positivo, siempre y cuando las empresas en marcha tomen en cuenta la responsabilidad social, como es evitar la contaminación del medio ambiente.

CAPITULO VIII

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

Las conclusiones que corresponden al presente proyecto son las siguientes:

- ✓ El proyecto posee una demanda significativa y la expansión del mismo se garantiza a través del aprovechamiento de esa condición
- ✓ La aceptación del producto, conforme los resultados de la investigación, permitirá el sostenimiento y sustentabilidad para la microempresa.
- ✓ Los resultados financieros demuestran que la recuperación del capital invertido es de corto plazo (dos años) y presenta un rendimiento operacional adecuado.
- ✓ Se identifica como amenaza principal la facilidad de ingreso al mercado, tanto de empresas grandes, como de microempresarios y artesanos.
- ✓ Se identifica como oportunidad principal la característica de crecimiento permanente de la demanda, la cual garantiza la sustentabilidad del proyecto.
- ✓ El producto posee un mercado con posibilidades de expansión aún mayores a los presentados en el estudio.
- ✓ El entorno competitivo de los helados tiene claramente definidos las empresas que lideran el mercado, pero, sin embargo, existe espacio para los productores artesanales.

8.2. Recomendaciones

- ✓ Plantear estrategias de comercialización a fin de sostenerse de manera exitosa en el mercado y lograr un crecimiento sostenible que permita expandir a otras ciudades.
- ✓ Es recomendable que se realicen estudios de mercado acorde a las necesidades del mismo, no descuidar la publicidad, ya que este es el medio para que los consumidores conozcan el producto difundiendo las bondades del producto para mantener e incrementar el nivel de demanda.
- ✓ Para la colocación de la planta productora de helados, se debe tomar en consideración factores importantes dentro del negocio como la obtención de materia prima de calidad en el tiempo requerido, a precios estables.
- ✓ Fomentar la innovación y creatividad de nuevos productos a base de diversas mezclas de frutas para obtener productos únicos y exclusivos en el mercado, incorporando valor agregado al producto que genere utilidad óptima de recursos y fuentes de trabajo.

Bibliografía:

- Bernal, César Augusto (1976): “Metodología de investigación”, 2da. Edición.
- Chiriboga, Luis Alberto (2003): “Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”, Imprenta Jokama
- Gaitán, Andrés; Castro, José (2001): “Sociedades de Familia en Colombia”, Bogotá, Superintendencia de Sociedades.
- IESE (1986): “La Empresa Familiar No.1”, “La Empresa Familiar No.2” Editorial Vicente Font Pascual, Barcelona.
- Leach, Peter: “La empresa familiar”, 1ra. Edición, Buenos Aires, Argentina.
- Martínez, Roberto (1984): “Empresas familiares: Su significación social y su problemática organizacional”, Editorial Macchi, Buenos Aires
- Méndez, Carlos E. (1976): “Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación”, 3ra. Edición.
- Ward, J.L. (1987): “Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership”, San Francisco: Jossey – Bass.
- BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos, página44.

Referencia Internet:

- http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm
- http://www.micip.gov.MAG_IICA
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/index.htm>
- <http://www.eae.es/cursos/empresa.familiar.htm#1.OBJETIVOS%20DEL%20>
- <http://www.asesoriapiera.com/?opcion=37#p03>
- http://www.geocities.com/empresasfamiliares/Hipervinculos/Realmente_aprovechalaTecnologiadelInformacion.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Expansi%C3%B3n_empresarial
- <http://www.mascoalba.com/public/progcast028322.htm>
- <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/e/exp.htm>
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>
- http://www.micip.gov.MAG_IICA
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

ANEXO N° 1

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DE LOS HELADOS DE HIELO EN EL SECTOR SUR DE QUITO (Encuesta hecha a los colegios) Cod. _____

COLEGIO _____ NIVEL _____ GENERO _____

1. Qué tipo de alimentación te sirves en el recreo?

- a. Comida Rápida ___ c. Comida Preparada ___ e. Otra ___
b. Comida Natural ___ d. Snack ___ f. Ninguna ___

2. Cuando sales del plantel, te sirves algún tipo de alimento? SI ___ NO ___ Cual? _____

3. Incluyes en tu alimentación diaria el helado? SI ___ NO ___

4. Qué tipo de helado es de tu preferencia?

- a. De hielo ___ c. Mantecado ___ e. Otro ___
b. De crema ___ d. De máquina ___

5. Qué tipo de presentación es la que más consumes?

- a. Paleta ___ c. Vaso ___
b. Cono ___ d. Otro ___ Cuál ___

6. Que tamaño de helado te resulta adecuado?

- a. Pequeño ___ b. Mediano ___ c. Grande ___

7. Menciona tres sabores que sean de tu mayor agrado:

- a. Aguacate ___ f. Guayaba ___ k. Tamarindo ___
b. Banana ___ g. Pistacho ___ l. Taxo ___
c. Chocolate ___ h. Mora ___ m. Vainilla ___
d. Durazno ___ i. Naranja ___ n. Mixtos (dos o más sabores) ___
e. Frutilla ___ j. Chicle ___

8. Cuanto gastarías como máximo por un buen helado? \$ _____

9. Cuántos helados consumes a la semana? N° _____

10. En qué momento consumes más helados?

- a. Entre semana ___ c. Siempre ___ e. De vez en cuando ___
b. Fin de semana ___ d. Cualquier día ___ f. Casi siempre ___

11. Que te gustaría de un helado? _____

ANEXO N° 2

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA ACEPTACIÓN DE LOS HELADOS DE HIELO EN EL SECTOR SUR DE QUITO (Encuesta hecha a las tiendas de barrio) Cod. _____

BARRIO _____

1. Qué marca de helados vende?

- | | | |
|--------------------|------------------|-----------------|
| a. Pinguino ____ | c. Coqueiro ____ | e. Otra _____ |
| b. De salcedo ____ | d. Topsy ____ | f. Ninguna ____ |

2. De cada marca, cuál es el más vendido?

MARCA	PRODUCTO 1			PRODUCTO 2			PRODUCTO 3		
	Producto	Precio	Cant/sem	Producto	Precio	Cant/sem	Producto	Precio	Cant/sem
Pingüino									
Salcedo									
Coqueiro									
Topsy									
Otra									

3. Tiene algún tipo de inconveniente con el proveedor? NO ____ SI ____ Cual? _____

4. Exprese pros y contras de cada marca.

MARCA	PROS		CONTRAS	
Pingüino				
Salcedo				
Coqueiro				
Topsy				
Otra				

5. Conoce del helado de hielo seco? SI ____ NO ____

6. Comercializaría el helado de hielo seco? SI ____ NO ____ Porqué _____

7. Qué tipo de presentación le parecería es la que más se consumiría?

- | | | |
|----------------|--------------|------------|
| a. Paleta ____ | c. Vaso ____ | |
| b. Cono ____ | d. Otro ____ | Cuál _____ |

8. Que tamaño de helado le resultaría adecuado?

- | | | |
|-----------------|-----------------|----------------|
| a. Pequeño ____ | b. Mediano ____ | c. Grande ____ |
|-----------------|-----------------|----------------|

9. Mencione tres sabores que considera serían de mayor acogida:

- | | | |
|----------|----------|----------|
| a. _____ | b. _____ | c. _____ |
|----------|----------|----------|

ANEXO N° 3

REGISTRO SANITARIO





ANEXO N° 4

PATENTE

