



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
VERSIÓN II**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: “Estudio de factibilidad para la creación de
una empresa productora de helados artesanales”

Director: Eco. Carlos Cordero Díaz

AUTORA: Lcda. Rosita Garrido Chauvín

Cuenca – Ecuador

2007

Resumen

Este documento trata sobre un proyecto que consiste en la creación una fuente de autoempleo al final de una carrera universitaria, aprovechando los conocimientos y ventajas de un grupo familiar que cuenta con una inversión moderada. La idea consiste en elaborar y distribuir helados en palito de tipo artesanal, preparados con fruta natural combinada con leche o agua, y comercializarlo a través de los bares de los centros educativos de la ciudad de Cuenca en Ecuador.

Para ello realizamos el estudio de nuestro mercado que representa USD\$25.000,00 mensuales, establecimos los requerimientos para su funcionamiento, se definieron los procesos productivos, establecimos las necesidades de recurso humano. Aplicamos elementos de la planeación estratégica haciendo un análisis de aspectos internos y externos, lo cual nos dio elementos que nos ayudaron a plantearnos las estrategias más adecuadas para el lanzamiento del producto y el sostenimiento en el tiempo de la empresa; finalmente concluimos con un análisis económico financiero que determinó la viabilidad del proyecto.



Abstract

This document deals on a project that is a source of self'-employment once I have finished my university career. The project consists in the creation of a business taking advantage of the knowledge and benefits of having a familiar group in it; so that it is possible to start with a moderate investment. The idea consists on elaborating and distributing hand-made ice-pops, prepared with natural fruits combined either with milk or water, and to sell them through the cafeterias of the schools and colleges of the city of Cuenca in Ecuador.

To develop the project we made the market research that represents USD \$25.000 monthly. We have established the requirements for operation of the project, defining the productive processes, and also we have established the needs of the human asset. We have applied elements of strategic planning in order to develop an analysis of internal and external aspects, which pointed out elements that has helped us raise the most suitable strategies for launching the product and the long time stability of the company; finally we have concluded with a financial economic analysis that has determined the feasibility of the project.



Agradecimiento

El primer agradecimiento quiero hacerlo a Dios, por acompañarme en todo instante y rodearme de personas maravillosas que me ayudan a alcanzar mis metas y superar las dificultades, lo cual ha hecho que cada día le sienta más cerca.

Mi agradecimiento a la Universidad del Azuay y a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta Maestría y el presente trabajo; entre ellos a mis compañeros.

Agradezco también a mis compañeros de trabajo, Carlos Rivera y Julio Jaramillo, profesionales de muy alta calidad, por todos sus aportes, consejos y observaciones.

Mi gratitud eterna al Eco. Carlos Cordero Díaz, profesional de excelencia y ser humano inmejorable, mi director de tesis, el mayor impulsor y guía en mi desarrollo académico y mucho más allá; usted ha influido en los aspectos más importantes en mi vida, mil gracias.



Dedicatoria

Dedico la presente tesis:

A mis hijos: María Cristina y Juan Diego, las más grandes y hermosas bendiciones que Dios me ha dado.

A mis padres: ejemplo de valores; modelo de entrega y amor a sus hijos y nietos.



Responsabilidad

Todos los criterios vertidos en el presente estudio son de entera y exclusiva responsabilidad de su autora.

Índice General

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I.....	7
1 ESTUDIO DE MERCADO	7
1.1. IDENTIFICANDO LA IDEA DE NEGOCIO	7
1.2. Métodos para seleccionar o escoger una idea de negocio.	8
1.3. EL HELADO EN LA HISTORIA	10
1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	12
1.4.1. El mercado potencial.....	14
1.4.2. Segmentando el mercado: Público objetivo.....	14
1.5. DEMANDA Y OFERTA HISTÓRICA.....	16
1.6. EL MERCADO DE HELADOS.....	18
1.7. LA COMPETENCIA, SERVICIOS, Y TECNOLOGÍA.....	20
1.8. VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO O EMPRESA	23
1.9. CONCLUSIONES DE OFERTA Y DEMANDA	24
CAPÍTULO II	26
2 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	26
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	26
2.1.1 REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	27
2.2 PLANTA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL.....	28
2.3 NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS	31
2.4 LOS EQUIPOS Y EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	33
2.5 ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD	38
2.6 LIMPIEZA E HIGIENE, CONTROL DE PLAGAS y MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS	39
2.7 PROCEDIMIENTO Y CAPACITACIÓN SOBRE HIGIENE PERSONAL	39
2.8 NORMATIVA PARA LEGALIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:	40
CAPÍTULO III.....	42
3 ESTRATÉGIA	42
3.1 INTRODUCCIÓN	42
3.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES.....	43
3.3 ANÁLISIS FODA.....	44
3.3.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter	47
3.3.1.1 Nuevos Competidores	48
3.3.1.2 Lealtad a la marca:	49
3.3.1.3 Ventajas de Costo Absoluto:.....	49
3.3.1.4 Economías de escala:	50
3.3.1.5 Rivalidad entre compañías establecidas.....	51
3.3.1.6 Estructura Competitiva.....	52
3.3.1.7 Condiciones de Demanda:.....	54



3.3.1.8	Barreras de salida:	54
3.3.1.9	El poder de negociación de los compradores	56
3.3.1.10	El poder de negociación de los proveedores	57
3.3.1.11	La amenaza de productos sustitutos	58
3.3.1.12	El rol del macroambiente	60
3.3.1.12.1	El ambiente macroeconómico:	61
3.3.1.12.2	El ambiente tecnológico:	63
3.3.1.12.3	El ambiente social:	64
3.3.1.12.4	El Ambiente Demográfico:	64
3.3.1.12.5	El Ambiente político y legal	64
3.3.2	Matriz de perfil competitivo	65
3.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	65
3.4.1	Objetivo misión	65
3.4.2	Objetivos visión	66
3.4.3	Objetivos FODA	66
3.5	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS	67
3.5.1	Estructura e infraestructura	67
3.5.2	RRHH y cultura organizacional.	67
3.5.3	Procesos internos	68
3.5.4	Producto	69
3.5.5	Mercados y clientes	70
3.5.6	Financiera	70
CAPÍTULO IV		72
4	PLAN DE EJECUCIÓN DEL NEGOCIO	72
4.1	REQUISITOS LEGALES	72
4.2	PLAN DE INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN	73
4.3	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	73
4.4	RECURSOS HUMANOS	74
4.5	MERCADEO	74
4.6	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	75
4.7	PLAN DE VENTAS	75
CAPÍTULO V		76
5	EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA	76
5.1	INTRODUCCIÓN	76
5.2	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	78
5.3	PROYECCIÓN DE VENTAS O INGRESOS	78
5.4	COSTOS DE PRODUCCIÓN	79
5.5	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	80
5.5.1	Depreciaciones y amortizaciones	81
5.5.2	Proyección de gastos financieros	81
5.5.3	Impuestos	81
5.6	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	81
5.7	EL FLUJO DE CAJA	82
5.8	BALANCE GENERAL	85
5.9	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	85



5.10 VALOR ACTUAL NETO-VAN Y LA TASA INTERNA DE RETORNO-TIR.	91
5.11 EL PUNTO DE EQUILIBRIO	92
5.12 ANALISIS DE ÍNDICES	96
CAPÍTULO VI.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....	100
FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET.....	101
ANEXOS	102



Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Porcentajes de compra entre diferentes proveedores de helado.....	18
Ilustración 2 Consumo de Helados, fuente Diario Hoy	19
Ilustración 3 Distribución de áreas	30
Ilustración 4 Layout	31
Ilustración 5 Organigrama.....	32
Ilustración 6 Flujograma de producción.....	37
Ilustración 7 Las cinco fuerzas de Porter	48

INTRODUCCIÓN

Las razones que motivaron el desarrollo de este tema han sido entre otras demostrarnos a nosotros mismos que podemos crear y dirigir nuestras propias empresas, siendo a la vez en generadores de empleo. El espíritu emprendedor nos inspiró a formar una pequeña empresa que se dedique a la producción y distribución de helados de tipo casero o “de palito” de la más alta calidad y comercializarlos a través de los centros educativos de la región, pensando en un futuro en llegar a otras regiones del país y por qué no en algún momento fuera él, teniendo en cuenta la preferencia actual por productos más saludables.

La idea se fundamenta en la necesidad de:

- a) Promover en la región la conducción más profesional de las empresas generadoras de empleo.
- b) Aplicar los conocimientos y métodos científicos proporcionados por la Administración de Empresas de manera práctica.
- c) Ofertar productos y servicios de alto valor agregado, que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente a un precio competitivo
- d) Contar con fuentes de consulta de maestros y profesionales en administración de empresas y emprendedores.

El objetivo principal era crear una empresa sostenible en el largo plazo. En el entorno encontramos algunas dificultades, como el acceso a la información de empresas del sector, en el Ecuador aún no está desarrollada la cultura del manejo de las estadísticas para hacer previsiones, ni abrir la información de las empresas, factores que pueden ayudar a tomar decisiones más acertadas con menos riesgo.

Los trámites para la creación de una empresa son complicados, no se percibe mucha coordinación entre instituciones, lo cual provoca pérdida de



tiempo; la creación de un solo espacio físico para realizar los trámites sería beneficioso.

Una ventaja que pudimos aprovechar fue el uso del internet, que es una herramienta sumamente útil en cuanto a la obtención de información y a la facilidad en la comunicación.

Este documento se divide en seis capítulos:

En el capítulo 1, hacemos un estudio de mercado de básicamente aspectos relacionados con tamaño del mercado, segmentos de mercado, mercado actual y potencial, ventas, preferencias de los consumidores, etc.

En el capítulo 2, hicimos el análisis técnico de la empresa, estudiamos el producto, el proceso de producción, la maquinaria y equipo requerido y el personal necesario para la ejecución.

En el capítulo 3 aplicamos la planeación estratégica, definimos la misión, visión y principios de la empresa, hicimos el análisis FODA, aplicamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, establecimos objetivos y estrategias de la empresa.

El capítulo 4 contiene los planes y proyectos para la puesta en marcha de la empresa junto con sus objetivos a corto plazo.

En el Capítulo 5, efectuamos el análisis económico y financiero de la empresa, para ello establecimos las necesidades inversiones en activos, valoramos las ventas, calculamos los costos y gastos de producción, sobre esa base elaboramos los estados financieros y las proyecciones para cinco años, calculamos el rendimiento de la inversión, determinamos el punto de equilibrio y finalizamos con un análisis de los índices financieros.

CAPÍTULO I

1 ESTUDIO DE MERCADO

1.1. IDENTIFICANDO LA IDEA DE NEGOCIO

Si observamos con atención la vida cotidiana podemos descubrir oportunidades de negocio. Generalmente, son espacios vacíos entre lo que las personas desean comprar y lo que los negocios existentes están vendiendo. Los espacios no atendidos o mal atendidos del mercado pueden ser cubiertos por empresas nuevas o empresas existentes que introducen o mejoran productos en el mercado. La idea de negocios está en cualquier lugar, pero ésta debe corresponder a lo que los clientes quieren y lo que ellos están dispuestos a pagar.

Nuestra idea de negocio es producir helados de tipo palito, elaborados con frutos naturales, iniciando su comercialización a través de los bares de los centros educativos de la ciudad de Cuenca.

La idea de negocio exitosa debe cumplir dos requisitos básicos: ¹

1. Cubrir las necesidades de los clientes, brindándoles lo que desean o necesitan, y;
2. Cubrir las expectativas de utilidades del negocio.

Con el helado en palito, pretendemos satisfacer la necesidad de los consumidores de disfrutar una golosina sana y nutritiva de fruta natural, que ofrezca una variedad de sabores, refresque y evite problemas de salud debido a la intolerancia a los colorantes artificiales y preservantes químicos y,

¹ MANUAL DE PLAN DE NEGOCIOS, LA CARTA DE NAVEGACION PARA EL ÉXITO Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con el apoyo de la Cooperación Coreana, KOIKA, Lima, 2005

que además esté al alcance del bolsillo y se encuentren fácilmente en los lugares donde los potenciales clientes frecuentan.

El conocimiento técnico productivo es otro elemento importante en la implementación de la idea de negocio, ello significa evaluar las habilidades que se tiene y los recursos que se poseen para poder llevar a cabo la idea de negocio. Este punto ha sido una de las principales fortalezas con las que cuenta la futura empresa, que estaría conformada por profesionales especializados en producción de alimentos y administración de negocios.

1.2. Métodos para seleccionar o escoger una idea de negocio.²

El primer paso que realizamos fue generar una lluvia de ideas, analizamos las habilidades, aficiones y recursos con que se cuentan, tomando en cuenta las posibles necesidades a satisfacer y observando los recursos locales.

Una vez anotadas las ideas aplicamos los métodos denominados Macro Filtro y Micro Filtro que nos ayudaron a seleccionar las mejores.

Macro Filtro: El ejercicio consistió en responder a las preguntas orientadoras que dieron luces sobre si la idea de negocios podría ser exitosa.

Tabla 1 Macro filtro

Preguntas orientadoras	Producir Helados en palito		Elaborar aceites esenciales		Exportar tomate de árbol a España y Estados Unidos	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Existe una necesidad que satisfacer en su localidad?	X		X			X
¿Existe un mercado para este producto o servicio?	X		X		X	
¿Hay una demanda insatisfecha?	X			X		X
¿Quiere realizar este proyecto?	X		X		X	
¿Es posible producir el producto en su provincia / región?	X		X		X	
¿Este proyecto permite	X		X		X	

² ibíd.

tener ganancias?						
Total ideas con SI	6	0	5	1	4	2

Micro Filtro: Usamos el Micro Filtro para definir cuál era la idea de negocio más viable, es decir aquella idea para la cual estamos mejor preparados.

Tabla 2 Micro filtro

IDEAS	Producir Helados en palito	Elaborar aceites esenciales	Exportar tomate de árbol a España y Estados Unidos	
Disponibilidad local de materias primas	5	5	4	
Existencia de demanda insatisfecha	3	2	2	
Disponibilidad de mano de obra calificada	5	5	3	
Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable	4	3	2	5 Muy Bueno 25 y +
Tecnología localmente disponible	4	3	2	4 Bueno 20-25
¿El empleador tiene las habilidades para gestionar el proyecto?	5	4	3	3 Regular 15-20
¿Cuenta con los recursos para el proyecto y/o tiene acceso al crédito necesario?	5	3	1	2 Malo 10-15
Puntaje Total	31	25	17	1 Muy Malo 5-10

Como podemos observar en el cuadro, la idea de producir helados cumple de con los parámetros señalados con una calificación muy buena, significa que estamos mejor preparados para ella; en cuanto a las demás ideas según el método indicaría que son menos viables.

Hasta aquí realizamos un análisis de las ideas de negocio desde el punto de vista del emprendedor; ahora es necesario contrastar este "yo pienso" con lo que es realmente la necesidad de los posibles clientes.

Previamente conozcamos algo a cerca de la historia del helado.

1.3.EL HELADO EN LA HISTORIA

Como ocurre con casi todos los alimentos, no se puede afirmar cual es el origen de los helados, en este sentido reproducimos un texto que nos ilustra sobre el tema.

“Se supone que fueron los chinos y los árabes quienes descubrieron el uso de las bebidas frías; mezclaban con miel algunos zumos de frutas silvestres y luego añadían nieve. Los califas de Bagdad dieron a estas bebidas el nombre de sharbets y de esta palabra procede el nombre de “sorbete”. Aunque, en principio fueron fruto del azar, pronto se convirtieron en un modo diferente y refrescante de tomar los alimentos.

Se cree que los helados fueron introducidos en el Viejo Continente gracias a Marco Polo, quién llevó a Italia las primeras recetas de helados preparados mediante congelación artificial. El sistema utilizado por los chinos no era el de enfriar con nieve, sino con agua mezclada con salitre, la cual se hacía circular por la superficie del exterior de los recipientes que contenían las mezclas para helados. Si los sorbetes reciben su nombre de los sharbets que preparaban los califas de Bagdad; este tipo de helados también son conocidos como “polos” y el apelativo se atribuye a la influencia del aventurero veneciano.”³

“En Estados Unidos a mediados del siglo XIX se inició la elaboración industrial de helados. Posteriormente, con el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de refrigeración, estos adquirieron un carácter comercial e industrial llegando, a fines del siglo XX, a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

En 1920, un fabricante de Ohio Harry Burt, puso a la venta el primer helado de vainilla provisto de un palito de madera para sujetarlo.”⁴

³ La Heladería en Casa, El Gran Libro de los Helados, Argüelles Aida, 2004, Editorial Océano Pág. 9-13.

⁴ www.nestle.com.pe

Una heladería que por su peculiaridad ha pasado a formar parte del Libro Guinness de Records, como la heladería con más sabores en el mundo es la Heladería Coromoto en Mérida, Venezuela. Ofrece 110 sabores de helados, aunque en total son 788, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: rosas, espagueti, trucha, pabellón criollo, carne de cangrejo, ají, atún, camarones al vino, huevas de lisa, champiñones ⁵

Dos regiones o ciudades del Ecuador se han destacado por sus helados, San Miguel de Salcedo e Ibarra.

San Miguel de Salcedo que se conoció antiguamente como Molleambato es un cantón dedicado a la actividad agropecuaria, y a la fabricación de muebles conocidos en todo el país. Es también una zona ganadera productora de leche y carne.

De paso por esta ciudad se puede disfrutar de los coloridos helados, caracterizados por tener varios sabores a manera de pisos; esta es una tradición que la iniciaron las religiosas del lugar hace más de cuarenta años. Su preparación es sencilla, se congela capa por capa las diferentes frutas, los mejores helados del pueblo llevan jugos de frutas de Ambato, crema y leche, no contienen agua ni maicena.

Al norte del país en la ciudad de Ibarra encontramos los famosos helados de paila, siendo uno de los principales locales el de doña Rosalía Suárez; donde sus helados se preparan a partir del jugo puro de frutas como: taxo, mora, guanábana, etc., este jugo es congelado en pailas de bronce colocadas sobre trozos de hielo con sal.

Los dos mencionados son helados artesanales, que se distinguen de los elaborados industrialmente por los ingredientes que utilizan; en el industrial se emplean más esencias y aromas artificiales, mientras que en el helado artesanal nada más tienen cabida los ingredientes naturales siendo su proceso de fabricación básicamente el mismo.

⁵ www.inatur.gov.ve/merida_info2.html

1.4. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis de mercado se lleva a cabo dentro de un proyecto de iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. Es un mecanismo mediante el cual se recoge las necesidades de los clientes a través de diferentes herramientas como entrevistas, sondeos de mercado, etc., dependiendo de los objetivos que se busquen alcanzar.

Nosotros dirigimos el análisis a nuestros dos clientes principales que son los consumidores finales y los puntos de venta, a continuación exponemos la opinión del consumidor.

Los consumidores

- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Dónde están?

Hicimos uso del sondeo de mercado, que nos permitió investigar el comportamiento, las costumbres, los gustos, las preferencias y las características de los consumidores; para ello definimos los siguientes objetivos del estudio:

- 1: Identificar la necesidad real de los posibles clientes
- 2: Identificar los hábitos de consumo
- 3: Identificar la frecuencia de consumo de productos similares

Esta investigación la realizamos mediante encuestas, ejecutadas por la empresa PROPRACTIS en septiembre de 2005, a niños que concurrían a los centros comerciales de la ciudad de Cuenca. El formato de cuestionario se encuentra detallado en el *Anexo 1 -Encuesta a los niños*.

Para establecer el tamaño de la muestra recurrimos a los últimos datos del Ministerio de Educación que corresponden al año 2003, donde observamos que estaban registrados 482 centros educativos en el Cantón Cuenca, con un total de 107.935 alumnos. Esta cifra es considerada un universo infinito, es así que, con un nivel de confianza del 95% y un error máximo de +/- 12 se realizaron 63 entrevistas.

A través de esta investigación, cuyos resultados se pueden observar en el *Anexo 2–Informe de consumidores finales*, los entrevistados fueron niños y jóvenes comprendidos entre las edades de 8 a 19 años; del total el 71% tenía entre 9 y 14 años, de los cuales el 47,6 % eran mujeres y el 52.4% varones; se observó que los niños de este grupo asistían a uno de 17 centros educativos de la Ciudad conocidos por ser los más numerosos, y, de algunos de ellos, deducimos que sus alumnos cuentan con mayores recursos porque son instituciones particulares cuyos los costos de matrícula y pensión son los más altos de la región.

Qué nos dijeron:

El 81% afirmaban disponer de \$1.00 para su refrigerio, el 19% decía contar entre \$2.00 y \$3.00. Entre sus preferencias de consumo estaban en primer lugar las papas fritas, en segundo lugar los helados, seguidos por hamburguesas, sandwiches, colas entre otros productos.

En cuanto al consumo de helados conocimos que el promedio de compra es de 2.4 veces por semana, llevando el helado en palito el 44.4% seguido por el helado tipo Pingüino el 39.7% y finalmente el saldo se dividió entre otras variedades. En un 72.6% el helado generalmente es consumido solo, cuando es acompañado con otro producto, la primera elección son las galletas seguidas por las papas, que los podemos considerar productos complementarios.

Con respecto al precio del producto, el 45% de los niños compraban helados con precios hasta \$0.25, el 39% hasta \$0.50 y, un 16% consumía helados de hasta \$1.00.

Estos datos que se lograron obtener de la consulta realizada a los niños, sin embargo necesitamos ampliar nuestro conocimiento para averiguar con mayor precisión cuál es el tamaño del mercado y cómo se comporta.

1.4.1. El mercado potencial

Nuestro mercado potencial lo definimos como todos los alumnos que asisten a los centros educativos del Cantón Cuenca, medido con la información disponible en el ministerio de Educación a través de su página web.

Tabla 3 Mercado Potencial

Concepto	Nº
Ámbito geográfico donde se busca colocar el producto	Centros Educativos de Cuenca
Número de centros educativos de nivel primario y secundario en el área del cantón Cuenca	482
Alumnos en edad escolar en el cantón Cuenca	107.935

Fuente: Ministerio de Educación, Dirección de planeamiento de la Educación, Sistema Nacional de Estadísticas del Ecuador-SINEC-, cuadro N° 129 año 2003-2003.

Por tratarse de una idea de negocios consistente en un emprendimiento de tipo artesanal familiar, se considero práctico segmentar el mercado objetivo, enfocándonos hacia sectores que probablemente cuenten con mayores ingresos y consecuentemente sean más rentables, sin descartar el total en el futuro.

1.4.2. Segmentando el mercado: Público objetivo

Nuestro mercado objetivo o mercado meta, son los alumnos de colegios y escuelas particulares y fiscales que registran mayor número de estudiantes y consumen al menos 1 helado semanal. Estas características se observan en 20 centros educativos que totalizan 27.202 estudiantes con un promedio de

1.295 alumnos por centro. Este grupo representa el 25% del tamaño de la población educativa en Cuenca, que representa el 75% más rentable.

Una vez establecido nuestro mercado objetivo, realizamos la investigación que explicara con más detalle el comportamiento de nuestro potencial cliente, es así que, nos acercamos a los dueños de los bares; ellos nos hablaron a cerca de sus clientes, el segmento de los helados, sus proveedores y las cifras aproximadas que se manejan. Las preguntas realizadas las podemos encontrar en el formato de la encuesta *Anexo 3 Cuestionario a dueños de los bares* y sus resultados observarlos en el *Anexo 4 Dueños de los bares e inferencia*.

Un primer objetivo era conocer como está el mercado actual de helados en los bares de las escuelas y colegios seleccionados. Conocimos que existen en promedio dos bares por centro educativo, el 60,7% atiende por la mañana, 35.7% durante todo el día a un promedio de 648 alumnos por bar. Los dueños de los bares indicaron que el 72% de los niños llevan un dólar o menos diario de fiambre, cifra que concuerda con la mencionada por los niños, donde el 80% respondió que llevaba hasta un dólar. En cuanto a cómo lo gastan, para el 38% de los dueños de bares entrevistados, el helado está entre los 3 productos que más vende, y para el 72% entre los 5 que más vende.

El 70% de los entrevistados vende algún tipo de helado industrial, siendo Pingüino y Topsy los líderes. De los entrevistados el 52% poseen equipo de frío propio para helados, de ellos el 53% han producido su propio helado, con un promedio de utilidad del 30%. El promedio de compra de helados en dólares es de 146 dólares semanales por bar, es decir 584 dólares mes, lo que implica un mercado aproximado de \$ 25.000,00 (veinticinco mil dólares). Cuando les preguntamos sobre la intención de compra de un nuevo producto con las características del helado del proyecto obtuvimos un 25% de aceptación.

En cuanto a los proveedores se observa que Pingüino lleva el 84% de las ventas del lugar donde está presente. Entre las estrategias que utilizan los grandes proveedores está la entrega de equipo de frío y es así que en el 80%

de los institutos educativos estudiados, es el proveedor quien ha dotado de congeladores para exhibir su producto. Otra es el margen de utilidad que brindan, conocimos que en los helados de palito el promedio que el proveedor ofrece es del 21%. En cuanto a las entregas del producto en un 89% lo realizan una vez por semana. En general los distribuidores dicen estar satisfechos con sus proveedores, sin embargo existe un 12% que considera al precio como un factor a mejorar.

En conclusión podemos afirmar que el mercado de helados en los centros educativos es atractivo pero altamente competido, siendo determinante una estrategia de diferenciación. Los precios deberán ser competitivos. Otro factor importante es que para alcanzar una buena rentabilidad por ser un negocio de volumen, se deberá tender a ampliar el mercado, manteniendo un equilibrio entre el costo beneficio de la inversión.

1.5.DEMANDA Y OFERTA HISTÓRICA

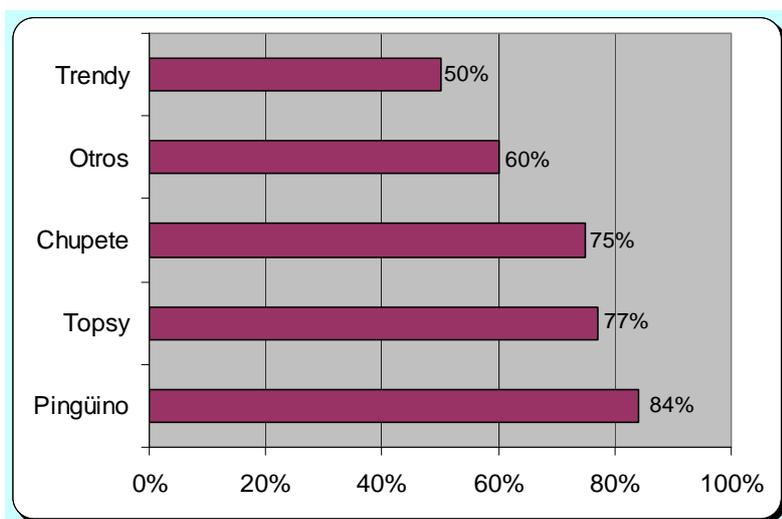
La demanda, entendida como la cantidad de productos o servicios que las personas están dispuestas a comprar o adquirir, debe ser cuantificada, pues de ella depende el éxito o fracaso de nuestro negocio.

En el estudio encontramos que el grupo de estudiantes analizado consume un promedio de 2.4 helados por semana, de los cuales el 44% corresponde a helados en palito, esto equivale a un consumo de 114.901 helados por mes. La intención de compra de un nuevo producto con las características del helado del proyecto por parte de los dueños de puntos de venta es del 25%. Si asumimos que vendemos dos variedades, helados elaborados en base de agua (Helados tipo 1) y en base de leche (Helados tipo 2). Y calculamos los helados tipo 1 con un precio de venta al distribuidor de hasta 20 centavos, produciéndose 12.916 unidades por mes y los helados tipo 2 con un precio de hasta 26 centavos, con 11.203 unidades por mes, proyectaríamos unas ventas mensuales de USD\$ 5.497,98, con un margen del 30% al distribuidor igual al obtenido al fabricado por ellos mismos, tomando en cuenta que el sector otorga alrededor del 21%.

INFERENCIA	
Universo	27,202
Preferencia helado en palito	0.44
Promedio de compra de helados	2.4
Número de helados de palito por semana	28,725
Número de helados de palito por mes	114,901
Helados de hasta 25 ctvs. por mes - Tipo 1	51,706
Helados de 26 hasta 50 ctvs. por mes - Tipo 2	44,811
Helados de 51 ctvs. hasta 75 ctvs. por mes	6,894
Helados de 76 ctvs. hasta 1 dólar por mes	11,490
Interés en comprar el producto de dueños de los bares por mes	1,724
Precio de venta al detallista Tipo 1	0.20
Precio de venta al detallista Tipo 2	0.26
Intención de compra	0.25
Intención de compra tipo 1	12,926
Intención de compra tipo 2	11,203
Valor en dólares tipo 1	2,585.20
Valor en dólares tipo 2	2,912.78
Ventas totales por mes al detallista	5,497.78

En cuanto a la oferta, podemos observar en el cuadro que los niños cuentan con una gran variedad de helado de tipo industrial, factor que muestra una oportunidad para el tipo de helado de nuestra propuesta. Este punto lo debió haber analizado Pingüino ya que últimamente ofrece su producto artesanal a un precio de USD 0.50 y se agota muy rápidamente.

Ilustración 1 Porcentajes de compra entre diferentes proveedores de helado



1.6.EL MERCADO DE HELADOS

Para conocer el sector de los helados hemos recurrido a la información que se dispone de manera pública a través de los diarios de nuestro país ya que la información directa de las empresas del sector es guardada con mucho sigilo.

Averiguamos que el consumo per cápita de helado en el país es considerado bajo: apenas llega a los 1,6 litros al año, mientras que en mercados como Chile es de 6,5 litros y en Brasil y Argentina, de 3 litros.⁶,

Pingüino, de Unilever Ecuador, domina el mercado y está presente en el país hace 56 años. Es la primera empresa que ha implementado estrategias para aumentar el consumo en el país. Actualmente, produce cerca de 100 productos y es líder en el segmento de postres fríos, con un 60% de participación. El segundo puesto lo ocupa IL Gelato, con 30%, y el resto del pastel se lo disputan las marcas Topsy, Ginos y Trendy⁷.

⁶ El diario HOY, página Dinero. Jueves 3 de Marzo de 2005, artículo "El helado preferido en el Ecuador cuesta \$0,10"

⁷ *Ibíd.*

Ilustración 2 Consumo de Helados, fuente Diario Hoy



Según analistas, existe un enorme nicho que no es aprovechado por las grandes empresas y que es atendido principalmente en Quito por marcas que ofrecen helados por \$0,10, entre las que están Esquimo, Zanzibar y Coqueiros⁸. De acuerdo a nuestra investigación, en la ciudad de Quito (agosto, 2005), se verificó que estas marcas cobran el valor de \$ 1,00 por helado en palito elaborado con fruta.

Hay una gran cantidad de puntos de venta móviles que existen en las grandes ciudades del país consistentes en carritos, vendedores ambulantes, farmacias, tiendas de video, estaciones de servicio, librerías, etc.

Los analistas aseguran que en el Ecuador el helado aún es considerado como una golosina y, por lo tanto, entra en el segmento de los productos de lujo, ellos creen que la tendencia del consumo en la Sierra y en la Costa apunta a los helados de palito, cuyos precios oscilan entre \$0,10 y \$0,60⁹.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC en la última encuesta de hogares, incluyó al helado en el grupo de productos que forman la canasta familiar y que se utiliza para medir el comportamiento de la inflación¹⁰.

⁸ Ibíd.

⁹ Ibíd.

¹⁰ Metodología del Índice de Precios al Consumidor IPC, Quito enero 2005, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Cuadro A.3: Estructura de la Canasta de Artículos (bienes y servicios) del IPC.

En cuanto a la imagen, son los personajes infantiles de moda los utilizados por las fábricas de helados para elevar sus ventas.

En Cuenca la tendencia es mantener cierta fidelidad a las marcas, así, en aquellos lugares en los cuales ingresa Pingüino, abarca el 84% de las ventas de su producto, lo que significa que existe mayor posibilidad de penetración en aquellos lugares donde están presentes otras marcas, Pingüino permite nada mas un reducido 16%.

1.7.LA COMPETENCIA, SERVICIOS, Y TECNOLOGÍA

EL ENTORNO EMPRESARIAL

Parte del Análisis de Mercado es el análisis del entorno empresarial; estudiamos a las empresas que se encuentran en el rubro para conocer el nivel de competitividad existente, es decir la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos hecho que beneficia a la población en su conjunto; esta información nos permitirá tomar mejores decisiones y establecer adecuadas estrategias de ingreso al mercado

Entre las empresas que se encuentran en el rubro se debe hacer dos distinciones, aquellas empresas grandes que producen helado de tipo industrial donde Pingüino y Topsy son los líderes indiscutibles en la localidad¹¹, otra empresa, la chilena Trendy muestra un crecimiento sostenido con precios bajos. Todas estas empresas gozan de un alto prestigio, proveen sus propios exhibidores a cada punto de venta, tienen buenos diseños, producen bienes a menores costos por el volumen, otorgan beneficios como seguros a sus distribuidores; las barreras de entrada son muy altas por la inversión. No elaboran helado artesanal con excepción de Pingüino que acaba de lanzar su línea de helado casero a costos más altos que su helado industrial.

¹¹ Estudio de Mercado Propraxis a dueños de bares de escuelas y colegios

En el campo de los alimentos el atributo del sabor es quizá el más valorado por el cliente; esto abre diferentes posibilidades para una empresa que puede diferenciarse con su propia característica y encontrar su espacio de mercado.

El otro grupo lo conforman los productores de helado de tipo artesanal que elaboran en pequeña escala, sus costos de producción son más altos, pero, tienen su espacio que les permite mantenerse, algunos ejemplos de estas empresas en la localidad son: Helado Cocorico que atiende en sus propios locales ubicados cerca de los centros educativos y alcanzan ventas de hasta 800 helados al día a un precio de 40 centavos¹², otro son los Helados “La tienda” a 50 centavos con ventas aproximadas de 1.000 helados / día. En este espacio se abren una cantidad de competidores constituidos por los dueños de bares y tiendas, las barreras de entrada en este caso no son muy altas, por lo tanto no es difícil que aparezcan nuevos competidores, aspecto debe ser considerado dentro de las posibles amenazas. La forma de producción, el embalaje y la distribución en este grupo no alcanza grandes cantidades, lo que no les permite mejorar sus costos.

Existen otros competidores como los llamados *productos sustitutos* que son aquellos que satisfacen las mismas necesidades, y representan una alternativa al producto, de tal manera que es importante estar atento a su comportamiento, en esta clasificación estarían los bolos, refrescos, yogures, bebidas gaseosas, bebidas lácteas con variedad de marcas, entre otros. No conseguimos información sobre el consumo de bolos en el país, el principal competidor. Nada más averiguamos que la empresa Quala Ecuador, elabora los bolos Bon Ice que vende en \$ 0,15; cinco adicionales a su valor de lanzamiento. Este producto tiene la ventaja del costo y su envase le permite trasladarse sin equipo de frío ya que no pierde su forma.

De otra parte los llamados *Productos Complementarios* son aquellos productos que necesitan de otros para satisfacer la necesidad de sus consumidores y pueden resultar atractivos al pensar en alianzas estratégicas,

¹² Diario la Tarde, sección Economía, viernes 16 de diciembre de 2005

un ejemplo son los pasteles, galletas, barquillos, papas, etc., que son interesantes acompañantes del helado.

Análisis Interno

Como futura empresa, hemos analizado los siguientes aspectos

- Es importante contar con una parte de recursos propios, tener abierta la posibilidad de participación de socios, así como, la capacidad de acceso al crédito con un apalancamiento equilibrado que constituye el recurso menos costoso. En la región del austro del país se cuenta con el apoyo de la Corporación Financiera Nacional-CFN, que actualmente ha sido autorizada para actuar como banca de primer piso, en la concesión de créditos con tasas de interés y plazos preferenciales así como el Banco Nacional de Fomento que otorga créditos de hasta USD 5.000 con el 5% de interés a 5 años plazo; de otra parte están las instituciones del sistema financiero privado que otorgan crédito al sector productivo, con porcentajes de hasta el 60% o 70% del total de la inversión, así mismo, con tasas de interés más bajas que para el sector comercial. En ambos casos, los plazos dependerán del destino del proyecto, para ello se debe presentar garantías prendarias o hipotecarias.
- La elaboración de helados requiere de personal calificado con conocimiento de la formulación y del proceso productivo, que hagan cumplir las normas técnicas y de higiene exigidas y, que sea capaz de guiar al personal no calificado. Deberá contar con personal que realice la planificación, administración y control del proceso. Este factor como lo mencionamos anteriormente es una de las fortalezas del proyecto.
- En la determinación del espacio físico de trabajo es importante considerar el cumplimiento de las normas sanitarias y de ingeniería

del proyecto, así como los costos y las diferentes opciones de pago como la compra o el alquiler.

- Una producción de helados artesanales puede iniciar con equipo básico consistente en ollas industriales, congeladores, cocinas y otros utensilios, fácilmente encontrado en la localidad. Un crecimiento sostenido del mercado puede requerir mayor inversión en equipo de proceso industrial, pero es mucho más costoso. En ese caso, se deberá analizar el costo beneficio que representa la inversión. En la región de estudio se cuenta con proveedores de proyecciones de venta.
- Deberemos considerar la posibilidad de alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima, como lácteos, fruta, huevos, azúcar, etc.
- Los mayores consumidores de helado, en todas partes del mundo, son los niños, es así que los dueños de puntos de venta de refrigerios de las escuelas y colegios son elementos clave para dar a conocer el producto. Sin embargo en el futuro se deberá considerar la ampliación de la cadena de distribución.

1.8.VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO O EMPRESA

Lo que haría posible la existencia y crecimiento de un nuevo negocio, por ser una característica que difícilmente puede igualar la competencia, estaría dada por la coincidencia de los siguientes factores:

- Tener un alto conocimiento sobre el negocio debido a los estudios realizados.
- Contar con la tecnología especializada
- Contar con personal altamente capacitado y especializado
- Alcanzar costos de producción, distribución y/o transporte rentables

- Y principalmente por la diferenciación en sabor, higiene y calidad del producto.

Todos estos factores coinciden en la futura empresa, lo que hace pensar que tendría el éxito esperado si se desarrolla dentro de una planificación en la cual plasme de manera clara sus objetivos y realice las evaluaciones y ajustes necesarios.

1.9.CONCLUSIONES DE OFERTA Y DEMANDA

1. Una 'idea de negocios', es una descripción corta, precisa y clara del negocio que se desee emprender, apuntando a cubrir las necesidades del cliente, más las expectativas de utilidad.

2. Nuestro 'mercado objetivo', está conformado por la población escolar urbana del cantón Cuenca, que representa el 25% del universo, con 20 centros educativos que totalizan 27.202 estudiantes. Ellos Consumen un promedio de 2,4 helados por semana, con precios que oscilan entre 10 y 50 centavos.

3. El 25% de los dueños de los puntos de venta tienen la intención de comprar un nuevo producto -con las características del helado del proyecto-; en base a esta cifra calculamos que podríamos vender mínimo 11.203 unidades por mes, cantidad que se podrían incrementar con un buen plan de publicidad y mercadeo.

4. El 70% de bares escolares ofrecen helado de tipo industrial. De este porcentaje, un 12% desearía obtener mejores condiciones en precios.

5. Pingüino de Unilever Ecuador domina el mercado local, con un 60% de participación, IL Gelato, con el 30%. El porcentaje restante se disputan marcas menos conocidas.

6. Si bien la tendencia en Cuenca es mantener cierta fidelidad a las marcas tradicionalmente conocidas el segmento es muy sensible a la



publicidad. No obstante, el éxito de impulsar una nueva marca (de helado) en la ciudad, dependerá de factores técnicos, humanos y, sobre todo, de proyectar el negocio con visión empresarial.

La estrategia de diferenciación, es el punto clave en el éxito del negocio aquí propuesto, debido a que la oferta es altamente competitiva. Esta diferenciación deberá estar identificada por el sabor a fruta natural del producto, la variedad, la imagen y la higiene que proyecte en el manejo del producto, un precio competitivo y la fuerza de venta junto con la publicidad.

CAPÍTULO II

2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Elaboraremos helados en palito con fruta natural en dos variedades, los del tipo 1 en una base de agua potable con azúcares, y los del tipo 2 sobre una base de leche pasteurizada, crema de leche y azúcar;

Formulación: Requerimientos de materia prima por unidad de producción

Para moldes de 28 unidades de 1.8 lts				Costo por unidad
<u>Helado con base láctea:</u>	87	helados		0.096
		Cantidad	Costo	
Leche	3	3 litros	\$1.50	
Crema	1	1 litro	\$2.00	
Azúcar	0.62	810 grs	\$0.60	
Estabilizante		20 grs	\$0.24	
Fruta	1	1 kilo	\$4.00	
Costo total materia prima por lote			<u>\$8.34</u>	
	4.365			
<u>Helado en agua:</u>	67	helados		0.075
		Cantidad	Costo	
Agua	3	3 litros	\$0.60	
Azúcar	0.465	607.5 grs	\$0.55	
Estabilizante		10 grs	\$0.12	
Fruta	0.9	900 grs	\$3.75	
Costo total materia prima por lote			<u>\$5.02</u>	

Cumplirán con las normas de salubridad y calidad establecidas en la legislación ecuatoriana en cuanto a alimentos procesados.

2.1.1 REQUERIMIENTOS TÉCNICOS¹³

Los helados cumplirán los requisitos fisicoquímicos indicados en la tabla 1

Tabla 1 Requisitos físico químicos

Clase de helado/Requisito	De crema de leche	De leche	De fruta	De agua
Grasa total, % m/m, min	8	1.8	---	---
Grasa láctea, % m/m, min	8	1.8	---	---
Grasa vegetal, % m/m, min	---	---	---	---
Sólidos totales, % m/m, min	32	27	20	15
Proteína láctea, % m/m, min (N x 6,38)	2.5	1.8	---	0
Ensayo de fosfatasa alcalina	Negativo	Negativo	---	---
Peso / volumen, g/l min	475	475	475	---
Acidez como ácido láctico, % m/m, min	---	---	---	---
Colesterol Mln	0.10	0.10	---	---
Colorantes				

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

El producto será preparado y manipulado de conformidad con lo establecido en la Legislación Nacional vigente sobre Buenas Prácticas de Manufactura, para Alimentos Procesados. Desde la producción del helado hasta el punto de consumo, los productos estarán sujetos a una serie de medidas de control,

¹³ Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 706:2005 Primera Edición, Requisitos para la producción de Helados. Normas CODEX Alimentario.

que demostrarán que han logrado el grado apropiado de protección de la salud pública.

En cuanto al rotulado y envasado del producto, cumplirá con lo indicado en las normas INEN. Así mismo, la comercialización de estos productos cumplirá con lo dispuesto en las Regulaciones dictadas con sujeción a la Ley de Pesas y Medidas.

Los envases de los helados serán de material y forma tal que darán al producto una adecuada protección durante el almacenamiento, transporte y expendio y tendrán un cierre adecuado que impedirá la contaminación.

Requerimientos de la fábrica, de la maquinaria

La tecnología necesaria para la producción de los helados es la siguiente:

	Detalle de Inversiones	Monto
1	2 Congeladores	\$1.400
2	24 Moldes (28 helados cada uno)	\$6.500
5	1 Balanza	\$280
6	1 Termómetro digital	\$230
7	1 Cocina industrial	\$120
8	Muebles	\$300
9	Utensilios	\$200
10	1 Batidora industrial	\$1.700

Con este equipo podríamos producir 161.280 helados por mes, ya que los 24 moldes tienen capacidad para 28 helados cada uno y serán utilizados 20 días al mes, los doce meses del año; considerando que el tiempo de congelación demora 4 horas. La producción podría duplicarse si se hacen dos turnos de congelación.

2.2 PLANTA DE PRODUCCIÓN ARTESANAL

Localización, Diseño, Construcción y Áreas Externas



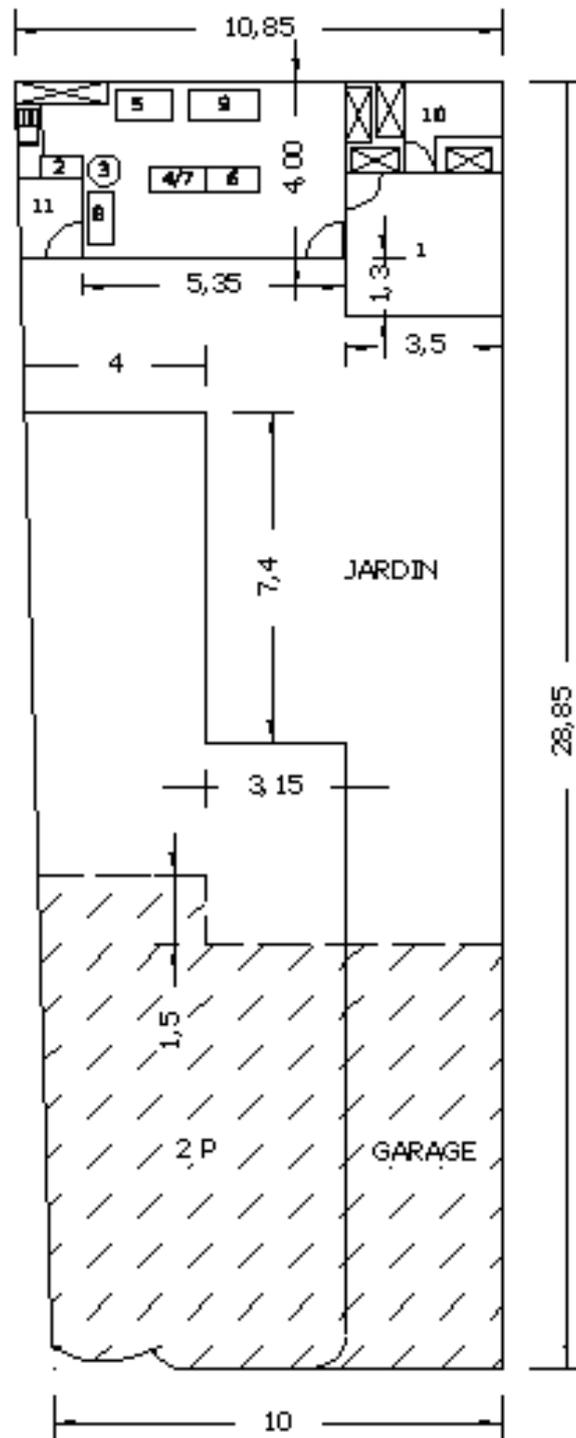
La Planta estará ubicada en la parte posterior de la vivienda ubicada en la calle Calicuchima 4-84 y Paseo de los Cañaris, cuenta en un área de construcción de 10.89m por 5m, separada del área de habitación, dispondrá de todos los servicios básicos, así como vías de acceso pavimentadas y mantenidas.

La construcción estará adecuada para el funcionamiento de una planta procesadora de alimentos para el consumo humano, con ambientes de procesamiento, envasado y almacenamiento con una separación física para impedir la contaminación cruzada. Dejando espacios para la circulación del personal y el traslado de materias primas, materiales de empaque y productos terminados. Los pisos y paredes deberán soportar humedad permanente y facilitar su limpieza.

Dispondrá de una bodega de materias primas e insumos, una bodega para producto terminado y un laboratorio para el control de puntos críticos de la producción, tales como, preparación de mezclas bases (muestra 1 de control), combinación con pulpas (muestra 2 de control) y enfundado de producto terminado (muestra 3 de control). Se determinarán parámetros importantes de control: ph, acidez, crecimiento de microorganismos.

Distribución de Áreas (Layout)

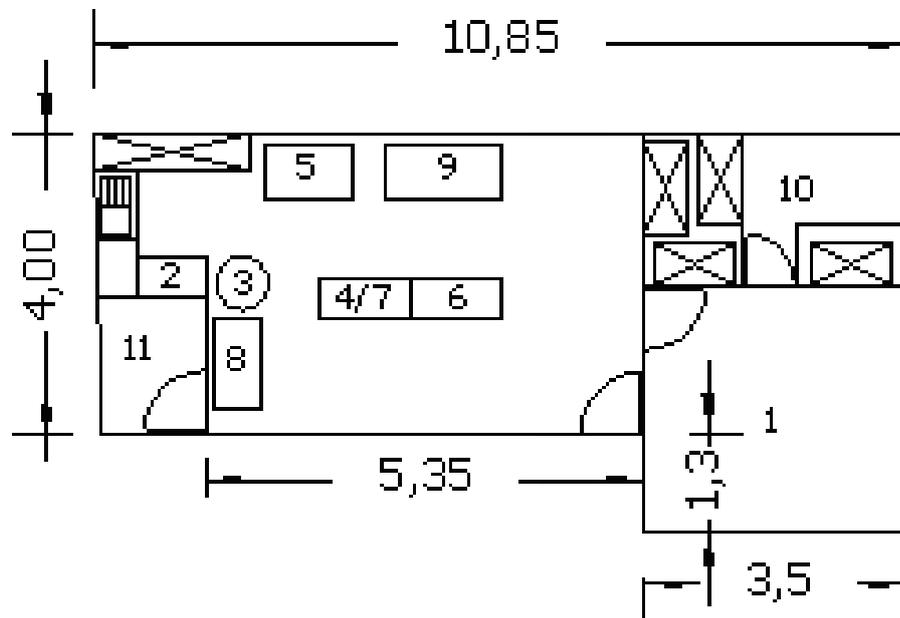
Las áreas estarán distribuidas y señalizadas de acuerdo al flujo del



proceso.

Ilustración 3 Distribución de áreas

Ilustración 4 Layout



- | | |
|----|------------------------|
| 1 | BODEGA MATERIAS PRIMAS |
| 2 | COCCIÓN |
| 3 | MEZCLA |
| 4 | MOLDEADO |
| 5 | CONGELACIÓN |
| 6 | DESMOLDADO |
| 7 | ENFUNDADO |
| 8 | SELLADO |
| 9 | ALMACENAMIENTO |
| 10 | BAÑO |
| 11 | LABORATORIO |
| ⊗ | ARMARIO |

2.3 NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Equipo de trabajo

Administrador -

Será el responsable del proceso administrativo y de ventas así como de llevar la contabilidad de la empresa.

**Responsable de Producción - Control de Calidad y Aseguramiento -
Profesional Químico**

Elaborará el plan de producción y dirigirá la ejecución de las operaciones productivas.

Realizará los análisis de control de calidad de las materias primas, productos en proceso y productos terminados de acuerdo a las normas INEN y al CODEX Alimentario.

Será responsable del aseguramiento de calidad tanto en los procesos de producción como en lo referente a los procesos de capacitación del personal y verificará el cumplimiento de las buenas prácticas de higiene.

Recepción de Materias Primas, Acondicionamiento Dosificación y Mezcla - Personal Calificado

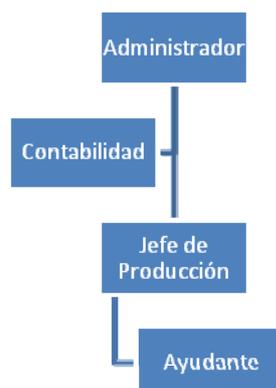
Será el responsable de verificar el ingreso de las cantidades requeridas de materias primas. Realizará la dosificación y mezcla tanto de los ingredientes de acuerdo a la formulación establecida por el Responsable de Producción.

Envasado - Embalaje y Almacenamiento – Personal Calificado

Tendrá a su cargo la operación de empaçado y sellado.

Será el personal entrenado que se requiere para completar las operaciones de producción, almacenamiento y entrega de producto al transportista.

Ilustración 5 Organigrama



2.4 LOS EQUIPOS Y EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Descripción de los equipos

Todos los equipos de la línea de preparación de materias primas, mezcla congelamiento y envasado estarán diseñados, construidos, instalados y mantenidos de tal manera que se evite la contaminación del alimento, serán de fácil limpieza para que permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.

Estarán instalados y ubicados según la lógica del proceso tecnológico, desde la recepción de materia prima hasta el envasado y embalaje de los productos. A continuación se detallan los equipos:

	Detalle de Inversiones	Monto	Vida Útil en Años
1	2 Congeladores	\$1,400	10
2	24 Moldes (28 helados cada uno)	\$6,500	10
3	Despulpadora	\$2,000	10
4	Exhibidores	\$2,000	10
5	Balanza	\$280	10
6	Termómetro	\$230	10
7	Cocina industrial	\$120	10
8	Muebles	\$300	10
9	Utensilios: ollas, cucharas, etc.	\$200	10
10	Batidora	\$1,700	10
	Total Inversión	\$14,730	

Descripción del proceso

En el proceso de producción distinguimos las siguientes etapas:

- Recepción de materias primas
- Pesaje y preparación del producto
- Mezcla, Homogeneización y Pasteurización;
- Congelación
- Envasado, embalaje y almacenamiento

- Limpieza, Mantenimiento y calibración de Equipos

Recepción de materia prima

Toda la materia prima, previo a su uso para la fabricación, será inspeccionada y sometida a análisis de laboratorio, cuando así se requiera. El manejo de las materias primas se hará en condiciones que eviten cualquier contaminación o alteración.

Pesaje y preparación del producto

Se pesará los materiales de acuerdo con la formulación y se preparará para los procesos siguientes, esto incluye lavado y selección

Mezcla, Homogeneización y Pasteurización

Se tomará los ingredientes ya listos se procederá a porcionarlos en la cantidad requerida y adicionados de acuerdo a la secuencia establecida.

Los ingredientes líquidos serán colocados en contenedores y se iniciará la agitación y calentamiento. El calentamiento será ejecutado para disolver la grasa, así como los azúcares y los estabilizantes. Los ingredientes secos como el azúcar se añadirá mientras la parte líquida está en agitación y antes que la temperatura alcance 50°C. Los materiales que dan color y sabor al helado deben ser colocados en la mezcla fría, después de la maduración.

Homogeneización

Todas las mezclas de helado que contienen grasas, serán homogeneizadas (batidas). Su finalidad es mejorar las características de batido de la mezcla y del cuerpo, además de dar una textura blanda al helado. La homogeneización consiste en quebrar o reducir el tamaño de los glóbulos de emulsión, haciéndolos uniformes.

Pasteurización

Por razones bacteriológicas, la mezcla deberá ser pasteurizada. Pasteurización es el tratamiento térmico destinado a destruir todos los microorganismos patógenos (microorganismos capaces de producir enfermedades) de la mezcla de helado. El éxito de la pasteurización depende de factores como: tomar precauciones para evitar una re-contaminación del producto en las etapas post pasteurización. Todos los equipamientos y utensilios con los cuales el producto tendrá algún contacto, deben estar bien limpios e higienizados.

Después del calentamiento, la mezcla se enfriará a 4° C en el menor tiempo posible (shock térmico). El enfriamiento de la mezcla evitará que los microorganismos no-patógenos restantes se multipliquen. El producto pasteurizado se mantendrá bajo refrigeración.

Maduración

Después del enfriamiento de la mezcla, esta deberá ser madurada. En esta fase, es complementada la adición de los ingredientes sensibles al tratamiento térmico, como jugos de frutas, pulpas, esencias, etc. En esta fase, ocurre la solidificación de las grasas y la viscosidad aumenta debido a la hidratación de las proteínas de la leche y estabilizantes, que absorben el agua libre.

Congelación

Esta es una de las operaciones más importantes, ya que de ella depende la calidad, el ingreso y el sabor del producto final.

Se colocará la mezcla en los moldes, se insertará el palito.

El proceso de congelación y endurecimiento se realizará en congeladores a la temperatura de -25°C.

Envasado, embalaje y almacenamiento

Para cubrir el producto utilizaremos papel biorientado laminado para alimentos, de 40 micrones de grosor. Cada funda será codificada por la

máquina con su correspondiente fecha de elaboración, fecha de vencimiento y número de lote.

Para que el endurecimiento sea rápido, existen varios factores que deben ser llevados en consideración, como:

- tamaño y forma de los embalajes;
- circulación del aire (evitar el aire parado), observándose que, los embalajes próximos al evaporador endurecen más rápidamente;
- composición de la mezcla - se nota que la cantidad de sólidos totales tiene influencia en el tiempo de endurecimiento. Mayor cantidad requerirá mayor tiempo.

Se verificará que cada una de las fundas tenga un correcto sellado para ser embaladas en cajas de cartón corrugado, cada caja será codificada de acuerdo a la fecha de fabricación, fecha de vencimiento, número de lote y sabor.

Las cajas una vez selladas serán llevadas a los congeladores de la bodega de producto terminado donde se mantendrán a la espera de su correspondiente salida.

Limpieza Mantenimiento y calibración de Equipos

Antes de iniciar la fabricación de cada lote se verificará que todos los equipos y accesorios estén en buen estado de funcionamiento, así como la elaboración de los registros de mantenimiento y calibración.

La limpieza y el orden son factores prioritarios en el área de producción. Los equipos serán limpiados diariamente después de cada jornada.

FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE HELADOS EN PALITO

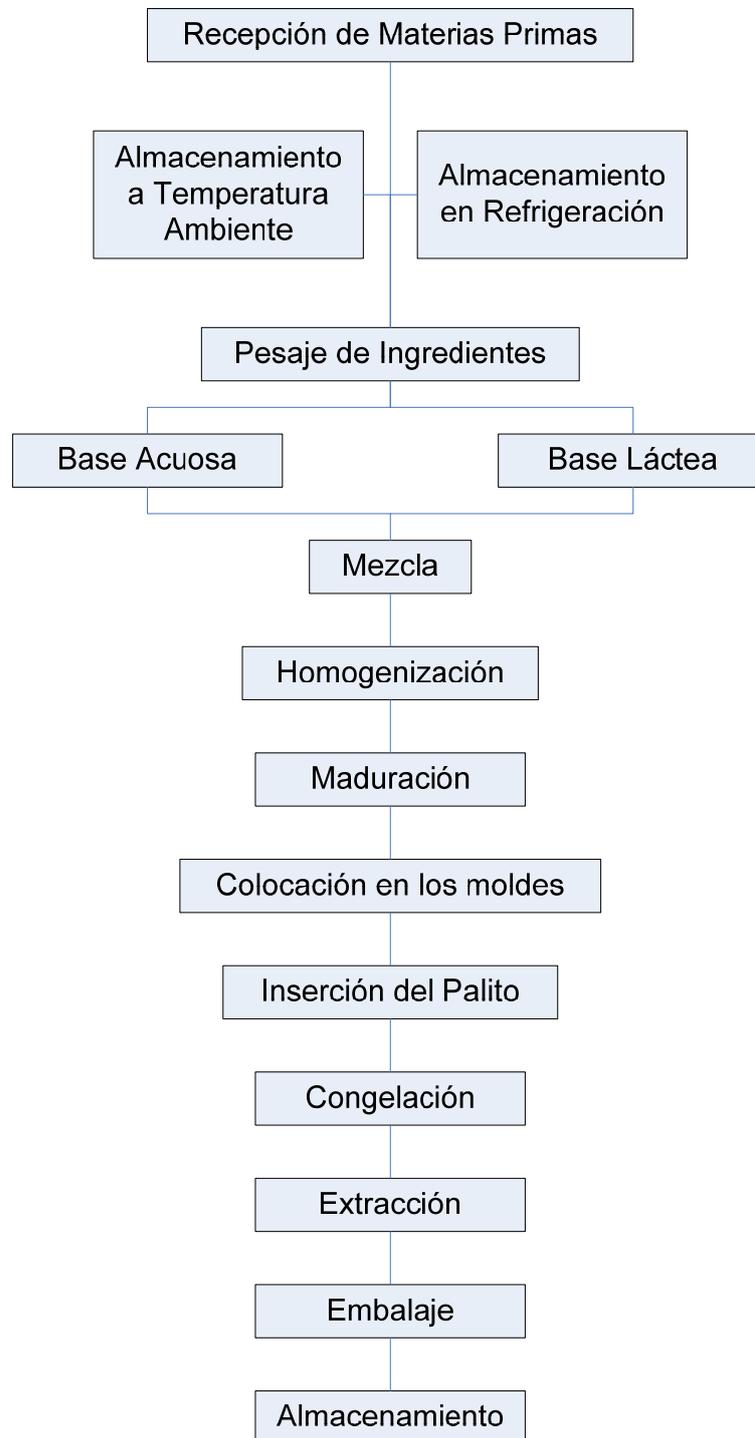


Ilustración 6 Flujoograma de producción

2.5 ASEGURAMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto, cumpla los requisitos de calidad establecidos.

Las materias primas, así como el producto terminado serán analizados en el laboratorio de control de calidad con el propósito de verificar que estos cumplan con las especificaciones técnicas establecidas por la empresa. El Sistema de Control de calidad será preventivo y cubrirá todas las etapas del proceso desde la compra de materia prima hasta la entrega de los productos terminados. Este incluye:

- Especificaciones técnicas que definirán la calidad de las materias primas y productos elaborados e incluirá también criterios claros para la aceptación y liberación así como el rechazo.
- Documentación sobre la planta, equipos y procesos.
- Instructivos técnicos para el manejo de equipos.
- Normas y procedimientos para el control de todas las etapas del proceso, particularmente de los puntos críticos.
- Normas para la higiene del área de producción.
- Planes de muestreo, procedimientos de laboratorio donde se incluye las especificaciones y métodos de laboratorio reconocidos oficialmente.
- Capacitación continua para el personal responsable del área de producción.

Puntos de aseguramiento de la calidad en el proceso

- Materia prima de acuerdo con las normas establecidas
- Productos en Proceso
- Producto terminado

Registro de Datos

Todos los datos de control del proceso que incluyen los valores de materia prima, temperatura, pesos, y análisis microbiológicos; así como también las planillas de control de higiene y limpieza de cada área de la planta, serán registrados diariamente y archivados por un año.

Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y evaluación del Programa de Control de Calidad, se realizará rutinariamente dentro de la Empresa.

2.6 LIMPIEZA E HIGIENE, CONTROL DE PLAGAS y MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS

La limpieza y desinfección se mantendrán en todas las instalaciones y equipos de la planta, incluirán: bodegas, baños, equipos, instalaciones, utensilios y herramientas.

Se establecerá un control de plagas aplicable a todas las áreas del establecimiento: recepción de materia prima, almacenamiento, bodega de producto terminado, distribución e incluso vehículos de acarreo y reparto. Así también el procedimiento para el manejo de desechos sólidos

2.7 PROCEDIMIENTO Y CAPACITACIÓN SOBRE HIGIENE PERSONAL

La aplicación correcta de las Buenas Prácticas de Manufactura exige que el personal que labora en las áreas donde se pone en contacto con las materias primas, producto en proceso, material de empaque, producto terminado, equipos y utensilios cumpla con las normas de Higiene Personal, tomando conciencia de que su cuidado y limpieza influye mucho en la calidad de los alimentos que se elaboran ya que su destino es para consumo humano. Se establecerán los lineamientos generales de higiene que debe cumplir el personal que ingrese a laborar en las áreas de producción.

NORMAS GENERALES DE SEGURIDAD

Se establecerán las normas de seguridad generales para la planta de producción con el fin de proporcionar los lineamientos básicos para evitar accidentes. Así como definir responsabilidades y realizar el entrenamiento en el Procedimiento Estándar de Seguridad.

2.8 NORMATIVA PARA LEGALIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:

Las características del negocio en cuanto a su proceso de producción tiene el predominio de la labor manual, con auxilio de máquinas, equipo y herramientas lo cual le permiten acogerse a los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal; considerando además que sus activos fijos, excluyendo edificios y terrenos, no sobrepasen el 25% del monto asignado a la Pequeña Industria, es decir USD 28 000 dólares; y que Las personas que trabajaran en el taller no excederán de 15 operarios y 5 aprendices, incluido el dueño del taller. Para ello es necesario obtener el Acuerdo Interministerial de calificación artesanal en el Ministerio de Industrias Comercio Integración y Pesca - MICIP.

Entre algunos beneficios están la exoneración total a los insumos y derechos que graven la exportación de los artículos y productos de la artesanía; exoneración de ciertos impuestos, derechos, timbres; aprovechamiento de régimen de depreciación acelerada de la maquinaria y equipos auxiliares; certificación salarial para aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieran para el sector de conformidad con la Ley. La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano que contribuya con su trabajo para el funcionamiento de su taller.



PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, PERMISOS SANITARIOS.

Las plantas procesadoras de alimentos, deberán sujetarse a los requisitos las normas sanitarias, de organización y saneamiento ambiental, seguridad e higiene, establecidas en el Código de la Salud vigente y deberá obtener el certificado de salud respectivo

Para efectos de pago de tasas, se clasificarán de acuerdo a su capacidad física instalada en artesanía.

Todas las plantas procesadoras de alimentos que funcionen en el territorio nacional deberán contar con el permiso de funcionamiento otorgado por la Dirección Provincial de Salud.

Los alimentos de fabricación artesanal y micro empresarial considerados de alto riesgo epidemiológico como los productos lácteos, están sujetos a la obtención del Registro Sanitario, previa su comercialización.



CAPÍTULO III

3 ESTRATÉGIA

3.1 INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las estrategias administrativas existen elementos cuyo objetivo común es conseguir productos y servicios con calidad, que eleven la productividad y competitividad de la empresa para alcanzar la mayor participación de mercado con mejor rentabilidad.

El plan estratégico es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado. La planificación estratégica considera tres etapas: la formulación, la implementación y el control; la primera etapa parte de una visión de creación de una persona a la que podemos llamar emprendedor, basada en su experiencia, conocimiento y la identificación de una oportunidad, donde se reflejan sus principios y valores, unidos a una actitud o intención de dar vida a su visión, la cual deberá tener una razón de ser, un para qué o una misión.

Una vez definida la misión y la visión, dentro de la etapa de formulación, realizamos lo que se denomina el FODA, que es un análisis la situación actual, hacemos una evaluación del entorno que nos revelará **oportunidades** y **amenazas**, siendo la metodología de las cinco fuerzas de Porter una buena herramienta; existen fuerzas externas claves a valorar como son económicas, sociales culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas y competitivas. Así mismo, debemos realizar una evaluación interna sobre nuestra capacidad administrativa, el recurso humano, el marketing, las finanzas, la producción, la investigación y los sistemas de información; esta tarea nos ayudará a identificar nuestras **fortalezas** y **debilidades**. Esta tarea nos ayudará para formular estrategias que aprovechando de nuestras fortalezas nos llevarán a sacar ventaja de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.



Sobre la base misión, visión y análisis FODA se definirán también los objetivos estratégicos a largo plazo y las estrategias que nos llevarán a alcanzarlos.

Como parte de la etapa de implementación o ejecución se elaborarán los planes y proyectos, se definirán políticas, los objetivos a corto plazo y los recursos necesarios. Ahora es momento de la ejecución.

Finalmente y de manera continua, se deberá realizar una revisión estratégica, una evaluación y control a fin de corregir de ser necesario y hacer los ajustes que nos lleven a conseguir lo deseado.

3.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES

FRULATO

Misión

“Frulato ofrece a nuestros clientes de todas las edades la opción de escoger los helados de fruta natural, más ricos y variados, elaborados con alta calidad, a precios competitivos, preparados por personal calificado, que busca contribuir a proteger la salud y el medio ambiente”.

Visión

Somos reconocidos como los mejores fabricantes de helado, que mantienen siempre la calidad e innovación en sus productos, estamos considerados un modelo de emprendimiento en la región, con personal que entiende las necesidades de sus clientes, trabaja dentro de un ambiente laboral estimulante, aprovecha de manera óptima sus recursos, sus inversionistas se sienten satisfechos e integrados con la comunidad.



Definición de principios y valores

El equipo de trabajo de FRULATO está **comprometido** con la satisfacción a nuestros clientes, es **creativo, entusiasta** y **disfruta lo que hace** y busca impulsar el mercado del helado artesanal. Se **adapta a los cambios** buscando la superación continua, es **honesto, responsable, respetuoso** con personas y bienes.

3.3 ANÁLISIS FODA

Hemos analizado a la empresa desde dos ángulos diferenciados, por una parte las debilidades y fortalezas que son aquellos elementos internos que la caracterizan, tomando en consideración cinco factores, el recurso humano y su cultura; la estructura y la infraestructura, el proceso de producción; el producto y finalmente el mercado y nuestros clientes. De otra parte las amenazas que hay indicios de que lleguen a serlo y oportunidades que pueden presentarse dependiendo de la evolución del entorno y que son elementos externos a la empresa, ayudados por las 5 fuerzas de Porter.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Tenemos el personal idóneo para cada puesto	D1	Nos falta experiencia en el negocio
F2	Somos flexibles y adaptables al cambio	D2	Sentimos temor a lo desconocido
F3	Estamos comprometidos con el consumidor, el entorno y la empresa	D3	Las barreras de entrada y de salida de la industria en cuanto a tecnología de producción a nivel artesanal son bajas, pero en cuanto a gastos en publicidad son altas
F4	Tenemos una cultura emprendedora visionaria y decidida	D4	Aún no se cuenta con contactos de proveedores ni con cadenas de distribución
F5	Tenemos los recursos financieros necesarios	D5	El margen comercial es pequeño
F6	Tenemos una estrategia definida	D6	No conocemos a fondo el mercado
F7	La tecnología de producción es sencilla y fácil de adquirir		
F8	Vamos a producir con mejor calidad que la competencia		
F9	Nuestras instalaciones son adecuadas		
F10	Tenemos experiencia en la adquisición de fondos		
F11	El proceso está definido y es flexible		
F12	Tenemos el conocimiento técnico del proceso		
F13	Existe adecuada planificación y control		
F14	Se cuenta con tecnología de información adecuada		
F15	Se tiene el conocimiento administrativo		
F16	El producto tiene elevado valor nutricional		
F17	El producto cuenta con variedad de sabores diferentes a los que hay en el mercado		
F18	El producto tiene buena presentación, tamaño y precio		
F19	El tamaño de la empresa nos permite acogernos a los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal		

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crear la marca FRULATO, mediante la publicidad, la protección de la marca registrada en los productos, la innovación y el énfasis en la óptima calidad del con una imagen de saludable y deliciosa a la vez.	A1	La entrada de nuevos competidores
O2	Lograr la tecnificación del proceso, abaratar costos, la disminución de desperdicios para así encontrar una ventaja competitiva adicional.	A2	La preferencia de los consumidores por productos de compañías ya establecidas
O3	Ofrecer una gran diferenciación en sabor y calidad	A3	Las economías de escala de compañías ya establecidas
O5	Ampliar nuestro mercado meta	A4	El poder de negociación de los consumidores es alto, ellos eligen entre varias alternativas.
O6	Podemos aprovechar las nuevas tecnologías de fabricación que nos faciliten el crecimiento	A5	Los productos sustitutos
O7	Adquirir especialización	A6	El producto no llegue a tener impacto o que su aceptación sea muy lenta
O8	Aprovechar la materia prima disponible en la región	A7	La inversión en publicidad para la introducción y mantenimiento de ventas es alta
O9	Crear una base con información de clientes, proveedores y utilizar el conocimiento y la información como ventaja competitiva		
O10	Aprovechar que el mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestro tipo de producto y desarrollar el mercado hacia productos más naturales		
O11	Conocer las preferencias de nuestros clientes y poder mejorar la oferta		

3.3.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter¹⁴

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

El marco teórico de Porter, se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

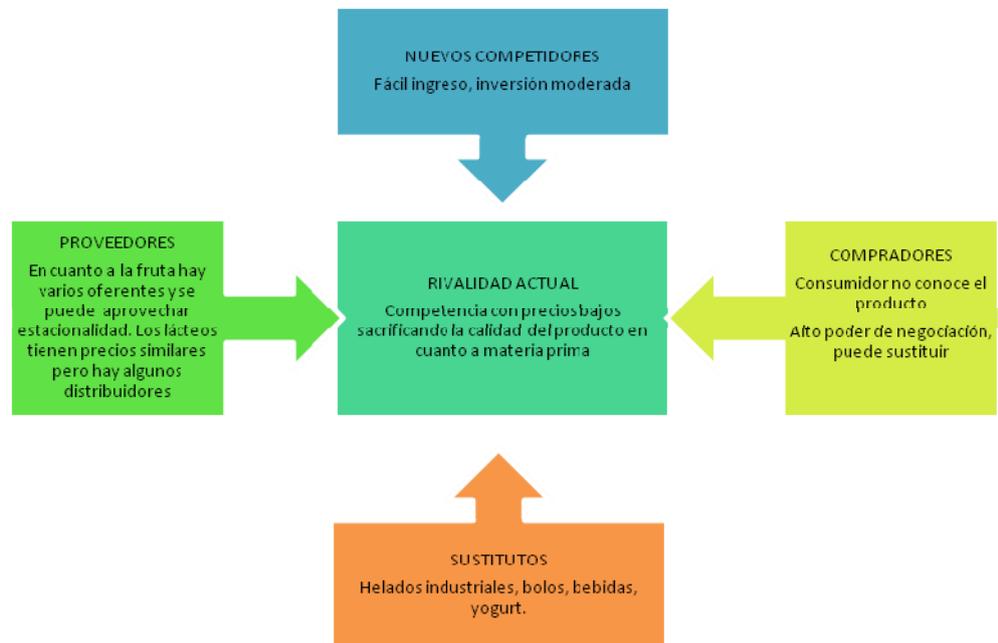
- 1.- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores,
- 2.- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria,
- 3.- El poder de negociación de los compradores,
- 4.- El poder de negociación de los proveedores, y
- 5.- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sean cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

Dentro de su marco teórico, una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En tales circunstancias, la tarea que enfrentan las empresas consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, es posible que una organización, mediante su selección de estrategias, altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas con el fin de lograr ventaja.

¹⁴ Marco teórico tomado de la Tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas de los ingenieros Manuel Guamán Velesaca y Julio Jaramillo Nuñez del Arco, tema “Diagnóstico de la situación actual y propuesta de estrategias para el mejoramiento de la empresa Cerámica Pella Cía. Ltda.”

Ilustración 7: Las cinco fuerzas de Porter



3.3.1.1 Nuevos Competidores

Los competidores potenciales son las empresas que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los nuevos competidores de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. Cuanto mayor sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos.

La creación de nuevas empresas que se dediquen a negocio de producción de helado artesanal no tiene mayor grado de dificultad debido a que no existen requerimientos y restricciones legales que limiten su introducción, la inversión es moderada comparada con la de producción industrial, el conocimiento técnico que se debe poseer para obtener un producto de calidad también se puede adquirir con relativa facilidad, convirtiéndose en una debilidad. Sin embargo no es fácil que se den en su conjunto todos los elementos que la futura empresa posee como conocimientos legales, técnicos y capacidad de inversión que lo sitúan en una posición de ventaja frente a otras posibles empresas que no cuentan con todos los elementos necesarios.

3.3.1.2 Lealtad a la marca:

Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de programas de investigación y desarrollo, un énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicio de posventa. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes si desean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta manera se reduce la amenaza de ingreso de potenciales competidores puesto que pueden advertir que es demasiado costosa la tarea de acabar con las muy establecidas preferencias de los consumidores.

La marca FRULATO, deberá ser construida mediante la conjunción de los factores señalados anteriormente como son la publicidad, la protección de la marca registrada en los productos, la innovación y el énfasis en la óptima calidad del producto.

3.3.1.3 Ventajas de Costo Absoluto:

Disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales. Las

ventajas de costo absoluto pueden surgir de técnicas de producción superiores. Estas técnicas son producto de la práctica, patentes o procesos secretos del pasado; del control de particulares insumos necesarios para la producción como mano de obra, materiales, equipos o habilidades administrativas; o del acceso a capitales menores ya que empresas existentes representan menores riesgos que las firmas establecidas. Si estas últimas cuentan con una ventaja de costo absoluto, disminuye entonces por otra parte la amenaza de ingreso.

FRULATO como toda buena empresa está empeñada en lograr la disminución de desperdicios, y tecnificación del proceso como muestras de la búsqueda por abaratar costos y encontrar una ventaja competitiva.

3.3.1.4 Economías de escala:

Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a empresas de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y soportar una significativa desventaja de costos, o correr el gran riesgo de ingresar en gran escala y asumir los enormes costos de capital.

Un riesgo adicional de ingresar en gran escala consiste en que el aumento en la oferta de productos reducirá los precios y generará una fuerte represalia por parte de empresas establecidas. Por tanto, cuando estas organizaciones poseen economías de escala, se reduce la amenaza de ingreso.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, poseen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si tienen significativas economías de escala, entonces disminuyen en forma considerable el riesgo de ingreso por parte de

potenciales rivales. Cuanto este riesgo es menor, las empresas establecidas pueden cobrar precios más altos y obtener mayores utilidades que no serían posibles de otra manera. Obviamente, entonces, el interés de las organizaciones consiste en buscar estrategias consistentes con estos fines.

3.3.1.5 Rivalidad entre compañías establecidas.

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria. Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad.

La competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. De esta manera, la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores:

- 1.- Estructura competitiva de la industria,
- 2.- Condiciones de demanda, y
- 3.- La dificultad de barreras de salida en la industria.

Según el estudio de mercado, el grado de rivalidad que existe entre las empresas está dada en mayor grado entre aquellas que ofrecen helado de tipo industrial como el líder Pingüino Topsy y Trendy, pero no se ha generando una lucha de precios muy marcada. Pingüino ofrece en el helado artesanal un precio igual a los de los helados de “la tienda” y mayor al previsto por Frulato; y es de considerar que a nivel nacional el helado con las características del nuestro llega a costar hasta USD 1,20.

3.3.1.6 Estructura Competitiva

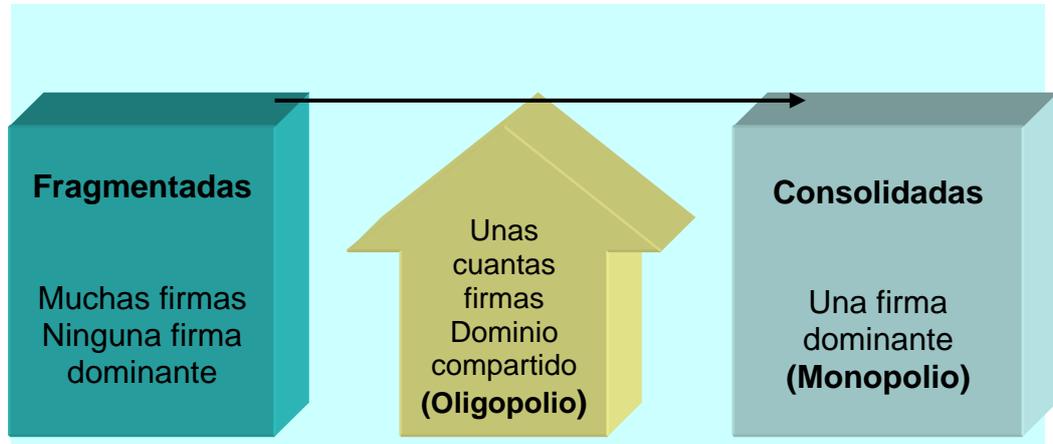
Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o, en casos extremos, por una sola organización (monopolio).

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras de ingreso y productos populares difíciles de diferenciar. La combinación de estos rasgos tiende a generar ciclos de auge y fracaso. Las bajas barreras de ingreso implican que cada vez que la demanda sea fuerte y las utilidades sean altas habrá una corriente de nuevos aspirantes en espera para aprovechar el auge.

A menudo, la corriente de nuevos aspirantes dentro del auge en la industria fragmentada genera capacidad excedente. Una vez desarrollada una capacidad excedente, las compañías empiezan a reducir los precios para utilizar su capacidad de reserva. La dificultad que enfrentan las empresas cuando tratan de diferenciar sus productos de los de sus competidores puede empeorar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, que disminuye las utilidades de la industria, expulsa del negocio a algunas firmas y desanima a los nuevos aspirantes potenciales.

Frulato entraría a competir en un mercado del tipo oligopólico que se encuentra integrado por unas cuantas firmas de dominio compartido y algunas pequeñas empresas. La empresa más fuerte lucha por cubrir el mercado en todos los segmentos, siendo sus principales armas las economías de escala, la tecnología y la reducción de precios.

El Espectro de las Estructuras Industriales



En general, cuanto más popular sea el producto que produce una industria, más grande será la guerra de precios. Esta parte negativa del ciclo se mantiene hasta que la capacidad general de la industria entra en línea con la demanda (mediante quiebras), en cuyo punto los precios se pueden estabilizar de nuevo.

Una estructura de industria fragmentada, entonces, se constituye en una amenaza en vez de ser una oportunidad. La mayoría de los auges relativamente tendrán corta duración debido a la facilidad de nuevos ingresos y a que en seguida habrá guerras de precios y procesos de quiebra. Puesto que la diferenciación a menudo es difícil en estas industrias, la mejor estrategia que puede seguir una compañía en estas circunstancias es la minimización de costos. Ésta permite que acumule altos rendimientos en condiciones de auge y sobreviva a cualquier fracaso posterior.

Es muy difícil pronosticar la naturaleza e intensidad de la competencia en las industrias consolidadas. La única certeza sobre estas industrias es que las empresas son interdependientes; es decir, las actuaciones competitivas de una firma afectan en forma directa la rentabilidad de las demás en ese ámbito. Por tanto, en una industria consolidada, la actuación competitiva de una compañía afecta en forma directa la participación en el mercado de sus rivales, obligándolos a reaccionar. La consecuencia de esta interdependencia

competitiva puede convertirse en una peligrosa espiral, en la que los rivales entre sí tratan de socavar sus precios, ocasionando la caída de utilidades industriales en el proceso.

3.3.1.7 Condiciones de Demanda:

Las condiciones de demanda de la industria representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión.

La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, la creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de ampliar sus operaciones. Por el contrario, la declinación en la demanda genera mayor competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado. La demanda declina cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Cuando se presenta esta situación, una empresa puede crecer sólo al apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. Por consiguiente, la declinación en la demanda constituye una mayor amenaza, ya que aumenta el grado de rivalidad entre organizaciones establecidas.

El interés y la actitud manifestada y mostrada por líder de la línea de helados de incrementar el consumo del helado en el país, este hecho beneficia a todo el sector en general porque incrementa la demanda para el consumo del producto.

3.3.1.8 Barreras de salida:

Este factor representa una seria amenaza competitiva cuando declina la demanda industrial. Estas barreras son de carácter económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable; puede generarse una excesiva capacidad productiva.

A su vez, la capacidad excedente tiende a ocasionar a una intensa competencia de precios, con firmas que reducen precios en un intento por obtener los pedidos necesarios para utilizar su capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes características:

1. Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.
2. Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
3. Los vínculos emocionales con determinada industria, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por razones sentimentales.
4. Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. Por ejemplo, dentro de una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento puede suministrar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos ubicada en otro ámbito. En consecuencia, la compañía puede estar renuente a salir del negocio de bajo rendimiento.
5. La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende, por tanto, de ese ámbito para lograr sus ingresos.

Frulato no tiene barreras de salida altas debido a que la inversión en activos es moderada y puede ser recuperada a través de la venta de los mismos o utilizada en actividades alternativas. La preparación del personal existente, le permite desarrollarse en diferentes campos de trabajo y la desvinculación de algunos de ellos no provocaría mayor problema ya que el grupo humano de la empresa es reducido y para la contratación se pretende utilizar mecanismos legales que no representen mayor dificultad en la cesación de funciones.

3.3.1.9 El poder de negociación de los compradores

Esta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos). De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a las proveedoras.
2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En tal situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentando a las compañías entre sí para obligarlas a bajar los precios.

5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.

6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento de reducción de precios.

Es económicamente factible que los compradores de FRULATO puedan elegir adquirir los productos sustitutos o helados de diferentes marcas que se ofertan y al final son ellos quienes tienen el poder de negociación

3.3.1.10 El poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Ellos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo, materias primas o en reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad. Al igual que con los compradores, la capacidad de los abastecedores para hacer exigencias a una firma depende de su poder relacionado con el de aquella. Según Porter, los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.

2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En tales instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.

3. Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de proveedor. En tales casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.

4. Cuando, a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria y competir en forma directa con su cliente.
5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

La materia prima para la elaboración del helado FRULATO se produce y abastece localmente con facilidad. La zona tiene buena producción láctea y existen varios proveedores. En cuanto a la fruta tampoco está concentrada en pocos proveedores y se puede aprovechar la estacionalidad de algunas de ellas que es cuando bajan los precios.

3.3.1.11 La amenaza de productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tienen unos cuantos sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. En consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de esta situación.

Son numerosos los productos sustitutos de los helados, situación que constituye una amenaza, entre ellos tenemos los bolos, refrescos, yogures, bebidas diversas y otras opciones de refrigerio como sandwiches, snacks, etc.

En los cuadros siguientes se resume el análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicado a FRULATO

Amenaza de entrada de nuevos competidores	
Economías de escala:	Importante
Lealtad del cliente (o "de marca"):	Moderada
Costo de cambio:	Muy reducido
Requerimientos de capital:	Moderado
Acceso a canales de distribución:	Fácil
Experiencia y efectos de aprendizaje:	Importante
Regulación de la industria:	Adecuada
Diferenciación de producto:	Alta
Acceso a la tecnología:	Importante
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala:	Importante
Política gubernamental:	Adecuada

Rivalidad entre competidores de la industria	
Número de competidores:	Muchos
Barreras emocionales:	Bajas
Crecimiento de la industria:	Moderado
Guerras de precios:	Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales:	De importancia relativa
Costes de salida:	Bajos
Márgenes de la industria:	Pequeños

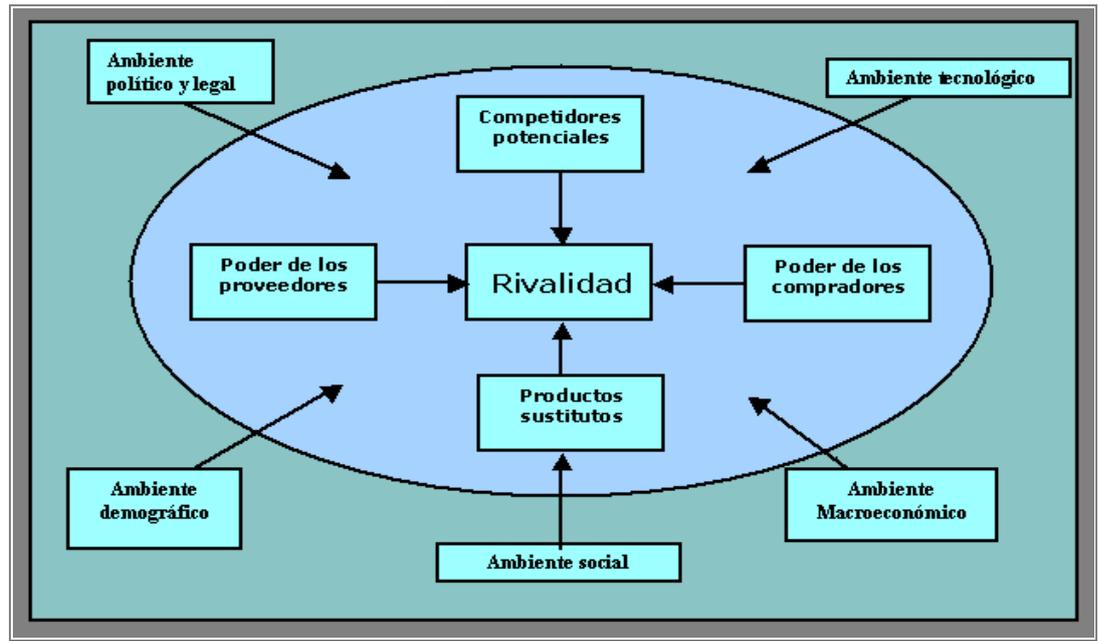
Proveedores	
Poder de negociación:	Normal
Precio:	Normal
Localización:	Cercanos
Grado de confianza:	Alto
Relación:	Normal
Peligro de integración hacia delante:	Irrelevante
Presencia de productos sustitutivos:	Muy amplia
Coste de cambio de proveedor:	Inexistente
Calidad del producto:	Muy alta

Compradores	
Coste de cambio del cliente:	Inexistente
Número de clientes importantes sobre el total:	Bajo
Amenaza de integración hacia atrás:	Inexistente
Facilidad para encontrar productos sustitutos:	Gran facilidad
Implicación con el producto:	Muy baja
Poder de negociación:	Alto

Productos sustitutos	
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos:	Gran disponibilidad
Coste de cambio para el comprador:	Inexistente
Agresividad:	Muy agresivos
Contraste relación valor-precio:	Favorable

3.3.1.12 El rol del macroambiente

Los cambios en el macroambiente pueden y tienen un gran impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas expuestas en el modelo de Porter, alterando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una industria.



En el gráfico anterior se esquematiza la influencia del macroambiente sobre las cinco fuerzas de Porter.

A continuación y brevemente analizamos el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales tienen en la estructura competitiva de un medio industrial, relacionado a la empresa.

3.3.1.12.1 El ambiente macroeconómico:

La condición del ambiente macroeconómico favorable determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de las empresas para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y la tasa de inflación.

Puesto que el crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las

presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos. O, cuanto la demanda del mercado aumenta y la empresa requiere realizar inversiones para ampliar su capacidad productiva.

Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial.

La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y variables movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En un ambiente inflacionario, puede ser imposible pronosticar con cierta exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Tal incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Su limitación a la vez reduce la actividad económica, situación que a la postre genera un desplome de la economía. De esta manera, la alta inflación representa una amenaza para las compañías.

El ambiente macroeconómico del país, después de algunos años de la adopción de la dolarización, se mantiene con pocas variaciones respecto a las variables mencionadas.

Principales indicadores económicos a octubre/2007

Unidad Monetaria	Dólar USA
Inflación anual	2.58%
Tasa de Interés Activa	10.70%
Tasa de Interés Pasiva	5.63%
Riesgo País a octubre 11-2007	585
Tasa de desempleo en Cuenca Ago-2007	9.80%

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.3.1.12.2 El ambiente tecnológico:

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.

El ambiente tecnológico puede generar amenazas como oportunidades. Si la empresa mantiene una política de mejoramiento continuo los avances siempre beneficiaran para la obtención de resultados. La continua innovación genera costos, pero a su vez puede ayudar a alcanzar ventajas competitivas poco superables.

Para la empresa, tomando en cuenta su política de mejoramiento continuo, el ambiente tecnológico se convierte en una oportunidad de crecimiento, en caso de que el producto tenga la aceptación esperada y se considere la ampliación del mercado.

3.3.1.12.3 El ambiente social:

Actualmente la sociedad busca mejorar su estilo de vida en la que la alimentación más saludable y el ejercicio juegan un rol muy importante, donde los productos naturales son los de preferencia para la mayoría de personas involucradas. De esta manera podemos encontrar una ventaja que ayude a incrementar las ventas e ingresos de la empresa.

3.3.1.12.4 El Ambiente Demográfico:

La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.

El crecimiento poblacional puede traer consigo el correspondiente aumento de la demanda de los productos. Cuenca tiene previsto un crecimiento poblacional 2001-2010 del 16%.

3.3.1.12.5 El Ambiente político y legal

Los factores políticos y legales también tienen un efecto muy importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente.

Nuestro país se ha caracterizado por una constante inestabilidad política, económica, y social, la falta de seguridad jurídica, circunstancias afectan en la al sector productivo. Actualmente nos encontramos en una etapa de transformación en todos los aspectos, desde la elaboración de una nueva constitución, situación que mantiene al sector empresarial y productivo en compas de espera que no favorece al desarrollo económico.

Los trámites públicos son engorrosos y demorados, especialmente los relativos a permisos de funcionamiento, importación y exportación de bienes, etc. Todos estos factores lamentablemente inciden negativamente en el normal funcionamiento de las empresas y en la mayoría de veces son hasta los causantes de su pérdida de competitividad.

Del análisis realizado establecimos algunos factores que inciden en los resultados de la empresa y que resumimos a continuación, éstos nos servirán para posteriormente del formular alternativas o estrategias que permitan minimizar el riesgo del negocio.

3.3.2 Matriz de perfil competitivo

Ciertos factores que contribuirán a determinar el éxito de la empresa y deberán ser tomados en cuenta dentro de los objetivos estratégicos han sido resumidos en el siguiente cuadro:

Factores claves del éxito

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN
Calidad del producto	0.25
Precio competitivo	0.25
Rentabilidad para la cadena (punto de venta, empresa)	0.15
Imagen publicidad y promoción	0.15
Procesos eficientes	0.10
Recurso humano capacitado y buen ambiente de trabajo	0.10
	1

3.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

3.4.1 Objetivo misión

Crear la empresa que elabore helados de fruta natural, adquirir la tecnología necesaria, realizar los trámites legales que lo habiliten para el negocio. Elaborar los helados de fruta con la más alta calidad, variedad, higiene y cuidado del medio ambiente.

3.4.2 Objetivos visión

1. Aplicar técnicas y metodologías que aseguren la calidad de los productos.
2. Investigar las necesidades de los clientes, las mejores recetas, las mejores prácticas de manufactura y aplicar a los procesos.
3. Mantener una comunicación constante y fluida con clientes, proveedores y actores que tengan relación con la actividad. Utilizar de manera óptima la publicidad que mantenga al consumidor interesado en consumir el producto.
4. Promover el desarrollo del recurso humano y otorgar el debido reconocimiento por su aporte, capacitarlo permanentemente en el aspecto técnico, de administración, desarrollo personal
5. Optimizar los recursos
6. Participar en actividades de aporte a la comunidad.

3.4.3 Objetivos FODA

Estructura, mantener una estructura optima, efectiva y eficiente

Recurso humano y cultura organizacional: Contar con personal capacitado, que comparta los principios y valores de la empresa, que sea reconocido por su aporte y trabaje en un ambiente estimulante.

Operaciones-Procesos internos, desarrollar procesos operacionales eficientes y efectivos con mejora continua, basados en el conocimiento y el aprendizaje, manteniendo respeto por el entorno

Productos altamente aceptados, diferenciados, de calidad, con costos adecuados

Mercados y clientes, contribuir para crear un mercado desarrollado con opciones de crecimiento. Atraer a los clientes, mantener su satisfacción y

fidelidad, con el apoyo de los puntos de venta en la búsqueda de beneficio mutuo.

Económico Financieros lograr una participación de mercado que permita alcanzar dentro del horizonte del proyecto rendimientos crecientes que superen nuestros costos de recursos, o expectativas de inversión que se encuentran dentro de una tasa del 21%; manteniendo una utilización efectiva de los activos. (maximizar la riqueza de los accionistas)

3.5 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

3.5.1 Estructura e infraestructura

Daremos los pasos necesarios para crear una empresa Artesanal, solicitando la calificación y cumpliendo con todos los permisos correspondientes.

Conseguiremos los fondos necesarios y realizaremos la adquisición de la tecnología de producción con capacidad para elaborar 165.000 helados por año.

Contrataremos al personal necesario para la elaboración del producto y su comercialización, que para el volumen inicial es un 1 administrador, un técnico y un ayudante.

3.5.2 RRHH y cultura organizacional.

Según Norton las organizaciones fallan por los siguientes motivos: el 95% de la fuerza laboral típica no comprende la estrategia, el 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia el 70% de las organizaciones no vinculan los incentivos de los mandos medios con la estrategia

Por lo tanto propiciaremos la participación positiva entre los miembros del grupo, fomentando la interdependencia reconociendo la necesidad de unos a otros y confiando en el entendimiento de cada persona dentro de aspectos como el establecimiento de metas, tareas, recursos, roles, premios; de esta manera comprenderán y se sentirán comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos trazados.

Cada miembro del grupo asumirá íntegramente su tarea y contará con los espacios para compartir y recibir contribuciones. Buscaremos que cada miembro desarrolle y potencie sus habilidades personales así como grupales como escuchar, participar, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.

Definiremos roles y responsabilidades, impulsaremos al recurso humano para el logro de la misión y visión, buscando alinear los objetivos personales con los de la empresa. Evaluaremos al personal en cuanto a sus habilidades y competencias necesarias para el logro de los objetivos para luego desarrollarlas mediante la capacitación, otorgando el necesario empoderamiento.

3.5.3 Procesos internos

El área de operaciones estará organizada por procesos, englobará compras, aprovisionamiento, producción, distribución, calidad.

El proceso de producción será discontinuo con escasa automatización, no habrá integración vertical, adquiriremos materia prima semiprosesada. Las decisiones de compra se tomarán sobre la base de aspectos cuantitativos, como precio de la oferta del proveedor y de elementos cualitativos como la fiabilidad del proveedor tanto en la calidad como en las entregas y la vinculación del proveedor con la empresa.

El plan de ventas en principio será ejecutado directamente por los propietarios, por esta razón no se han establecido incentivos adicionales, sin

embargo en el futuro aplicaremos una política de premios por cumplimiento de objetivos.

Mediremos el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así mismo estableceremos indicadores para evaluar las operaciones como: rendimiento de los equipos, períodos de inactividad; administración del inventario: niveles de existencias, tasa de agotamiento de existencias; costos por actividad; pedidos según lo especificado y a tiempo.

Buscaremos innovar tomando en cuenta que es una actividad imprescindible para competir, una opción estratégica que incrementa las probabilidades futuras de éxito y supervivencia sin que garantice un retorno inmediato; a medida que nuestros productos vayan recorriendo sus ciclos de vida un poco más largos y planos en el gran consumo, deberemos tomar decisiones tanto de estructura (capacidad, centros productivos y logísticos, diseño de procesos e integración vertical y compras) como de infraestructura (recursos humanos, calidad, planificación y control, organización, sistemas de medida y control y nuevos productos), la estrategia presentada es un proceso dinámico que requiere revisiones continuas para su mejora. Investigaremos a cerca de nuevas tecnologías y métodos de producción y rutinizaremos incorporando buenas prácticas de manufactura.

Otro aspecto importante a ser tomado en cuenta es la construcción del capital de información, el contar con un registro de datos de nuestros clientes, proveedores y de la empresa como procedimientos, formulaciones, estadísticas, etc. elementos indispensables para la toma de decisiones en toda empresa independientemente del su tamaño, por ello mantendremos un sistema para registro de todo el movimiento generado.

3.5.4 Producto

Nuestro producto buscará la diferenciación por el sabor, la variedad, la calidad de sus ingredientes y el producto final, manteniendo precios similares a los de la competencia. Participaremos en eventos relacionados con los temas de helados

3.5.5 Mercados y clientes

El objetivo clientes es fundamental en el proyecto ya que podemos ofrecer un producto de calidad pero tenemos que venderlo, por tanto nuestro cliente será el centro, buscaremos mantener su satisfacción en el máximo nivel como un hábito diario.

Diseñaremos una campaña de comunicación al consumidor que busque el posicionamiento, genere confianza, atraiga y muestre las ventajas del producto, la diferenciación en sabores de frutas exóticas a más de las usuales. Combinaremos las herramientas que puedan ser más efectivas para acercarnos e impactar en nuestros consumidores, haremos relaciones públicas en los centros educativos mostrándoles las ventajas del producto, elaboraremos afiches, será sencillo comprar en nuestra empresa, contaremos con canales de comunicación adecuados para ofrecer información, mantendremos agilidad en la atención, siendo coherentes entre las acciones tomadas para crear la imagen y la respuesta que la empresa brinde. Realizaremos degustaciones y buscaremos incentivar el consumo de productos nacionales

Haremos encuestas para conocer las preferencias en cuanto a medios de comunicación, programas favoritos, equipos deportivos, cantantes favoritos, etc., entregando a cambio de la información, detalles como stickers o helados gratis. Esto nos ayudará a descubrir información valiosa que ayudará a acercarnos de mejor manera a nuestros clientes. Haremos seguimiento permanente de nuestras ventas, a fin de que el cliente se sienta escuchado.

Nuestra propuesta a los proveedores será la entrega de congeladores y un margen del 30%. Trataremos de desarrollar buenas relaciones comerciales y de seguimiento con los proveedores.

3.5.6 Financiera



Para alcanzar nuestro objetivo realizaremos las inversiones por un total de USD 15.360,00; con un aporte de socios de USD 10.860,00 y la diferencia con deuda bancaria al 15% durante 3 años. Este capital nos servirá para adquirir la tecnología de producción que cuesta USD 14.730,00 y realizar las adecuaciones necesarias.

El producto se venderá al distribuidor a 26 ctvs. en base láctea y 20 ctvs. el helado en agua, lo que significa que el precio al público será de 35 ctvs. el primer y 26 ctvs. el segundo, lo que produciría unos ingresos de USD 22.812 al año; distribuiremos los costos fijos en 96.000 unidades por año (60% de la capacidad instalada), controlando mensualmente las ventas y realizando los ajustes hasta conocer mejor el mercado. La producción mensual estará al rededor de 5.000 helados en base de leche y 3.000 en base de agua. El equipo la cual requerirá para su operación de 1 persona no calificada y 1 técnico que conozca la formulación, el proceso y las normas sanitarias que significa un gasto en mano de obra directa de USD 5.774 y un administrador que costaría aproximadamente USD 2.000,00 al año. El estimado de gastos generales que incluyen servicios básicos, arriendos y gastos de ventas es de USD 2.500,00.

En este proyecto esperamos alcanzar al final del quinto año una tasa interna de retorno mayor o igual al 13% que representa el costo de los recursos.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE EJECUCIÓN DEL NEGOCIO

4.1 REQUISITOS LEGALES

Para que las operaciones de la empresa sean reconocidas por las autoridades y por los clientes deberá cumplir con disposiciones legales. Nuestro objetivo es dar forma a la empresa, para ello ejecutaremos las acciones necesarias.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) que hace que el negocio cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos y se deberá obtener a los 30 después de iniciado el funcionamiento de la empresa.

Previamente se deberá solicitar la calificación como artesano en el Ministerio de Industrias Comercialización y Pesca MICIP, en razón de que la Ley de Fomento Artesanal le otorga ciertos beneficios a los artesanos cuyos activos excluidos terrenos y edificios no superan los USD 85.000,00. La afiliación a la Cámara Artesanal aportar algunos beneficios adicionales.

Otro requisito es la Patente Municipal; el Permiso de la Dirección de Higiene Municipal, para lo cual los empleados de la empresa, deberán someterse a exámenes médicos a fin de comprobar su estado de salud y obtener el carné de salud ocupacional por cada uno de los empleados que manipulan los insumos de producción, sobre todo al tratarse de una empresa que provee a sus clientes alimentos.

Permiso Único de Funcionamiento Anual, Permiso de funcionamiento Ministerio Salud Pública (M.S.P.), este documento se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud; este documento sirve para el registro sanitario,

junto con la protección de la marca, registrada en el Instituto de Propiedad Intelectual IEPI.

Permiso funcionamiento Cuerpo Bomberos, Es un documento que da la mencionada entidad del estado una vez que el personal del Cuerpo de Bomberos haya inspeccionado el local, en la cual básicamente se revisa la instalación y se asegura que tengan medios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

En cuanto a las normas laborales estableceremos con claridad las condiciones de relación con los trabajadores en temas tales como el tipo de contratación, los sueldos y remuneraciones, la jornada de trabajo, e manejo de permisos y vacaciones, las obligaciones patronales, los beneficios laborales, el procedimiento en caso de terminación del contrato de trabajo, el manejo de visto bueno y despido intempestivo. El cumplimiento de las obligaciones de Seguridad social.

Tomaremos nota del cumplimiento de las normas tributarias, como: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor agregado -IVA-, el uso de documentos como facturas, notas de venta, liquidación de compras y las sanciones a la que se puede estar expuestos por incumplimientos tributarios.

4.2 PLAN DE INSTALACIÓN Y ADECUACIÓN

Realizaremos las instalaciones de servicios básicos así como los trabajos de adecuación, el objetivo es dejar a punto el local para que esté listo para su funcionamiento. A continuación haremos las compras de maquinaria y equipo de producción y el mobiliario requerido.

4.3 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

El objetivo del plan de la administración de operaciones es el aseguramiento de la calidad, impulsaremos la administración por resultados con un enfoque en indicadores de gestión y desarrollaremos e implementaremos un sistema de calidad.

En la etapa de diagnóstico definiremos los objetivos y metas a alcanzar, definiremos los requisitos para la implementación del sistema de calidad y las prioridades a cumplir, construiremos los indicadores de gestión que se orienten al logro de los objetivos de la misión y visión de la empresa, elaboraremos el plan del sistema de calidad y luego procederemos a la implementación, finalmente se harán las evaluaciones y aplicación de mejoras; todo este proceso estará a cargo del administrador y del responsable de producción de la empresa.

4.4 RECURSOS HUMANOS

En cuanto al objetivo de la gestión del talento humano, es el desarrollo del conocimiento técnico y de habilidades ejecutivas, a ser desempeñadas dentro de un ambiente propicio que fomente la proactividad y el trabajo en equipo.

Elaboraremos y ejecutaremos un plan de capacitación en base a las necesidades de las personas con alineamiento a las necesidades de la empresa. Procuraremos el ambiente propicio para que se conozcan los objetivos y metas de la empresa y se busque la participación del equipo en las decisiones.

4.5 MERCADEO

En este punto los objetivos marco son dos que están relacionados entre sí: la creación de imagen de la empresa y el producto, y, el servicio al cliente.

Buscamos posicionar la marca mediante un agresivo programa de comunicación e imagen, para ello desarrollaremos un diseño que identifique a la empresa, buscaremos los medios más adecuados en cuanto a objetivos y costos, elaboraremos la folletería, seleccionaremos los medios y realizaremos la difusión, se harán las evaluaciones necesarias y aplicaremos las mejoras de ser el caso.

Con el cliente implementaremos la “Cultura de servicio al cliente”, identificaremos periódicamente sus necesidades y desarrollaremos un programa de promoción de los productos.

4.6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El objetivo de la planificación financiera es el cumplimiento cercano de las previsiones en cuanto a metas y flujos. Así como el aprovechamiento efectivo y eficiente de los recursos, para ello se irán haciendo los ajustes necesarios de acuerdo a los resultados.

4.7 PLAN DE VENTAS

La previsión total de ventas por año de acuerdo con el estudio de mercado es de 344.703 helados; tenemos una capacidad de producción de 161.280, iniciaremos el primer año con ventas de 96.000, repartidas en los porcentajes abajo indicados, tomando en cuenta los períodos de vacaciones en la sierra.

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total Año
8%	8%	9%	8%	8%	9%	6%	6%	8%	11%	10%	9%	100%

El valor lo calculamos a un precio de 26 ctvs. en base láctea y 20 ctvs. en agua, proveyéndose un total de ventas de USD 22.812,00.

El administrador será la fuerza de ventas quien deberá cumplir con los objetivos fijados. Las ventas se harán de contado, entregando los exhibidores llenos con los diferentes sabores en la primera vez y luego se harán las reposiciones solicitadas de acuerdo con las necesidades del dueño del punto de venta, es decir de acuerdo con la demanda.

CAPÍTULO V

5 EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

5.1 INTRODUCCIÓN

Para establecer la factibilidad de invertir en un proyecto se requiere de una valoración cuantitativa, la que está dada por el retorno obtenido a través de los flujos generados en las operaciones de la empresa. Este retorno debería producir un rendimiento mayor al que se pueda obtener en una alternativa de inversión de riesgo comparable.

Los flujos de fondo futuros deberán ser capaces de cubrir con los pagos a todos los proveedores de los recursos con que se opera, inversionistas y prestamistas, que también solicitan rentabilidades más altas para compensar el incremento del riesgo; en el primer caso existe el riesgo de variabilidad de la rentabilidad anual y en el caso del prestamista asume el riesgo de no pago.

Entre las herramientas que tenemos para calcular el retorno de los flujos o el valor del dinero en el tiempo está el método de la tasa interna de retorno TIR, y el valor actual neto VAN, los cuales comprueban si efectivamente tendríamos un excedente entre la inversión neta y el valor actual los flujos. La información contable es el insumo necesario para la evaluación financiera de la empresa.

El estado de situación inicial, que es la fotografía que refleja contablemente cómo inicia sus operaciones la empresa, detalla los bienes que poseería y cómo estarían financiados. Para su construcción partimos del detalle de inversiones necesarias que, según la ingeniería del proyecto, se requieren y los aportes de los socios en efectivo o en especies para su adquisición.

También incluye pagos que deben hacerse para el funcionamiento, tales como gastos de instalación, registro de marca, etc.

	Detalle de Inversiones	Monto	Vida Útil en Años
1	Congeladores	\$1.400	10
2	Moldes	\$6.500	10
3	Despulpadora	\$2.000	10
4	Exhibidores	\$2.000	10
5	Balanza	\$280	10
6	Termómetro	\$230	10
7	Cocina	\$120	10
8	Muebles	\$300	10
9	Utensilios	\$200	10
10	Batidora	\$1.700	10
	Total Inversión	\$14.730	

	Inventario	Monto
1	Chocolate 22.6 Kg	\$60
2	Palitos 50.000	\$70
	Total Inventarios	\$130

5.2 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Con los datos anteriores hemos construido el Estado de Situación Inicial

Estado de situación inicial	
Activos	
Activo Corriente:	
Caja.....	\$ -
Cuentas por cobrar.....	\$ -
Inventario.....	\$ 130,00
Total activo corriente.....	\$ 130,00
Intangibles	
Patentes y marcas	\$ 100,00
Gastos diferidos	
Gastos de instalación y adecuación	\$ 400,00
Activo fijo	
Maquinaria y equipo.....	\$14.730
Total activo.....	<u>\$ 15.360,00</u>
Pasivo y patrimonio	
Deuda a bancos.....	\$ 4.500,00
Aporte de socios.....	\$ 10.860,00
Total pasivo y patrimonio..	<u>\$ 15.360,00</u>

Para obtener los flujos que generarán el negocio, a partir de las ventas esperadas, determinamos los ingresos, el nivel de producción y los costos y gastos de producción.

5.3 PROYECCIÓN DE VENTAS O INGRESOS

De acuerdo con el estudio de mercado, nuestro segmento consume 1.378.812 helados al año, la intención de compra por parte de los dueños de los puntos de venta es del 25%, entonces calculamos que podríamos vender 344.703 helados al año; tenemos una capacidad de producción de 161.280 helados por año, que podría duplicarse realizando el proceso 2 veces al día,

sin embargo hasta conocer el mercado esperamos iniciar el primer año con unas ventas de 96.000 helados que representa el 7% del total del segmento, repartidas en los porcentajes abajo indicados, tomando en cuenta que, los meses de agosto y septiembre por efecto de las vacaciones tendrán una disminución de ventas, por lo que será necesario encontrar otros puntos alternativos.

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total Año
8%	8%	9%	8%	8%	9%	6%	6%	8%	11%	10%	9%	100%

Ventas mensuales en unidades

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año
Helado en leche	4.800	4.800	5.400	4.800	4.800	5.400	3.600	3.600	4.800	6.600	6.000	5.400	60.000
Helado en agua	2.880	2.880	3.240	2.880	2.880	3.240	2.160	2.160	2.880	3.960	3.600	3.240	36.000
Ventas	7.680	7.680	8.640	7.680	7.680	8.640	5.760	5.760	7.680	10.560	9.600	8.640	96.000

Valor de ventas en dólares

El valor de las ventas se calcula a un precio de 26 ctvs. en base láctea y 20 ctvs. en agua.

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año
Helado en leche	1,242	1,242	1,398	1,242	1,242	1,398	932	932	1,242	1,708	1,553	1,398	15,530
Helado en agua	583	583	655	583	583	655	437	437	583	801	728	655	7,283
Ventas	1,825	1,825	2,053	1,825	1,825	2,053	1,369	1,369	1,825	2,509	2,281	2,053	22,812

5.4 COSTOS DE PRODUCCIÓN

En función a las ventas previstas de 96.000 unidades durante el primer año, determinamos los costos.

Se ha determinado un cronograma de producción mensual fija 8.000 helados: 5.000 helados en base láctea y 3.000 en agua.

Descripción	Unidades	Mensual
Unidades producidas	U.	8.000
Helado en leche		5.000
Helado en agua		3.000
Materia Prima	US\$	704
Helado en leche		479
Helado en agua		225
Gastos Indirectos	US\$	106
Mano de Obra	US\$	481
Costo total de producción mensual	US\$	1.292
Costos por unidad		
materia prima en leche		0,169301494
materia prima en agua		0,148364798
gastos indirectos y mano de obra		0,073439425

Al final del primer año la materia prima costará USD 8.449,00; gastos indirectos USD 1.276 y mano de obra directa USD 5.774; el costo total de producción ascenderá a USD 15.499,20.

La producción y las ventas en unidades son iguales por lo que al final del año no quedan inventarios para el siguiente período.

Con los datos que hemos obtenido podemos calcular una utilidad bruta de USD 11.115,20 en diciembre. Ahora necesitamos calcular los otros gastos para llegar a la cifra de la utilidad neta

5.5 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Proyección de gastos generales

Descripción	Mensual
Gastos de administración y ventas	
Sueldo administrador	
Básico	120,0
Décimo cuarto	10,0
Vacaciones	5,0
Décimo tercero	10,0
Aporte patronal	14,6
Fondos de reserva	
Gastos de ventas	106,5
Servicios básicos	50,0
Arriendos	50,0

Total Gastos Generales	366,0
------------------------	-------

Los gastos generales constituidos por los rubros detallados en el cuadro anterior al final del año suman USD 4.445,70. Los gastos de ventas incluyen la publicidad.

5.5.1 Depreciaciones y amortizaciones

Los activos fijos se depreciarán durante 10 años siendo su valor anual USD 1.473,00, las amortizaciones de gastos de instalación, marcas y patentes se difieren a 5 años, correspondiendo el valor de USD 100,00 por año.

5.5.2 Proyección de gastos financieros

Los gastos financieros calculados sobre la base de una deuda de USD 4.500,00 a 3 años plazo al 15% de interés anual, totalizan USD 589.20 al final del primer año.

5.5.3 Impuestos

En cuanto al pago de los impuestos, como no constituiríamos una sociedad, correspondería el valor que se calcula como personas naturales que cumplen la función específica de artesanos. Sin embargo en este caso habría que acumular los ingresos como persona natural bajo relación de dependencia, más los ingresos del negocio y ubicar el valor en la tabla de impuestos. Según las proyecciones hemos asignado el 10%.

5.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Nuestro estado de pérdidas y ganancias al final del primer año sería el siguiente:

Estado de pérdidas y ganancias	
Ventas.....	22,812.4
Costo de bienes vendidos.....	15,499.2
Utilidad bruta.....	7,313.2
Gastos administrativos y de ventas	4,255.6
Depreciación.....	1,473.0
Amortización.....	100.0
Utilidad operacional.....	1,484.6
Gastos financieros.....	589.2
Utilidad antes de impuestos.....	895.4
Impuestos.....	89.5
Utilidad neta.....	805.9

Para construir el Balance General necesitamos tener un presupuesto de caja.

5.7 EL FLUJO DE CAJA

Para el pequeño empresario es conveniente contar con una herramienta que le permita pronosticar las necesidades de efectivo con el fin de cumplir con los planes de operación de la empresa; esta es una de las herramientas más útiles, ya que a más de tener las previsiones del negocio, sirve para obtener préstamos en condiciones más favorables, debido a que se puede prever con anticipación su necesidad y ayuda a mostrar ante la institución financiera nuestra capacidad de pago.

Para elaborar nuestro flujo asumimos que todos los cobros y los pagos serán de contado.



FLUJO DE CAJA

DESCRIPCION	Unidades	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
EGRESOS														
Compra de Activos	US\$	15,360.00												
Materia Prima	US\$		644.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09	704.09
Mano de Obra	US\$		481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21	481.21
Gastos Indirectos	US\$		36.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31	106.31
Gastos Generales	US\$		350.83	350.83	362.24	350.83	350.83	362.24	328.02	328.02	350.83	385.05	373.64	362.24
Pago Crédito - Intereses	US\$		56.25	55.00	53.74	52.46	51.17	49.86	48.53	47.19	45.83	44.45	43.06	41.65
Pago Crédito - Capital	US\$		99.74	100.99	102.25	103.53	104.83	106.14	107.46	108.81	110.17	111.54	112.94	114.35
Total Egresos	US\$	15,360.00	1,668.43	1,798.43	1,809.83	1,798.43	1,798.43	1,809.83	1,775.61	1,775.61	1,798.43	1,832.64	1,821.24	1,809.83
INGRESOS														
Ventas	US\$	-	1,824.99	1,824.99	2,053.12	1,824.99	1,824.99	2,053.12	1,368.74	1,368.74	1,824.99	2,509.36	2,281.24	2,053.12
Aporte Socios	US\$	10,860.00												
Créditos	US\$	4,500.00												
Total Ingresos	US\$	15,360.00	1,824.99	1,824.99	2,053.12	1,824.99	1,824.99	2,053.12	1,368.74	1,368.74	1,824.99	2,509.36	2,281.24	2,053.12
Saldo Inicial de Caja	US\$	0.00	0.00	156.57	183.13	426.42	452.98	479.55	722.84	315.97	-90.90	-64.34	612.38	1,072.39
Saldo Final de Caja	US\$	0.00	156.57	183.13	426.42	452.98	479.55	722.84	315.97	-90.90	-64.34	612.38	1,072.39	1,315.67

5.8 BALANCE GENERAL

Ahora podemos integrar el Balance general que queda de la siguiente manera:

Balance General a fin de año	
Activos	
Activo Corriente:	
Caja.....	\$ 4.927,63
Cuentas por cobrar.....	\$ -
Inventario.....	\$ -
Total activo corriente.....	\$ 4.927,63
Gastos diferidos	
Patentes y marcas	\$ 100,00
Gastos de instalación y adecuación	\$ 400,00
Total Gastos diferidos	\$ 500,00
Amortización acumulada	\$ 100,00
Gasto diferido neto	\$ 400,00
Maquinaria y equipo.....	\$14.730
Depreciación acumulada	\$1.473
Activo fijo neto	\$13.257
Total activo.....	\$ 18.584,63
Pasivo y patrimonio	
Cuentas por pagar	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 450,74
Deuda a bancos.....	\$ 3.217,26
Aporte de socios.....	\$ 10.860,00
Resultados del ejercicio	\$ 4.056,64
Total pasivo y patrimonio..	\$ 18.584,63

5.9 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para obtener los flujos que nos permitirán calcular la TIR, haremos una proyección de 5 años de los estados financieros, bajo los siguientes supuestos:

- El volumen de las ventas y de producción aumentan en un 10%, por la ampliación de la participación en el mercado.
- El precio de venta se incrementa en un 3%, que es el comportamiento supuesto para la inflación.
- Los costos de materia prima aumentarán y estarán calculados en función al incremento de unidades producidas y por la inflación.
- Los gastos en general serán afectados por la inflación.



Proyecciones

Balances comparativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activo Corriente:					
Caja.....	\$ 1,315.67	\$ 3,764.61	\$ 7,623.77	\$ 14,972.84	\$ 24,190.27
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente.....	\$ 1,315.67	\$ 3,764.61	\$ 7,623.77	\$ 14,972.84	\$ 24,190.27
Gastos diferidos					
Patentes y marcas	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Gastos de instalación y adecuación	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Total Gastos diferidos	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Amortización acumulada	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 400.00	\$ 499.99
Gasto diferido neto	\$ 400.00	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ 100.00	\$ 0.01
Activo fijo					
Maquinaria y equipo.....	\$ 14,730.00	\$ 14,730.00	\$ 14,730.00	\$ 14,730.00	\$ 14,730.00
Menos: depreciación acumulada	\$ 1,473.00	\$ 2,946.00	\$ 4,419.00	\$ 5,892.00	\$ 7,365.00
Neto maquinaria y equipo	\$ 13,257.00	\$ 11,784.00	\$ 10,311.00	\$ 8,838.00	\$ 7,365.00
Total activo.....	\$ 14,972.67	\$ 15,848.61	\$ 18,134.77	\$ 23,910.84	\$ 31,555.28
Pasivo y patrimonio					
Cuentas por pagar	\$ -				
Impuestos por pagar	\$ 89.54	\$ 245.44	\$ 425.99	\$ 620.21	\$ 826.46
Pasivo corriente	\$ 89.54	\$ 245.44	\$ 425.99	\$ 620.21	\$ 826.46
Deuda a bancos.....	\$ 3,217.26	\$ 1,728.31	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ 3,306.80	\$ 1,973.75	\$ 425.99	\$ 620.21	\$ 826.46
Patrimonio					
Aporte de socios.....	\$ 10,860.00	\$ 10,860.00	\$ 10,860.00	\$ 10,860.00	\$ 10,860.00
Resultados del ejercicio	\$ 805.87	\$ 2,208.99	\$ 3,833.92	\$ 5,581.85	\$ 7,438.18
Resultados del ejercicio anterior		\$ 805.87	\$ 3,014.86	\$ 6,848.78	\$ 12,430.63
Total patrimonio	\$ 11,665.87	\$ 13,874.86	\$ 17,708.78	\$ 23,290.63	\$ 30,728.81
Total pasivo y patrimonio..	\$ 14,972.67	\$ 15,848.61	\$ 18,134.77	\$ 23,910.84	\$ 31,555.28

Estado de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas.....	22,812.40	25,846.45	29,284.03	33,178.80	37,591.59
Costo de bienes vendidos.....	15,499.22	16,851.31	18,491.72	20,332.28	22,399.07
Utilidad bruta.....	7,313.18	8,995.14	10,792.31	12,846.53	15,192.52
Gastos administrativos y de ventas	4,255.58	4,584.73	4,815.78	5,071.47	5,354.88
Depreciación.....	1,473.00	1,473.00	1,473.00	1,473.00	1,473.00
Amortización	100.00	100.00	100.00	100.00	99.99
Utilidad operacional.....	1,484.60	2,837.41	4,403.53	6,202.06	8,264.65
Gastos financieros.....	589.18	382.98	143.62	-	-
Utilidad antes de impuestos.....	895.41	2,454.43	4,259.91	6,202.06	8,264.65
Impuestos.....	89.54	245.44	425.99	620.21	826.46
Utilidad neta.....	805.87	2,208.99	3,833.92	5,581.85	7,438.18

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Inversión	15360						
Ventas		22,812	25,846	29,284	33,179	37,592	15,360
-Costo de ventas		15,499	16,851	18,492	20,332	22,399	0
-Depreciación		1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	7,365
- Amortización		100	100	100	100	100	500
Gastos administrativos		4,256	4,585	4,816	5,071	5,355	
Beneficios antes de imp BAIT		1,485	2,837	4,404	6,202	8,265	7,495
Intereses		589	383	144	0	0	0
BAT		895	2,454	4,260	6,202	8,265	7,495
Impuestos		90	245	426	620	826	0
BDI		806	2,209	3,834	5,582	7,438	
+Depreciaciones		1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	
+Amortizaciones		100	100	100	100	100	
= Fondo generado operaciones Cash flow		2,379	3,782	5,407	7,155	9,011	7,495
+ Valor residual						7,495	
	15360	2,379	3,782	5,407	7,155	16,506	7,495
Flujos netos de caja	-15360	2,379	3,782	5,407	7,155	16,506	7,495
Flujos netos de caja acumulados		-12,981	-9,199	-3,792	3,363	19,869	27,364

5.10 VALOR ACTUAL NETO-VAN Y LA TASA INTERNA DE RETORNO-TIR.

La valoración del proyecto consiste en determinar el valor presente de flujos de caja futuros calculados con una tasa de descuento. La tasa de descuento que vamos a utilizar, que también se llama tasa de retorno, se determinará utilizando el método denominado “costo medio ponderado de capital” que considera los costos que tienen las distintas fuentes de financiación y su participación en el proyecto. En nuestro caso se considera el costo de la deuda y el costo de oportunidad de los aportes personales, o recursos propios.

El costo de oportunidad de los recursos propios es aquella tasa mínima que el inversionista exige para invertir sus recursos frente a otras alternativas, afectado por un ponderador de riesgo. Para nuestro ejemplo tomaremos la tasa básica del Banco Central del Ecuador-BCE como la alternativa, y le afectaremos por la prima de riesgo que asumimos es del 6%. Para los recursos ajenos se tomará la tasa efectiva del crédito.

En nuestro proyecto tenemos por lo tanto la siguiente información:

Tasa básica BCE	5.63% TLR
Prima de riesgo	6,00% β
Tasa efectiva del crédito	$Cra = 15\%$
Total de la inversión	\$15.360,00 RLP
Recursos propios	\$10.860,00 (70,70%) Ra
Recursos ajenos (deuda)	\$ 4.500,00 (29,30%)

Tasa de descuento = Costo medio ponderado del capital

$$CMPC = (TLR + \beta) * (Rp/RLP) + (Cra * (Ra/RLP))$$

$$CMPC = (5,63 + 6) * (10.860/15.360) + (15 * (4.500/15.360))$$

$$CMPC = 13,61\%$$

El valor actual neto VAN

El valor actual neto, es el valor presente de todos los flujos netos generados por el proyecto durante el tiempo estimado de duración, deducido el valor de la inversión. Si el valor es positivo, significa que se recupera la inversión y además tiene un excedente; si el resultado es cero, quiere decir que recupera la inversión y cubre las expectativas de los proveedores de recursos; si es negativo, no llega a recuperar la inversión. Para calcular el VAN se utiliza el costo de oportunidad de la inversión que para nosotros es la tasa de descuento o costo medio ponderado de capital – CMPC.

$$\text{VAN} = \$6.710,41$$

La tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto y es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto VAN de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR es igual o superior a la tasa exigida por los proveedores de recursos, así mientras mayor sea la TIR será más conveniente. Nuestro proyecto arrojó la siguiente tasa interna de retorno:

$$\text{TIR} = 25\%$$

En consecuencia podemos decir que el proyecto excede las expectativas de todos los proveedores de recursos con 12 puntos de diferencia, de tal manera que puede considerarse viable porque es un proyecto rentable.

5.11 EL PUNTO DE EQUILIBRIO

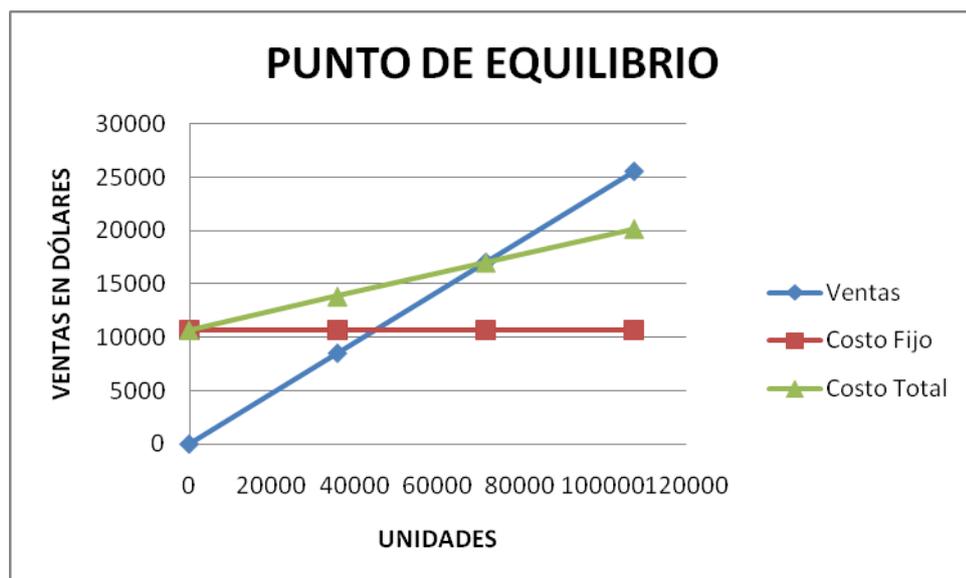
El punto de equilibrio, es el nivel de producción y ventas en el cual la empresa cubre la totalidad de sus costos, es decir, que no gana ni pierde dinero.

Para calcular el punto de equilibrio en unidades físicas hemos aplicado la fórmula:

$$\text{Costos} - \text{Fijos} / \text{Contribución} - \text{unitaria}$$

Obteniendo el equilibrio en 71.574 unidades

Para obtener el punto de equilibrio en unidades monetarias modificamos la fórmula dividiendo la contribución unitaria para el precio de venta, alcanzándose el punto de equilibrio cuando las ventas lleguen a USD 17.008,04.



Esta información es de utilidad dentro del plan de mercadeo, en las decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación. Sobre el producto nos está indicando que según sus características alcanza su equilibrio en un tiempo adecuado, que son diez meses siendo el horizonte del proyecto 5 años, el agregar características para mejorar el producto tendría impacto en los costos variables y le restaría competitividad. En caso contrario si suprimimos algunas características para alcanzar su punto de equilibrio antes, podría afectarse su calidad.



En cuanto a canales de distribución nos permite establecer que antes del año es preferible utilizar la fuerza de ventas con un sueldo fijo y luego de este tiempo deberíamos agregar una comisión para darle más impulso a las ventas. Así mismo luego del alcanzado el punto de equilibrio se estima factible una campaña publicitaria que incremente las ventas. El realizarlo antes puede comprometer la liquidez y sanidad de la empresa.



5.12 ANALISIS DE ÍNDICES

Análisis de índices									
	A. Rentabilidad		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio de la industria	Conclusión
1	Margen de utilidad	Utilidad neta/Ventas	3.53%	8.55%	13.09%	16.82%	19.79%		Tendencia positiva
2	Retorno sobre activos	Utilidad neta/ Total activo	5.38%	13.94%	21.14%	23.34%	23.57%		Tendencia positiva
3	Retorno sobre patrimonio	Utilidad neta/Patrimonio de los accionistas	7%	20%	35%	51%	68%		Tendencia positiva
	B. Utilización de activos								
4	Rotación de activos fijos	Ventas/Activo fijo	1.72	2.19	2.84	3.75	5.10		Tendencia positiva
5	Rotación de activo total	Ventas/Total activo	1.52	1.63	1.61	1.39	1.19		Baja por aumento de activo corriente
6	C. Liquidez								
	Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	14.69	15.34	17.90	24.14	29.27		Mucha liquidez
7	Prueba ácida	Activo corriente-inventario/Pasivo corriente	14.69	15.34	17.90	24.14	29.27		Normal
8	D. Endeudamiento								
	Deuda sobre activo total	Total deuda/ Total activos	21%	11%	0%	0%	0%		Totalmente manejable
9	Razón de cobertura de intereses (Veces de intereses ganados)	Utilidad antes de intereses e impuestos/Interés	2.52	7.41	30.66				Holgura suficiente
10	Cobertura de cargos fijos	Utilidad antes de cargos fijos e impuestos/Cargos fijos	1.72	1.96	2.24	2.53	2.84		Holgura suficiente



Los índices deben ser comparados con los datos representativos de la industria, pero en Ecuador no contamos con esta información, sin embargo podemos realizar un análisis de las cifras obtenidas en nuestro proyecto y su evolución.

En general los índices mantienen una tendencia positiva que favorece a la empresa, sin embargo se observa un exceso de liquidez incrementado a partir del tercer año que es cuando se cancela el crédito; este valor debe ser observado para no mantener el dinero ocioso, el cual puede ser utilizada para incrementar el activo fijo en la planta o para realizar inversiones en otras opciones diferentes a la actividad; el crecimiento de la fábrica será posible siempre que haya un incremento en la demanda del producto.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el presente trabajo hemos cumplido el objetivo planteado en el inicio, que fue preparar un plan de negocios para implementar una empresa productora de helados bajo parámetros técnicos, mediante una estrategia de negocios sostenible en el largo plazo.

Realizamos un diagnóstico de la situación actual del mercado de helados dentro de la ciudad de Cuenca, identificamos a nuestros clientes, conocimos a nuestra competencia, y las barreras de entrada y salida de la empresa. Así mismo definimos nuestro mercado objetivo y las estrategias más adecuadas para ingresar a él, a través de nuestra ventaja comparativa en beneficio del usuario.

Establecimos procesos productivos con especificaciones técnicas del producto, requerimientos físicos de equipo y maquinaria, etc. Conocemos la normativa legal de funcionamiento de la empresa, y los permisos necesarios para su funcionamiento.

A través de la evaluación económica y financiera establecimos que el proyecto es viable bajo los supuestos fijados y en la medida de que la ejecución sea realizada de acuerdo a lo planificación, mediante las estrategias previstas y realizando las mejoras y ajustes necesarios ya en la acción.

Las herramientas administrativas, los estudios de mercado, la planeación estratégica y el análisis financiero, minimizan los riesgos en la toma de decisiones pero no garantizan el éxito o fracaso de la empresa, a esos factores debe sumarse la actitud de las personas, su talento y su empeño para cumplir los objetivos.

Es importante señalar algunos aspectos observados en el desarrollo del presente trabajo:



Siendo una empresa de tipo familiar, que cuenta con algunas ventajas, se deberá tomar en consideración las dificultades típicas de una empresa de esta naturaleza en cuanto al manejo de conflictos, la separación de los ingresos familiares, el tema de las sucesiones; a fin de, a través del diálogo encontrar la solución a cada uno de estos temas.

El trabajo de un administrador de empresa no es un trabajo individual sino de un equipo multidisciplinario, fue así que para el desarrollo del presente trabajo, recibí el apoyo de profesionales de esta ciudad en diferentes ramas como el marketing, economía, ingeniería química, administradores, etc. Experiencia que resultó positiva.

La dolarización ha proporcionado la estabilidad necesaria para poder hacer proyecciones y planes a largo plazo, sin embargo la actual situación política que pretende realizar cambios que afectan a la iniciativa privada, ha frenado la inversión hasta obtener las definiciones necesarias; otro beneficio que trajo consigo la dolarización es la reducción de tasas de interés.



BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- **DESSLER, Gary**, Administración del Personal, 8va edición, México, Prentice Hall.
- **EDICIONES LEGALES**, Manual Legal del Empresario y el Ejecutivo, Tomos I y II. Corporación MYL, Quito. 2003
- **GALLAGHER, Timothy J.**, Andrew Joseph D., Administración financiera, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2001.
- **GHEMAWAT, Pankaj**, La estrategia en el panorama de los negocios, Editorial Pearson Educación, México, 2000.
- **KINNEAR, Taylor**, Investigación de mercados. Un enfoque aplicado, Editorial McGraw Hill, Colombia 2000.
- **ROBBINS, Stephen P.**, Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México, 1999.



FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET

Páginas de enlace:

- www.soyentrepreneur.com
- www.bce.fin.ec/
- www.elcomercio.com
- www.nestle.com.pe
- www.inatur.cov.ve
- www.hoy.com.ec
- www.venmas.com
- www.degerencia.com
- www.mintra.gob.pe
- www.mundohelado.com
- www.ataforma.com
- www.yta.com.ar



ANEXOS