

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS UBICADA
EN LA PROVINCIA DE IMBABURA, CANTÓN IBARRA.**

CASO: “RIKKOS HELADOS”

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

LENIN VLADIMIR ORTEGA ANDRADE

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO

QUITO, 2013

Director: Ing. Diego Serrano.

Informantes: Ing. Leonardo Ávila.

Ing. Paulina Mancheno.

Dedicatoria:

*Dedico esta tesis a mis padres, a mis
hermanos y esposa que cada día de sus
vidas dedicaron un minuto de su tiempo
para hacer de mí una mejor persona.*

Muchas Gracias.

Agradecimientos:

*Agradezco a mi madre y a mi padre,
por su confianza, por su cariño, por todo
su apoyo y en especial por enseñarme a
vivir con libertad amor y responsabilidad.*

Muchas Gracias.

ÍNDICE.

RESUMEN EJECUTIVO, 1

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

- 1.1. Entorno Económico del País, 3
- 1.2. Análisis de la Industria Heladera del País, 13
 - 1.2.1. Entorno Económico del País, 13
 - 1.2.2. Crecimiento de Industria Heladera, 18
 - 1.2.3. Descripción de Competidores Actuales y Potenciales, 19
 - 1.2.4. Situación Actual del Mercado Heladero, Productos y Servicios, 20
 - 1.2.5. Análisis FODA de la Industria, 22
 - 1.2.6. Conclusiones Generales de Diagnóstico de la Industria, 24

CAPÍTULO II

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, 25

- 2.1. Descripción del Negocio, 25
- 2.2. Características Diferenciadoras del Producto, 26
- 2.3. Ventajas Competitivas, 27
- 2.4. Mercado Actual, 27
- 2.5. Definición de la Misión, 31
- 2.6. Definición de la Visión, 32
- 2.7. Valores Corporativos, 32
- 2.8. Análisis FODA, 34
- 2.9. Objetivos, 34
 - 2.9.1. Objetivos de Corto Plazo, 34
 - 2.9.2. Objetivos de Largo Plazo a 10 años, 35
- 2.10. Estrategias, 35

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO, 38

- 3.1. Análisis del Sector, 38
- 3.2. Análisis de la Demanda, 39
 - 3.2.1. Segmentación del Mercado, 39
 - 3.2.2. Demanda Actual, 50
- 3.3. Proyección de la Demanda, 52
 - 3.3.1. Definición de la Población, 52
 - 3.3.2. Definición de la Muestra, 54

- 3.4. Encuesta de Mercado y Satisfacción, 56
- 3.5. Resultados de la Encuesta de Mercado y Satisfacción, 59
 - 3.5.1. Rango de Edad y Sexualidad de los Encuestados, 59
 - 3.5.1.1. Rango de Edad de los Encuestados, 59
 - 3.5.1.2. Sexualidad de los Encuestados, 60
- 3.6. Redefinición de la Segmentación de Mercado Posterior a la Aplicación de la Encuesta de Satisfacción y Mercado “Empresa Rikkos Helados”,72
- 3.7. Análisis de la Oferta, 75
- 3.8. Análisis de Comercialización, 80
 - 3.8.1. Estrategia de Producto, 80
 - 3.8.2. Estrategia de Precio, 84
 - 3.8.3. Estrategia de Plaza o distribución, 85
 - 3.8.4. Estrategia de Promoción, 86

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO, 88

- 4.1. Análisis de la Localización Actual, 88
 - 4.1.1. Macrolocalización, 89
 - 4.1.2. Microlocalización, 93
- 4.2. Determinación de Insumos, 96
- 4.3. Determinación de Accesibilidad de los Recursos, 96
 - 4.3.1. Insumos de Producción Primarios, 97
 - 4.3.2. Insumos de Producción Secundarios, 103
- 4.4. Definición de Procesos, 103
 - 4.4.1. Levantamiento de Procesos, 103
 - 4.4.1.1. Proceso de Compras, 105
 - 4.4.1.2. Proceso de Inventarios, 105
 - 4.4.1.3. Proceso de Ventas, 106
- 4.5. Punto de equilibrio, 106

CAPÍTULO V

5. PROYECCIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO, 110

- 5.1. Determinación de Costos, 110
 - 5.1.1. Costos de Materia Prima, 110
 - 5.1.2. Costos de Mano de Obra, 116
 - 5.1.3. Costos Indirectos de Fabricación, 117
- 5.2. Determinación de los Gastos, 119
 - 5.2.1. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas, 119
 - 5.2.2. Presupuesto de Gastos de Producción,119
 - 5.2.3. Presupuestos de Gastos Promoción y Publicidad, 120
 - 5.2.4. Presupuesto de Gastos de Financiamiento, 121

- 5.3. Análisis de la Inversión Fija, 122
- 5.4. Determinación de Estados Financieros, 123
 - 5.4.1. Estado de Situación Financiera Comparativo, 123
 - 5.4.2. Estado de Resultados Integrales Comparativo, 124
 - 5.4.3. Estado de Flujo de Efectivo, 125
 - 5.4.4. Estado de Evolución del Patrimonio Neto, 126
- 5.5. Análisis de Capital de Trabajo, 126
 - 5.5.1. Cálculo de Capital de Trabajo Neto, 126
 - 5.5.2. Calculo de la Necesidades Operativas de Fondos (NOF), 128
- 5.6. Evaluación Financiera, 131
 - 5.6.1. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la TIR, 131
 - 5.6.2. Análisis Dupont e Indicadores Financieros, 133
 - 5.6.3. Análisis Horizontal, 134
 - 5.6.4. Análisis Vertical, 136
- 5.7. Estrategias Financieras. 138
 - 5.7.1. Proyección del Presupuesto de Ventas, 138
 - 5.7.2. Proyección del Presupuesto de Mano de Obra, 140
 - 5.7.3. Análisis de la Capacidad, 141

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 146

- 6.1. Conclusiones, 146
- 6.2. Recomendaciones, 147

BIBLIOGRAFÍA, 149

ANEXOS, 151

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está conformado por seis capítulos que describen la situación actual del negocio y proyectan la situación futura del mismo, este análisis se base principalmente en el análisis del entorno, la definición del negocio, el estudio del mercado, el estudio técnico, la proyección y análisis financiero, y las conclusiones y recomendaciones que permitan a la organización estructurarse como una empresa productora y comercializador de helados, con una adecuada gestión de sus activos de sus costos, ingreso, y gastos.

En el primer capítulo se analiza el entorno económico y social, en donde se desenvuelve la empresa “Rikkos Helados”, partiendo de un análisis macro de la economía y sus perspectivas, a un análisis específico de la industria, crecimiento y proyecciones, de igual manera se realiza una análisis FODA de la industria heladera Ecuatoriana para conocer su estado actual de desarrollo.

El segundo capítulo es una definición de negocio, en la que se determina la identidad de la compañía, se define la misión, visión, y valores corporativos que se aplican Y predicen a cada uno de sus empleados, de igual manera se evalúa a la organización desde la perspectiva FODA, para determinar los objetivos y estrategias a aplicar en el corto, mediano y largo plazo.

El tercer capítulo es un estudio de mercado, donde se analiza a la oferta y demanda del mercado heladero ecuatoriano, se determina el mercado objetivo por medio de la segmentación, y se evalúa la opinión de los clientes mediante la aplicación de la encuesta de mercado.

En cuarto capítulo se realiza un análisis de la localización, a nivel macro y micro localización, se evalúa la accesibilidad de los recursos primarios y secundarios de producción, así como se realiza el levantamiento de procesos básicos para el buen manejo de las compras, inventarios, y las ventas; de igual manera se evalúa el punto de equilibrio de producción.

El quinto capítulo es la proyección y análisis financiero de la compañía, partiendo de un análisis introductorio de los elementos del costo, el análisis de los gastos, la inversión y el financiamiento, así como una evaluación financiera real y proyectada, con la determinación de estados financieros comparativos.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones respectivas del proyecto.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. Entorno Económico del País.

La internalización de las personas en el mundo así como la globalización de las economías ha obligado a países de tercer mundo a internacionalizar sus procesos productivos, mejorar su condiciones de vida de su población, expandir sus mercados e ingresar en tratados de libre comercio; algunos países han abierto sus puertas comerciales adoptando políticas neoliberalitas mientras otros buscan mantener sus economías cerradas; las pequeñas economías enfrenta graves problemas, tanto sociales y políticos, entre ellos el crecimiento de la deuda pública, la disminución de los servicios sociales, la disminución del empleo, la emigración y otros que aquejan a estas economías en vías de desarrollo.

De lo antes mencionado, la sociedad Ecuatoriana no es la excepción, a pesar de ser un país pequeño ha presentado una serie de conflictos que han empañado su historia, actualmente el país vive en tipos de cambios, con una relativa calma económica, gracias a excedentes petroleros que sustentan el gasto público y las demandas colectivas.

Desempeño de la economía al cierre del 2011.

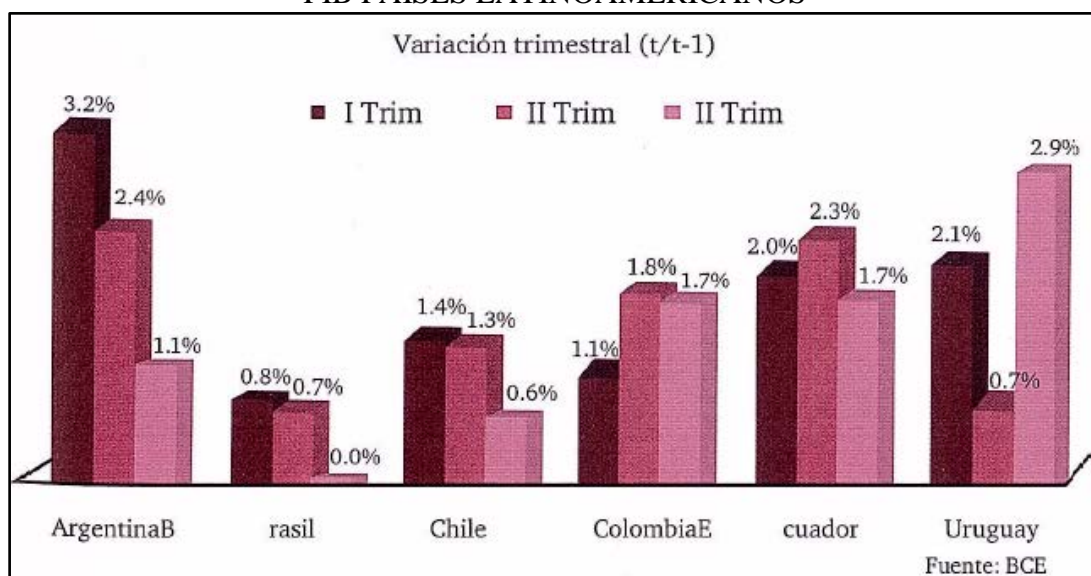
Eduardo Peña, Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil menciona que luego de transcurrido el 2011, se pueden señalar dos aspectos importantes: Primero, que las cifras nos muestran que se ha dado un efecto rebote en la economía, después de un “pobre” crecimiento económico en 2010 (3,6%) (BCE) en relación a América Latina (6%), la economía en 2011 se estimó que crecerá entre 6% y 8% impulsada una vez más principalmente por el gasto público, que se ha beneficiado de un precio promedio del barril de petróleo de aproximadamente US\$95 superior a lo previsto en el Presupuesto General del Estado considerando un precio por barril de US\$73; ingresos tributarios que se han incrementado de forma importante y el financiamiento proveniente de China, Y segundo, la puesta en vigencia de un paquete de leyes que hacen que la actividad empresarial privada esté mucho más regulada que antes, introduciendo aún más incertidumbre acerca de cuál puede ser el futuro de la actividad en un entorno de radicalización política.¹

A pesar del crecimiento económico que ha presentado la nación en el año 2011, si comparamos los resultados nacionales al cierre del tercer trimestre, con el resto de países de la región se puede observar que nos ubicamos en segundo lugar junto con Colombia y después de Uruguay, en su revista PwC Ideas (2012) menciona “esta desaceleración podría derribar de un entorno económico global que se vuelve menos favorable, atenuando el crecimiento en los países más grandes de Latinoamérica”.²

¹ PEÑA EDUARDO. (2011). [http://www.lacamara.org/ccg/2011%20DIC%20BE%20CCG%20Res3Pag%20PERSPECTIVAS%202012.pdf], *Boletín Económico*.

²PWC ASESORES EMPRESARIALES. (2012). Desempeño de la Economía Ecuatoriana y Perspectivas. *Revista PwC Ideas*, 1, Pág. 3, Febrero 2012, Quito, 2012.

GRÁFICO 1.
PIB PAÍSES LATINOAMERICANOS



La economía del Ecuador, medido en términos del PIB, aumentó del 3,58% en el año 2010 al 6,50% en 2011, según previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE).

En el 2011, el crecimiento de la economía ecuatoriana se vio impulsado principalmente por la inversión del gobierno, apoyado en los altos precios de petróleo, la renegociación de contratos petroleros y el aumento en la presión fiscal, Sin embargo, cabe mencionar que durante el 2011 no hubo aumento significativo de la inversión extranjera directa ni variación positiva en la balanza comercial no petrolera.

Los efectos económicos marginales que dejó el excedente petrolero, se vieron opacados por la creciente inflación de los productos primarios, que han generado una brecha significativa entre el incremento del salario básico unificado y el costo de los bienes de consumo descrito en el siguiente cuadro:

Los productos más impactados durante el 2011, fueron:

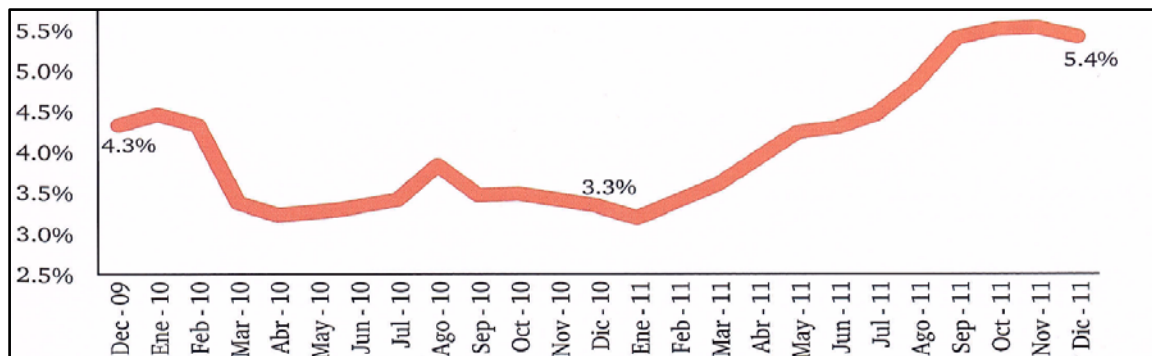
Alimentos y bebidas no Alcohólicas 37%,

Prendas de vestir y calzado	11%
Educación	9%
Restaurantes y hoteles	8%
Transporte	8%

Dichos productos aportaron el 73% de la inflación anual.

La inflación alcanzó el 5,41% en el año 2011, mostrando un incremento de alrededor de dos puntos porcentuales comparados con la tasa de inflación de 3,33% en 2010, La variación más alta en la inflación mensual de 2011 fue de 0,6% en septiembre; siendo la menor 0,03%, en noviembre.³

GRÁFICO 2.
EVALUACIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL



Fuente: PwC Asesores Empresariales (2012)

A pesar de ello se destaca que el crecimiento del PIB en el año 2011 representa uno de los índices más altos de la década, La tasa de crecimiento promedio para el período 2000-2010 fue de 4,38% inferior a lo alcanzado al cierre del 2011.

³PWC ASESORES EMPRESARIALES. (2012). Desempeño de la Economía Ecuatoriana y Perspectivas. *Revista PwC Ideas*, 1, Pág. 5, Febrero 2012, Quito, 2012.

Medidas económicas relevantes tomadas por el Estado Ecuatoriano en el 2011.

Una de las medidas de mayor importancia creadas por el estado ecuatoriano fue la emisión del Código de Producción, vigente desde el año 2010, ya que buscó generar beneficios tributarios para la inversión extranjera directa, se destaca la reducción en la tasa del impuesto a la renta al 24% en el 2011, 23% en el 2012 llegando al 23% en el 2013; así como la exención plena del impuesto a la renta para nuevas empresas productivas, en sectores estratégicos.

También es importante mencionar la política fiscal a finales del 2011 que decide incrementa el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) de 2% a 5%, sujeto a ciertas excepciones prescritas en la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Recursos del Estado; con el objeto de disminuir la salida de divisas.

Por su parte el gobierno ecuatoriano, a través de su nuevo esquema de recaudación de impuesto, incrementó en 5 puntos porcentuales el arancel para vehículos importados, de 35% a 40% a inicios de año; y emite nuevas regulaciones para importación de CKD, que desacelera el crecimiento de la industria Automotriz.

Balanza Comercial.

En diciembre de 2011 la balanza comercial finalizó con un saldo negativo, Según estadísticas basadas en cifras del BCE, al cierre de diciembre de 2011, Ecuador finalizó con un déficit comercial de aproximadamente USD 664 millones; el saldo negativo para el mismo período en el año anterior fue USD 1,900 millones, El país cerró el año 2011 con

exportaciones de aproximadamente USD 22,350 millones, lo cual representa un crecimiento del 27,8% frente al 2010.

Exportaciones Petroleras.

Según datos del BCE, hasta diciembre de 2011 las exportaciones petroleras ascendieron a USD 12,910 millones (33,5% más que en 2010), abarcando el 58% del total de exportaciones, Por su parte, las exportaciones no petroleras ascendieron a USD 9,400 millones y su crecimiento en relación al 2010 fue del 22,7%.

Deuda pública.

Según las cifras publicadas por el BCE, en diciembre de 2011, la deuda pública externa alcanzó los USD 10,000 millones, Durante el mismo período del año 2010 la cantidad era de USD 8,600 millones.

La proporción entre deuda y PIB se incrementó del 15 al 15,2% durante el mismo período, diciembre 2010 y diciembre 2011, La deuda externa privada ascendió a USD 5,200 millones a diciembre de 2011.

Inversión Extranjera.

En el año 2011 no hubo inversión extranjera relevante en Ecuador, para el tercer trimestre 2011 ésta alcanzó USD 386 millones.

Es importante mencionar que la renegociación de los contratos petroleros que finalizaron en 2010 significó para el Estado ingresos por USD 1,288 millones.

Riesgo País.

A finales de 2011, el riesgo país de Ecuador medido por el EMBI (índice de bonos de mercados emergentes), estuvo cerca de los 846 puntos, Entre las tasas máximas y mínimas obtenidas en 2011 se destacan los 914 puntos en enero de 2011, manteniendo la tendencia a la baja en el indicador conseguido en el año 2010 y 730 puntos a inicios de abril de 2011, respectivamente, Sin embargo, la fluctuación diaria en 2011 se modificó por no más de 8 puntos.

Empleo.

En diciembre de 2011, Ecuador cerró con una tasa de desempleo de 5,1% del total de la Población Económicamente Activa (PEA); lo cual representa un total de aproximadamente 225,670 personas desempleadas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Sin embargo, el subempleo (falta de tiempo completo o de empleo adecuado de la PEA) mostró una disminución en su tasa, de 47,1% en 2010 a 44,2% en 2011.

Según la información publicada por el INEC, en diciembre de 2011 se vio una reducción en la pobreza de cuatro puntos porcentuales alcanzando el 28,6% en 2011, frente a 32,8% en diciembre de 2010.

En Ecuador, el salario mínimo aumentó en USD 28 en diciembre de 2011; de esta manera alcanzando los USD292 en 2012.

Crédito Bancario.

La oferta de líneas de crédito por parte de bancos del estado y la sinergia entre bancos públicos y privados permitió que la gente tenga un acceso más rápido a préstamos hipotecarios por cantidades superiores, El incremento en estos préstamos varió en 10% y 35%, en comparación con préstamos registrados en el 2010, La iniciativa fue propuesta por el banco del IESS, ofreciendo una menor tasa.

Asimismo, durante el año 2011 se extendieron facilidades para conseguir préstamos de consumo para personas naturales o instituciones con calificación D o E en la Central de Riesgos de Crédito, Sin ser esta una entidad vinculante, sin vigencia legal sino más bien informativa y confidencial para las instituciones financieras; aclaración que fue expresada por el Sr, Presidente en septiembre de 2011.

En 2011, los préstamos corporativos y las tasas de depósito tuvieron un interés promedio de 8,35% y 4,56% respectivamente, Por otro lado, la tasa de interés mensual promedio en préstamos al consumidor variaron entre 16,34% y 15,94% en diciembre de 2010 y 2011 respectivamente.

Perspectivas 2012.

El pronóstico para el año 2012 se presenta alentador para Ecuador, Debido a la recesión económica global y a los efectos de la crisis en Europa, América Latina continuaría creciendo en 2012 pero a una tasa inferior, estimada al 3,7%, De manera similar, el desempeño de la economía local estará acorde con las proyecciones de crecimiento de países como: Colombia (4,5%), Chile (4,2%), Brasil (3,5%) y Costa Rica (3,5%).

El gobierno ecuatoriano a enfocado su esfuerzo en controlar la salida de divisas a través del incremento del ISD al 5%, así como la oferta de beneficios e incentivos a los exportadores, importadores y comerciantes, tratando de mantener el dinero en la economía ecuatoriana.

En su plan multianual, el gobierno trata de mantener las exportaciones de petróleo, lo cual, en conjunto con la recaudación tributaria son las principales fuentes de ingreso, En 2012, se espera romper el registro histórico de exportación de petróleo, alcanzando 526,000 barriles por día a 600,000 barriles en 2013, Asimismo, la minería en el país será un sector importante en la producción ecuatoriana; se prevé una nueva etapa en el sector minero del Ecuador con cinco contratos estratégicos.

Por otro lado el incremento de la oferta petrolera se vería beneficiado por el incremento del precio del petróleo; de acuerdo a las previsiones de la Energy Information Administration, que situó al precio del petróleo WTI alrededor de US\$93 por barril al cierre de 2011, con un incremento con respecto al 2010 y un aumento de la demanda petrolera de 1,5 millones de barriles diarios.

Para el 2012 se espera un incremento pero en esta oportunidad del 4,4% y un aumento de la demanda mundial de 1,6 millones de barriles diarios, manteniendo un precio WTI superior a los US\$95 por barril durante el 2012, La EIA estima un precio promedio de US\$97,5.

En Ecuador se pronostica un crecimiento del 5,3% para el año 2012, que representa US\$71,625 millones, la actividad de mayor crecimiento sería la industria manufacturera.

Según la CEPAL, en 2012, se proyecta un crecimiento del PIB de 5% y de la inflación 4%.

Finalmente, el FMI en sus revisiones de las perspectivas económicas de octubre de 2011 estimo a la alza el crecimiento esperado del PIB Ecuatoriano, efecto de la demanda interna, precios favorables del petróleo y mejoras en el flujo de remesas, y coloca en el 5,8% para el 2011, pero presenta una desaceleración para 2012, pronosticando un crecimiento de PIB de 3,8% una reducción de 2 puntos frente al 2011.⁴

TABLA 1.
PIB vs INFLACIÓN

	2011				2012		
	BCE	CESLA	CEPAL	FMI	BCE	CESLA	FMI
<i>PIB</i>	6,5%	5,20%	6,40%	5,80%	5,35%	3,80%	3,80%
<i>Inflación</i>	3,69%	5,00%	4,50%	5,40%	3,68%	3,30%	4,80%

Fuente: PwC Asesores Empresariales (2012)

⁴ PWC ASESORES EMPRESARIALES. (2012). Desempeño de la Economía Ecuatoriana y Perspectivas. *Revista PwC Ideas*, 1, Pág. 8, Febrero 2012, Quito, 2012.

1.2. Análisis de la Industria Heladera del País.

1.2.1. Entorno Económico del País.

La industria heladera Ecuatoriana, se encuentra ubicada dentro del Sector Industrial Alimenticio, sub sector Alimenticio-elaborado, este sector productivo Ecuatoriano, ha sido históricamente determinante en la economía ecuatoriana y en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento, Este último debido a la creciente demanda de alimentos desde el año setenta, producto del auge del petróleo, el incremento de divisas, el incremento de habitantes y del cambio de hábitos de la población.

Sin embargo, esta expansión no ha sido muy homogénea, ya que se ha visto limitado el crecimiento de exportaciones, al igual que existe un limitado desarrollo de productos, que conlleva a una escasa aplicación de tecnológica.

TABLA 2.
ALIMENTOS PRIMARIOS

ALIMENTICIOS	NO ALIMENTICIOS
<i>Primarios</i>	<i>Primarios</i>
Pescado vivo, fresco o refrigerado	Productos de la silvicultura
Ganado y otros productos de origen animal	Minerales
Cereales	Petróleo y gas natural ³
Banano, Café y Cacao	Flores
Otros productos de la agricultura	
<i>Elaborados</i>	<i>Elaborados</i>
Camarón elaborado	Productos de madera (excepto muebles)
Pescado preparado o en conserva	Otros productos manufacturados ⁴
Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería	Vidrio y otros productos no metálicos
Productos de molinería y panadería	Productos textiles, cuero y productos de cuero
Productos lácteos elaborados	Productos de caucho y plástico
Azúcar	Productos de Tabaco
Bebidas	Papel y cartón
Aceites y grasas	Productos metálicos
Carne y productos Cárnicos	Equipo de transporte
Otros productos alimenticios	Productos químicos
	Maquinaria, equipo y aparatos eléctricos
	Productos de petróleo refinado ⁵

Fuente BCE,⁵

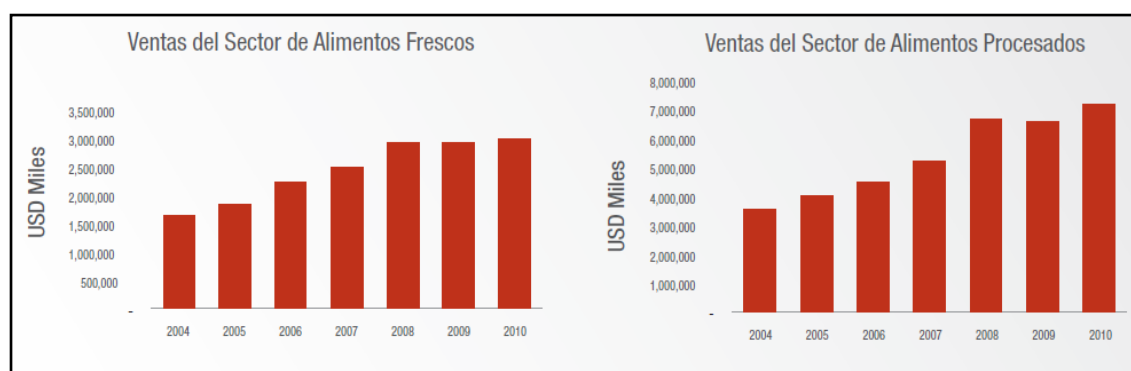
⁵ BAQUERO MARCO. Y FREIRE MARÍA. (2011). <http://www.bce.fin.ec/documentos/publicacionesnotas/competitividad/estudios/documentofinal.pdf>. *Hechos estilizados de 31 sectores productivos en Ecuador*.

El sector de alimentos del Ecuador tiene una historia que es uno de los sectores con mayor peso en la economía ecuatoriana por su participación y crecimiento, Actualmente ostenta el título de principal exportador mundial de productos como el banano, palmito, concentrado de maracuyá, tilapia fresca, entre otros, ha sido la plataforma exportadora para que nuevos productos alimenticios con alto valor agregado y rentabilidad sean apreciados por el consumidor y el inversionista extranjero.

Tamaño del mercado.

El incremento anual de las ventas tanto de alimentos frescos como de procesados ha sido una característica constante del sector ecuatoriano en los últimos años, Según estadísticas oficiales entre los años 2006 –2010 las ventas de alimentos frescos crecieron en 35% y las de alimentos procesados en 58%.

GRÁFICO3.
VENTAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS I



Fuente: Ministerio de Competitividad y Productividad,⁶

⁶ MINISTERIO DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. (2011) [http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Alimentos_Frescos.pdf]. *Invest with Values*.

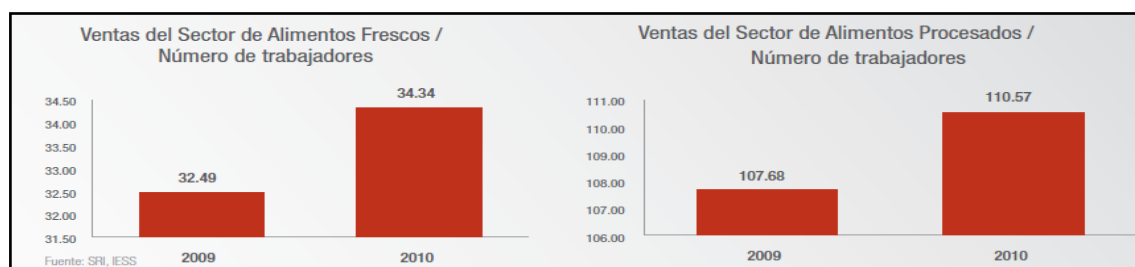
Al cierre de diciembre del 2011, las ventas del sector alimenticio crecieron USD 365 millones, eso significa un 11% más de lo alcanzado en el año anterior, Así lo anuncia el último informe de labores del Ministerio de Industrias.⁷

Incremento de la productividad del sector.

En los últimos años la industria de alimentos ha trabajado intensamente en el fortalecimiento de encadenamientos productivos, convirtiéndose junto con turismo y energía en anclas y “halan” al resto de la economía.

La importancia del sector de alimentos en la economía ecuatoriana ha repercutido en una fuerza laboral con una elevada experiencia y en un mayor número de profesionales capacitados, En el último año la productividad laboral por trabajador se ha incrementado tanto en el sector de alimentos frescos como en el de procesados.

**GRÁFICO 4.
VENTAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS II**

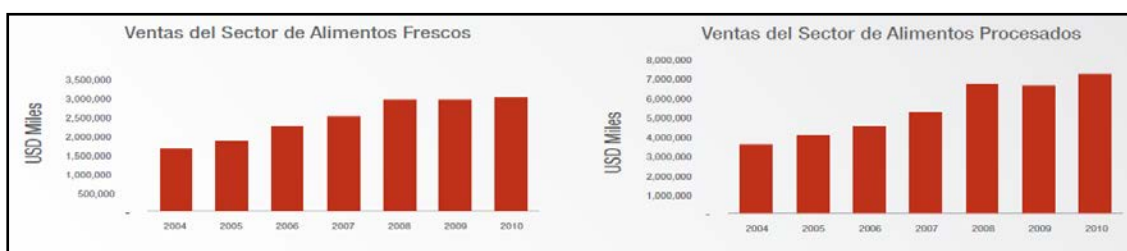


Fuente: Ministerio de Competitividad y Productividad.⁸

⁷AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SURAMÉRICA.<http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=123640>. *El sector alimenticio del Ecuador creció USD 365 millones en 2011.*

⁸ *Ibíd.*, p. 10

**GRÁFICO5.
VENTAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS III**



Fuente: Ministerio de Competitividad y Productividad.

Empresas del sector.

El crecimiento del sector se ve reflejado también en el incremento del número de empresas, Exceptuando el año 2009 afectado por la crisis internacional, en los últimos cinco años el número de empresas cuyas actividades están en el sector de alimentos frescos y procesados se ha incrementado, en el año 2010, después de la crisis, la recuperación traducida en el incremento de empresas ha sido importante para las micro, pequeñas y grandes.

**TABLA 3.
EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO**

Número de empresas del sector de alimentos						
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Crecimiento
2006	763	731	484	4884	3001	
2007	760	743	521	5255	3196	6%
2008	982	724	395	5804	3470	9%
2009	799	730	381	5091	3007	-13%
2010	832	740	381	5125	3023	1%

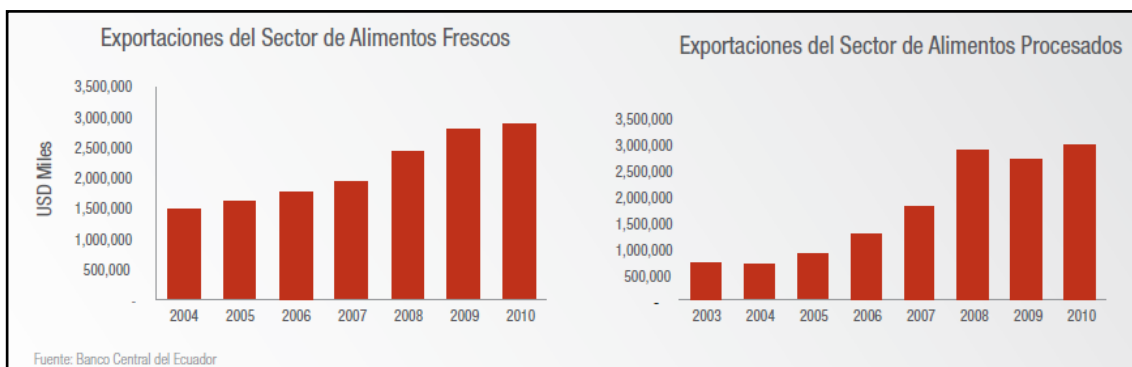
Fuente: Ministerio de Competitividad y Productividad.

Alimentos ecuatorianos reconocidos por el consumidor internacional.

Ecuador goza de un reconocido posicionamiento en el mercado internacional como exportador de productos agroindustriales, Aproximadamente la mitad de las ventas totales del sector de alimentos frescos corresponden a exportaciones, y de las ventas totales de alimentos procesados una tercera parte se destinan al mercado exterior.

Las exportaciones del sector han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, entre 2006 y 2010 el crecimiento fue del 63% en alimentos frescos y del 133% en alimentos procesados.

GRÁFICO 6.
EXPORTACIÓN DEL SECTOR DE ALIMENTOS



Fuente: Ministerio de Competitividad y Productividad.

De lo antes mencionado el sector de alimentos procesados, se denomina a cualquier alimento que haya sido manipulado, modificado, y que haya cambiado sus propiedades naturales.

El procesado de alimentos permite adquirir alimentos de temporada durante todo el año, conserva y agrega proteínas, vitaminas, calorías y grasas naturales.

A la industria heladera, productora y comercializadora de helados, ya sea en cualquiera de sus presentaciones se la considera como un productos alimenticio procesado; ya que dentro de su proceso productivo modifica, agrega y manipula alimentos de su estado natural, a productos terminados.

1.2.2. Crecimiento de Industria Heladera.

Evolución Histórica del Helado.

No existe certeza acerca del lugar de origen de los helados, ya que hay quienes sostienen que los mismos provienen de China, otros ubican su nacimiento en Grecia y algunos en Egipto, No obstante ello, existe cierto consenso acerca de que su aparición data de aproximadamente tres mil años, Es importante mencionar que en esa época, el helado era un placer reservado sólo para los reyes y su corte, ya que era muy dificultosa su producción y conservación.

La difusión en la antigüedad de este producto, es atribuida a Marco Polo, quien lo introdujo en el imperio Romano luego de conocerlo en el Lejano Oriente.

Fue recién en el siglo XVIII cuando los vendedores ambulantes italianos difundieron el helado por toda Europa y es en ese mismo siglo cuando llega a América del Norte, Ahí se sienta las bases para la elaboración del helado industrial.

El helado adquiere un carácter comercial e industrial llegando, a fines de siglo, a convertirse en el postre de consumo masivo más popular del mundo.

El helado en el Ecuador no es simplemente una golosina, sino un postre, sus inicios se remontan desde el siglo XVIII, después de la llegada del mismo a América del Norte; a través del tiempo se lo fue adaptando a la producción nacional, generando un mix de productos de diversas presentaciones, sabores e incluso olores; en Ibarra por ejemplo su historia se remonta desde 1897, los cuales se preparan en pailas de bronce que se disponen sobre una cama de hielo con sal, envuelta en paja, La receta requiere mezclar en la paila el jugo de fruta, agua, panela, canela, claras de huevo y pimienta de olor, y batir los ingredientes con una cuchara de palo hasta obtener el punto de preparación.

Esta delicia hoy por hoy se halla de distintas maneras de preparación, desde máquinas de producción masiva a maneras de producción artesanal de baja escala, con una infinidad de sabores desde lo tradicional, lo nuevo y exótico.

En Ecuador el helado en forma industrial llega a finales de la década de los 40, cuando Edmundo Kronfle Abbud importó desde Europa el nombre y la idea de producir helados “Pingüino”, a partir de ello se funda lo hoy conocido como la marca Pingüino-Unilever, pionera en la producción industrial en el país.

1.2.3. Descripción de Competidores Actuales y Potenciales.

En el Ecuador el 70% de la participación en el mercado de los helados lo capta Pingüino, mientras que el restante 30% se lo adjudican Eskimo, Zanzíbar, Coqueiros, Jotaerre y el

resto, el ámbito artesanal juega un factor importante, pero su participación en el mercado es incierta. Se puede concluir que el segmento de helados en el país, en la actualidad es movido por cinco empresas industriales que, en conjunto, producirían alrededor de 20 millones de litros anuales con participaciones de mercado antes referidas.

A escala nacional existen más de 80 heladerías formales entre medianas y pequeñas, entre las que se destacan Fragola, Ice Cream Factory, Tutto Freddo, Nice Cream, Fruta Bar, ubicadas en centros comerciales, locales particulares u otras donde expenden sus productos, los precios del sector actualmente rondan desde el \$1,50 hasta sobrepasar \$5, y ofrece una infinidad de sabores, desde naturales a artificiales en diversas presentaciones.

1.2.4. Situación Actual del Mercado Heladero, Productos y Servicios.

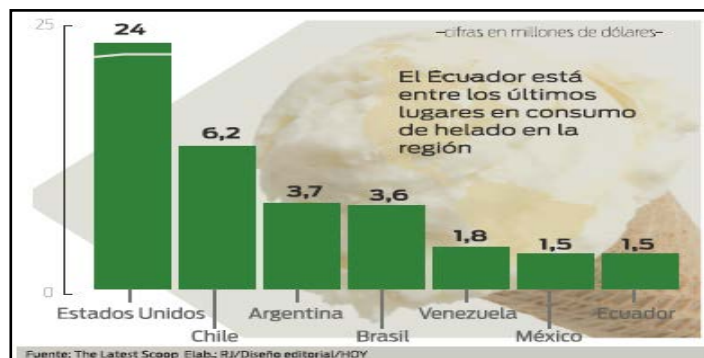
El mercado heladero Ecuatoriano, es un sector poco diversificado, en el cual se concentran muy pocas empresas en producciones industriales para consumo nacional, y existe una gran cantidad de productores artesanales no considerados estadísticamente.

Nuestro país presenta este producto en diversas y muy variadas presentaciones, desde las paletas heladas, helados de paila naturales, los helados de sabores artificiales, y una mezcla de sabores y olores que tratan de llegar a los clientes, de toda índole y edad, sus precios son muy variados, y se hallan al alcance de la economía de cualquier ecuatoriano; En Ecuador a pesar de ser el helado un producto tradicional no ha sido de gran demanda; en el país, el consumo per cápita al año es de 1,5 litros de helado congelado.⁹

⁹DIARIO EL HOY.,(2010). <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/nuevas-estrategias-para-fomentar-el-consumo-de-helado-en-el-pais-440086.html>. *Nuevas estrategias para fomentar el consumo de helado en el país.*

GRÁFICO 7.

CONSUMO DE HELADO POR PERSONA AL AÑO



Asimismo es importante considerar que la industria heladera de producción masiva se enfoca en un target dirigido a los infantes entre 9 y 12 años, Aunque también se evidencia una evolución lenta entre adolescentes, como parte de actividades sociales de fin de semana y en grupo, Mientras que las empresas de baja escala productiva se enfocan en un mercado infantil, adolescente y sobre todo un mercado familiar.

Actualmente existe una tendencia mundial del consumo de alimentos sanos, que ha evidenciado un cambio cultural de los pueblos, el Ecuador no ha sido la excepción en los últimos 5 años, se ha empezado a apreciar los productos de consumo diario comprándolos de una manera más reflexiva basando su decisión final en un estudio más detallado del origen, los beneficios y lo saludable que puede ser un producto, “Antes la gente utilizaba cualquier insumo que satisfacía sus exigencias primarias, ahora, cuando hacen una compra intentan que sus productos satisfagan varias de sus necesidades”, comenta (Freddy Murillo, 2008) especializado en mercadeo.

Los helados actualmente no son solo una golosina, sino una fuente alimenticia que contribuye al ser humano con calorías, grasas, proteínas, minerales, o hidratos de carbono;

esto, dependiendo de su composición del mismo, por lo cual es importante considerarlos y comentarlos a los clientes.¹⁰

1.2.5. Análisis FODA de la Industria.

El sector de alimentos- procesados, ha mostrado un crecimiento importante durante el año 2011, y posee grandes proyecciones para el cierre del año 2012, el país ha aprovechado su ventaja competitiva sobre ciertos productos, que ya sea por el clima, zona geográfica u otros factores que mantienen superiores a los competidores directos, pero así también este sector se ve afectado por debilidades internas sobre su calidad, permanencia y desarrollo; las mismas que se muestran como amenazas desacelerando su crecimiento; bajo lo anterior dicho el análisis de la industria muestra lo siguiente:

Fortalezas

Las condiciones climáticas del Ecuador permiten el cultivo de la mayoría de variedades de alimentos, frutas, cereales y vegetales en todo el territorio.

Sus recursos naturales abundantes que generan una ventaja natural frente a varios de los países con los que se compete.

Mecanización y automatización de procesos a nivel de empresas grandes.

Positivo enfoque hacia la exportación en la mayoría de cadenas productivas de alimentos, frutas y productos básicos.

Oportunidades

El incremento de la demanda internacional de alimenticios de calidad; producto del crecimiento de la población mundial.

Generar alianzas políticas, para exportar el excedente de la producción a mercados de gran importancia, como China, India.

Generar procesos que adieran valor al producto y que generen diversidades de sub productos de una misma materia prima.

Maximizar la producción incrementando la siembra de cultivos en terrenos baldíos o improductivos.

Debilidades

Existe poco apoyo y desarrollo a nivel de micro y pequeña empresa, la cual trabaja en forma artesanal con sistemas de cultivos artesanales, rudimentarios; resultado de ello se generan productos de baja calidad.

La mayor parte de la producción se mantiene a nivel de productos naturales básicos, no hay valor agregado, e innovaciones consistentes a nivel de productos elaborados.

Poco apoyo estatal, con fondos y capacitación al empresario ecuatoriano.

Existe un uso limitado de tecnología en las cadenas productivas desde el micro empresario al gran empresario.

Barreras impositivas indefinidas por un entorno empresarial cambiante.

Dificultad al acceso de préstamos de desarrollo a Pequeños y micro empresarios.

Consumidores del exterior imponen, normas de calidad.

Amenazas

Los competidores directos, países de la región que poseen las mismas ventajas competitivas han mejorado sus procesos, desarrollo industrial, ingresando a mercados más selectos.

Alianzas políticas, tratados de libre comercio, o beneficios especiales a competidores.

Incremento de requisitos burocráticos, de calidad, normas ISO y otras que entorpecen el ingreso de productos.

La generación de productos sustitutos o que in cluyan valor agregado a los mismos.

1.2.6. Conclusiones Generales de Diagnóstico de la Industria.

Según el análisis de la industria y mercado se han establecido las siguientes conclusiones.

- La Industria Heladera Ecuatoriana, ha presentado cambios importantes en los últimos tiempos, pero no presenta un desarrollo importa como parte activa de la Economía del País.
- La producción Ecuatoriana se destina al consumo nacional, no existen registros de exportaciones de este producto, externalizando la cultura y calidad.
- Los precios y variedades de helados ofertados en el país, son muy diversos, al alcance de la economía de cualquier persona.
- No existe un estudio de la producción heladera artesanal, de la calidad, y diversidad de sus productos.
- La industria alimenticia, productora, carece de tecnología y recursos necesarios para fomentar su crecimiento.
- Los ecuatorianos, a pesar de considerar al helado un producto tradicional, el consumo del mismo es inferior en América Latina.

CAPÍTULO II

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Descripción del Negocio.

“Rikkos Helados”, es una empresa familiar con una trayectoria de más de 20 años en el mercado Ibarreño, esta pequeña empresa se constituye a mediados de 1988, y surge de la necesidad de sus dueños de generar un emprendimiento para subsanar las necesidades monetarias de aquellos tiempos, su principal producto desde aquel entonces fue la fabricación y venta de helados artesanales, tipo paleta, producidos en base a frutas naturales con una variedad de sabores y colores naturales, a medida del pasó el tiempo la necesidad de negocio le obligó a crecer en infraestructura física e incrementar la capacidad de producción, así como generar nuevos productos.

Actualmente la empresa ofrece una gama de helados de diversos sabores, desde los tradicionales helados de paila de Ibarra, hasta los iniciadores de la empresa, las paletas heladas; su producción desde aquel entonces ha sido artesanal, su implementación tecnológica no es de gran escala, pero, a pesar de ello su capacidad de producir haciende a más de 2000 unidades mensuales, su propietaria considera que uno de los factores claves

del éxito ha sido ofertar bienes de calidad, que aportan al consumidor con nutrientes propios de la pulpa de la fruta, generando un producto de calidad 100% natural.

Los nuevos desafíos del mercado y el incremento de la demanda de estos productos en el negocio ha requerido que se genere un plan estratégico de desarrollo, que asegure su permanencia en el mercado competitivo y aproveche las oportunidades de desarrollo y crecimiento del mercado heladero, manteniendo y rascando los sabores tradicionales y las propiedades y componentes de los productos naturales.

2.2. Características Diferenciadoras del Producto.

Lo que ha hecho que “Rikkos Helados” se haya mantenido en el mercado por más de 20 años, ha sido su excelente servicio y calidad de sus productos que hacen de ellos, únicos, innovadores y tradicionales, algunas características que destacan son las siguientes:

Características Diferenciadoras del Producto.

Productos 100% Naturales, realizados en base a frutas de calidad.

Precios, accesibles a consumidores de medianos recursos en adelante, enfocado al consumo familiar.

El sabor de sus productos, que resaltan el uso de la fruta natural, con aromas y beneficios propios de las frutas.

Calidad y cantidad de cada producto, que permite al consumidor satisfacer sus necesidades a un precio justo.

Mejoramiento Continuo de instalaciones, y procesos de producción. que permiten al consumidor obtener el producto que quiere, cuando lo quiere.

Inovación, ha marcado el nacimiento de nuevos sabores, en base a experimentos y mezclas, que permiten definir la perfección del sabor de una fruta a través de un helado.

El uso eficiente de los recursos, el uso eficiente de las frutas, que maximizan el beneficio para el productor y aprovechan al máximo la composición de la fruta.

Adecuación de sus instalaciones, que permiten al consumidor apreciar lo que compra.

2.3. Ventajas Competitivas.

“Rikkos Helados”, posee ciertas ventajas competitivas que le han permitido ser única frente a otras empresas de su competencia, las cuales se mencionan en el siguiente cuadro:

Ventajas Competitivas	Servicio Oportuno al Cliente, la mejora en procesos capacitaciones de personal y desarrollo del negocio se enfoca en dar un valor agregado al cliente a través del servicio.
	La calidad para Rikkos Helados, es un objetivo diario a mejorar, lo cual ha permitido captar nuevos clientes, y ser un referente para la competencia.
	La empresa, busca siempre cumplir con sus clientes, con sus empleados, mejorando sus condiciones de trabajo, manteniendo una reputación intachable.
	Mejoramiento Continuo de instalaciones, procesos de producción.
	La Ubicación ha permitido al negocio a darse a conocer.

2.4. Mercado Actual.

La Industria de helados en el Ecuador mantiene un mercado activo en desarrollo, la baja investigación estadística no ha documentado a ciencia cierta el verdadero nivel de producción y consumo de helados en Ecuador, sin embargo se conoce mediante cifras oficiales que el consumo per cápita anual es de 1,6 litros, cifra que actualmente hace más de 2 litros de helado anual: de lo antes mencionado estas cifras no son comparativas con la realidad del consumo de helado mundial, las mismas que se mencionan de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA 4.

CONSUMO ANUAL (PER CÁPITA) DE HELADOS Y POSTRES HELADOS EN LITROS

Puesto	País	Consumo
1	Nueva Zelanda	26.30
2	Estados Unidos	22.50
3	Canadá	17.80
4	Australia	17.80
5	Suiza	14.40
6	Suecia	14.20
7	Finlandia	13.90
8	Dinamarca	9.20
9	Italia	8.20
10	Chile	6.00
11	Francia	5.40
12	Alemania	3.80
13	China	1.80

FUENTE: The Latest Scoop, 2000 Edition, Int Dairy Foods Assn.

En referencia al consumo per cápita, Nueva Zelanda encabeza el ranking del consumo mundial con un total de 26,3 litros, seguida por Estados Unidos (22,5 l), Canadá y Australia (17,8 l), Según este informe los países nórdicos consumen en promedio 14 litros per cápita, mientras que Italia, Francia, España y Alemania consumen en promedio 6 litros. En dicho informe el único país latinoamericano que figura es Chile con 6 litros per cápita.

GRÁFICO 8.

CONSUMO MUNDIAL DE HELADOS – LITROS / PER CAPITA



FUENTE: The Latest Scoop, 2000 Edition, Int Dairy Foods Assn.

Dicho informe también incluye la presencia de Argentina con un consumo promedio de 4 litro anuales, también se destaca que de acuerdo a un informe realizado por la Embajada Argentina en Chile, muestra que la producción aproximada en 2005, fue de 80 millones de litros con una facturación de alrededor de US\$ 150 millones, siendo este país el mayor consumidor de helados en América latina.

Adicionalmente de la referida información se puede concluir la importancia de la producción heladera de países como Estados Unidos y China, que por su densidad poblacional muestran la mayor participación.

Cotejando la información obtenida del consumo y de producción se puede resaltar que EEUU muestra una importante consumo de helado per cápita mundial, posicionando su consumo interno en segundo lugar después de Nueva Zelanda con (22,5 Litros) de helado por persona, así mismo una producción de (61,3 millones de Hectolitros) que representa el principal productor mundial de helado, de esto se concluye que EEUU representa un

mercado activo tanto en producción y consumo de helado, un mercado potencial para el ingreso de nuevos productos lácteos y de gran desarrollo de la industria heladera.

También se destaca el efecto inverso entre la relación entre producción y consumo, específicamente en el caso de China; este país muestra una baja incidencia de consumo de helados en el mundo con apenas (1,8 litros) per cápita; mientras inversamente muestra una producción superior a la de países como Nueva Zelanda, Canadá, Chile, Alemania y demás países que en la tabla de consumo son líderes, dicha producción haciende a (23,6 millones de Hectolitros) después de EEUU.

Es este caso se puede concluir que a pesar que la demanda de helado anual es inferior a la relación mundial, la densidad poblacional de China incentiva a generar una producción superior a países de mayor consumo; este mercado muestra una industria de helado en desarrollo con potencial de crecimiento y venta debido a la incidencia poblacional.

TABLA 5.
PRODUCCIÓN ANUAL EN MILLONES DE HECTOLITROS

Puesto	País	Producción M/Hi
1	Estados Unidos	61.30
2	China	23.60
3	Canadá	5.40
4	Italia	4.60
5	Australia	3.30
6	Francia	3.20
7	Alemania	3.10
8	Suecia	1.30
9	Suiza	1.00
10	Nueva Zelanda	0.90
11	Finlandia	0.70
12	Dinamarca	0.50

FUENTE: The Latest Scoop, 2000 Edition, Int Dairy Foods Assn.

Tanto las gráficas de consumo como producción, no muestran la incidencia de la industria heladera del Ecuador, pero se puede destacar que el mercado ecuatoriano considera al helado un prostre muy apetecible, a pesar de ello el consumo per cápita anual es de baja

incidencia, la industria heladera muestra mucha competencia de productos, desde los fabricados artesanalmente hasta los de producción en masa o industriales.

Una parte importante del negocio en el país lo controla Unilever, con Pingüino, esta industria lleva más de 56 años en el país y mantiene un amplia gama de productos, y una diversidad de líneas de distribución, esta empresa representa una participación de mercado del 70% mientras el restante 30% se reparten pequeños competidos como Gino's, Baskin Robbins, Topsy, Gelato, Eskimo, aquí se incluyen los helados artesanales.

El helado en el mercado Ecuatoriano es comercializado en supermercados, tiendas, centros comerciales, colegios, universidades, a través de vendedores informales ubicados en las diferentes avenidas de las ciudades, esta diversidad de formas de adquirir este producto ha hecho del helado muy apetecido por los ecuatorianos, siendo un producto tradicional; a pesar de ello es concluyente que mercado heladero en el país, es relativamente joven, con grandes deficiencias en tecnología, pero a la vez muy enriquecido en formas y sabores autóctonos de la cultura y geografía latina.

2.5. Definición de la Misión.

La misión de la empresa Rikkos Helados es:

“Somos una empresa Ecuatoriana, productora y comercializadora de helados 100% naturales, presente en el mercado ibarreño por más de veinte años, nuestro objetivo es brindar un producto y servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, así como nuestro trabajo y recursos contribuyan con el desarrollo de nuestro país”.

2.6. Definición de la Visión.

Nuestra visión a 5 años es:

“Ser una compañía líder del mercado ibarreño, que oferte productos innovadores 100% naturales, manteniendo un servicios de calidad, con una distribución eficiente al alcance de sus clientes; atrayendo nuevos mercados nacionales e internacionales que garanticen la permanencia en el tiempo de la empresa y sus colaboradores”.

2.7. Valores Corporativos,

Nuestros valores corporativos son:

✓ Lealtad,

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, son fieles a la marca, apreciamos lo que hacemos y contribuimos en mejorarlo, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

✓ Responsabilidad,

Sabemos cuán importante es nuestro trabajo, estamos conscientes de ello, por lo cual cada acción que hagamos, ayuda a generar un producto de calidad, Nos comprometemos con la sociedad, con el servicio a los demás y asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

✓ Liderazgo,

Somos un equipo humano comprometido, proactivo, influimos positivamente en nuestros compañeros, en su trabajo, siempre buscamos la excelencia, el desarrollo individual y el éxito global de aquellos que hacemos Rikkos Helados.

✓ Eficiente,

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos que nos proporcionan, para alcanzar nuestros objetivos y metas, minimizando tiempos y reproceso.

✓ Eficaz,

Sabemos que cada unidad que producimos es un trabajo individual, por lo cual el ser eficaz nos incentiva a hacer un producto de calidad de acuerdo a lo establecido.

✓ Toma de decisiones,

Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas, entendemos las necesidades de nuestros clientes, por lo cual sabemos manejarlas.

✓ Honestidad,

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como consigo mismo.

✓ Respeto,

Respetamos lo que piensan los demás, así como ellos respetan lo que yo pienso.

- ✓ Amistad,

Hacemos de un día de trabajo, un encuentro con amigos, somos más que compañeros, amigos; por lo cual nos preocupamos de su bienestar, le ayudamos en sus tareas, y sabemos lo importante que su compañía.

2.8. Análisis FODA.

En la siguiente tabla se describe el análisis FODA de la empresa “Rikkos Helados”:

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •Producto de calidad •Buen Servicio •Stock suficiente de productos. •Precios Accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> •Oportunidad de Crecimiento empresarial. •Nuevos mercados locales. •Exportación de productos. •Patentar la marca y producto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de capacitación de empleados. •Falta de implementación tecnológica. •Falta de levantamiento de procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Competidores Actuales y potenciales. •Ingreso de nuevas marcas multinacionales. •Productos sustitutos de menor precio. •Restricciones Comerciales para ingresar en nuevos mercados.

2.9. Objetivos,

2.9.1. Objetivos de Corto Plazo.

- ✓ Crear un clima laboral adecuado, donde se fomente el valor del trabajo, el compañerismo y el compromiso de los trabajadores.

- ✓ Aumentar las ventas en un 35% de helados grandes para el año 2013 respecto al 2012.
- ✓ Estandarizar los procesos productivos y administrativos de la empresa.
- ✓ Incrementar la participación del mercado ibarreño con dos nuevas sucursales y puntos de distribución.

2.9.2. Objetivos de Largo Plazo a 10 años.

- ✓ Crear la planta productora de helados en Ibarra, con infraestructura tecnológica eficiente que facilite los procesos productivos y aumente la capacidad de producción.
- ✓ Ingresar al mercado ecuatoriano nacional, con la venta de Franquicias, puntos de venta y distribución de producto en las principales provincias del país, Pichincha, Guayas, Austro.

2.10. Estrategias.

Para el cumplimiento de los objetivos de corto Plazo se establecen las siguientes estrategias:

- ✓ Para alcanzar un clima labora óptimo de trabajo se realizarán reuniones bimestrales con los empleados, donde se expongan oportunidades de mejora, se retroalimente

los objetivos alcanzados y el personal exponga sus necesidades, Así como también las personas usen este medio para entablar relaciones personales de amistad.

- ✓ También se motivara al personal destacado, quien a criterio de la administración haya demostrado mayor entrega y compromiso.

- ✓ Para incrementar las ventas en un 35% se usarán las siguientes estrategias:

Uso de publicidad, por medios de comunicación, prensa y radio; así también en el punto de venta del producto.

Implantación de promociones y descuentos.

Mejorar la atención al cliente.

Generar nuevos productos, con precios especiales por lanzamiento.

Disponibilidad del producto.

- ✓ Para incrementar la producción en un 30%, es necesario el uso de las siguientes estrategias:

Definir cronogramas de producción por producto, determinando el número de unidades diarias, semanales y mensuales a producir, en base a la planificación de la demanda.

Inversión en tecnología, que minimicen los tiempos de trabajo y disponga del producto lo antes posible.

- ✓ Para el levantamiento de procesos productivos, es necesario estar presente en la elaboración de un helado, desde la compra de la materia prima hasta la salida del

producto terminado, conociendo así los tiempos, uso de insumos y recursos necesarios.

- ✓ Definir la ubicación geográfica y estratégica de la nueva sucursal, realizando un estudio de mercado detallado que demuestre la viabilidad de los proyectos.

Para alcanzar los objetivos planteados de largo plazo se usarán las siguientes estrategias:

- ✓ Invertir en un terreno de 300 metros cuadrados ubicado en la zona industrial de Ibarra, donde se realizará la producción de helados para todas las unidades de distribución en el país, así también se buscará el financiamiento de la Corporación Financiera Nacional, y el auspicio de Ministerio de productividad para la capacitación y estrategias de crecimiento del mercado tanto local como extranjero.
- ✓ Posicionar la marca y los productos a nivel nacional, posicionar la marca en Ibarra, y posteriormente crear puntos de venta en Quito, así también definir puntos de distribución en las tres provincias de mayor incidencia poblacional del país, patentar la marca y la gama de productos previo al desarrollo de licencias para franquiciar la marca a nivel nacional, siendo estos puntos de distribución.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis del Sector.

La industria heladera Ecuatoriana se ha constituido como un productor y proveedor local de helados, las empresas nacionales compite entre algunas marcas que ofertan diversas variedades del producto, según la publicación de diario el universo, la producción nacional va entre 400 mil y 600 mil litros mensuales, con un promedio de ingresos de más de \$72 millones de dólares, Las compañías ecuatorianas tienen competencia externa, la más reciente es Trendy, una marca de helados chilena, que es el principal proveedor de estos productos para Ecuador (más del 86% del total importado viene de ese país), le sigue Canadá y, con una mínima proporción, los productos fabricados en Perú.

La producción local representa el 95% del total de la industria, aun que las empresas que elaboran sus helados en el país se abastecen de ciertos insumos externos, destacan su producción como 100% nacional (utilizan leche de la Costa y la Sierra),¹¹

El mercado nacional, no precisa cifras exactas de los competidores formales e informales, por lo cual aunque no existen cifras precisas sobre la participación de mercado, se estima que 40 por ciento del sector pertenece al segmento de helados popular y artesanal.

3.2. Análisis de la Demanda.

3.2.1. Segmentación del Mercado.

El objetivo de segmentar el mercado es dividirlo en diferentes sub conjuntos de consumidores con necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica,¹²

La estrategia de segmentación permite que los productores eviten la competencia directa en el mercado, gracias a la diferenciación de sus ofertas, no solo en términos de precio sino también en cuanto al estilo, empaque atractivo promocional, el sistema de distribución y un mejor servicio.

Variables de segmentación:

¹¹ Diario Hoy. *Unos \$72 millones salen de la nevera*. Internet: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unos-72-millones-salen-de-la-nevera-283470.html>. Acceso: (12-09-12)

¹²Leon G. Schiffman –Kanuk, Octava edición, “*Comportamiento de los Consumidores*”. Prentice Hall - Pearson Education 2005, 587 Pág. 50.

- *Variables geográficas,*

El mercado se divide por localidades, la teoría que sustenta dicha estrategia indica que las personas que viven en dicha área comparten ciertas necesidades.

Región.

Rikkos Helados, siendo una compañía Ecuatoriana, está radicada en la región sierra, provincia de Imbabura, en la ciudad de Ibarra.

Ubicación y tamaño de la ciudad,

El cantón Ibarra se encuentra ubicado políticamente en la provincia de Imbabura, situada en la sierra norte del Ecuador entre las provincias de Pichincha, Carchi y Esmeraldas, Los límites del Cantón son al norte con la provincia del Carchi, al noroeste con la provincia de Esmeraldas, al oeste con los cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha, La localización geográfica del Cantón Ibarra en UTM de 10'041,000 norte, 820,000 oeste tomando como punto de referencia el centro de la ciudad de Ibarra.

La ciudad tiene una superficie de 1,162,22 km², con una densidad de 131,87 hab/km² en el cantón, 2,604 hab/km² en el área urbana y 39,91 hab/km² en el área rural, La zona urbana del cantón cubre la superficie de 41,68 km², la zona rural incluida la periferia de la cabecera cantonal cubre la superficie de 1,120,53 km².¹³

Densidad del área,

El Cantón Ibarra está constituido por cinco parroquias urbanas:

- El Sagrario,

¹³<http://www.ibarra.gob.ec/web/.Ibarra> (Ecuador).Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ibarra_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Ibarra_(Ecuador))

- San Francisco,
- Caranqui,
- Alpachaca,
- La Dolorosa del Priorato,

Y las siete parroquias rurales:

- Ambuquí,
- Angochagua,
- La Carolina,
- La Esperanza,
- Lita,
- Salinas,
- San Antonio,

Clima.

El clima de la ciudad es Templado Seco-Mediterráneo, que le dan a Ibarra un clima templado y agradablemente campestre, Ibarra tiene una temperatura promedio de 18 grados, con un máximo de 32 grados.

- *Variables demográficas,*

Las cifras actuales, según los censos poblacionales de los años 2001 y 2010, muestran los siguientes resultados:

Población.

La población del cantón Ibarra, provincia de Imbabura, de acuerdo al el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, es de 181,175 personas, de acuerdo a esta cifra, esta población se divide en 87,786 hombres y 93,389 mujeres en su mayoría asentados en zonas urbanas.

TABLA 6.
POBLACION DE IMBABURA

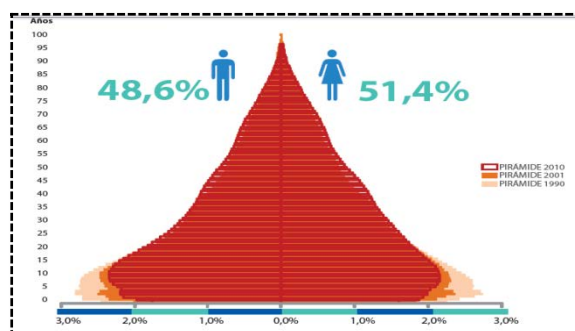
Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Urbano	Rural	Viviendas**	Razón niños mujeres **	Analfabetismo	Edad promedio
Antonio Ante	21.069	10,9	22.449	11,0	43.518	21.286	22.232	12.514	373	8,0%	29
Cotacachi	20.090	10,4	19.946	9,7	40.036	8.848	31.188	12.484	489	18,7%	28
Ibarra	87.786	45,3	93.389	45,6	181.175	131.856	49.319	56.021	339	5,5%	30
Otavalo	50.446	26,0	54.428	26,6	104.874	39.354	65.520	30.966	414	17,9%	28
Pimampiro	6.448	3,3	6.522	3,2	12.970	5.138	7.832	5.052	381	11,9%	31
San Miguel de Urququí	7.825	4,0	7.846	3,8	15.671	3.298	12.373	5.790	434	12,4%	30
Total	193.664	100,0	204.580	100	398.244	209.780	188.464	122.827			

**Particulares y colectivas ** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.¹⁴

De total de esta población 48,6% son hombres y 51,4% mujeres,

GRÁFICO 9.
DISTRIBUCION DE GÉNERO DE LA POBLACIÓN



Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

¹⁴ INEC. Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. *Fascículo Provincial Imbabura*. 2011, Quito, 2012.

La población de la ciudad de Ibarra, así como la de la provincia de Imbabura, se concentra en edades jóvenes, con una media de 30 años de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA 7.
RANGOS DE EDAD DE LOS HABITANTES

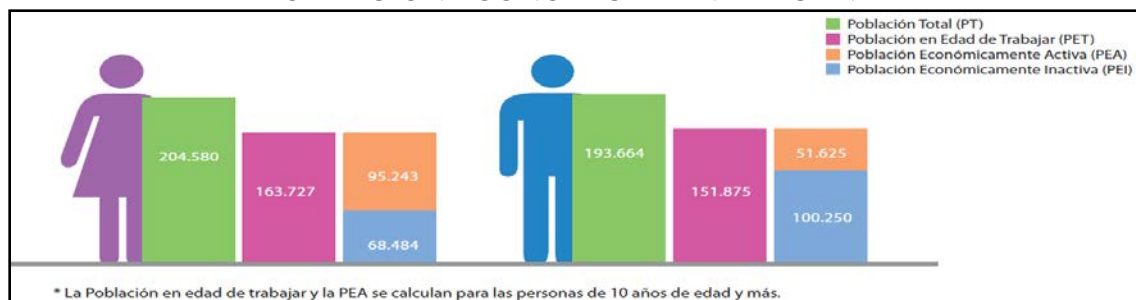
Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	714	0,2%	308	0,5%
De 90 a 94 años	1.120	0,3%	849	0,1%
De 85 a 89 años	1.979	0,6%	2.158	0,2%
De 80 a 84 años	3.157	0,9%	4.180	1,0%
De 75 a 79 años	4.930	1,4%	6.057	1,5%
De 70 a 74 años	6.551	1,9%	8.109	2,0%
De 65 a 69 años	8.272	2,4%	10.566	2,7%
De 60 a 64 años	9.451	2,7%	12.029	3,0%
De 55 a 59 años	10.500	3,1%	13.777	3,5%
De 50 a 54 años	13.394	3,9%	15.478	3,9%
De 45 a 49 años	14.252	4,1%	19.891	5,0%
De 40 a 44 años	17.285	5,0%	21.832	5,5%
De 35 a 39 años	20.603	6,0%	24.305	6,1%
De 30 a 34 años	23.013	6,7%	26.659	6,7%
De 25 a 29 años	24.684	7,2%	30.720	7,7%
De 20 a 24 años	30.087	8,7%	34.518	8,7%
De 15 a 19 años	34.419	10,0%	39.840	10,0%
De 10 a 14 años	40.140	11,7%	44.326	11,1%
De 5 a 9 años	40.175	11,7%	43.646	11,0%
De 0 a 4 años	39.318	11,4%	38.996	9,8%
Total	344.044	100,0%	398.244	100,0%

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

Población Económicamente Activa:

La población económicamente activa que lo compone es superior en el género femenino que el masculino:

GRÁFICO 10.
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

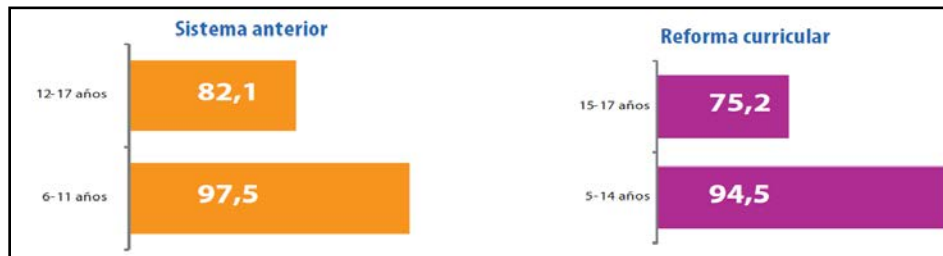


Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

Educación y Escolaridad:

La instrucción primaria y secundaria muestra una disminución de asistencia por parte de estudiantes superiores a los 12 años, influenciada por las nuevas reformas curriculares propuestas por el estado.

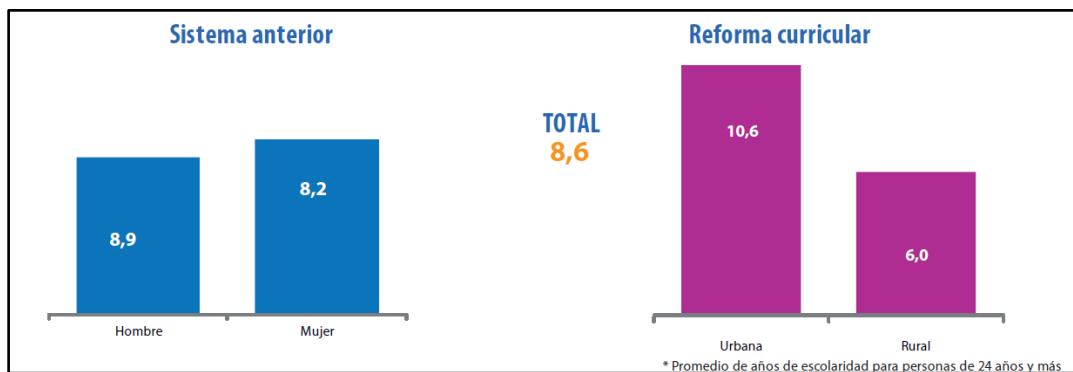
GRÁFICO 11.
TASA DE ASISTENCIA ESCOLAR



Fuente: INEC, "Fascículo Provincial Imbabura".

Así también se conoce un promedio de 8,6 años de asistencia a las aulas tanto de hombres como mujeres.

GRÁFICO 12.
PROMEDIO DE AÑOS DE ESCOLARIDAD

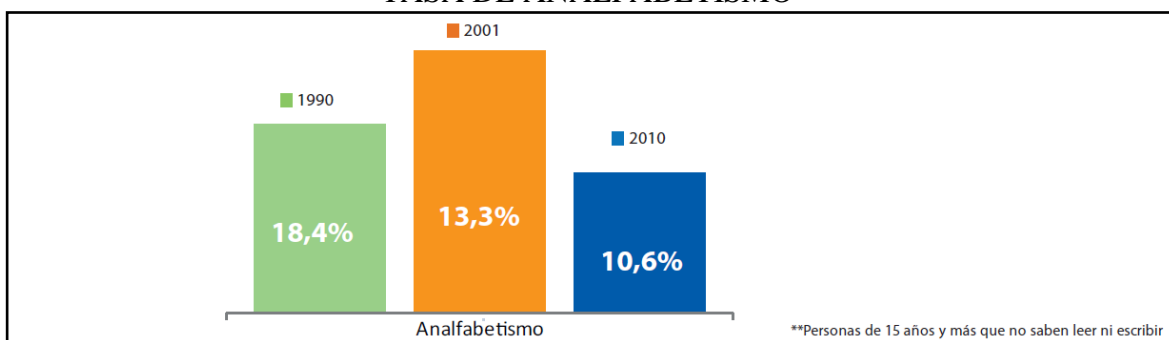


Fuente: INEC, "Fascículo Provincial Imbabura".

Analfabetismo:

La tasa de analfabetismo muestra un decrecimiento, de 3 puntos aproximadamente, efecto de la lucha contra el trabajo infantil, los talleres para estudiantes mayores y demás programas de inclusión del estado.

GRÁFICO 13.
TASA DE ANALFABETISMO

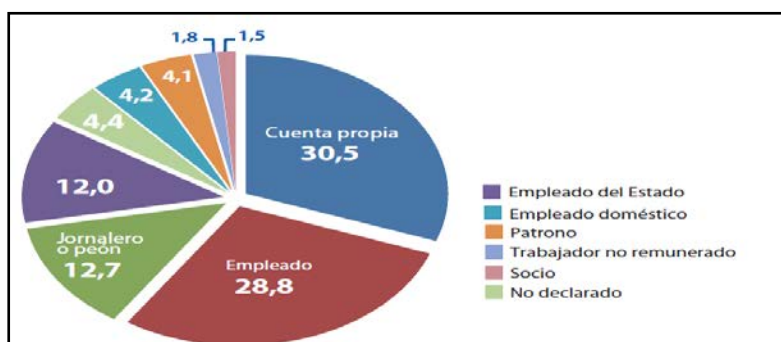


Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

Diagrama de Ocupaciones de la Población:

Este es el diagrama de ocupaciones a las que dedican los imbabureños, con mayor concentración de trabajo en la capital “Ibarra”.

GRÁFICO 14.
OCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN



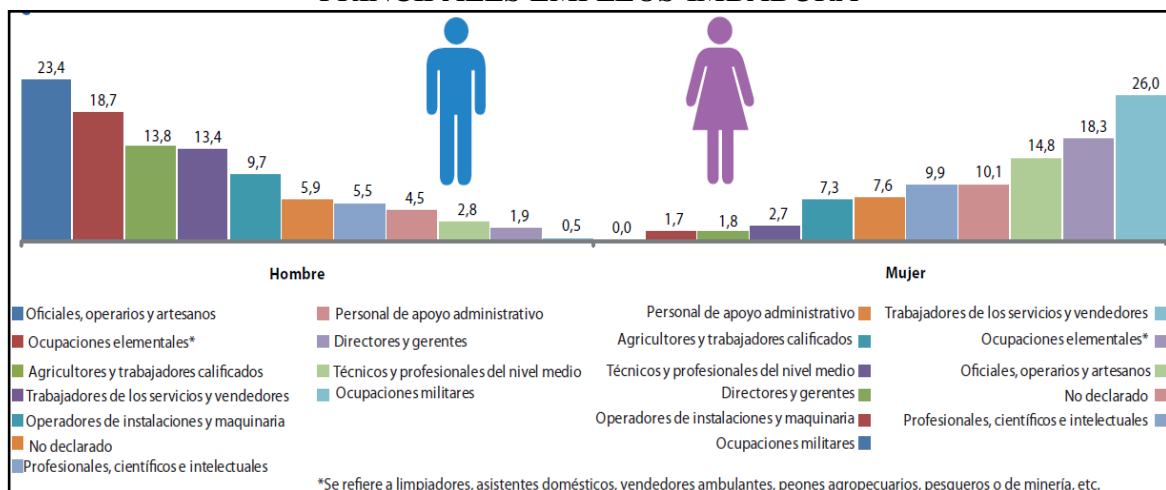
Ocupación	Hombre	Mujer
Empleado privado	28.472	18.362
Cuenta propia	28.134	20.832
Jornalero o peón	19.451	3.412
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	10.355	8.689
No declarado	2.865	3.783
Empleada doméstica	241	5.361
Patrono	3.663	2.843
Trabajador no remunerado	1.528	1.344
Socio	1.614	803
Total	96.323	65.429

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

Los Imbabureños se dedican a labores variadas, entre ellas se destacan el trabajo unipersonal o el emprendimiento, y el trabajo bajo relación de dependencia o privado, seguido por el trabajo agrícola y de la construcción, y por último el trabajo en empresas privadas.

Adicional a ello se muestran los trabajos más comunes desempeñados por los diversos géneros dentro de la provincia.

GRÁFICO 15.
PRINCIPALES EMPLEOS-IMBABURA



Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

Los trabajos más usuales difieren del género, ya sean masculinos o femeninos, estos son, en hombres, trabajos artesanales u operarios y en mujeres los trabajos de servicios domésticos y ventas son los más relevantes,

- **Variables Psicográficas,**

Las variables psicográficas permiten agrupar a los consumidores de acuerdo con factores como personalidad, grupos de referencia, ciclo de vida familiar, etc.

Se considera a la a los habitantes ibarreños como un tipo de familia tradicional, sedentaria, contrastada con el control de natalidad, casi todas las familias de Ibarra suelen componerse de 4 integrantes, en casi todas las familias ibarreñas hay un padre, una madre y uno o dos hijos, en las familias de hace más de 20 años las casas suelen integrar también a los abuelos y tíos, las familias más extensas en Ibarra no exceden los 8 integrantes.

- **Variables de socio-cultural,**

La ciudad de Ibarra se considera como una ciudad de tradición española en la que conviven variedad de culturas y razas, que hablan el español y kiwchua,

Sus habitantes se compone de mestizos, indígena, blancos y negros, aproximadamente el 60% se mueven en centros urbanos y el 40% y en el medio rural; dentro de la sociedad mestiza que predomina en la provincia, se distinguen los grupos étnicos de los Otavaleños por sus artesanías, y los negros (grupo afro-ecuatoriano) por su música y las labores agrícolas que desarrollan.

La cultura ibarreña desde la colonización se ha visto influida por los españoles, de los que se mantienen sus tradiciones, como la tauromaquia, los gallos, el vino, el tabaco, las procesiones, las fiestas bravas y principalmente la Cacería del Zorro, evento que se realiza cada año con la participación de innumerables personajes, típico de ello las jaurías y manadas de perros; en su mayoría se profesa la religión católica.

Familia e Ingresos,

La familia ibarreña se compone de la siguiente manera:

- La Familia de Clase Media que es la mayoritaria en Ibarra (casi el 70%), se compone de papá, mamá, hijos, y algún familiar cercano (abuelo/a, tío/a, primo/a, sobrino/a), y casi siempre cuenta con una criada o señorita de planta, los sueldos de estas promedian los 700 dólares.
- La Familia de Clase Baja que es escasa en Ibarra (7%), pero no en sus alrededores donde llega a ser el 25% de la población de la aglomeración, en estas familias lo conforman papá, mamá, hijos (hasta 3 máximos), y abuelos o tíos, un sueldo promedia los 400 o 500 dólares.
- La Familia de Clase Alta que corresponde al 20% son familias que varían, mientras unas solo se componen de papá, mamá, hijo (1-2), y algún familiar cercano, otras tienden a ser extensas, con más de 10 integrantes, todas las familias de esta clase tienen Ama de Llaves o Mayordomo, y una criada, el sueldo en estas ciudades promedia los 2,000 dólares.

Casos minoritarios:

- La Familia Magnate que es el 2,7% de la ibarreña, suele tener pocos integrantes por lo general, y cuenta además de mayordomo, ama de llaves, nanas, criadas, choferes, jardineros y cocineros, en estas familias el sueldo va por los 5,000 o 7,000 dólares.¹⁵
- Familias Uniparentales que son algo crecientes en la zona moderna de Ibarra, corresponde a el padre y un hijo o hija, o una madre y un hijo/a, casi en la mayoría de los casos por divorcios, aunque la creciente inseminación artificial y la adopción a menor escala han contribuido a esto.
- Familias No descendientes estas son familias que no tienen descendencia y no han optado por la adopción o la inseminación artificial.

Así también se destaca el estado conyugal de las familias imbabureñas, en su mayoría casado, así como también se destaca la tendencia creciente de solteros.

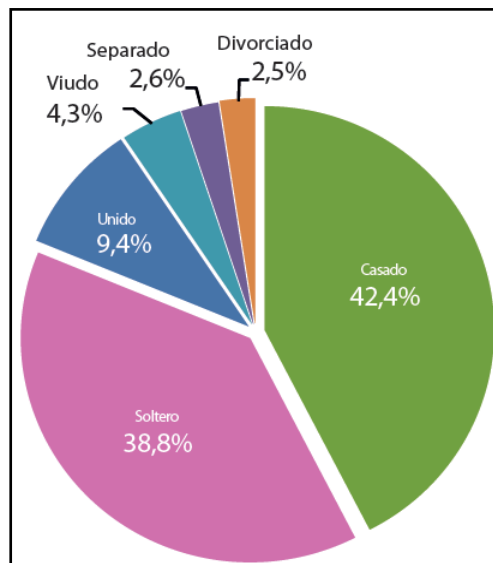
GRÁFICO 16.
ESTADO CONYUGAL DE LOS IMBABUREÑOS

Estado Conyugal	Total	Hombre	Mujer
Casado	126.266	43,5%	41,5%
Soltero	115.445	41,0%	36,8%
Unido	27.878	9,6%	9,2%
Viudo	12.804	2,2%	6,2%
Separado	7.791	2,0%	3,2%
Divorciado	7.312	1,7%	3,1%

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

¹⁵<http://www.ibarra.gob.ec>, Op. Cit.,p.35

GRÁFICO 17.
GRÁFICA CONYUGAL DE LOS IMBABUREÑOS



Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

3.2.2. Demanda Actual.,

El sector heladero del Ecuador muestra un consumo per cápita promedio de 1,5 litros de helado por persona al año, si se compara el consumo nacional con países como Estados Unidos, donde el consumo per cápita es de 22,5 litros al año, y Chile, con 6,2 litros, el Ecuador ocupa una baja posición; este indicador muestra la falta de desarrollo de la industria heladera, al igual que factores únicos de demanda que limitan el consumo y para quienes ofertan el verdadero reto que implica, posicionarse y vender sus productos.

A pesar de que la producción heladera nacional no muestre un crecimiento sostenible, y el consumo de helados en el Ecuador sea uno de los más inferiores de Latinoamérica, la industria heladera ecuatoriana considera que siempre se ha buscado como objetivo aumentar el consumo per cápita de helados, mediante el uso de publicidad masiva, la colocación e innovación de nuevos productos; así como también la inversión y desarrollo de sus maquinarias.

Uno de los factores nacionales que más han limitado el consumo de helados en el país es la falta de publicidad de las empresas productoras, y la falta de información al cliente del producto ofertado, el mismo que popularmente se ha considerado como una golosina; más como un alimento o producto que aporte al crecimiento y desarrollo del consumidor.

Esta idea errónea ha fomentado estigmatizar a este producto y limitar el consumo nacional. De lo antes mencionado, el hecho que comparten las compañías productoras nacionales de helados, es cambiar el criterio errado de la gente que ha mancillado a este producto; fomentando el consumo mediante el desarrollo de helados más nutritivos, con productos naturales; y a precios accesibles para el consumidor.

Los productores nacionales añaden que el per cápita siempre se alimenta o puede crecer por algunas variables; la primera, por incursión de nuevos consumidores; la segunda, por desarrollo de nuevos productos; todo esto sin olvidar el precio, sobre todo, cuando el precio de las categorías tiende a ser alto.

Para las empresas de mayor representación, o participación de mercado, Pingüino y Topsy, consideran que el mercado nacional tiene grandes oportunidades de crecimiento, y que el desarrollo y apoyo a la industria fomentará el incremento de la demanda, mediante el uso de publicidad y el acercamiento continuo con el cliente.¹⁶

¹⁶ Diario el Universo. *Ocho marcas de helado se disputan el mercado local*. Internet. <http://www.eluniverso.com/2003/05/11/0001/9/115F10B4F3E44742B1854ACB066FC8B2.html>

3.3. Proyección de la Demanda.

3.3.1. Definición de la Población.

Se define como “*el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.,) en los que se desea estudiar el fenómeno, Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio*” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003), El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información, Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos.

- Segmento a identificar como clientes potenciales:

La población objetivo está comprendida:

- Personas que vivan en la Imbabura- cantón Ibarra,
- Que vivan en zonas urbanas,
- De edad promedio de entre 0 a 60 años,
- Población de capacidad socioeconómica media típica a alto,
- Consumidores de Helados,
- Sexo y Edad indistintos,

El cantón Ibarra, muestra una población total de 181,175 personas de acuerdo al Censo Económico realizado en el 2010, de acuerdo a esta cifra, esta población se divide en 87,786 hombres y 93,389 mujeres.

Cerca del 80% de la población se radica en zonas urbanas, es decir: (131,856 personas).

GRÁFICO 18.
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Urbano	Rural	Viviendas**	Razón niños mujeres **	Analfabetismo	Edad promedio
Antonio Ante	21.069	10,9	22.449	11,0	43.518	21.286	22.232	12.514	373	8,0%	29
Cotacachi	20.090	10,4	19.946	9,7	40.036	8.848	31.188	12.484	489	18,7%	28
Ibarra	87.786	45,3	93.389	45,6	181.175	131.856	49.319	56.021	339	5,5%	30
Otavalo	50.446	26,0	54.428	26,6	104.874	39.354	65.520	30.966	414	17,9%	28
Pimampiro	6.448	3,3	6.522	3,2	12.970	5.138	7.832	5.052	381	11,9%	31
San Miguel de Urququí	7.825	4,0	7.846	3,8	15.671	3.298	12.373	5.790	434	12,4%	30
Total	193.664	100,0	204.580	100	398.244	209.780	188.464	122.827			

**Particulares y colectivas **Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

La edad promedio del target de mercado va de entre los 0 a 60 años de edad, el cual representa un 89,09% población, es decir (117,471 personas).

TABLA 8.
RANGO DE EDAD DE LA POBLACIÓN

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	714	0,2%	308	0,5%
De 90 a 94 años	1.120	0,3%	849	0,1%
De 85 a 89 años	1.979	0,6%	2.158	0,2%
De 80 a 84 años	3.157	0,9%	4.180	1,0%
De 75 a 79 años	4.930	1,4%	6.057	1,5%
De 70 a 74 años	6.551	1,9%	8.109	2,0%
De 65 a 69 años	8.272	2,4%	10.566	2,7%
De 60 a 64 años	9.451	2,7%	12.029	3,0%
De 55 a 59 años	10.500	3,1%	13.777	3,5%
De 50 a 54 años	13.394	3,9%	15.478	3,9%
De 45 a 49 años	14.252	4,1%	19.891	5,0%
De 40 a 44 años	17.285	5,0%	21.832	5,5%
De 35 a 39 años	20.603	6,0%	24.305	6,1%
De 30 a 34 años	23.013	6,7%	26.659	6,7%
De 25 a 29 años	24.684	7,2%	30.720	7,7%
De 20 a 24 años	30.087	8,7%	34.518	8,7%
De 15 a 19 años	34.419	10,0%	39.840	10,0%
De 10 a 14 años	40.140	11,7%	44.326	11,1%
De 5 a 9 años	40.175	11,7%	43.646	11,0%
De 0 a 4 años	39.318	11,4%	38.996	9,8%
Total	344.044	100,0%	398.244	100,0%

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

La composición económica actual de la población de Imbabura se define de la siguiente manera:

- La Familia de Clase Media que es la mayoritaria en Ibarra (casi el 70%), los sueldos de estas promedian los 700 dólares.
- La Familia de Clase Baja que es escasa en Ibarra (7%), con un sueldo promedio los 400 o 500 dólares.
- La Familia de Clase Alta que corresponde al 20%, el sueldo promedio en estas familias es de 2,000 dólares.¹⁷

Por consiguiente para la definición de la población se considera a un 90% del total de habitantes, que corresponde a familias de clase media y alta.

Población: 105,723 habitantes.

Para la definición de la población objetivo se considerará que cuatro de cada cinco personas son considerados como consumidores de helado en la ciudad de Ibarra, es decir el 80%.

Población Objetiva: N= 84,578 habitantes,

3.3.2. Definición de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la técnica de muestreo irrestricto aleatorio, Para determinar el número de encuestas a realizar, se establece un grado de confianza y un margen de error y además se toman en cuenta los siguientes factores:

¹⁷<http://www.ibarra.gob.ec> a, Op. Cit.,p.43

Nivel de confianza (z)

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%, Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1,96 obtenido de una tabla de distribución normal.

Máximo error permisible (ε)

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra “n” y un límite o grado de confianza, Este error ha sido definido con un margen del 5%.

Probabilidad estimada (p & q)

Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno en específico, en este caso puesto que no se tiene ninguna información previa, no se conoce el criterio del encuestado en responder favorable o desfavorablemente a la encuesta, por lo cual se considerará un 50% de probabilidad de ocurrencia o no.

Por lo tanto, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{\varepsilon^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Interpretación de la simbología:

n = Representa la muestra tomada de la población determinando el número de encuestas,

N = Representa la población la cual se va a estudiar,

Z = Es el nivel de confianza que con el que se desea trabajar, entre más alto sea el porcentaje con el que se trabaje los datos serán más confiables,

ε = Mide el porcentaje de error que puede presentarse en los resultados,

p = Representa la probabilidad de que el evento ocurra,

q = (1-p) Representa la probabilidad de que el evento no ocurra,

N=	84,578.00	Habitantes
Z=	1.96	
E=	5%	
p=	60%	
q=	40%	

$$n = \frac{Z^2 pqN}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 60\% * 40\% * 84578}{0.05^2 * (84578 - 1) + 1.96^2 * 60\% * 40\%}$$

$$n = 367.20 \text{ personas}$$

Las encuestas serán aplicadas a 367 personas para obtener la información más relevante del instrumento de medición.

3.4. Encuesta de Mercado y Satisfacción.

MODELO DE ENCUESTA APLICADA:

Rikkos Helados Cía.,

Encuesta de Mercado y Satisfacción,

Objetivo General: La Presente encuesta tiene como objetivo conocer los gustos y preferencias de los consumidores de helado; así como medir el grado de satisfacción de los productos y servicios ofertados.

Instrucciones:

La encuesta se divide en dos secciones, una de “Conocimiento General del consumo de helados”, y la segunda sección de “Marca, producto y servicio”; le agradecemos que

marque con una "X" los ítems que considere necesarios, en las preguntas requeridas pudiendo ser estos más de uno.

I.- Conocimiento General del consumo de helados

<input type="checkbox"/> Edad	Sexo
	<input type="checkbox"/> M
	<input type="checkbox"/> F

1.- ¿Con qué frecuencia consume usted helado?

<input type="checkbox"/> 1 vez por semana	<input type="checkbox"/> Casi nunca
<input type="checkbox"/> 2 veces por semana	<input type="checkbox"/> Nunca
<input type="checkbox"/> Más de 3 veces por semana	<input type="checkbox"/> Otros.....,

2.- ¿Qué tipo de helado consume usted?

<input type="checkbox"/> Helado de paila	<input type="checkbox"/> Helado de máquina
<input type="checkbox"/> Paleta de helado	<input type="checkbox"/> Otros.....,
<input type="checkbox"/> Mantecado	

3.- ¿Por qué razones consume usted helado?

<input type="checkbox"/> Por Sed	<input type="checkbox"/> Porque es su postre favorito
<input type="checkbox"/> Por Calor	<input type="checkbox"/> Otros.....,
<input type="checkbox"/> Por Gusto	

4.- ¿Podría usted mencionar tres marcas de helado que consume?

1,-,

2,-,

3,-,

5.- ¿Cuáles son los lugares de su preferencia para consumir helado?

<input type="checkbox"/> Heladerías	<input type="checkbox"/> Centros Comerciales
<input type="checkbox"/> Restaurantes	<input type="checkbox"/> Tiendas de barrio
<input type="checkbox"/> Supermercados	<input type="checkbox"/> Otros.....,

6.- ¿De las siguientes opciones, marque del uno al tres de acuerdo a su importancia, los productos que considere usted que son acompañantes del helado?

Considere que (1) es Muy importante; (2) Importante; (3) Acompañante del helado pero no importante,

<input type="checkbox"/> Barquillos	<input type="checkbox"/> Pan
<input type="checkbox"/> Tortas	<input type="checkbox"/> Quesadillas
<input type="checkbox"/> Galletas	<input type="checkbox"/> Ciranos
	<input type="checkbox"/> Otros.....,

II.- Marca, producto y servicios,

1.- ¿Conoce usted la marca de helados "Rikkos Helados"?

 Si No

Si su respuesta fue "Si" a la pregunta anterior, responda la siguiente pregunta; caso contrario continúe con la pregunta 3,

2.- ¿Por cuál de las siguientes características conoce usted la marca helados "Ricos Helados"?

 Por su Logotipo Internet Por referencias de terceros Por Publicidad Revistas Otros.....,

3.- ¿Cuál de los siguientes sabores de helado son de su preferencia?

 Mora Naranja Guanábana Vainilla Taxo Chocolate Coco Maracuyá Fresa Limón Tamarindo Otros.....,

4.- ¿En este local cuál de las siguientes presentaciones de helado consume usted?

 Helado de paila Helado de palito "tipo paleta"

5.- ¿Por cuáles de los siguientes factores prefiere usted consumir helado en este local?

 Por el sabor Por el precio Por la presentación Por el tamaño Por ser un producto tradicional Otros.....,

6.- ¿Qué factores considera usted que se podrían mejorar nuestro producto y servicio?

 La atención al cliente La generación de nuevos sabores de helado La generación de sucursales La infraestructura e instalaciones del local La comodidad de las sillas Otros.....,

7.- ¿De acuerdo a la calidad y servicio que ha recibido, considera que el precio pagado
Corresponde al producto obtenido?

 Si, corresponde Es demasiado caro Medianamente corresponde Corresponde pero se debe mejorar. No, corresponde Otros.....

3.5. Resultados de la Encuesta de Mercado y Satisfacción,

En base a la encuesta de satisfacción y mercado, considerando la aplicación previa del piloto muestral, se definió la encuesta definitiva aplicada a una muestra de 367 personas, de sexo indiferente y de edades varias como se puede observar en los resultados:

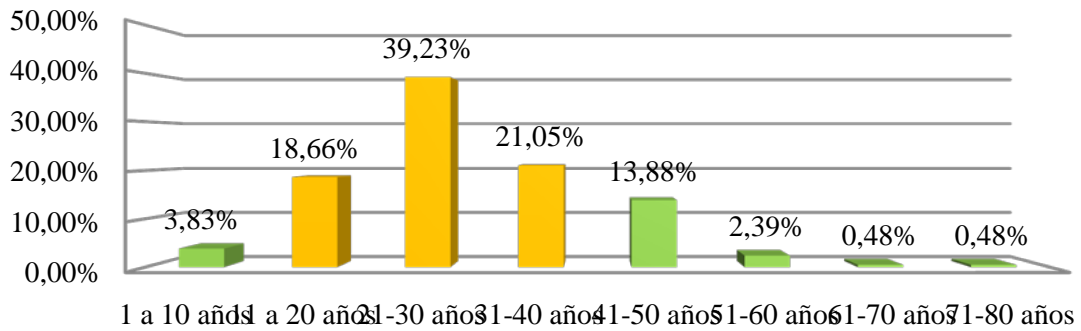
La primera sección de la encuesta, que contuvo preguntas generales de conocimiento de helado, presentan los siguientes resultados:

3.5.1. Rango de Edad y Sexualidad de los Encuestados:

3.5.1.1. Rango de Edad de los Encuestados:

Del total de los encuestados se observa que existen una tendencia de edad en la cual se concentró la aplicación de la encuesta, este promedio oscila en personas de 11 a 40 años de edad, con una mayor concentración en el rango de 21 a 30 años de edad, es decir, la media de consumidores de helado se considera como personas jóvenes, que mantienen una tendencia consumista al helado, en sus diferentes presentaciones.

**GRÁFICO 19.
RANGO DE EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

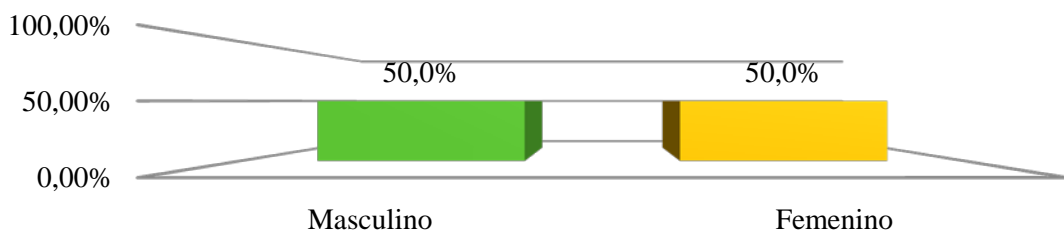


ELABORADO POR : AUTOR DE LA TESIS
FUENTE: ENCUESTAS

3.5.1.2. Sexualidad de los Encuestados:

Posterior a la aplicación de la encuesta se evidenció que el sexo no es un factor determinante para consumir helados, considerando que en promedio tanto hombres como mujeres fueron encuestados en iguales proporciones.

**GRÁFICO 20.
SEXO DE LOS ENCUESTADOS**

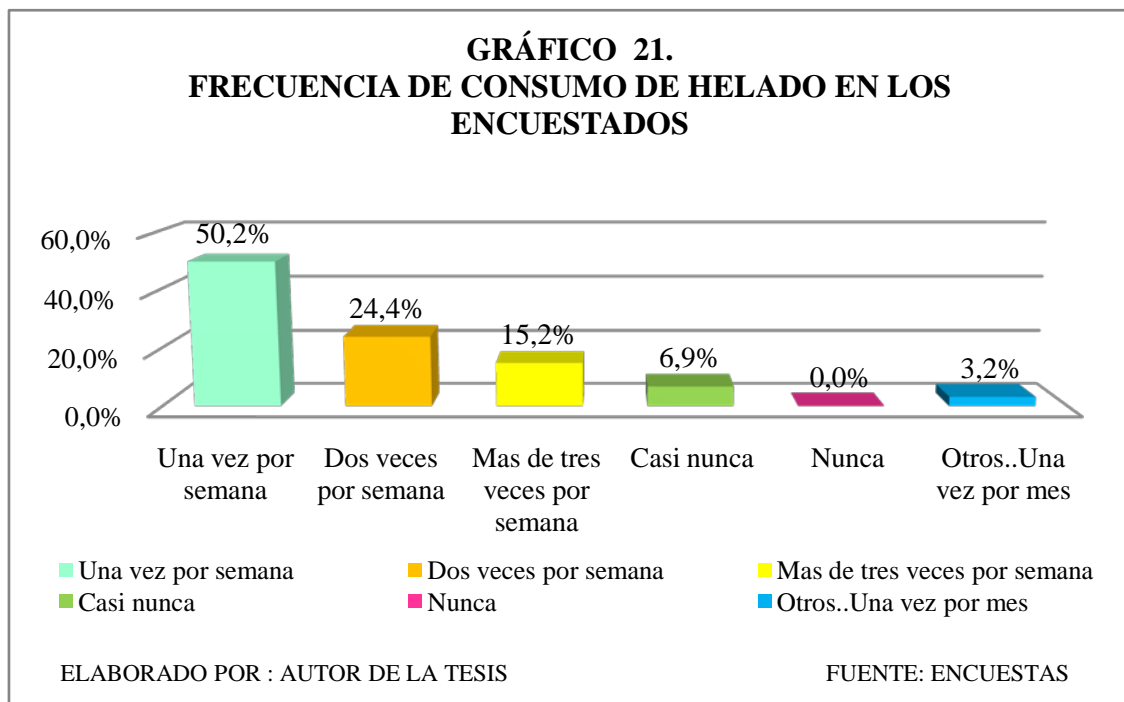


■ Masculino ■ Femenino

ELABORADO POR : AUTOR DE LA TESIS
FUENTE: ENCUESTAS

¿Con qué frecuencia consume usted helado?

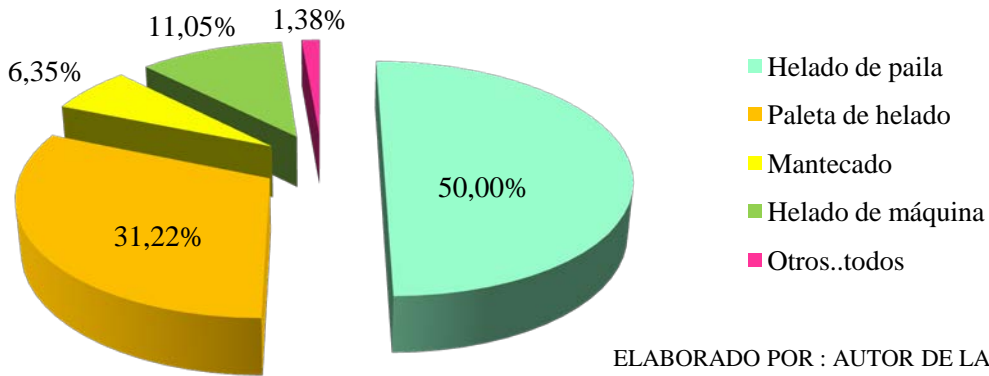
La tendencia de consumo de helado, muestra que cerca del 50% de los encuestados prefieren consumir helado “una vez por semana”, también es importante mencionar que un 25% de encuestados tienden a consumir “2 veces por semana”.



¿Qué tipo de helado consume usted?

De igual manera los encuestados consumidores de helado, tienden a adquirir helado en diversas presentaciones, de ello, se puede destacar la compra de helado de paila como la presentación de helado favorita entre los compradores, así también las paletas de helado, y que es su conjunto representan el 80% del total de aceptación de los encuestados.

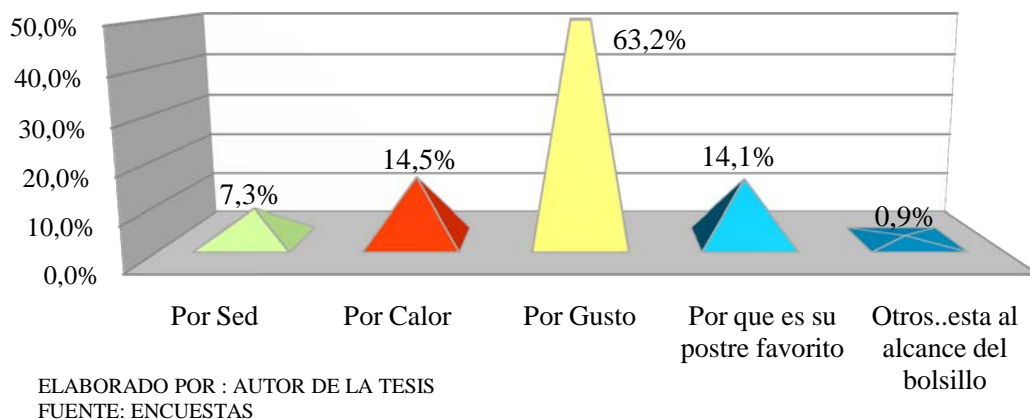
GRÁFICO 22.
TIPO DE HELADO QUE CONSUMEN LOS ENCUESTADOS



¿Por qué razones consume usted helado?

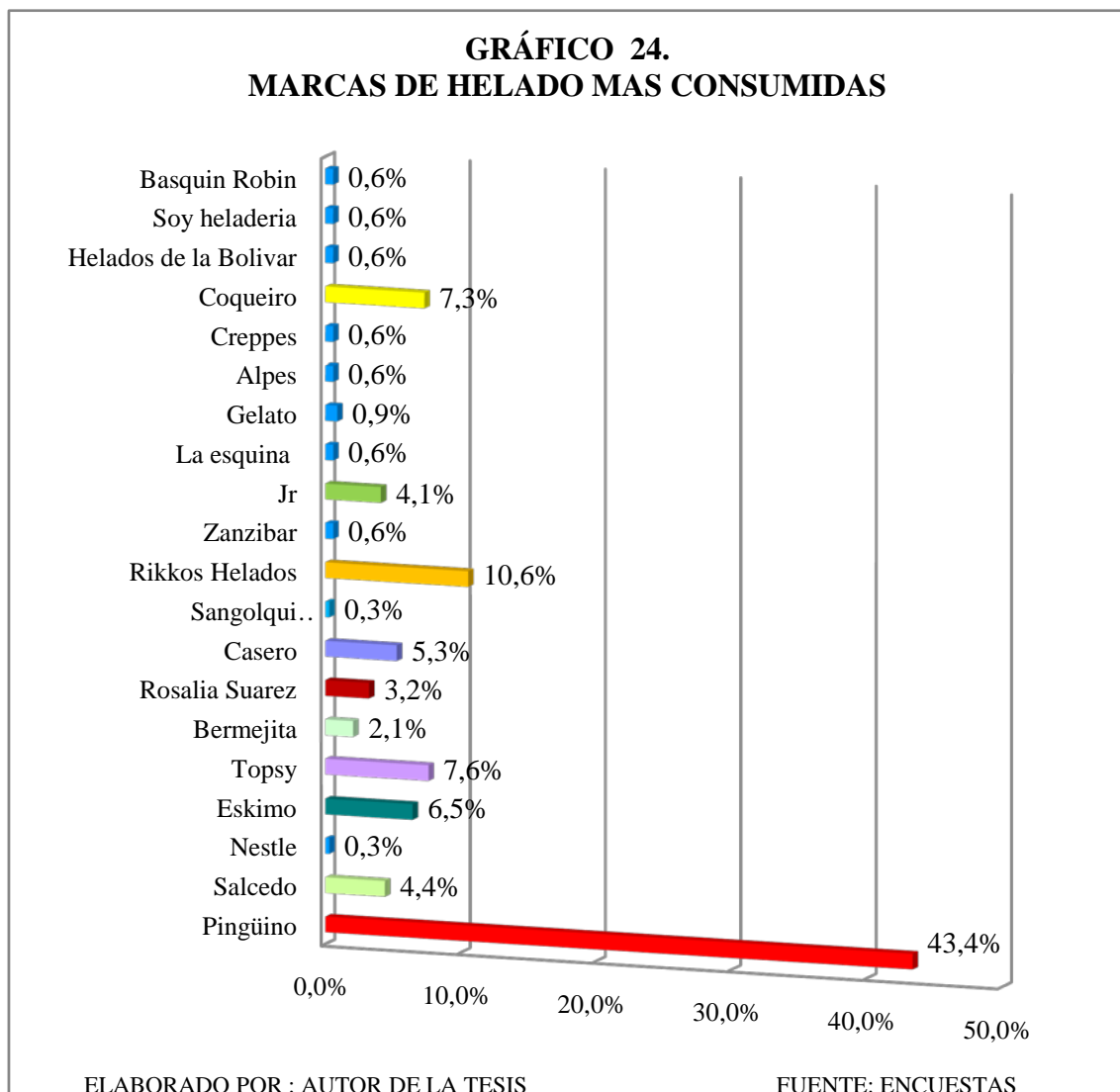
Posterior a la a los resultados de la encuesta se definió que el factor motivante para consumir helado, es el “gusto”, ya que cerca del 64% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente a este.

GRÁFICO 23.
POR QUE RAZONES CONSUME HELADO



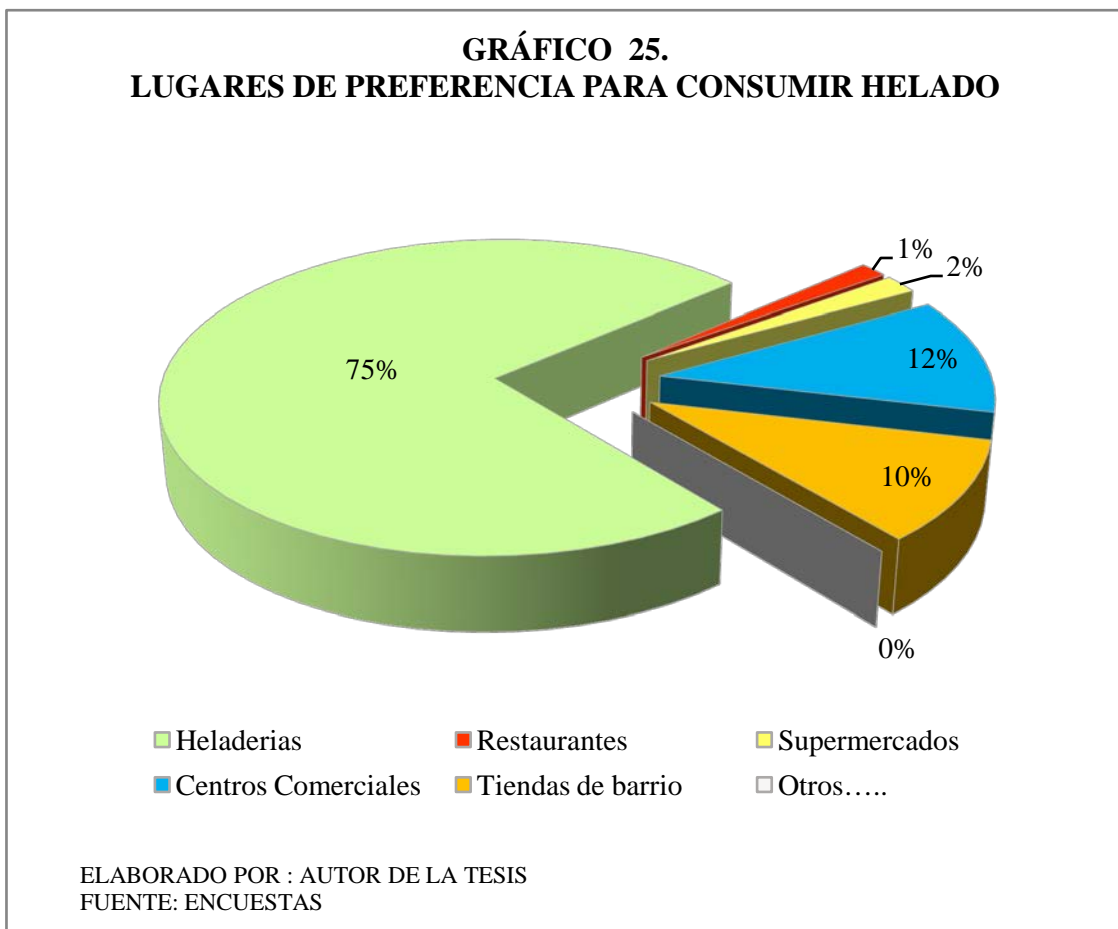
¿Podría usted mencionar tres marcas de helado que consume?

De la existencia de más de 20 marcas de helado en el mercado Ibarreño, los encuestados, destacan cuatro marcas de helado que son las más consumidas y de mayor aceptación, se puede mencionar que la marca “Pinguino” con el 50% de aceptación, se considera como la marca de helado más consumida y recordada por los clientes, así también le siguen las marcas de helado Topsy, Rikkos Helados y Coqueiros, que en su conjunto representa cerca del 30% de total de la encuesta; cabe destacar que el 20% restante, se concentra en marcas locales de la ciudad de Ibarra, franquicias internacionales sin presencia en el mercado ibarreño y otras marcas pequeñas.



¿Cuáles son los lugares de su preferencia para consumir helado?

El 70% de los encuestados, consideran a las “Heladerías” como el lugar de su preferencia para consumir helados, de igual manera el 15% de los compradores prefieren a los centros comerciales, y un 9% restante considera importante la venta de helado en tiendas de barrio.



¿De las siguientes opciones, marque del uno al tres de acuerdo su importancia, los productos que considere usted que son acompañantes del helado?

De los múltiples acompañantes del helado, los consumidores encuestados destacan al barquillo como uno de los productos de mayor importancia, es decir considerado la

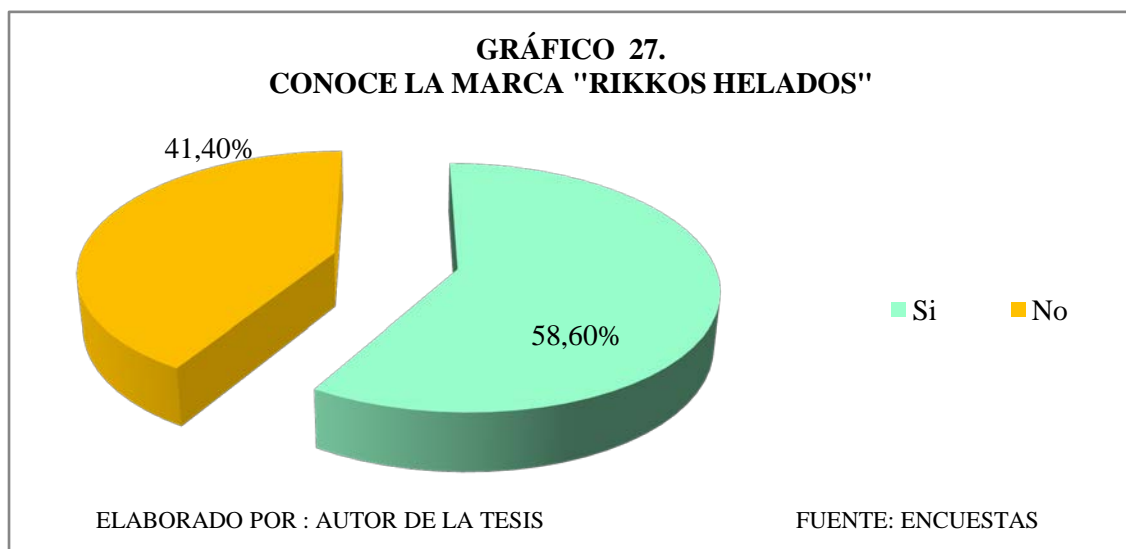
Encuesta de Marca, producto y servicio,

Posterior a la encuesta de “Conocimiento General de Consumo de Helado”, se realizó la aplicación de la encuesta, de “Marca, Producto y Servicio”, en el que el objetivo general fue conocer más acerca el posicionamiento de la marca “Rikkos Helados” y sus productos ofertados, frente al cliente.

Para ello se estructuraron preguntas en base a los tres ítems ya mencionados obteniendo las siguientes respuestas de los consumidores de helado y encuestados:

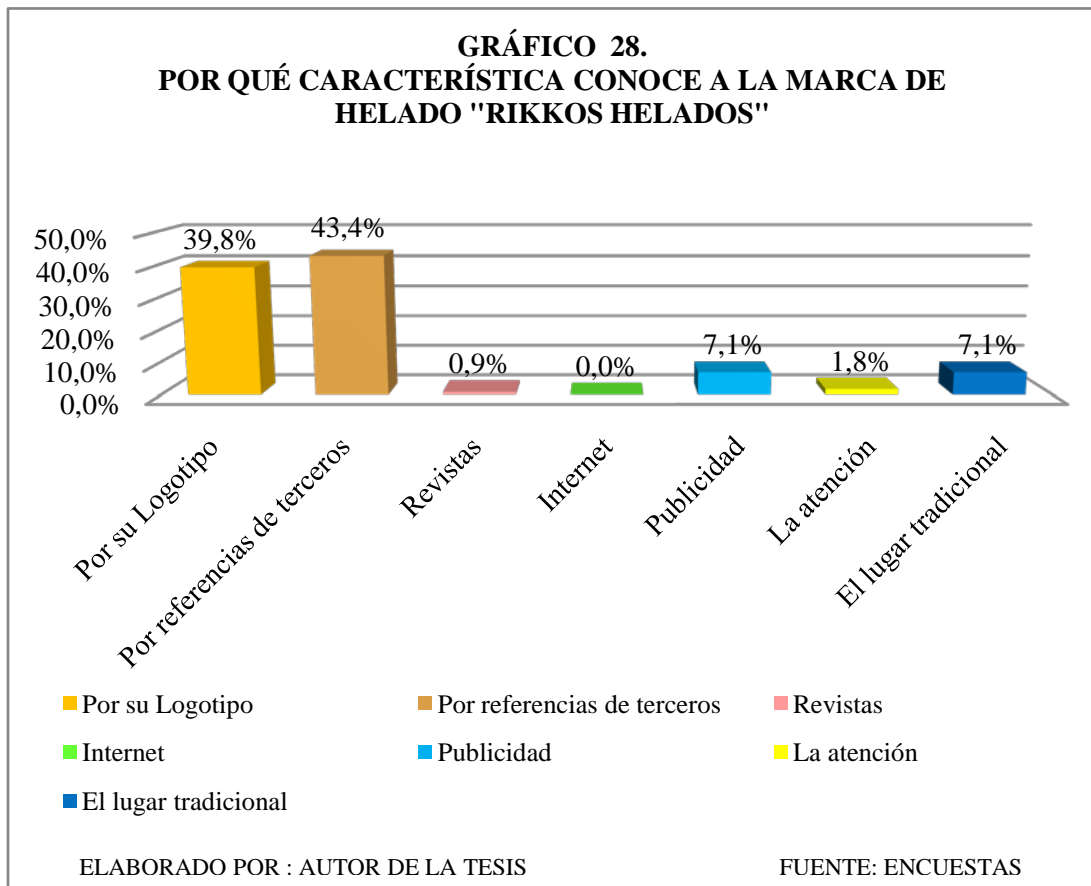
¿Conoce usted la marca de helado Rikkos Helados?

La primera interrogante se enfocó en conocer si los consumidores de helado, conocían la marca “Rikkos Helados”; del total de los encuestados se pudo observar que el 61% de ellos respondieron en forma afirmativa, mientras el 40% de forma negativa, es decir no tenía conocimiento de la existencia de dicha marca.



¿Por cuál de las siguientes características conoce usted la marca helados "Rikkos Helados"?

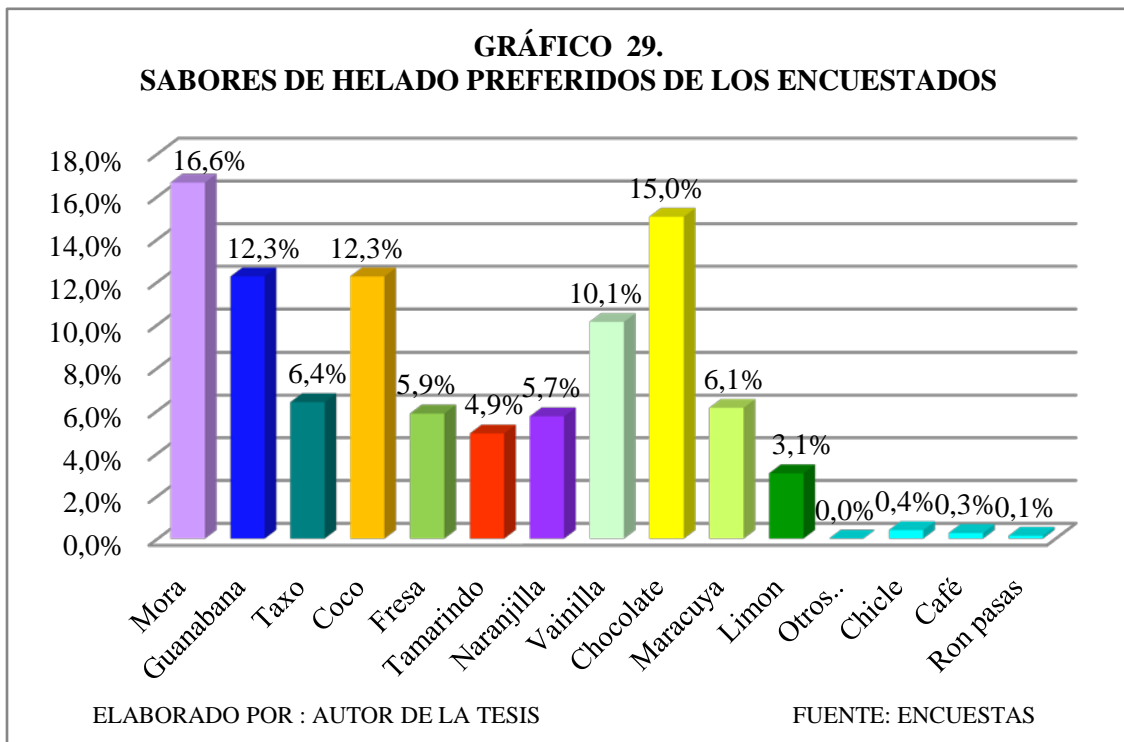
Los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior mencionaron las razones por las cuales ellos se identificaban con dicha marca, existiendo dos tipos de respuestas de mayor preponderancia e importancia frente a otras opciones, entre ellas el 40% de encuestados respondieron conocer la marca por su logotipo, mientras un 44% de encuestados coincidieron en conocerla por referencia de terceros.



¿Cuál de los siguientes sabores de helado son de su preferencia?

Respecto a los productos ofertados se preguntó a los encuestados sus preferencias de sabores de helado, para conocer las tendencias de consumo, el comportamiento de la

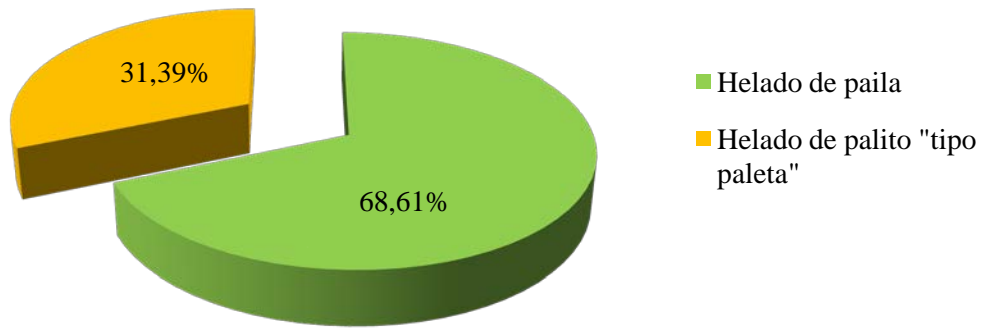
demanda y por ende programar la oferta, en tal sentido a pesar de no existir una concentración sobre determinado sabor de helado, los encuestados mostraron mayor inclinación sobre los sabores de Mora y Chocolate con un 16% de acogida, mientras un 11% y 12% de encuestados prefirieron sabores como guanábana, coco y vainilla; así también los encuestados sugirieron en forma minoritaria la venta de sabores de helado como chicle, leche, y ron pasas.



¿En este local cuál de las siguientes presentaciones de helado consume usted?

Del total de los encuestados, consumidores de helado existe una demanda preferencial sobre el helado de paila, frente al helado de palito, tipo paleta.

**GRÁFICO 30.
PRODUCTOS DE MAYOR DEMANDA**



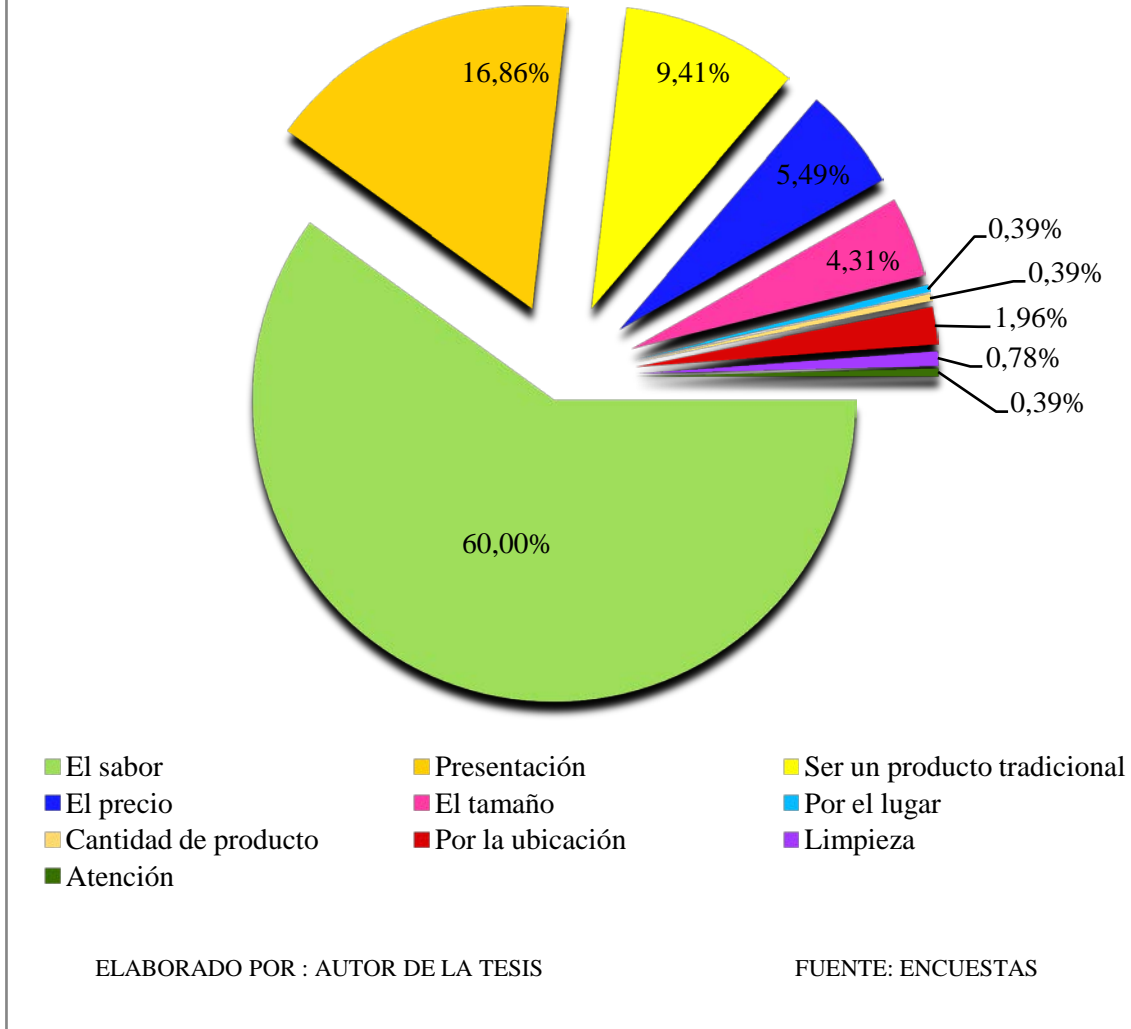
ELABORADO POR : AUTOR DE LA TESIS

FUENTE: ENCUESTAS

¿Por cuáles de los siguientes factores prefiere usted consumir helado en este local?

Los consumidores de helado prefieren adquirir este producto, por la calidad, considerando que el 60% de los encuestados se inclinaron sobre este factor, Así mismo cabe destacar que el 17% de los encuestados consideraron que la presentación es un determinante para adquirir este producto, y cerca del 10% de los consumidores consideran que el local donde compraron este producto, se considera tradicional.

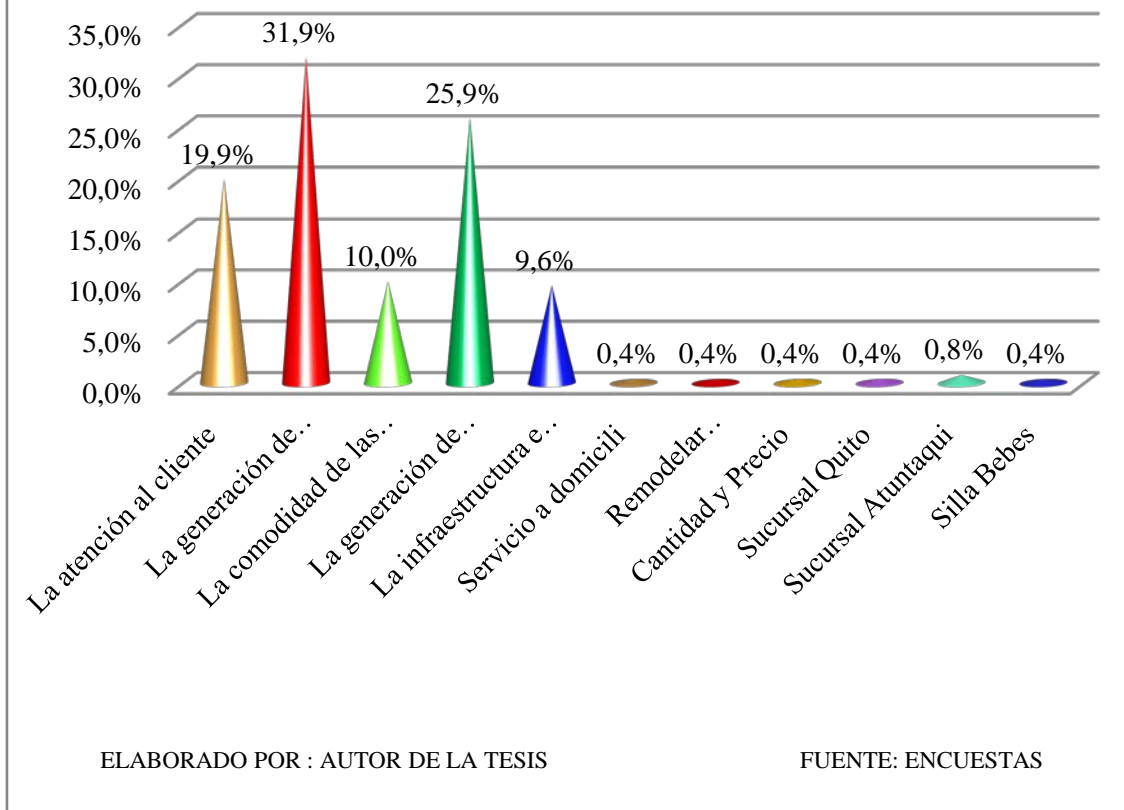
**GRÁFICO 31.
FACTORES POR LO QUE LOS ENCUESTADOS CONSUMEN
HELADO EN ESTE LOCAL**



¿Qué factores considera usted que podrían mejorar nuestro producto y servicio?

El 32% de los encuestados consideran que uno de los factores que pueden mejorar el producto y servicio ofertado por Rikkos Helados, es la generación de sucursales, así también el 26% de ellos también consideran importante la generación de nuevos sabores de helado, y por último es importante indicar que un 20% de encuestados consideran que es importante la mejora en la atención al cliente

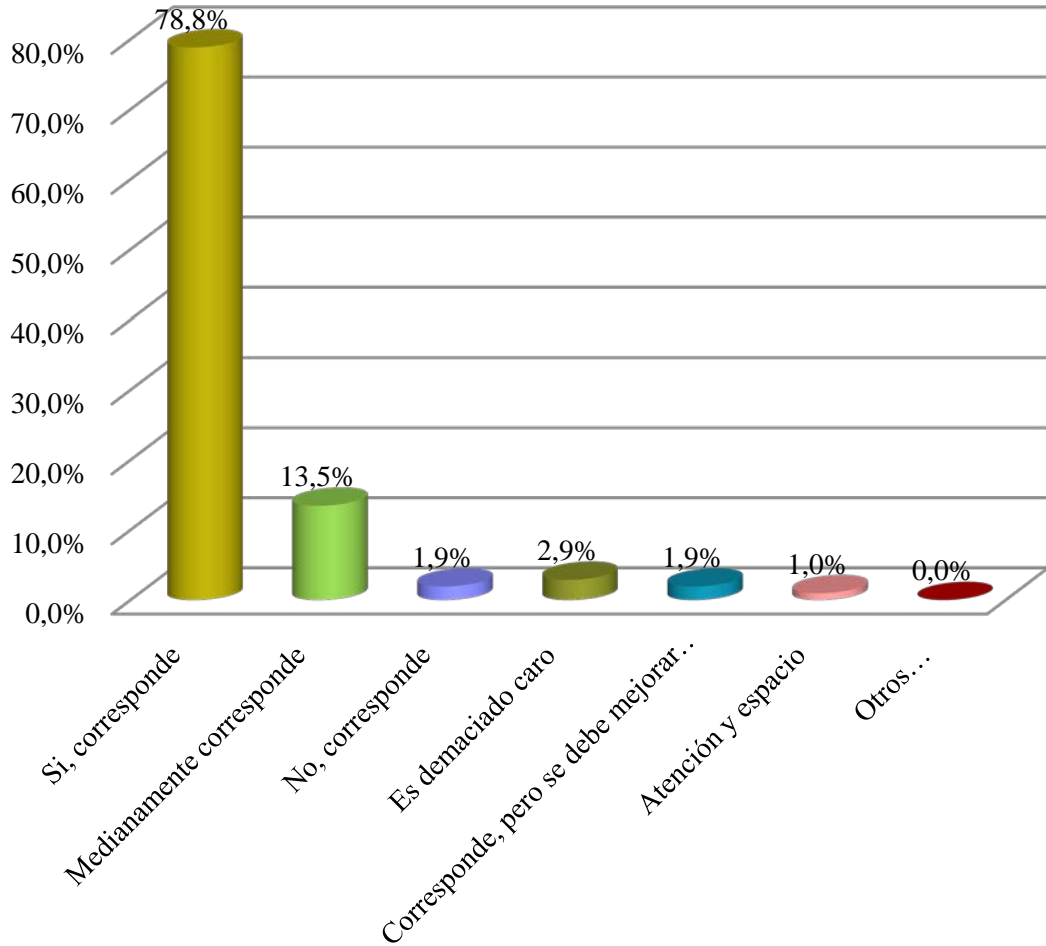
**GRÁFICO 32.
FACTORES QUE PODRIAN MEJORAR EL PRODUCTO Y
SERVICIO**



¿De acuerdo a la calidad y servicio que ha recibido, considera que el precio pagado corresponde al producto obtenido?

El 80% de los encuestados consideran que el precio pagado, corresponde a los bienes y servicios recibidos; así también el 15% de ellos considera que medianamente corresponde; motivo por el cual se considera que el consumidor responde favorablemente frente a este factor.

**GRÁFICO 33.
EL PRECIO PAGADO CORRESPONDE AL PRODUCTO Y
SERVICIO RECIBIDO**



ELABORADO POR : AUTOR DE LA TESIS

FUENTE: ENCUESTAS

3.6. Redefinición de la Segmentación de Mercado Posterior a la Aplicación de la Encuesta de Satisfacción y Mercado “Empresa Rikkos Helados”.

Posterior a la aplicación de la encuesta y en consideración con los resultados obtenidos se ha redefinido a la segmentación del mercado, sobre la cual la compañía presentará sus estrategias de mercado,

✓ **Segmentación Geográfica,**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se ha determinado el alcance geográfico donde “Rikkos Helados” desenvuelve sus operaciones, el cual está definido en el País de Ecuador, provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, ciudad de Ibarra, la misma que consta de una superficie de 1,162,22 km²; con una densidad de 131,87 hab/km² en el cantón, 2,604 hab/km² en el área urbana y 39,91 hab/km² en el área rural; así también es importante indicar que para fines de determinación de la muestra se consideró un 80% de la población de Ibarra ,radicada en el área urbana, por último, se menciona que la ciudad cuenta con un clima templado, con temperaturas promedio de 7 a 22 grados centígrados, propicia para el consumo de helados en cualquier época del año.

✓ **Segmentación Demográfica,**

De acuerdo con el censo poblacional del año 2010, se muestra que la población de la ciudad de Ibarra se compone de 181,175 personas, 48,6% hombres y 51,4% mujeres.

La población Económicamente activa, en su mayoría se compone de mujeres y equiparablemente de hombres, así mismo se puede mencionar que más del 80% de la población es mestiza.

En base a esta consideración, previo a la definición de la muestra y aplicación de la encuesta se consideró como target de mercado a las personas de entre 0 a 60 años de edad, el cual representa una 89,09% de la población, es decir (117,471 personas).

Posterior a la aplicación de la encuesta, se identificó que los clientes potenciales y reales sobre la cual se concentró la encuesta, está en promedio entre personas de 11 a 40 años de edad, con una mayor concentración en el rango de 21 a 30 años de edad, es decir, la media de consumidores de helado se considera como personas jóvenes.

TABLA 9.
RANGOS DE EDAD DE LOS HABITANTES SEGMENTADO

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	714	0,2%	308	0,5%
De 90 a 94 años	1.120	0,3%	849	0,1%
De 85 a 89 años	1.979	0,6%	2.158	0,2%
De 80 a 84 años	3.157	0,9%	4.180	1,0%
De 75 a 79 años	4.930	1,4%	6.057	1,5%
De 70 a 74 años	6.551	1,9%	8.109	2,0%
De 65 a 69 años	8.272	2,4%	10.566	2,7%
De 60 a 64 años	9.451	2,7%	12.029	3,0%
De 55 a 59 años	10.500	3,1%	13.777	3,5%
De 50 a 54 años	13.394	3,9%	15.478	3,9%
De 45 a 49 años	14.252	4,1%	19.891	5,0%
De 40 a 44 años	17.285	5,0%	21.832	5,5%
De 35 a 39 años	20.603	6,0%	24.305	6,1%
De 30 a 34 años	23.013	6,7%	26.659	6,7%
De 25 a 29 años	24.684	7,2%	30.720	7,7%
De 20 a 24 años	30.087	8,7%	34.518	8,7%
De 15 a 19 años	34.419	10,0%	39.840	10,0%
De 10 a 14 años	40.140	11,7%	44.326	11,1%
De 5 a 9 años	40.175	11,7%	43.646	11,0%
De 0 a 4 años	39.318	11,4%	38.996	9,8%
Total	344.044	100,0%	398.244	100,0%

Fuente: INEC, “Fascículo Provincial Imbabura”.

✓ **Segmentación por Psicográfica,**

Se considera que la familia ibarreña se compone de 4 integrantes, un padre, una madre y uno o dos hijos, en las familias de hace más de 20 años las casas suelen integrar también a los abuelos y tíos, las familias más extensas en Ibarra no exceden los 8 integrantes.

✓ **Segmentación por Sexo,**

Posterior a la revisión de los resultados de la encuesta no se ha considerado una segmentación de clientes por sexo, ya que este ha sido proporcionalmente el mismo entre hombres y mujeres encuestados.

✓ **Segmentación por Socio Cultural- Ingresos,**

Así también la segmentación socio cultural, fue considerada como un factor preponderante para la definición de la muestra, incluyéndose a las familias de clase mediana y clase alta; es decir a un 90% de la población objetivo.

3.7. Análisis de la Oferta,

En cuanto a la oferta del mercado heladero, existe una diversidad de empresas nacionales y extranjeras, desde las ya mencionadas empresas artesanales a las bien constituidas industriales, las mismas que se dedican a la producción y distribución de este tipo de productos.

Según redacción de Diario El Universo (2003), la competencia en la venta de helados toma fuerza en la ciudad, Las tiendas son las aliadas de las empresas que tras décadas de trabajar para consumidores específicos y sin mucha publicidad, se abren al mercado de sabores y precios.

Para la multinacional Unilever, dueña de la marca Pingüino, ha sido un desafío posicionar la marca en los ecuatorianos; Natalia Anselmo, gerente de la Categoría de Helados Andina de Unilever, sostiene que la principal barrera para crecer son las ideas que el consumidor tiene sobre el producto.

“La gente Piensa que el helado engorda, que es una golosina o no es nutritivo y esa perspectiva es la que queremos cambiar”, señala la representante,¹⁸

De lo mencionado las marcas comparten que el crecimiento de la industria ha sido limitado, más aún cuando la inversión y desarrollo de las empresas se ha visto condicionado por la demanda, por lo cual las marcas han emprendido el uso de medios de comunicación para informar al consumidor de la ventaja del consumo de helados, así también fomentar la producción de helados naturales y con alto nivel de calcio.

Actualmente las marcas de mayor importancia que se disputan el mercado local, son:

- ✓ Pingüino,
- ✓ Topsy,
- ✓ Coqueiros,
- ✓ Ginos,
- ✓ Trendy,
- ✓ Zanzíbar,
- ✓ Eskimo,
- ✓ Jota erre,

- ✓ Baskin Robins, Creps & Waffles, Cirano Corfu; aunque con sistemas de comercialización distintos, son otras marcas en el mercado,

¹⁸Diario el Universo. *Con otras opciones se intenta trepar el consumo de helados.*
Internet.<http://www.eluniverso.com/2007/12/02/0001/9/8D2413EB31594BEAB64F5F26410E320B.html>

Cada marca tiene algunos modelos y tipos de helados que los distinguen de los demás – como helados en forma de corazón, balones, aviones o antorchas–, pero en general venden productos con similares características, he aquí una descripción general de las marcas de mayor importancia del mercado nacional:

Grupo Unilever- Marca Pingüino

Pingüino, de Unilever Ecuador, es la empresa que domina el mercado ecuatoriano y está presente en el país desde la década de los 40, es la marca pionera en la implementación de los conocidos “heladeros” o “carretilleros”.

Actualmente, Pingüino Ecuador produce el 90% de sus productos en la planta ubicada en la provincia del Guayas, tiene una amplia y diversificada cartera productos en el mercado y es líder en el segmento de postres fríos, con un 60% de participación.

La compañía destaca algunos de los productos que ha lanzado durante los últimos años, los cuales son productos Light, bajos en calorías y endulzado con sustitutos de la azúcar, En cuanto a nutrición, las opciones son productos hechos de fruta, y productos compuestos en el 70% de leche.

Los helados aportan valores de diversión y Pingüino sabe cómo hacerlo, al ofrecer una amplia gama de helados dirigidos a todos los targets y al asegurar también que dentro de la línea de productos se ofrezcan helados para cada gusto; así también su variedad de productos ofrece una diversidad de sabores y precios.

La marca “Pingüino” lidera el mercado local con el 90% de Top of Mind (de cada 100 ecuatorianos, 90 la escogen).¹⁹

¹⁹ *Ibíd.*, Pag.51.

TABLA 10.
RANKING / 400 EMPRESAS POR INGRESOS

Posición			RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD	Total Ingresos (USD Millones)			% Variación	Total Impuesto Causado (USD Millones)		% Variación	% Tipo Impositivo Efectivo (TIE)		Provincia
2008	2009	2010			2008	2009	2010		2009	2010		2009	2010	
48	52	34	MANUFACTURAS ARMADURIAS Y REPUESTOS ECUATORIANOS S.A.	Ensambladora de vehículos	201,86	166,01	226,09	36,19	0,73	0,89	21,37	0,44	0,39	Pichincha
50	36	35	SCHLUMBERGER SURENCO S.A.	Servicios a empresas	192,98	204,46	225,52	10,30	10,78	8,52	-20,98	5,27	3,78	Pichincha
43	45	36	BANCO DEL PACÍFICO S.A.	Bancos	214,81	183,28	224,34	22,40	5,03	6,14	22,07	2,75	2,74	Guayas
37	44	37	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	Pesca y acuicultura	240,51	183,62	222,54	21,20	0,19	1,82	872,12	0,10	0,82	Guayas
56	33	38	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	Servicios a empresas	181,84	209,01	222,28	6,35	10,34	8,47	-18,08	4,95	3,81	Guayas
16	51	39	REPSOL-YPF ECUADOR S.A.	Petróleo y gas	413,50	172,13	221,52	28,69	2,32	2,39	2,95	1,35	1,08	Pichincha

Fuente: Superintendencia de Compañías y SRI, correspondiente al ejercicio fiscal 2010.²⁰

Heladosa S,A- Topsy,

Tops es una marca que está presente en el Mercado nacional por 25 años, elaborando productos artesanales hasta 1996, año el cual empieza a prepararse para competir a nivel industrial.

A partir de ese momento Heladosa S,A, con su marca de helados Topsy se ha consolidado en la industria, siendo una empresa 100% Ecuatoriana, esto lo ha conseguido debido a su constante innovación de productos, de formas y diversos sabores.

Topsy, cerró en el 2011, con una facturación de US\$18 millones; la marca proyecta sus ventas en el 2012 con un crecimiento del 19%; esto, teniendo como base que actualmente tienen un 30% de market share, y las ventas del año anterior cerraron en US\$18 millones, sin haber realizado publicidad.²¹

Eskimo.

²⁰ EKOS. *Las 20 empresas más grandes del Ecuador.*
Internet. <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/71.pdf>

²¹El Financiero digital, *Mas de \$3 millones se invierten para aumentar el consumo per cápita de Helados.*
Internet. http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_01_2012/negocios_01_2012.pdf

Eskimo, es una empresa presente en el mercado ecuatoriano por más de 28 años considerándose como una compañía de mayor trayectoria y tradición en el Ecuador.

Helados Eskimo, además de brindar los más completos procesos de homogenización, pasteurización y empaque automático, ofrece una gran variedad de helados, sabores y presentaciones, incluyendo helados de agua tipo Sherbet, de crema, mixtos, batidos de crema, sánduches, conos, tortas y bombones, así como su línea de conos y galletas para helado y su propio chocolate, Cuenta con una de las flotas más completas de carros fríos de distribución y frigoríficos en casi todas las tiendas del país, esto, para asegurar que en cada rincón del país se podrá disfrutar su delicioso sabor.

La tradición de estos helados ha permitido a sus productores artesanales mantenerse aun después de la llegada de grandes industrias y heladerías, nacionales y extranjeras.

En Guayaquil unos 50 000 helados se elaboran por semana aunque no hay un censo oficial.

Coqueiros,

Los helados Coqueiros es una empresa nacional presente en el mercado nacional desde 1974, dedicada a la producción y comercialización de helados, en base a frutas naturales.

La oferta de helados nacional es variada, desde el expendio de productos industrializados a productos naturales de origen artesanal, a pesar que no existe un registro oficial de la producción de helados actualmente la industria mide 270 millones de unidades en total y el mercado nacional de helados es actualmente de \$ 71,5 millones y 20 millones de litros al año.

3.8. Análisis de Comercialización,

Marketing Mix:

Se define al Marketing mix, como al conjunto de herramientas o técnicas controlables de marketing que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Las “Cuatro Ps”,

El objetivo de determinar las “cuatro Ps” del mercadeo, es estimular la demanda mediante publicidad, ventas personales, promociones, y cualquier medio que permita mantener el contacto con el cliente, ampliar los canales de venta y por supuesto de producción, así como mantener la calidad de los tradicionales helados de palito de la ciudad de Ibarra.

3.8.1. Estrategia de Producto,

Definición del Producto:

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos, El marketing le agrega una segunda dimensión a esta definición, fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona.

En base a esta definición, el producto que ofrece la empresa Rikkos Helados, se considera como un producto industrial, que se elabora principalmente en base a frutas naturales cuidadosamente seleccionadas, así como insumos complementarios como:

TABLA 11.
INSUMOS DE PRODUCCIÓN

Leche	Agua	Azúcar	Crema
Cacao	Otras especies naturales como la canela, nuez, pasas que le brinda olor y textura al helado.		

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

Cartera de producto: Su producción actual se centra en diversos tipos de productos con características homogéneas en la que su diferencia radica en el sabor y tamaño.

Actualmente la producción es de los siguientes sabores:

TABLA 12.
SABORES DE HELADO

Mora	Taxo	Coco	Guanábana
Fresa	Vainilla	Naranja	Crema
Chocolate	3 Sabores	4 Sabores	

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

Diferenciación del Producto: Las características que hacen único a este producto artesanal, es la calidad de sus insumos, la naturalidad del helado, el mismo que es realizado en base a la mezcla cuidadosa de cada uno de sus ingredientes.

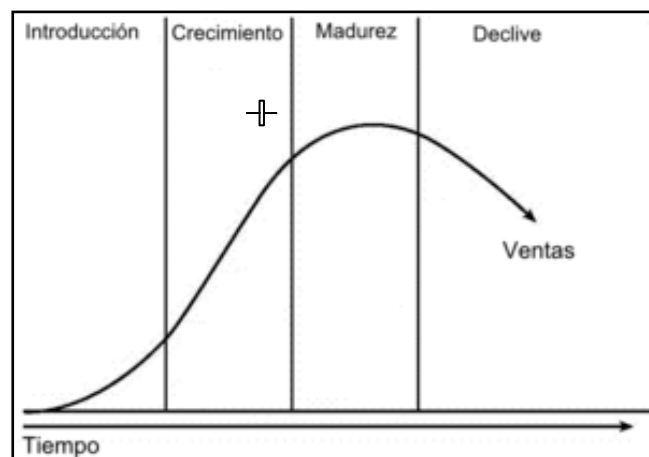
Marca modelo y envase: Actualmente el producto no es envasado ni enfundado posteriormente a la producción; lo que lo diferencia de la competencia es el ser un producto tradicional expedido de en puntos de venta definidos por sus sucursales,

*Ciclo de vida del producto :*Del análisis del ciclo de vida del producto se puede mencionar lo siguiente:

Debido a que el producto tiene una permanencia de más de 20 años en el mercado ibarreño se lo considera como un producto tradicional, el cual ha supero la etapa de introducción y crecimiento, actualmente encontrándose en la etapa de madurez en el que el incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado.

Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto se puede mencionar que es un producto viejo, el cual en este momento alcanza la mayor rentabilidad.

GRÁFICO 34.
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: 22

²²Escudero Serrano, M^a José (2005) (en español). Almacenaje de productos (2^a reimpresión, 1^a edición). Madrid (España): International Thomson Editores Spain Pratinfo, S.A. p. 5

Estrategias de Producto:

Considerando los antecedentes expuestos se puede mencionar que los productos ofertados por “Rikkos Helados” se encuentran en el ciclo de madurez, el cual se puede prolongar más tiempo con el uso de las siguientes técnicas de marketing:

- Mantener la diferenciación del producto, en base a sus características originales, entre ellas la naturaleza de los insumos, la prestación del producto y la mejora continua de los estándares y fórmulas.
- La modificación del producto, se considera importante para captar la atención de los nuevos consumidores, principalmente de los consumidores jóvenes, a través de nuevas formas de helado, cambiando la presentación del mismo, mas no las características químicas del producto.
- La implementación de nuevos sabores de helado, permitirán atraer nuevos consumidores, y generará una variedad de sabores y colores atractivos, para nuevos clientes.
- La implementación de nuevos tipos de helado (Mantecado, Helado de Paila, Helado de Máquina), permitirá a la empresa adaptarse a los gustos y preferencias de nuevos consumidores, generando mayor variedad de productos en un mismo punto de venta.
- El incremento de la demanda, requiere la tecnificación de procesos industriales, el uso de nuevas maquinarias que permitan minimizar costos, y producir mayores unidades en función del tiempo.

3.8.2. Estrategia de Precio.

“El precio no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlos.”

La empresa Rikkos Helados, mantiene una asignación de precio a sus productos de acuerdo con los criterios de: coste, competencia y demanda.

El criterio que ha incurrido para fijar los precios actuales para todas sus presentaciones se basan de acuerdo a la administración en el criterio del costo de los insumos de la producción, los cuales son muy variables al ser productos de primer orden; así también considerando factores cualitativos y cuantitativos de calidad, cantidad y oferta de productos similares y sustitutos.

PVP helado Grande, \$0,90 cents dólar y \$1,00 dólar.

PVP Helado Pequeño \$0,60 cents.

Estrategia de fijación de precios:

Actualmente al considerarse a la empresa en marcha con un producto en estado de madures, posicionado en el mercado, es necesario realizar las siguientes estrategias de precio:

- Es importante realizar un re costeo de los productos, re calculando los costos fijos y variables que se incurren en cada unidad producida, verificando los estándares definidos y ajustándolos a las necesidades del negocio,

- Revisar los márgenes de utilidad por producto, analizando la competitividad del mismo, que vaya de acuerdo a las condiciones del mercado, sin que exceda el valor máximo permitido por la demanda.

El objeto de ello es conocer márgenes discrecionales de ganancia, para conocer cuánto se puede sacrificar, si se piensa en realizar promociones que fomente el consumo, así también asignar un “Fee” por unidad destinado al uso del mercadeo y publicidad.

3.8.3. Estrategia de Plaza o distribución.

El mercado actual en donde se desarrollan las actividades de producción y venta del producto está ubicada en la ciudad de Ibarra, por lo cual definir una estrategia de distribución que permita al cliente acceder al producto a la brevedad posible, es de vital importancia.

Actualmente “Rikkos Helados” tiene dos centros de expendio del producto y uno de producción, no existe la intermediación a terceros, ya que las ventas son directamente al consumidor final.

Los puntos de venta son de aproximadamente 50 metros cuadrados, en ellos se venden todas presentaciones de sus productos, ya sea helado tipo paleta o helados de paila, así como productos complementarios adicionales a los helados.

El producto actualmente una vez terminado el proceso de congelación, es pasado a exhibición en congeladores distribuidos en cada punto de venta, este proceso se realiza de forma semanal implicando trabajo en la salida del producto y trabajo manual en la extracción de los moldes.

De lo antes mencionado se puede indicar las siguientes estrategias de distribución a considerarse por la empresa “Rikkos Helados”:

- La compañía debe considerar la expansión de las sucursales o puntos de venta para que el cliente pueda acceder al producto, de forma inmediata a su necesidad; se debe evaluar sitios estratégicos para las posibles sucursales,
- “Rikkos Helados”, mantener una planificación apropiada del traslado de sus productos terminados, para que sus sucursales mantengan un stock adecuado del producto sin limitaciones,
- La empresa debe considerar la existencia de infraestructura física adecuada en cada punto de venta, que homogeniza a la marca y al producto.

3.8.4. Estrategia de Promoción.

“El objeto de la estrategia de promoción, se realiza con la finalidad de informar, persuadir o recordara la existencia características o beneficios del producto o empresa”.

“Rikkos Helados”, debe considerar las siguientes estrategias de promoción:

- Realizar capacitaciones al personal para persuadir al consumidor de comprar el producto, de informar el precio, de dar información de cualquier inquietud del cliente, de motivar el consumo y alentar al cliente a que vuelva,
- Se debe considerar necesario el uso de información al cliente en el punto de venta, de promoción del producto mediante el uso de fotos, banners, y herramientas visuales que atraigan al cliente,

- Se debe fomentar promociones, que incentiven al cliente a consumir un producto en determinado día u hora,
- Generar lealtad en la marca por parte del cliente, creando valor agregado al comprador, con servicio personalizado y sobre todo generar fidelidad y tradición hacia el producto.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Análisis de la Localización Actual.

“El estudio de localización se refiere tanto a la macrolocalización como a la microlocalización de la nueva unidad de producción llegando hasta la definición precisa de una ubicación en una ciudad o en una zona rural, La macrolocalización del proyecto, o sea su ubicación en el país o en una región en el sub espacio urbano o en el sub espacio rural debe también justificarse en la presentación del proyecto, mostrándose en ambos casos las consecuencias de las alternativas consideradas en términos de costos de inversión y operación de costos sociales.”²³

"Rikkos Helados" al ser una empresa comercial dedicada a la producción y venta de helados, en actualidad maneja un punto de producción y distribución que se ha mantenido por más de 20 años, por lo cual al considerarse como un producto tradicional que ha

²³Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), *Guía para la presentación de proyectos*. México DF, Siglo XXI Editores, Vigésimoséptima Edición, 2006.

estado presente por largo tiempo en el mercado a nuestra consideración se evaluará desde el punto de vista técnico reafirmando ventajas y desventajas actuales de la ubicación.

Factores de Ubicación Industrial.

Los factores que influyen directamente en la toma de decisiones sobre la ubicación industrial, requieren de estudio ya que estos dependen en parte del éxito del proyecto, Dentro de la localización industrial, existen diferentes tipos de orientación locacional que se pueden ajustarse a las características de diferentes industrias, las que se clasifican en:²⁴

- Industrias orientadas al mercado o comercialización de productos,
- Industrias orientadas como fuentes de insumos, tales como materias primas, materiales secundarios y mano de obra,

Dentro de los factores de ubicación industrial mencionados, los más importantes son los siguientes:

- a) Transporte,
- b) Mano de Obra
- c) Infraestructura,

4.1.1. Macrolocalización.

Rikkos Helados, se encuentra ubicada en Ecuador, en la provincia de Imbabura- Cantón Ibarra.

²⁴ Valbuena Rubén, *La Evaluación del Proyecto en la Decisión del Empresario*, México DF, Primera Edición Facultad de Economía, UNAM, Primera Edición.

GRÁFICO 35.
MAPA CIUDAD DE IBARRA



Fuente: Google Mapas.

Análisis de Factores Relevantes de la Macrolocalización:

Si, cumple

Medianamente

cumple ~

No, Cumple

FACTORES	DEFINICIÓN	ANÁLISIS DE MACROLOCALIZACIÓN ACTUAL	CUMPLE
Transporte	Los costos de transporte, influyen en la definición del precio final del producto, más aun cuando existen diversas fuentes de insumos y mercados.	RIKKOS HELADOS, adquiere sus recursos de distribuidores locales, cercanos al punto de producción y comercialización.	<input type="checkbox"/>
Mano de obra	Existen fuentes diversas de mano de obra calificadas o no.	En la actual localización de la empresa si existe una diversidad de fuentes de mano de obra no calificadas, y pocas calificadas.	~
Materias primas	Disponibilidad de las MP e insumos necesarios para la producción.	RIKKOS HELADOS, adquiere sus recursos de la producción agrícola y láctea local de la provincia y la ciudad.	<input type="checkbox"/>

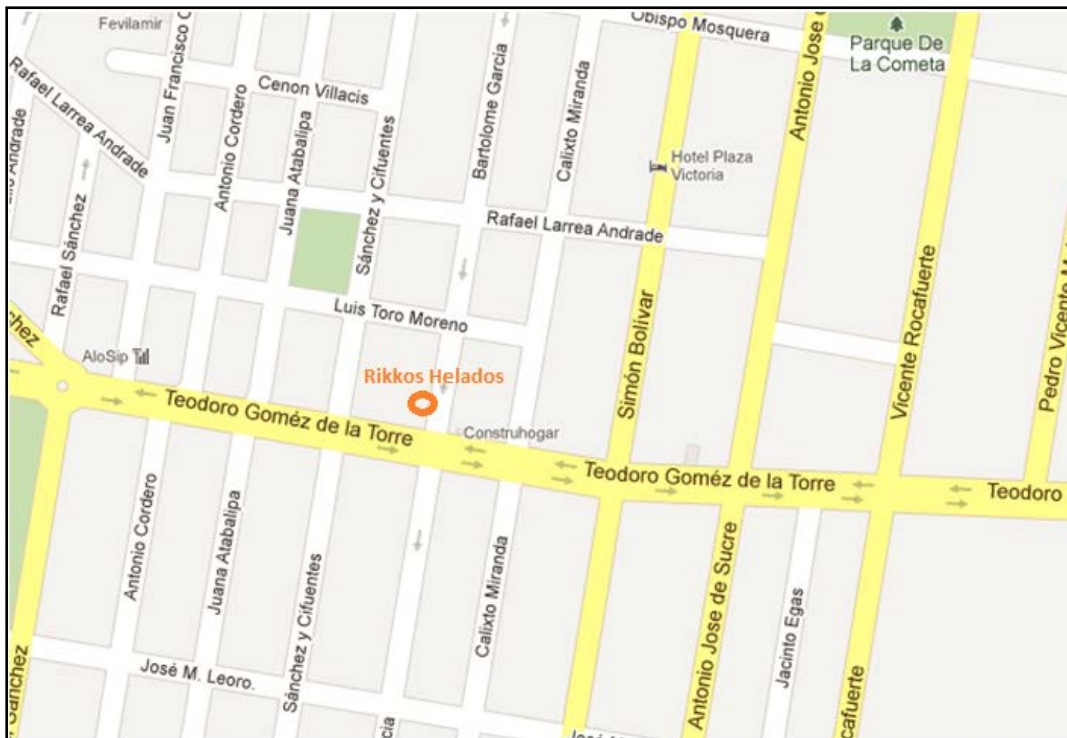
Servicios básicos	Disponibilidad de Agua-Luz-Teléfono-Internet.	Todos los servicios básicos son accesibles.	<input type="checkbox"/>
Combustibles	Disponibilidad de recursos para la producción.	Accesibles.	<input type="checkbox"/>
Terrenos	Disponibilidad de recursos para la producción.	Accesibles.	<input type="checkbox"/>
Mercado	Existen compradores potenciales que adquieran los bienes o servicios ofertados.	Accesibles.	<input type="checkbox"/>
Condiciones de vida	Estratificación social, clase alta, media, y baja.	El target de mercado (Clase media-alta) va de acuerdo con las condiciones de vida de la población objetivo.	<input type="checkbox"/>
Leyes y reglamentos	Leyes, prohibiciones, ordenanzas, que limiten el desarrollo de las actividades de la compañía.	No existen limitaciones, leyes específicas que impidan la realización del giro de negocio.	<input type="checkbox"/>
Clima	Cálido- templado- frío.	El clima es templado la mayor parte del año, por lo cual se considera adecuado para la venta de los productos ofertados.	<input type="checkbox"/>
Actitud de la comunidad	Se define como la posición de la comunidad frente al proyecto planteado.	No existen limitaciones.	<input type="checkbox"/>

4.1.2. Microlocalización.

Al considerarse la macrolocalización del negocio en la ciudad de Ibarra, es importante mencionar que la microlocalización, se ubica en la parroquia la Sagrario, barrio Yacucalle, en las calles Bartolomé García y Teodoro Gómez de la Torre.

De acuerdo a lo antes mencionado se presenta el mapa de localización:

GRÁFICO 36.
UBICACIÓN RIKKOS HELADOS



Fuente: Google Maps

Análisis de Factores Relevantes de la Microlocalización:

FACTORES	DEFINICIÓN	ANÁLISIS DE MACROLOCALIZACIÓN ACTUAL	CUMPLE
Sector urbano o rural	Se define como el sitio o lugar geográfico donde se ubica la empresa permanentemente ya sea como rural o urbano,	RIKKOS HELADOS, se ubica dentro de la ciudad, dentro del sector urbano,	<input type="checkbox"/>
Transporte de personal	Se considera como los medios que se esperan existan o se brinden por parte de la empresa para el traslado del personal,	En la actual localización de la empresa si existen medios públicos y privados para el traslado del personal; el mismo que se radica en la zona urbana de la ciudad,	<input type="checkbox"/>
Cercanía con carreteras	Carreteras disponibles, que faciliten el acceso y traslado de MP, insumos y productos,	Accesibles,	<input type="checkbox"/>
Cercanía con aeropuerto	La disposición de aeropuertos que permitan el traslado de los productos terminados,	No aplica,	<input type="checkbox"/>

Tipos de drenajes		Accesibles	<input type="checkbox"/>
Impuestos	Disposiciones tributarias definidas que puedan afectar al giro de negocio y que dependan de la ubicación de una empresa en determinado lugar,	Calificación Artesanal- Beneficios para empresarios por medio del código de la producción al considerar que el sector lácteo se considera como un sector estratégico,	<input type="checkbox"/>
Tamaño del sitio		Área de Producción: 90 m ² Área de Ventas: 100 m ²	<input type="checkbox"/>
Forma del sitio		Al considerar que la arquitectura del lugar no fue diseñada para la producción y venta de helados, No se considera muy ergonómico,	~
Topografía del sitio		Sector urbano, adoquinado, plano y de fácil acceso,	<input type="checkbox"/>

4.2. Determinación de Insumos.

Rikkos Helados para la producción de sus productos, considera los siguientes insumos de producción primarios y secundarios.

➤ Insumos de Producción Primarios:

Frutas, Leche, Chocolate, Agua, Esencia de Vainilla,
Palos, Azúcar, Crema de Leche,

➤ Insumos de Producción Secundarios:

Maicena Pasas, Nueces, Cacao,

4.3. Determinación de Accesibilidad de los Recursos.

Al considerar que los proveedores de Rikkos Helados CIA., son locales, y los recursos son de fácil acceso, se determinará la evaluación de accesibilidad considerando la necesidad e importancia de los recursos.

4.3.1. Insumos de Producción Primarios:

➤ Leche:

Se considera como un insumo de producción de fácil acceso, ya que existe una vasta cantidad de productores locales, algunos de ellos proveedores recurrentes; la fluctuación de los precios varía de las temporadas de mayor oferta y demanda del producto; hay que considerar también que existen regulaciones estatales que impiden determinar un precio inferior o superior al precio oficial.

➤ Crema de Leche,

Se considera como un producto procesado de la leche, en el ámbito local existen más de cinco empresas lácteas que ofertan Crema de leche, por lo cual su precio es estable y no depende de fijación estatal; así como la calidad y utilidad de la misma depende del proveedor y del consumidor; para el caso de Rikkos Helados, actualmente mantiene un solo proveedor que se adapta a la necesidad de la industria heladera.

➤ Agua,

Insumo necesario de la producción de helados, que no está limitado por la oferta o demanda del consumidor, ya que considera como un servicio básico de las personas brindado por el estado.

➤ Palos,

Rikkos Helados, adquiere dos tipos de palos de determinado tamaño para su oferta de productos, actualmente la renovación del inventario es cada seis meses con un solo proveedor, que establece el precio y cantidad de acuerdo a la oferta.

➤ Azúcar,

La adquisición de este insumo se lo realiza al por mayor, para una dotación variable entre cuatro y seis meses que depende de la temporada de producción y venta. Su precio es variable al considerarse un producto de primera necesidad, afectado directamente por la oferta y demanda.

➤ Chocolate,

Uno de los productos de mayor venta, es el helado de chocolate, por lo cual es indispensable para la preparación de este producto el chocolate negro de barra, adquirido al por mayor; no existen limitantes que no permitan adquirir el producto en cualquier época del año.

➤ Esencia de Vainilla,

Su adquisición se realiza en forma semestral con un proveedor de la costa, que visita la empresa en forma trimestral, la compra de este producto es al por mayor por lo que no existen limitantes para adquirir el insumo.

➤ Frutas:

	Detalle de Frutas	Generalidades	Accesibilidad	Disponibilidad Anual
Insumos de Producción Primarios	Mora de Castilla	La mora de Castilla, Es originaria de las zonas altas tropicales de América. Se encuentran diseminadas en casi todo el mundo excepto en las zonas desérticas. La producción comercial está ubicada en las zonas templadas y en tierras altas del trópico.	La producción de este fruta es anual pero depende de estacionalidades, Se puede observar una mayor oferta de fruta en los meses de marzo, abril y mayo, En junio julio agosto y septiembre se presenta una época de normal abastecimiento en casi todas las centrales, Mientras que en octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero se presenta escasez ya que la oferta en esos meses es inferior a los promedios establecidos por cada una de los mercados para cada año.	SI
	Fresa	La fresa silvestre es originaria de Europa, concretamente de la región de los Alpes, El fresón, considerado una variedad de fresa, proviene de dos especies americanas que se mezclaron a su llegada a Europa. La producción comercial está ubicada en las	La fresa se puede obtener en cualquier mes del año, Sin embargo la plenitud de esta fruta se obtiene en noviembre y diciembre, en la que la oferta es incrementada.	SI

	zonas templadas y en tierras altas del trópico.		
Taxo	Fruta nativa de la cordillera de los Andes en la selva alta, existen de varios tamaños, Se consume desde la época precolombina en Perú, Colombia, Ecuador y zonas tropicales donde se adaptan muy bien.	El fruto se obtiene en cualquier mes del año.	SI
Coco	Es un fruto, obtenido del cocotero, la palmera más cultivada a nivel mundial, Tiene una cáscara exterior gruesa (Exocarpio) y un mesocarpio fibroso y otra interior dura, vellosa y marrón que tiene adherida la pulpa (endospermo), que es blanca y aromática, Mide de 20 a 30 cm y llega a pesar 2,5 kg.	Se produce en zonas tropicales, durante todo el año.	SI
Guanábana	La fruta es muy delicada de color verde oscuro cubierta de espinas suaves, Es relativamente grande y de cáscara muy delgada, Se debe cosechar antes de estar madura,	La guanábana es originaria de las regiones tropicales de América del Sur, por lo que se produce en zonas cálidas del continente americano, su oferta depende de factores	SI

	La pulpa es blanca, cremosa, carnosa, jugosa y ligeramente ácida, mide 20–30 cm de largo, pudiendo pesar 2,5 kg,	climáticos y condiciones de luz, suelo, y ambiente,	
Mango	<p>El mango es un fruto tropical de gran historia, presente desde hace seis mil años en las tribus más antiguas del trópico y elegido como fruto nacional en la india, Originario del noroeste de la India y el norte de Myanmar a la vera de las laderas del Himalaya, se cultiva en el sureste de Asia, Sudáfrica, Egipto, Israel e Indonesia, en América</p>	<p>Se produce en zonas tropicales, durante todo el año, el tamaño y calidad y precio depende de factores específicos de cultivo, Producto estacional</p>	<p>SI, pero los costos difieren en temporadas de mayor oferta,</p>
Naranjilla	<p>La Naranjilla, crece en forma espontánea en el área andina, encontrándose, especialmente, en condiciones de sotobosque, en sitios frescos y sombreados, cercanos a corrientes de agua, con temperaturas entre 20 y 17 grados centígrados</p>	Producto Estacional	SI

Ovo	Pequeña fruta color anaranjado, común de la costa ecuatoriana y de la sierra (lugares secos cálidos),	Producto Estacional; la cosecha se inicia en octubre y noviembre y se extiende por siete meses más, Pero la mayor producción es en marzo,	NO, depende de la estacionalidad de la fruta
Maracuyá	Fruta de la Pasión o Maracuyá, también conocida como Granadilla Púrpura, Pasionaria o Frutos de la Pasionaria, De la familia de las Pasifloráceas, es una planta trepadora originaria de Centroamérica, se produce principalmente en Brasil, seguido	Fruta tropical de producción continua,	SI

4.3.2. Insumos de Producción Secundarios:

➤ Maicena,

Este insumo es de venta popular, el cual se adquiere en cualquier local comercial, de fácil acceso y de gran oferta.

➤ Pasas,

Insumo de producción importado de Chile, se adquiere a comerciantes locales de Imbabura o Pichincha, que se encargan de la compra y gestión de la importación.

➤ Nueces,

Producto de producción local e importada, de fácil acceso y venta libre en cualquier mercado o centro comercial.

4.4. Definición de Procesos,












4.4.1. Levantamiento de Procesos,

El levantamiento de procesos nace de la necesidad de las compañías para identificar y delimitar sus procesos con el fin de medirlos, analizarlos, mejorarlos y controlarlos.

La graficación del proceso productivo describe los procedimientos secuenciales que los operadores de un trabajo, de una unidad administrativa o de un área operativa, siguen para conseguir la elaboración de un bien o servicio determinado.

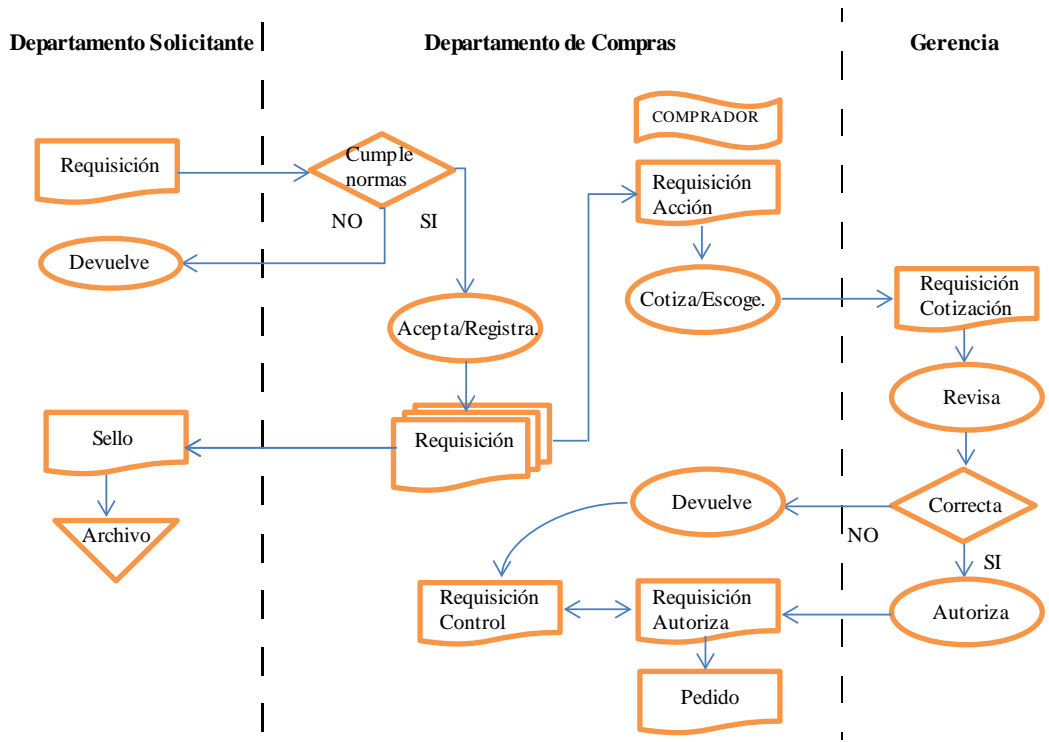
El uso de la técnica del diagrama de flujo describe, las actividades que interrelacionan un determinado proceso nuevo o existente, que tiene una sola secuencia basado en procesos lineales, o que siguen uno a continuación de otro, para conseguir un objetivo final.

Los símbolos estándar más utilizados son:²⁵

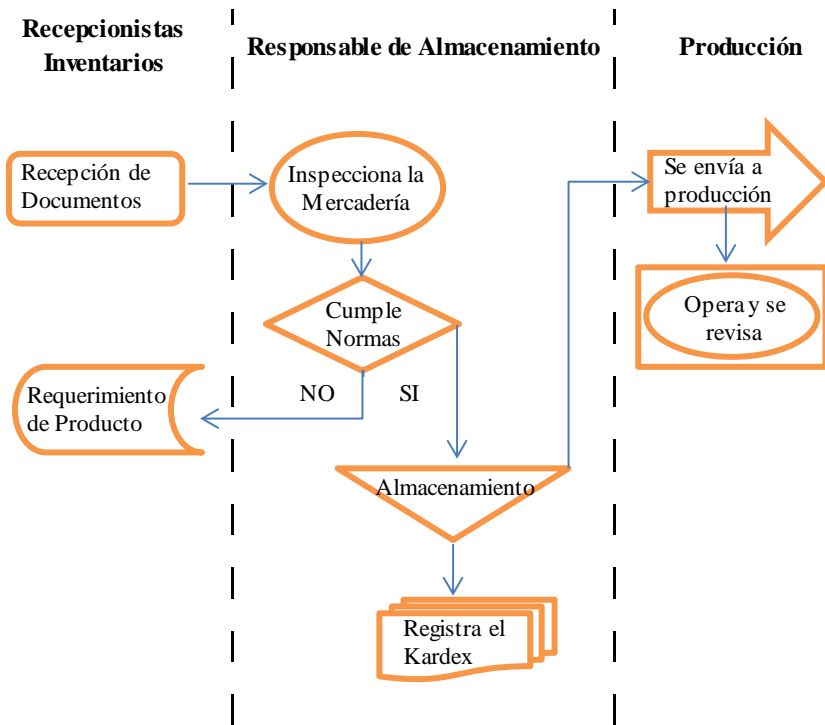
Actividad	Símbolo	Aplicación
Operación (O)		Se usa para representar cambios de estado, costos o gasto, uso de máquinas o combinación de elementos.
Control, revisión e inspección ©		Se usa para representar el control de calidad, la inspección del proceso o el visto bueno.
Transporte, Movimiento (T)		Se usa para representar el movimiento o envío de un lugar a otro.
Demora, Espera (D)		Se usa para representar esperas o atrasos en el proceso productivo o para indicar almacenamientos provisionales.
Almacenamiento, Archivo, Bodegaje (A)		Se usa para representar almacenamientos definitivos de bienes o archivo de documentos
Punto de Decisión (PD)		Se usa para representar puntos donde, para continuar un proceso, se requiere de una autorización. Ejemplo, se pone el visto bueno, sí o no; toma de opciones como verdadero o falso.
Documentación (DC)		Se usa para representar actividades que requieren registro de papel. Ejemplo, informes, ordenes de producción.
Inicio o Terminio de Proceso (IP/FP)		Se usa para representar el inicio de un proceso o el término del mismo.
Conector de Actividad (CA)		Se usa para representar relaciones entre diferentes procesos.
Operación y revisión Simultaneas (ORS)		
Operación y Almacenamiento Simultáneos (OAS)		

²⁵ James H. Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Colombia, McGraw Hill, 1993.

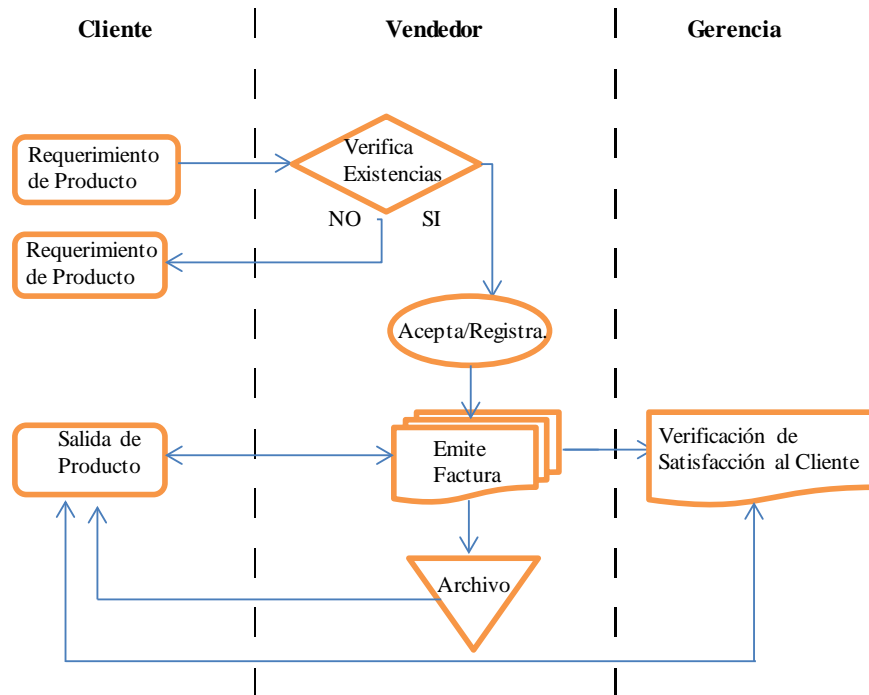
4.4.1.1. Proceso de Compras.



4.4.1.2. Proceso de Inventarios.



4.4.1.3. Proceso de Ventas.



4.5. Punto de equilibrio,

El punto de equilibrio determinar cuántas unidades se deben vender para que los ingresos totales sean los suficientes para cubrir los costos totales. Este análisis es una técnica de distribución de recursos muy usada por los gerentes para determinar la cantidad adecuada de productos que cubran los costos fijos y variables.²⁶

El punto de equilibrio señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Si sus ingresos totales son apenas suficientes para cubrir sus costos totales.

²⁶ Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. *Administración*. México, Pearson, 8va Edición, 2005. Pág. 216.

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

$$PE = \frac{CFT}{P - CV}$$

PE.- Punto de Equilibrio

CFT.- Costo Fijo Total

P.- Precio

CV.- Costo Variable

En esta fórmula se indica que: 1) Los ingresos totales serán iguales a los costos totales cuando se vendan suficientes unidades a un precio que cubran todos los costos unitarios variables. 2) La diferencia entre el precio y los costos variables, si se multiplica por el número de unidades vendidas, es igual a los costos fijos.²⁷

TABLA 13.
COSTOS FIJOS - HELADOS GRANDES

COSTOS FIJOS HELADOS GRANDES	FY 2012	FY 2013	Variaciones
Teléfonos	\$ 92.00	\$ 97.67	\$ 5.67
Sueldo Ventas	\$ 10,863.36	\$ 11,316.00	\$ 452.64
Fondos de Reserva	\$ 947.60	\$ 943.00	\$ (4.60)
Remuneración Variable	\$ -	\$ 93.84	\$ 93.84
Aporte patronal	\$ 1,381.60	\$ 1,634.11	\$ 252.51
Decimo Tercer Sueldo Docente	\$ 947.60	\$ 1,120.79	\$ 173.19
Decimo Cuarto Sueldo Docente	\$ 1,074.56	\$ 682.64	\$ (391.92)
Impuestos por Pagar	\$ 409.40	\$ 997.06	\$ 587.66
Provisión Social	\$ 552.00	\$ 788.99	\$ 236.99
Reparación y Mantenimiento (Produc)	\$ 184.00	\$ 184.00	\$ -
Suministros y Materiales (Produc)	\$ 915.54	\$ 1,663.20	\$ 747.67
Aguinaldo Navideño	\$ 276.00	\$ 349.60	\$ 73.60
Reparación y Mantenimiento	\$ 119.60	\$ 138.00	\$ 18.40
Suministros y Materiales	\$ 441.60	\$ 460.00	\$ 18.40
Gastos de Gestión	\$ 92.00	\$ 110.40	\$ 18.40
Gastos Servicios Básicos	\$ 220.80	\$ 231.84	\$ 11.04
Promoción y Publicidad	\$ 55.20	\$ 2,829.16	\$ 2,773.96
Otros Gastos Operacionales	\$ 4,088.18	\$ 4,834.94	\$ 746.76
Costo TOTAL FIJO	\$ 22,661.04	\$ 28,475.24	\$ 5,814.21

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

²⁷ Ibídem.

TABLA 14.
COSTOS VARIABLES - HELADOS GRANDES

COSTOS VARIABLE HELADOS GRANDES	FY 2012	FY 2013	Variaciones
Materia Prima Indirecta	\$ 915.54	\$ 1,644.80	\$ 729.27
Tiempo no Producido	\$ 2,902.05	\$ 3,197.39	\$ 295.34
Agua	\$ 165.60	\$ 175.80	\$ 10.20
Mano de Obra - Producción	\$ 16,686.78	\$ 20,250.12	\$ 3,563.34
Electricidad	\$ 1,766.40	\$ 1,875.21	\$ 108.81
Costo de Materia Prima	\$ 9,058.98	\$ 13,124.42	\$ 4,065.44
Costo TOTAL VARIABLE	\$ 31,495.34	\$ 40,267.74	\$ 8,772.40

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

TABLA 15.
COSTOS FIJOS - HELADOS PEQUEÑOS

COSTOS FIJOS HELADOS PEQUEÑOS	FY 2012	FY 2013	Variaciones
Teléfonos	\$ 8.00	\$ 8.49	\$ 0.49
Sueldo Ventas	\$ 944.64	\$ 984.00	\$ 39.36
Fondos de Reserva	\$ 82.40	\$ 82.00	\$ (0.40)
Remuneración Variable	\$ -	\$ 8.16	\$ 8.16
Aporte patronal	\$ 120.14	\$ 142.10	\$ 21.96
Decimo Tercer Sueldo Docente	\$ 82.40	\$ 97.46	\$ 15.06
Decimo Cuarto Sueldo Docente	\$ 93.44	\$ 59.36	\$ (34.08)
Impuestos por Pagar	\$ 35.60	\$ 86.70	\$ 51.10
Provisión Social	\$ 48.00	\$ 68.61	\$ 20.61
Reparación y Mantenimiento (Produc)	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ -
Suministros y Materiales (Produc)	\$ 79.61	\$ 144.63	\$ 65.01
Aguinaldo Navideño	\$ 24.00	\$ 30.40	\$ 6.40
Reparación y Mantenimiento	\$ 10.40	\$ 12.00	\$ 1.60
Suministros y Materiales	\$ 38.40	\$ 40.00	\$ 1.60
Gastos de Gestión	\$ 8.00	\$ 9.60	\$ 1.60
Gastos Servicios Básicos	\$ 19.20	\$ 20.16	\$ 0.96
Promoción y Publicidad	\$ 4.80	\$ 246.01	\$ 241.21
Otros Gastos Operacionales	\$ 355.49	\$ 420.43	\$ 64.94
Costo TOTAL FIJO	\$ 1,970.53	\$ 2,476.11	\$ 505.58

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

TABLA 16.
COSTOS VARIABLES - HELADOS PEQUEÑOS

COSTOS VARIABLES HELADOS PEQUEÑOS	FY 2012	FY 2013	Variaciones
Materia Prima Indirecta	\$ 79.61	\$ 143.03	\$ 63.41
Tiempo no Producido	\$ 252.35	\$ 278.03	\$ 25.68
Agua	\$ 14.40	\$ 15.29	\$ 0.89
Mano de Obra - Producción	\$ 1,451.02	\$ 1,760.88	\$ 309.86
Electricidad	\$ 153.60	\$ 163.06	\$ 9.46
Costo de Materia Prima	\$ 898.16	\$ 1,191.34	\$ 293.18
Costo TOTAL VARIABLE	\$ 2,849.15	\$ 3,551.63	\$ 702.48
	FY 2012	FY 2013	Variaciones
Unidades Producidas Grandes	60392	81529	21137
Unidades Producidas Pequeñas	8866	11083	2217
Costo Variable Unitario HG	\$ 0.52	\$ 0.49	\$ (0.03)
Costo Variable Unitario HP	\$ 0.32	\$ 0.32	\$ (0.00)
PUNTO DE EQUILIBRIO HG	59873	70120	10247
PUNTO DE EQUILIBRIO HP	3405	4273	867
PRODUCCION EXEDENTE	5980	18219	12240

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

CAPÍTULO V

5. PROYECCIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Determinación de Costos,

De acuerdo al análisis del proceso productivo de la compañía se ha determinado la locación del costeo, en base al sistema de coste estimado, considerando una producción promedio y estándares de tiempos y movimientos preliminares, la iniciativa de este sistema de costeo, es definir la etapa inicial para la implementación de un sistema con base en “costo estándar”, empezando con estimativos razonables de los costos.

5.1.1. *Costos de Materia Prima,*

En la fabricación de un producto entran diversos materiales, algunos de estos materiales forman parte del producto, como sucede con las materias primas y demás materiales que integran físicamente el producto, Estos reciben el nombre de materiales directos y su costo

constituye el primer elemento del costo total del producto terminado.²⁸ Otros materiales se usan para lubricación de maquinaria, mantenimiento de planta y equipos, estos reciben el nombre de materiales indirectos y su costo se incluye dentro del tercer elemento denominado costos generales de fabricación.

Rikkos Helados, define sus costos de materia prima en base a lotes de producción, considerando que cada lote de producción incluye estándares pre definidos de materia prima.

El análisis del costeo de materia prima, parte de la determinación de precios unitarios de los insumos de producción, utilizando una unidad de medida estándar u apropiada para cada producto, los precios del año 2012 son reales mientras que para el año 2013 se proyectan en base al incremento proyectado de la inflación (BCE), de acuerdo a lo siguiente:

TABLA 17.
INSUMOS DE PRODUCCIÓN PRIMARIOS

Inflación FY 2013: 6.16%

Frutas	Unidad de medida	Costo FY2012	Costo FY2013	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mora	Libra	\$ 0.45	\$ 0.48	1 libra	\$ 0.48	\$ 0.48
Fresa	Libra	\$ 0.45	\$ 0.48	1 libra	\$ 0.48	\$ 0.48
Guanábana	Libra	\$ 2.00	\$ 2.12	1 libra	\$ 2.12	\$ 2.12
Taxo	Cientos	\$ 20.00	\$ 21.23	1 unidad	\$ 0.21	\$ 0.21
Coco	Unidades	\$ 1.50	\$ 1.59	1 unidad	\$ 1.59	\$ 1.59
Naranja	Cientos	\$ 15.00	\$ 15.92	1 unidad	\$ 0.16	\$ 0.16
Agua	Galones	\$ 3.00	\$ 3.18	1 litro	\$ 0.80	\$ 0.80
Chocolate en Polvo	Libra	\$ 2.50	\$ 2.65	1 libra	\$ 2.65	\$ 2.65
Leche	Litro	\$ 0.55	\$ 0.58	1 litro	\$ 0.58	\$ 0.58
Pasas	22 Kilogramos	\$ 35.00	\$ 37.16	1 kilo	\$ 1.69	\$ 1.69
Crema de Leche	Litro	\$ 2.00	\$ 2.12	1 litro	\$ 2.12	\$ 2.12
Crema Floralph	Litro	\$ 3.50	\$ 3.72	1 litro	\$ 3.72	\$ 3.72
Azúcar	Quintales	\$ 45.00	\$ 47.77	1 libra	\$ 0.47	\$ 0.47

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

²⁸Contabilidad de Costos., Bernard J. Hargadon Jr. Armando Múnera Cárdenas, Norma, Pág. 5.

TABLA 18.
INSUMOS DE PRODUCCIÓN SECUNDARIOS

Insumo	Unidad de medida	Costo	Costo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
		FY2012	FY2013			
Canela	Libra	\$ 7.00	\$ 7.43	1	Libras	\$ 7.43
Esencia de vainilla	Galón	\$ 35.00	\$ 37.16	1	Litros	\$ 12.39
Maicena	Libra	\$ 1.00	\$ 1.06	1	Libra	\$ 1.06
Pasas	Kilos	\$ 35.00	\$ 37.16	1	Libra	\$ 1.30
Nueces	Libra	\$ 8.00	\$ 8.49	1	Libra	\$ 8.49

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

TABLA 19.
OTROS INSUMOS DE PRODUCCIÓN

Insumo	Unidad de medida	Costo	Costo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
		FY2012	FY2013			
Palos Pequeño	Paquetes 160 unidades	\$ 1.00	\$ 1.06	1	unidad	\$ 0.007
Palos Grande	Paquetes 160 unidades	\$ 0.85	\$ 0.90	1	unidad	\$ 0.006

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

Posterior a la determinación de costos unitarios de materia prima se realiza la proyección de los costos unitarios por lotes de producción predeterminados para cada uno de los productos.

TABLA 20.
COSTO POR LOTES DE PRODUCCIÓN

PRODUCTO TERMINADO	Detalle	Materiales	Precios		
			Estimados FY		
			2013		
				Total	
Helado de Mora	Mora	10 Libras	\$	0.48	\$ 4.78
	Agua	20 Litros	\$	0.80	\$ 15.92
	Azúcar	12 Libras	\$	0.47	\$ 5.66
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE MORA				\$ 26.37
Crema de Mora	Mora	2 Libras	\$	0.48	\$ 0.96
	Agua	20 Litros	\$	0.80	\$ 15.92
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$ 1.65
	Leche	2 Litros	\$	0.58	\$ 1.17
	Fresa	3 Libras	\$	0.48	\$ 1.43
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE CREMA MORA				\$ 21.13	

Fresa	Fresa	10 Libras	\$	0.48	\$	4.78
	Crema de leche	0.25 Litros	\$	2.12	\$	0.53
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
	Leche	8 Litros	\$	0.58	\$	4.67
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE FRESA					\$	11.63
Crema de Fresa	Fresa	3.5 Libras	\$	0.48	\$	1.67
	Crema de leche	5.00 Litros	\$	2.12	\$	10.62
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
	Leche	2 Litros	\$	0.58	\$	1.17
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE CREMA FRESA					\$	15.11
Guanábana	Guanábana	5.5 Libras	\$	2.12	\$	11.68
	Crema de leche	2.00 Litros	\$	2.12	\$	4.25
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
	Leche	10 Litros	\$	0.58	\$	5.84
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE GUANÁBANA					\$	23.41
Crema de Guanábana	Guanábana	5.5 Libras	\$	2.12	\$	11.68
	Crema de leche	5.00 Litros	\$	2.12	\$	10.62
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
	Leche	2 Litros	\$	0.58	\$	1.17
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE CREMA GUANÁBANA					\$	25.11
Naranja	Naranja	150 Unidades	\$	0.16	\$	23.89
	Agua	20.00 Litros	\$	0.80	\$	15.92
	Azúcar	12 Libras	\$	0.47	\$	5.66
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE NARANJILLA					\$	45.47
Coco	Coco	10 Unidades	\$	1.59	\$	15.92
	Leche	15.00 Litros	\$	0.58	\$	8.76
	Azúcar	5 Libras	\$	0.47	\$	2.36
	Crema de leche	2.5 Litros	\$	2.12	\$	5.31
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE COCO					\$	32.35
Vainilla	Chocolate en Polvo	3 Libras	\$	2.65	\$	7.96
	Leche	10.00 Litros	\$	0.58	\$	5.84
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
	Crema Floralph	4.00 Litros	\$	3.72	\$	14.86
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE VAINILLA					\$	30.32
Chocolate	Chocolate en Polvo	3 Libras	\$	2.65	\$	7.96
	Leche	10.00 Litros	\$	0.58	\$	5.84
	Azúcar	3.5 Libras	\$	0.47	\$	1.65
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN HELADO DE CHOCOLATE					\$	15.45

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

Una vez definido el costo de producción por lote de cada producto, se determina los litros producidos de helado por lote, así como las unidades producidas de helado, ya sean grandes o pequeñas, en base al estándar de eficiencia de uso de materia prima.

El estándar de uso de materia prima se modifica al 95% de optimización de recursos para el año 2013.

	FY 2012	FY 2013
	Unidad	Unidad
% Eficiencia	90%	95%
Helado Grande	8.00	8.44
Helado Pequeño	12.21	12.89

TABLA 21.
COSTO UNITARIO POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE HELADO GRANDE

Producto (Helado)	Litros Producidos	Total Unidades(*)	HELADOS GRANDES				
			%	Producción Litros	Costo por Litro	Unidades Grandes	Costo Unitario Helado Grande
Mora	25.00	222	90%	22.50	\$ 23.73	190	\$ 0.12
Crema Mora	15.00	127	100%	15.00	\$ 21.13	127	\$ 0.17
Fresa	10.00	89	90%	9.00	\$ 10.47	76	\$ 0.14
Crema Fresa	15.00	127	100%	15.00	\$ 15.11	127	\$ 0.12
Guanábana	16.00	136	90%	14.40	\$ 21.07	122	\$ 0.17
Crema Guanábana	15.00	127	100%	15.00	\$ 25.11	127	\$ 0.20
Naranja	18.00	155	90%	16.20	\$ 40.93	137	\$ 0.30
Coco	30.00	255	90%	27.00	\$ 29.12	228	\$ 0.13
Chocolate	18.00	160	90%	16.20	\$ 13.91	137	\$ 0.10
Vainilla	19.50	166	90%	17.55	\$ 27.28	148	\$ 0.18

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

TABLA 22.
COSTO UNITARIO POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE HELADO PEQUEÑO

Producto (Helado)	Litros Producidos	Total Unidades(*)	HELADOS PEQUEÑOS				
			%	Producción Litros	Costo por Litro	Unidades Pequeñas	Costo Unitario Helado Pequeño
Mora	25.00	222	10%	2.50	\$ 2.64	32	\$ 0.08
Crema Mora	15.00	127	0%	0.00	\$ -	0	\$ -
Fresa	10.00	89	10%	1.00	\$ 1.16	13	\$ 0.09
Crema Fresa	15.00	127	0%	0.00	\$ -	0	\$ -
Guanábana	16.00	136	7%	1.12	\$ 1.64	14	\$ 0.11
Crema Guanábana	15.00	127	0%	0.00	\$ -	0	\$ -
Naranja	18.00	155	8%	1.44	\$ 3.64	19	\$ 0.20
Coco	30.00	255	7%	2.10	\$ 2.26	27	\$ 0.08
Chocolate	18.00	160	10%	1.80	\$ 1.55	23	\$ 0.07
Vainilla	19.50	166	7%	1.37	\$ 2.12	18	\$ 0.12

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

TABLE 23. & TABLE 24.
COMPARATIVE CHART OF PRODUCTION AND COST OF RAW MATERIALS.

UNIDAD DE PRODUCTO	Producción-Paleta de Helado Grande				Costos Unitario-Paleta de Helado Grande			
	Producción FY 2012	Producción FY 2013	Variaciones	%	Costo Unitario FY 2012	Costo Unitario FY 2013	Variaciones	%
Mora	180	190	9.90	5.21%	\$ 0.10	\$ 0.12	\$ 0.03	20.63%
Crema Mora	120	127	6.60	5.21%	\$ 0.12	\$ 0.17	\$ 0.04	25.58%
Fresa	72	76	3.96	5.21%	\$ 0.14	\$ 0.14	\$ 0.00	0.62%
Crema Fresa	120	127	6.60	5.21%	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.00	0.62%
Guanábana	115.2	122	6.34	5.21%	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.00	0.62%
Crema Guanábana	120	127	6.60	5.21%	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.00	0.62%
Naranja	129.6	137	7.13	5.21%	\$ 0.26	\$ 0.30	\$ 0.04	12.22%
Coco	216	228	11.88	5.21%	\$ 0.13	\$ 0.13	\$ 0.00	0.62%
Chocolate	129.6	137	7.13	5.21%	\$ 0.10	\$ 0.10	\$ 0.00	0.62%
Vainilla	140.4	148	7.72	5.21%	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.00	0.62%

UNIDAD DE PRODUCTO	Producción Helados Pequeños				Costos de Unitario- Helados Pequeños			
	Producción FY 2012	Producción FY 2013	Variaciones	%	Costo Unitario FY 2012	Costo Unitario FY 2013	Variaciones	%
Mora	31	32	1.70	5.28%	\$ 0.06	\$ 0.08	\$ 0.02	20.58%
Crema Mora	0	0	-	0.00%	-	-	\$ -	0.00%
Fresa	12	13	0.68	5.28%	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.00	0.56%
Crema Fresa	0	0	-	0.00%	-	-	\$ -	0.00%
Guanábana	14	14	0.76	5.28%	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.00	0.56%
Crema Guanábana	0	0	-	0.00%	-	-	\$ -	0.00%
Naranja	18	19	0.98	5.28%	\$ 0.17	\$ 0.20	\$ 0.02	12.16%
Coco	26	27	1.43	5.28%	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.00	0.56%
Chocolate	22	23	1.22	5.28%	\$ 0.07	\$ 0.07	\$ 0.00	0.56%
Vainilla	17	18	0.93	5.28%	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.00	0.56%

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

5.1.2. Costos de Mano de Obra.

Para la transformación de los materiales directos en productos terminados hace falta el trabajo humano por el cual la empresa paga una remuneración, Los trabajadores de producción son de diversas clases, algunos intervienen con su acción directa en la fabricación de los productos bien sea manualmente o accionando maquinaria, otros realizan labores complementarias o indirectas, la remuneración de estos trabajadores de producción se denomina mano de obra indirecta, y se incluye dentro de los costos generales de fabricación,²⁹

Para la proyección de la tasa de Mano de Obra, se toma en consideraciones, al Presupuesto de Mano de Obra, obteniendo los siguientes resultados.

TABLA 25.
COSTOS & TASA DE MANO DE OBRA

RESUMEN DE MANO DE OBRA	FY 2012	FY 2013	Variaciones
MOD	\$ 18,137.80	\$ 22,011.00	\$ 3,873.20
MOI	\$ 2,621.87	\$ 2,628.00	\$ 6.13
ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 14,982.87	\$ 15,918.50	\$ 935.63
TOTAL GASTO MANO DE OBRA	\$ 35,742.54	\$ 40,557.50	\$ 4,814.96

TASA DE MOD	FY 2012	FY 2013
TRABAJADORES	2	3
HORAS DE MOD TEÓRICAS	8	8
TOTAL h MOD DIARIAS	16	24

	FY 2012	FY 2013
Días laborables	260	260
TOTAL h MOD	16	24
h DE MOD PRESUPUESTADA	4160	6240

HORAS DE MOD EFECTIVAS	95%	95%
HORAS DE MOD OCIOSAS	5%	5%

CALCULO DE LA TASA DE MANO DE OBRA

	FY 2012	FY 2013	Variaciones
h DE MOD PRESUPUESTADA	4160	6240	2080
Presupuesto de MOD	\$ 18,137.80	\$ 22,011.00	\$ 3,873.20

²⁹ Ibídem, P6

Tasa de MOD=	MOD presupuestada/Horas de MOD		
Tasa de MOD=	\$ 8.72	\$ 10.58	\$ 1.86
Tasa de MOD EFECTIVA por hora=	\$ 9.18	\$ 11.14	\$ 1.96
Tasa de MOD EFECTIVA diaria=	\$ 73.43	\$ 89.11	\$ 15.68
Tasas de MOD Improductiva=	\$ 0.46	\$ 0.56	\$ 0.10
TOTAL TASA CIF MOD=	\$ 1,909.24	\$ 3,475.42	\$ 1,566.18
<i>Costo de MOD improductivo anual.</i>			

	Unidades FY 2012	Unidades FY 2013	Variaciones
Helados Grandes	60392 ₁	81529 ₁	21137
<i>Unidades de Producción Diaria</i>	232 ₁	314 ₁	81
Helados Pequeños	8866 ₁	11083 ₁	2217
<i>Unidades de Producción Diaria</i>	34 ₁	43 ₁	9

% Asignación del CIF- H. Grande	92% ₁	92% ₁
% Asignación del CIF- H. Pequeño	8% ₁	8% ₁

Tasa Predeterminada por Unidad de Helado Grande=	\$ 0.29	\$ 0.26	\$ (0.03)
Tasa Predeterminada por Unidad de Helado Pequeña=	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ (0.01)

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

5.1.3. Costos Indirectos de Fabricación.

Adicional a los Materiales Directos y Mano de Obra directa, es necesario incurrir en otros costos como servicios públicos, arriendos, seguros etc.; Todos estos costos junto con los materiales indirectos y la mano de obra indirecta, conforman el grupo de los llamados Costos Generales de Fabricación que constituyen el tercer elemento del costo total del producto.³⁰

³⁰ Ídem.

TABLA 26.
COSTOS & TASA INDIRECTA DE FABRICACIÓN
RESUMEN DEL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN

	Unidades FY 2012	Unidades FY 2013	Variaciones
Helados Grandes	60392	81529	21137
Helados Pequeños	8866	11083	2217
Total	69258	92612	23354
% Asignación del CIF- H. Grande	90%	90%	
% Asignación del CIF- H. Pequeño	10%	10%	
Tasa Predeterminada por Unidad de Helado Grande=	\$ 0.16	\$ 0.13	\$ (0.03)
Tasa Predeterminada por Unidad de Helado Pequeña=	\$ 0.12	\$ 0.11	\$ (0.01)

ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	Departamento de Mezclado		Variaciones	%
	FY 2012	FY 2013		
Materia Prima Indirecta	\$ 995.15	\$ 1,787.83	\$ 792.68	79.65%
Tiempo no Producido	\$ 3,154.40	\$ 3,475.42	\$ 321.02	10.18%
Agua	\$ 180.00	\$ 191.09	\$ 11.09	6.16%
Teléfonos	\$ 100.00	\$ 106.16	\$ 6.16	6.16%
Electricidad	\$ 1,920.00	\$ 2,038.27	\$ 118.27	6.16%
Impuestos Prediales	\$ 100.00	\$ 106.16	\$ 6.16	6.16%
Impuestos Municipales	\$ 85.00	\$ 90.24	\$ 5.24	6.16%
Mano de Obra Indirecta	\$ 2,621.87	\$ 2,628.00	\$ 6.13	0.23%
Dep. Acum. Congeladores	\$ 469.00	\$ 889.00	\$ 420.00	89.55%
Dep. Acum. Batidoras	\$ 40.50	\$ 66.50	\$ 26.00	64.20%
Dep. Acum. Licuadoras	\$ 58.50	\$ 91.50	\$ 33.00	56.41%
Dep. Acum. Cocina	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ -	0.00%
Dep. Acum. Conos	\$ 698.00	\$ 114.20	\$ (583.80)	-83.64%
Dep. Acum. Ollas	\$ 42.80	\$ 42.80	\$ -	0.00%
Dep. Acum. Bandejas	\$ 13.90	\$ 13.90	\$ -	0.00%
Dep. Acum. Utensilios de C.	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ -	0.00%
TOTAL CIF	\$ 10,525.12	\$ 11,687.07	\$ 1,161.95	

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

5.2. Determinación de los Gastos.

5.2.1. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (en unidades monetarias)				
Concepto	FY 2012	Gastos FY 2013		
		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
Aginaldo Navideño	\$ 300.00	\$ 350.00	\$ 30.00	\$ 380.00
Reparación y Mantenimiento	\$ 130.00	\$ 140.00	\$ 10.00	\$ 150.00
Suministros y Materiales	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 20.00	\$ 500.00
Gastos de Gestión	\$ 100.00	\$ 120.00		\$ 120.00
Gastos Servicios Básicos	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ -	\$ 252.00
Promoción y Publicidad	\$ 60.00	\$ 3,075.18	\$ -	\$ 3,075.18
		TOTAL		\$ 4,477.18

5.2.2. Presupuesto de Gastos de Producción.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PRODUCCIÓN (en unidades monetarias)				
Concepto	FY 2012	Gastos FY 2013		
		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
Reparación y Mantenimiento (Produc)	\$ 200.00	\$ 200.00		\$ 200.00
Suministros y Materiales (Produc)	\$ 995.15	\$ 1,787.83	\$ 20.00	\$ 1,807.83
		TOTAL		\$ 2,007.83

5.2.3. Presupuestos de Gastos Promoción y Publicidad.

De acuerdo con la planificación financiera, para el año 2013 se crea un fondo por publicidad, generado por cada unidad vendida.

- Para paletas de Helado Grande, el 4% sobre el precio de venta al público y el 3% para paletas de helado pequeñas.

Detalle	Unidades Producidas FY 2013	Fondo Unitario	Gasto de Publicidad
Paleta de Helado Grande	81529	\$ 0.04	\$ 2,853.52
Paleta de Helado Pequeña	11083	\$ 0.02	\$ 221.66
		TOTAL	\$ 3,075.18

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD						
(en unidades monetarias)						
Concepto	Mes de aplicación	Costo TOTAL	Gastos Año Proyectado			Detalle
			Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	
Publicidad en Punto de Venta "Banners"	Todo el año	\$ 370.00	\$ 370.00	\$ -	\$ 370.00	7 Impresiones
Cajitas de Fósforos Navideñas	Diciembre	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 20.00	\$ 420.00	2000 cajitas navideñas "Rikkos Helados"
Hojas volantes (Promociones y Descuentos)	Todo el año	\$ 300.00	\$ 300.00		\$ 300.00	10000 Impresiones Anuales
Repartidores y voceadores	Todo el año	\$ 280.00	\$ 280.00		\$ 280.00	
Publicidad en periódicos locales (Promociones y Descuentos)	Todo el año	\$ 260.00	\$ 260.00	\$ -	\$ 260.00	10 publicaciones anuales
Cambio de Rótulos Internos	Todo el año	\$ 3,500.00	700.00	\$ -	\$ 700.00	Amortizado a 5 años
Cambio de Rótulos Externos	Todo el año	\$ 3,000.00	600.00	\$ -	\$ 600.00	Amortizado a 5 años
Otros Costos y Gastos Publicitarios	Todo el año	\$ 145.18	145.18	\$ -	\$ 145.18	Amortizado a 5 años
			TOTAL		\$ 3,075.18	

5.2.4. Presupuesto de Gastos de Financiamiento.

Para el año 2013 se planifica realizar una inversión en maquinaria y potencializar el activo intangible (marca), por lo cual se requiere realizar un préstamo con el Banco de Fomento, para financiar los activos.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO				
(en unidades monetarias)				
Concepto	FY 2012	Gastos Año Proyectado		
		Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total
Maquinaria	\$ -	\$ 5,630.60		\$ 5,630.60
Promoción de Marcas (Rótulos)	\$ -	\$ 6,500.00		\$ 6,500.00
		TOTAL		\$ 12,130.60

FINANCIAMIENTO:

Financiamiento	Monto de Financiamiento	Tasa Interés Anual	Tasa Interés Mensual	Plazo	Periodos
Banco Nacional de Fomento	\$ 2,000.00	11.20%	0.19%	5 años	60

Resumen Tabla Amortización:

Año	Capital	Interés	Dividendo	Saldo
2013	\$ 317.99	\$ 34.67	\$ 352.66	\$ 1,682.01
2014	\$ 389.50	\$ 33.69	\$ 423.19	\$ 1,292.52
2015	\$ 398.31	\$ 24.88	\$ 423.19	\$ 894.20
2016	\$ 407.33	\$ 15.87	\$ 423.19	\$ 486.88
2017	\$ 416.54	\$ 6.65	\$ 423.19	\$ 70.33
2018	\$ 70.33	\$ 0.20	\$ 70.53	\$ 35.20

5.3. Análisis de la Inversión Fija.

Se considera a la parte de la producción que no se destina al Consumo inmediato sino a la producción de nuevos bienes de consumo o de nuevos bienes de Capital.

En este sentido es equivalente a la acumulación de activos físicos u activos fijos, el fin de la inversión es mantener e incrementar la producción de bienes y/o servicios, para lo cual es necesario reponer el stock de capital que se gasta en el proceso de producción, además de incrementar dicho stock.³¹

Rikkos Helados, mantiene el siguiente detalle activos fijos, considerando la depreciación en función del de la vida útil del bien.

TABLA 27.
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS

No.-	Descripción del Bien	Depreciación	Valor del Bien	Valor Residual	Dep. Anual	Dep Acumulada	Valor en Libros
9	Congeladores	10 años	\$ 9,070.00	\$ 180.00	\$ 889.00	\$ 3,217.00	\$ 5,853.00
3	Batidoras Ind.	10 años	\$ 665.00	\$ -	\$ 66.50	\$ 129.00	\$ 536.00
4	Licadoras Ind.	10 años	\$ 915.00	\$ -	\$ 91.50	\$ 202.50	\$ 712.50
1	Cocina Ind.	10 años	\$ 210.00	\$ -	\$ 21.00	\$ 126.00	\$ 84.00
2100	Conos metálicos G1	10 años	\$ 630.00	\$ 10.00	\$ 62.00	\$ 404.00	\$ 226.00
1900	Conos metálicos P1	10 años	\$ 532.00	\$ 10.00	\$ 52.20	\$ 290.60	\$ 241.40
6	Olla industrial	10 años	\$ 428.00	\$ -	\$ 42.80	\$ 286.70	\$ 141.30
	Bandejas acero	10 años	\$ 139.00	\$ -	\$ 13.90	\$ 61.60	\$ 77.40
	Utensilios en gen.	10 años	\$ 250.00	\$ -	\$ 25.00	\$ 175.00	\$ 75.00
	Muebles en gen.	10 años	\$ 1,450.00	\$ -	\$ 145.00	\$ 645.00	\$ 805.00
1	Edificio	40 años	\$ 50,000.00	\$ -	\$ 1,250.00	\$ 18,750.00	\$ 31,250.00
1	Vehículo	12 años	\$ 17,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,416.67	\$ 7,083.33	\$ 9,916.67
3	Computadora	5 años	\$ 1,310.00	\$ -	\$ 367.31	\$ 893.92	\$ 416.08

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

³¹ <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INVERSION.htm>

TABLA 28.
ADQUISICIONES DE ACTIVOS

Detalle de Adquisiciones de Maquinaria FY2013.

Código	Descripción del Bien	Valor del Bien	% de Depreciación	Dep. Anual	Dep Acumulada	Valor en Libros
0008	Congelador-Vertical (180cm)	\$ 4,200.00	10%	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 3,780.00
0016	Licuada Industrial	\$ 330.00	10%	\$ 33.00	\$ 33.00	\$ 297.00
0017	Conos metálicos G1	\$ 800.00	30%	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 776.00
0018	Conos metálicos P1	\$ 800.00	30%	\$ 22.40	\$ 22.40	\$ 777.60
TOTAL						\$ 5,630.60

Detalle de Activos Intangibles FY2013.

Código	Descripción del Bien	Valor del Bien	% de Amortización	Dep. Anual	Dep Acumulada	Valor en Libros
Activo Intangible	Cambio de Rótulos Internos	\$ 3,500.00	20%	700	700	\$ 2,800.00
Activo Intangible	Cambio de Rótulos Externos	\$ 3,000.00	20%	600	600	\$ 2,400.00
TOTAL						\$ 5,200.00

ELABORADO POR: AUTOR DE LA TESIS

5.4. Determinación de Estados Financieros.

Posterior al análisis efectuado de los elementos del costo, la determinación de los presupuestos de ventas, gastos y financiamiento, así como el análisis de la industria se determinan los estados financieros comparativos, con las proyecciones para el FY 2013, de la compañía “Rikkos Helados”.

5.4.1. Estado de Situación Financiera Comparativo.

El estado de Situación Financiera de la compañía “Rikkos Helados” refleja los saldos finales acumulados del periodo económico 2012 y los saldos proyectados para el ejercicio 2013, indicando las operaciones de Activo, Pasivo y Patrimonio efectuadas en cada uno de los periodos.

Para el año 2013 la compañía “Rikkos Helados”, presenta un incremento del Activo Total, originado por el aumento del pasivo corriente, principalmente por los inventarios y la disponibilidad de caja, así también por la compra de maquinaria y activo intangible (Marca) amortizado a 5 años.

El Pasivo Total, se incrementa por las proyecciones de pago de Impuesto a la Renta y Participación Trabajadores, así también se destaca la adquisición de un préstamo de capital de trabajo.

El patrimonio no presenta movimientos importantes.

El Estado de Situación Financiera Comparativo se presenta en el ANEXO 1.

5.4.2. Estado de Resultados Integrales Comparativo.

El estado de Resultados Integrales de la compañía “Rikkos Helados” refleja los saldos finales del periodo económico 2012 y los saldos proyectados para el ejercicio 2013, indicando las operaciones de Ingresos, Costos y Gastos efectuadas en cada uno de los periodos. Así también se muestra la participación laboral proyectada, impuesto a la renta y la utilidad del ejercicio.

Para el año 2013 la compañía “Rikkos Helados”, espera obtener una Utilidad Neta, libre de impuesto incrementada en un 52%, respecto al año 2012.

El Estado de Resultados Integrales Comparativos se presenta en el ANEXO 2.

5.4.3. Estado de Flujo de Efectivo.

El estado de Flujo de Efectivo de la compañía “Rikkos Helados” refleja los movimientos del efectivo utilizados en actividades de operación, inversión y financiamiento, considerando los cambios en partidas de balance que involucran al efectivo.

Las principales transacciones de efectivo de la compañía “Rikkos Helados” son:

- ***Actividades de operación.-***
 - *Ventas de productos terminados,*
 - *Sueldos y Salarios,*
 - *Compras de Materia Prima,*

- ***Actividades de inversión.-***
 - *Compra de Activo Intangible,*
 - *Compra de Maquinaria,*

- ***Actividades de financiación.-***
 - *Préstamo largo plazo,*
 - *Aporte accionistas,*
 - *Intereses Pagados,*

El Estado de Flujo de Efectivo se presenta en el ANEXO 3.

5.4.4. Estado de Evolución del Patrimonio Neto.

El Estado de Evolución del Patrimonio Neto, suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto del ejercicio financiero 2012 al ejercicio financiero 2013.

Las principales transacciones de la compañía “Rikkos Helados” para el año 2013 son:

- Reclasificación de cuenta patrimonial, Ganancia del Ejercicio Fiscal 2012 a Aportes Futuras Capitalizaciones.
- Aporte socios para futuras capitalizaciones

El Estado de Flujo de Efectivo se presenta en el ANEXO 4.

5.5. Análisis de Capital de Trabajo.

5.5.1. Cálculo de Capital de Trabajo Neto.

El concepto de Capital de Trabajo tiene distintas aceptaciones dependiendo del enfoque contable o financiero.

De acuerdo con la perspectiva contable el capital de trabajo tiene dos definiciones Capital de Trabajo Bruto y Capital de Trabajo Neto.

El Capital de trabajo Bruto equivale al activo corriente de la empresa, mientras que el capital de trabajo neto consiste en la diferencia de activo corriente menos pasivo corriente, es decir inversiones de corto plazo menos financiamiento de terceros a corto plazo.

Sin embargo el Capital de Trabajo Neto, Working Capital, Fondo de Rotación, o Fondo de Maniobra puede ser visto de diferentes maneras.

- Activo Corriente (AC) - Pasivo Corriente (PC),
- Pasivo no Corriente + Patrimonio – Activos Corrientes,
- Parte del Financiamiento a largo plazo que financia las inversiones de corto plazo.³²

El Capital de trabajo muestra:

- a) La liquidez de la empresa de manera apropiada.- Si el AC-PC es mayor a cero, o da un número positivo refleja el hecho de que las inversiones que se pueden convertir en efectivo en el corto plazo, son superiores a las obligaciones corrientes.
- b) La gestión financiera.- Si el Capital de Trabajo es positivo, las inversiones corrientes son mayores que las obligaciones de corto plazo, o lo que es lo mismo las deudas de corto plazo no fueron suficientes para financiar las inversiones corrientes. Entonces, fueron financiadas por deudas de Largo Plazo, Financiamiento de Accionistas, y/ o Autofinanciamiento.³³

La compañía “Rikkos Helados”, ha determinado el Capital de Trabajo Neto de acuerdo al siguiente cálculo:

CAPITAL DE TRABAJO= ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE
FONDO DE MANIOBRA= RECURSOS PERMANENTES- ACTIVO FIJO

	FY 2012	FY 2013
Capital de Trabajo Neto:	\$ 551.58	\$ 1,282.19
Fondo de Maniobra:	\$ 551.58	\$ 1,282.19

³² Gustavo Tanaka Nakasome. *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima- Perú, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2da Edición, 2005. Pág. 210.

³³ *Ibidem*, Pag.211.

El Fondo de Maniobra (perspectiva financiera).

La gestión financiera de la empresa se resume en gran medida en la planificación anticipada de las necesidades de recursos del negocio, con el fin de poder negociar dichos recursos con el tiempo suficiente. Estas necesidades de recursos pueden ser planificadas a partir del análisis de la evolución de las NOF y del Fondo de Maniobra (FM).³⁴

El Fondo de Maniobra es el exceso de fondos a largo plazo o recursos de tipo permanente (fondos propios más deudas a largo plazo) por encima del inmovilizado neto que nos queda disponible para financiar las operaciones.

El FM de una empresa se modifica por:

- Por el lado de los activos: las nuevas inversiones en activos fijos reducen el FM, mientras que las ventas de activos fijos mejoran el FM.
- Por el lado del pasivo: las ampliaciones de capital, la obtención de subvenciones de capital o la concesión de nuevos préstamos a largo plazo mejoran el FM, mientras que las reducciones de capital o la cancelación de préstamos lo reducen.
- Por el lado de la explotación: los beneficios mejoran el FM, mientras que el reparto de dividendos lo reduce.³⁵

5.5.2. Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF).

³⁴ Milla, Artemio, “Las Necesidades Operativas de Fondos y el fondo de Maniobra”. Internet. www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi30.pdf. Acceso: (2-4-13)

³⁵ *Ibíd.*

Las NOF son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez deducida la financiación espontánea generada por las propias operaciones.³⁶

Para calcularlas es necesario conocer el periodo medio de maduración de la empresa: se trata del tiempo que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de existencias (materias primas, productos, etc.) y el cobro de las ventas a los clientes. En otras palabras: es el número de días que tienen que transcurrir para recuperar una unidad monetaria invertida en el ciclo operativo de la empresa (compra-fabricación-venta-cobro).³⁷

La compañía “Rikkos Helados”, ha determinado NOF para el año 2012 y 2013 de acuerdo a lo siguientes cálculos:

	FY 2012	FY 2013
Ventas Anuales:	\$ 67,248.20	\$ 90,736.60
Ventas Diarias:	\$ 184.24	\$ 248.59

	FY 2012	FY 2013
Periodo de Maduración	Días	Días
Periodo Medio de Cobro:	0	0
Periodo Medio de Pago:	-9	-9
Periodo medio de almacenamiento de MP:	7	5
Periodo medio de almacenamiento de PT:	9	8
Total :	6	4

N.O.F:	\$ 1,181.96	\$ 946.91
Fondo de Maniobra:	\$ 551.58	\$ 1,282.19

³⁶IE Business School, “Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos”, *Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos*, Setiembre, Madrid, 2008: Pag.3.

³⁷ Ibid, Pág. 4.

NOF vs FM:

Las NOF y de FM son complementarios:

- El FM representa el volumen de recursos a largo plazo (en exceso del inmovilizado) que nos queda disponible para financiar operaciones, es decir, es un concepto de pasivo relacionado con la estructura básica de financiación de la empresa.
- El concepto de NOF, por el contrario, representa precisamente el volumen de inversión neta generada por las operaciones, es decir, es un concepto operativo no ligado a consideraciones de tipo estructural.³⁸

“De lo expuesto si el FM es superior a NOF, indica que el exceso de fondos a largo plazo que quedaba para financiar operaciones es más que suficiente para cubrir dichas operaciones, y el sobrante aparece como excedente de tesorería. Si sucede lo contrario, se producirán unas necesidades de recursos negociados (NRN) que cubran la diferencia. Si estos recursos se negocian o se aportan a largo plazo, aumentara el FM, con lo que se restablecerá el equilibrio.”³⁹

En dicho caso la compañía “Rikkos Helados”, durante el ejercicio económico 2012, presentó un FM, inferior a las NOF, por lo que se financió con deuda de corto plazo con sus proveedores.

Para el año 2013, el FM es superior a las NOF, sin que el exceso sea mesurablemente grande no se considera como excedente de tesorería, ya que las necesidades de las

³⁸Milla, Artemio, “Las Necesidades Operativas de Fondos y el fondo de Maniobra”. Internet. www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi30.pdf. Acceso: (2-4-13)

³⁹ Ibidem.

operaciones diarias para esta industria de helados, varia constantemente y es importante prever dicho comportamiento con un exceso de caja disponible.

	FY 2012	FY 2013
N.O.F:	\$ 1,181.96	\$ 946.91
Fondo de Maniobra:	\$ 551.58	\$ 1,282.19
Diferencia	\$ (630.38)	\$ 335.28

5.6. Evaluación Financiera,

La evaluación financiera del proyecto, permite identificar si el proyecto como tal es rentablemente viable, si el accionista o inversionistas recuperaran la inversión en un plazo determinado y si obtendrá un beneficio económico por su inversión.

Los rendimientos generados por la inversión, se consideran rentable, si son iguales o superiores a los generados en otras inversiones de igual condiciones, y superiores a los intereses generados por la colocación del dinero en el mercado financiero.

5.6.1. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

La evaluación financiera para la compañía “Rikkos Helados”, se proyecta a 10 años, que se considera el tiempo adecuado para generar rendimientos a los accionistas, y presentar un negocio solido en marcha, así también se consideran las siguientes variables:

- Se proyecta incrementar los ingresos operacionales a razón del 20% anual, considerando del crecimiento de la industria nacional y ampliación del mercado.

- Se proyecta incrementar el costo de ventas anual a razón del 20% anual.
- Se proyecta incrementar los ingresos no operacionales a razón del 15% anual.
- Los costos de administración y ventas se proyecta incrementar a razón del 14% anual considerando el crecimiento del sueldo básico unificado anual, y la tendencia de la inflación.
- Los gastos no operacionales incrementaran a razón del 7% anual.
- Se considera una tasa de descuento del 16% anual que corresponde a la tasa pasiva efectiva anual. (BCE)
- La inversión inicial asciende a USD 41,685.73.

En base a estas consideraciones se obtiene:

VALOR ACTUAL NETO:	\$ 30,580.01
TASA INTERNA DE RETORNO:	26.57%

El VAN determinado, representa para los accionistas los flujos futuros (Utilidades) traídos a valor presente, descontada la inversión inicial, y considerando el la tasa sobre la cual se pagaría en el mercado por rechazar la inversión, en este para los inversionistas de la compañía “Rikkos Helados”, la inversión es viable y rentable ya que dentro de diez años se obtendrá un beneficio de USD \$ 35,580.01.

Y la TIR, representa para el accionista la tasa sobre la cual podría invertir en el mismo lapso de tiempo, con los mismos recursos y ganar lo mismo o más si fuera superior.

El Estado de Flujo de Efectivo se presenta en el ANEXO 5.

5.6.2. Análisis Dupont e Indicadores Financieros.

El análisis de indicadores financiero de la compañía “Rikkos Helados”, se realiza con el objeto de evaluar el desempeño financiero y operacional de los ejercicios económicos 2012 y 2013, así como para contribuir a la toma de decisiones y la gestión financiera.

Se ha evaluado Indicadores Financieros de:

- *Indicadores de Liquidez - Corto Plazo,*
- *Indicadores de Actividad Rotación u Operación,*
- *Indicadores de Apalancamiento,*
- *Indicadores de Rentabilidad,*
- *Indicadores de Gestión,*

Los Indicadores Financieros se presentan en el ANEXO 6.

Dentro de este análisis de indicadores financieros se destaca el Análisis DuPont, que evalúa la gestión financiera por medio de tres enfoques que integra los ingresos con el balance:

- La Utilidad Neta,
- Los Activos Totales,
- El Apalancamiento Financiero,

La fórmula DuPont se describe así:

Índice DUPONT=	ROA		x	MAF Multiplicador de Apalancamiento Financiero	
	Margen Neto en Ventas	x Rotación del Activo Total			
ROE=	6.1%	x	1.45	x	1.13
ROE=		8.8%		x	1.13
ROE=		9.9%			

El Índice DuPont se presenta en el ANEXO 6.

5.6.3. Análisis Horizontal,

El análisis horizontal es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta del estado financiero, de un periodo a otro. Es un análisis dinámico que permite comparar dos estados financieros con valores absolutos y porcentuales.

El Análisis Horizontal se presenta en el ANEXO 7.

Rikkos Helados presenta el siguiente resumen analítico del análisis horizontal de los estados financieros comparativos 2012 y 2013:

		12/31/2012	12/31/2013	Variaciones	
		FY 2012	FY 2013	Absoluta	Relativa%
		Real	Forecast		
1.	ACTIVOS	\$ 52,466.72	\$ 62,548.13	\$ 10,081.41	16.1%
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3,692.00	\$ 6,526.28	\$ 2,834.28	43.4%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$ 48,774.72	\$ 56,021.85	\$ 7,247.13	12.9%
2.	PASIVO	\$ 3,140.42	\$ 7,007.39	\$ 3,866.98	55.2%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 3,140.42	\$ 5,244.10	\$ 2,103.68	40.1%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 1,763.30	\$ 1,763.30	100.0%
3.	PATRIMONIO	\$ 49,326.30	\$ 55,540.74	\$ 6,214.43	11.2%
3.3	Utilidades de Ejercicio	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 2,860.98	52.0%
4.	INGRESOS	\$ 67,276.20	\$ 90,878.60	\$ 23,602.40	26%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62,937.60	\$ 85,696.50	\$ 22,758.90	26.56%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 843.50	16.28%
5	COSTOS OPERACIONALES	\$ 63,241.71	\$ 82,580.63	\$ 19,338.92	23.42%
5.1	COSTO DE VENTAS	\$ 39,843.85	\$ 52,843.07	\$ 12,999.22	24.60%
5.2	GASTOS	\$ 20,322.89	\$ 25,393.42	\$ 5,070.53	19.97%
5.3	OTROS GASTO	\$ 3,074.97	\$ 4,344.13	\$ 1,269.16	29.22%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4,034.49	\$ 8,297.97	\$ 4,263.48	51.38%
	15% Participación Laboral	\$ 605.17	\$ 1,244.70	\$ 639.52	51.38%
	UTILIDAD CONTABLE	\$ 3,429.31	\$ 7,053.28	\$ 3,623.96	51.38%
	22% Impuesto a la Renta	\$ 788.74	\$ 1,551.72	\$ 762.98	49.17%
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 3,043.89	81.30%

- ✓ Los activos corrientes, incrementan en el año 2013 un 44%, principalmente por efecto de crecimiento del efectivo disponible, ya que al considerar que es un negocio de venta de helados, se requiere un alto nivel de caja para compra de insumos. Mientras que el activo fijo ha crecido un 13% por la compra de maquinaria e intangible.
- ✓ El pasivo corriente crece un 40% por efecto de las provisiones de obligaciones sociales, y el incremento de la cuenta por pagar proveedores, mientras que el pasivo no corriente crece por efecto del préstamo de largo plazo en un 100%.
- ✓ El patrimonio ha crecido principalmente, por efecto del crecimiento de la utilidad neta respecto al año 2013, en un 52%.
- ✓ Los ingresos, han crecido un 26% por efecto del crecimiento de las ventas operacionales, proyectadas.

- ✓ Los costos de ventas crecen en 24%, considerando la inflación proyectada de la materia prima, los costos de mano de obra e indirectos de fabricación, así como el incremento de la producción.
- ✓ Los gastos administrativos y de ventas crecen un 20%, principalmente por las provisiones sociales, y los gastos de publicidad, mantenimiento y ventas.
- ✓ Otros gastos crecen un 30%, principalmente el aumento de las depreciaciones de activos fijos, y el pago de intereses y capital del préstamo.

5.6.4. Análisis Vertical.

El Análisis Vertical permite analizar la participación o peso que tiene cada cuenta de los estados financieros dentro del total. Este análisis permite ver el comportamiento en distintos períodos de una cuenta.

El Análisis Vertical se presenta en el ANEXO 8.

Rikkos Helados presenta el siguiente resumen analítico del análisis vertical de los estados financieros comparativos 2012 y 2013.

		12/31/2012		12/31/2013	
		FY 2012		FY 2013	
		Real	%	Forecast	%
1.	ACTIVOS	\$ 52,466.72	100%	\$ 62,548.13	100%
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3,692.00	7%	\$ 6,526.28	10%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$ 48,774.72	93%	\$ 56,021.85	90%
2.	PASIVO	\$ 3,140.42	6%	\$ 7,007.39	11%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 3,140.42	6%	\$ 5,244.10	8%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	0%	\$ 1,763.30	3%
3.	PATRIMONIO	\$ 49,326.30	94%	\$ 55,540.74	89%
3.3	Utilidades de Ejercicio	\$ 2,640.57	5%	\$ 5,501.55	9%
4.	INGRESOS	\$ 67,276.20	107%	\$ 90,878.60	106%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62,937.60	100%	\$ 85,696.50	100%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4,338.60	7%	\$ 5,182.10	6%
5.	COSTOS OPERACIONALES	\$ 63,241.71	100%	\$ 82,580.63	96%
5.1	COSTO DE VENTAS	\$ 39,843.85	63%	\$ 52,843.07	62%
5.2	GASTOS	\$ 20,322.89	32%	\$ 25,393.42	30%
5.3	OTROS GASTO	\$ 3,074.97	5%	\$ 4,344.13	5%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4,034.49	6%	\$ 8,297.97	10%
15%	Participación Laboral	\$ 605.17	1%	\$ 1,244.70	1%
	UTILIDAD CONTABLE	\$ 3,429.31	5%	\$ 7,053.28	8%
22%	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	1%	\$ 1,551.72	2%
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2,640.57	4%	\$ 5,501.55	6%

- ✓ El activo corriente durante el año 2013 tiene un crecimiento del 3%, respecto al ejercicio 2012, fundamentalmente por el crecimiento de la caja y manejo del inventario.
- ✓ El activo fijo, se ve devaluado en un 3% considerando el efecto de la depreciación que devalúa cada año al activo.
- ✓ El pasivo tiene un crecimiento del 5%, lo cual no muestra una diferencia significativa respecto al año anterior.
- ✓ Las cuentas de Ingresos no tienen efectos significativos por mencionar.
- ✓ El costo y gasto ha disminuido en proporción con el total de las ventas operacionales, debido al manejo de estándares, maximizando el uso de recursos.

5.7. Estrategias Financieras.

En consideración con los objetivos planteado en la planificación estratégica de la compañía, se determina las necesidades de proyectar los presupuestos macros y determinar así la situación financiera de la compañía al final del ejercicio 2013.

5.7.1. Proyección del Presupuesto de Ventas.

Existen diversas maneras de determinar el volumen de ventas, a fin de que las diversas unidades preparen los presupuestos de producción, materia prima, mano de obra, financieros, para luego convenir las proyecciones definitivas y determinar los resultados a alcanzar.

En este sentido, el cálculo de la demanda esperada del producto de una empresa o el presupuesto de ventas constituye la base fundamental de los presupuestos, incluyendo el uso de capacidad de los activos fijos, el nivel de inversiones en activos, del monto de financiamiento requerido.

Para estimar las ventas existen diferentes métodos, los mismos que se determinan en función de la naturaleza del producto y la complejidad del mercado, para ello existen diversos métodos a destacar:

- ✓ Análisis de Series Históricas - Tendencia de las ventas;
- ✓ Método incremental porcentual;
- ✓ Método incremental absoluto;

- ✓ Computo del equipo vendedor;
- ✓ Opinión de los ejecutivos;
- ✓ Análisis de la industria;
- ✓ Método económico administrativo;
- ✓ Método Fijación de Precios;
- ✓ Método porcentual de ventas;

Presupuesto de Ventas:

La compañía “Rikkos Helados” considera el “Método Porcentual de Ventas”, para proyectar las unidades de venta a considerarse en el 2013, mediante este método, por el cual las ventas estimadas resultan ser conocidas de antemano, se puede, en muy corto plazo (menos de un año), estimar los requerimientos financieros que demandarán esas ventas proyectadas y calcular el Balance General Proforma de la Empresa.

Para la aplicación de esta técnica, en primer término, se calcula la relación marginal existente entre el incremento de una unidad de ventas y el incremento que experimentan las diversas cuentas de activo y de pasivo en ingresos y gastos, así como las necesidades de financiamiento y, por último, se estima en balance general proforma.

Para la determinación del Presupuesto de Ventas de la Compañía “Rikkos Helados” se considera las necesidades de crecimiento industrial de la compañía definidas en los objetivos del año 2013, el cual proyecta un crecimiento en las ventas del 35% para paletas grandes y 25% para las paletas de helado pequeños, así como de los ingresos no operacionales un crecimiento promedio del 30%.

	Producción Año 2012	Objetivo Ventas	Producción Presupuestada Año 2013	Producción Incremental
Producción Total Helados Grandes (unidades):	60392	35%	81529	21137
Producción Total Helados Pequeños (unidades):	8866	25%	11083	2217

El Presupuesto Anual de Ventas se presenta en el ANEXO 9.

El Presupuesto Mensual de Ventas se presenta en el ANEXO 10.

5.7.2. Proyección del Presupuesto de Mano de Obra.

El presupuesto de mano de obra, considera todas las erogaciones de dinero pagadas a los empleados, este divide en presupuesto de:

- ✓ Mano de Obra Directa,
- ✓ Mano de Obra Indirecta,
- ✓ Gasto de Administración y Ventas,

Para la elaboración de este presupuesto se ha considerado las siguientes variables:

- ✓ Al 1 de enero del 2013, el Ministerio de Relaciones Laborales, mediante acuerdo ministerial 0215, resuelve fijar el salario básico unificado para el año 2013 en USD \$318,00 dólares de los Estados Unidos de América mensuales.
- ✓ Se considera una remuneración variable anual del 10% sobre los ingresos mensuales.

- ✓ Se incrementa el salario a los empleados mayores a un año, considerando la inflación proyectada 4% para el año 2013.

El Presupuesto de Mano de Obra ANEXO 11.

El Presupuesto de Beneficios Sociales ANEXO 12.

5.7.3. Análisis de la Capacidad.

La capacidad total de producción de una planta puede definirse como la aptitud, de acuerdo con los medios de producción, para producir mercancías y acumular inventarios vendibles, en función del tiempo, de esta manera se determina los estados posibles de la capacidad.

✓ **Capacidad teórica máxima,-**

Existe cuando la fábrica puede vender todas las mercancías que es capaz de producir, sin tiempo ocioso o pérdida de producción,

La capacidad teórica máxima definida por el constructor de la máquina, es igual a la capacidad instalada

✓ **Capacidad Ociosa,-**

Se da por el tiempo dedicado a labores de mantenimiento, reparaciones, acondicionamiento, reconstrucciones y otras actividades que detienen las operaciones normales de la máquina, También se produce por el ausentismo de los obreros o por las obstrucciones de abastecimientos de insumos, energía, combustibles, etc.

✓ **Capacidad de operaciones,-**

Se define como la capacidad teórica máxima menos la capacidad ociosa, Esta diferencia representa una aptitud para producir mercancías vendibles.

✓ **Capacidad excedente,-**

Ocurre cuando una fábrica produce más mercancías de las que puede vender.

✓ **Capacidad práctica,-**

Se la alcanza al momento en que se fija una tolerancia para cubrir la capacidad ociosa y la capacidad excedente, Puede definirse también como la capacidad de operación menos la capacidad excedente.

✓ **Capacidad insuficiente,-**

Existe cuando la demanda es tal que la capacidad de producción de una fábrica es insuficiente para satisfacer la misma, La única manera en que una compañía podría producir y vender la cantidad faltante sería ampliando la planta.

Análisis de la Capacidad Instalada Compañía "RIKKOS HELADOS".

Congeladores:

La compañía posee tres congeladores para producción de helados de marca Whirlpool, tipo congelador vertical 6th Sense - 1,60 mts; los cuales poseen las siguientes características técnicas.

Características Técnicas:

Anchura del producto embalado 630	Longitud del cable de alimentación eléctrica (cm) 245
Medida del fondo del producto 626	Potencia de conexión (W) 85
Medida del fondo del producto embalado 700	Fondo del nicho 0
Altura del producto 1590	Anchura mínima del nicho 0
Altura del producto embalado 1675	Anchura máxima del nicho 0
Peso neto (kg) 63	Altura mínima del nicho 0
Peso bruto (Kg) 66	Altura máxima del nicho 0
Intensidad corriente eléctrica (A) 16	Nivel de ruido (dB(A) re 1 pW) 43
	Código EAN 8003437134470

El Fabricante recomienda:

*Cambio de filtro de refrigeración de forma semestral (Para de Maquinaria 48 horas Aprx).

*Descongelamiento total del refrigerador y posterior reutilización en 72 horas.

*Revisión anual del líquido refrigerante (48 horas Aprx).

Capacidad Teórica Maquinaria:

Consideraciones Generales:

La producción diaria de helados, se desarrolla durante los cinco días a la semana, de lo cual, la compañía presenta un tiempo medio de para la producción de mezcla de helados de cinco horas.

Unidades de Producción Diarias:	Detalle
Helados Grandes	290 unidades
Helados Pequeños	50 unidades
Horas Reales de Trabajo Maquinaria:	24 Horas
Días trabajados anuales:	360 Días

Maquinaria	Producción Diaria (Unidades)	Producción mensual (Unidades)	Producción anual (Unidades)
Congelador-Vertical	290	8700	104400
Capacidad Teórica Producción Paleta Grande:	290	8700	104400
Congelador-Vertical	50	1500	18000
Capacidad Teórica Producción Paleta Pequeña:	50	1500	18000

Capacidad Teórica Maquinaria para Producción Discontinua.

Consideraciones Generales por Congelador:

Unidades de Producción Diarias:	Detalle
Helados Grandes	290 unidades
Helados Pequeños	50 unidades
Horas Reales de Trabajo Maquinaria:	24 Horas
Días trabajados anuales:	260 Días

Maquinaria	Producción Diaria (Unidades)	Producción mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)
Congelador-Vertical	290	6283	75400
Capacidad Teórica Producción Paleta Grande:	290	6283	75400
Congelador-Vertical	50	1083	13000
Capacidad Teórica Producción Paleta Pequeña:	50	1083	13000

Capacidad de Operaciones Maquinaria (Teórica)

Consideraciones Generales por Congelador:

Unidades de Producción:	Detalle
Helados Grandes	290 unidades
Helados Pequeños	50 unidades
Tiempo Medio de Producción:	24 Horas
Tiempo Ocioso Mantenimiento (recomendacione	14 Días
Tiempo Ocioso Feriados :	13 Días
Tiempo Reparaciones Varias :	2 Días
Días trabajados anuales:	231 Días

Maquinaria	Producción Diaria (Unidades)	Producción mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)
Congelador-Vertical H. Grandes	290	5583	66990
Capacidad Teórica Producción Paleta Grande:	290	5583	66990
Congelador-Vertical H. Pequeños	50	963	11550
Capacidad Teórica Producción Paleta Pequeña:	50	963	11550

Capacidad de Operaciones Maquinaria (Real)

Unidades Producidas:	Producción Real FY 2012	Capacidad Operaciones FY 2012	Desviación	% Real de uso de Capacidad de Producción	Nota
Helados Grandes	60392	66990	-6598	90%	Capacidad Practica
Helados Pequeños	8866	11550	-2684	77%	Capacidad Practica
Total:	69258	78540	-9282		

Unidades Producidas:	Capacidad de Operaciones FY2012	Producción FY 2013	Desviación	% Real de uso de Capacidad de Producción	Nota
Helados Grandes	66990	81529	14539	122%	Capacidad Insuficiente
Helados Pequeños	11550	11083	-467	96%	Capacidad Practica
Total:	78540	92612	14072		

Nota: La compañía cubrirá la insuficiencia de la capacidad de producción actual con la compra de un nuevo congelador que permitirá, satisfacer la demanda proyectada.

Adición de nueva Maquinaria	Producción Diaria (Unidades)	Producción mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)
Congelador-Vertical	145	2792	33495

Unidades Producidas:	Producción FY 2013	Capacidad de Operaciones FY 2013	Desviación	% Real de uso de Capacidad de Producción	Nota
Helados Grandes	81529	100485	-18956	81%	Capacidad Practica
Helados Pequeños	11083	11550	-467	96%	Capacidad Practica
Total:	92612	112035	-19423		

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.Conclusiones.

- ✓ De acuerdo con el Estudio de Mercado realizado en base a los resultados de las encuestas aplicadas, se ha podido evidenciar que el helado es un producto muy apetecido entre los consumidores indistintamente del género y la edad, este producto en la ciudad de Ibarra se ha convertido en un producto tradicional de gran acogida pero poco industrializado y promocionado.

- ✓ La Industria Nacional Heladera, no presenta datos actualizados respecto al crecimiento de esta, las investigaciones de mercado demuestran que existen muy pocas compañías industriales, entre ellas Grupo Unilever “Pingüino”, Topsy, Gelato, Coqueiro entre otras, estas compañías distribuyen a nivel nacional su producto con características homogéneas que difieren de la presentación.

- ✓ No existen datos históricos que revelen la participación de mercado de la industria de helado artesanal.
- ✓ El estudio de mercado, aplicado mediante muestreo demuestra que la marca de Helados “Rikkos Helados”, es conocida por su producto y su ubicación mas no por la imagen o marca, por lo cual se potencializa la difusión comercial de la marca, combinada con el producto.
- ✓ Los estudios de mercadeo de Grupo Unilever, Topsy, y otras marcas de presencia nacional, revela que existe un gran potencial de crecimiento de la industria nacional, por lo que “Rikkos Helados” presupuesta un crecimiento acelerado de las ventas del 35% para el año 2013.
- ✓ Existe un gran potencial de crecimiento empresarial de la empresa “Rikkos Helados”, ya que sus costos de producción son relativamente bajos dejando un margen sumamente amplio para absorber gastos de administración y ventas.
- ✓ El proyecto de inversión es factible de ejecución de acuerdo a los indicadores financieros, y la evaluación de VAN y la TIR, y análisis DuPont.

6.2.Recomendaciones,

- ✓ Desarrollar un plan de marketing que resalte las características de producto, del servicio y de misma marca, buscando mantener a los clientes actuales y atrayendo clientes potenciales, enfocándose en segmento de mercado familiar y adolescente.

- ✓ Desarrollar una cultura organizacional, para promover los talentos y destrezas del personal de ventas que promuevan e induzcan al cliente a consumir nuevos productos y se fidelicen con el servicio.
- ✓ Mantener un control del costeo, definiendo y ajustando los estándares de Materia Prima, de Mano de Obra, y el Costo Indirecto de Fabricación.
- ✓ Analizar los Costos de Administración y Ventas, para mantener un margen más significativo por unidad de producto vendida.
- ✓ Aprovechar las facilidades de crecimiento, mediante créditos al pequeño y mediano empresario promovidos por el gobierno.
- ✓ Adoptar canales de distribución apropiados, considerando la factibilidad y la rentabilidad generada por cada unidad vendida.

BIBLIOGRAFÍA

- PEÑA EDUARDO.(2011).<http://www.lacamara.org/ccg/2011%20DIC%20BE%20CCG%20Res3Pag%20PERSPECTIVAS%202012.pdf>], Boletín Económico.
- PWC ASESORES EMPRESARIALES. (2012). Desempeño de la Economía Ecuatoriana y Perspectivas. Revista PwC Ideas, Febrero 2012, Quito, 2012.
- BAQUERO MARCO. Y FREIRE MARÍA.(2011).[<http://www.bce.fin.ec/documentos/publicacionesnotas/competitividad/estudios/documentofinal.pdf>]. Hechos estilizados de 31 sectores productivos en Ecuador.
- MINISTERIO DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. (2011) [http://www.mcpec.gob.ec/images/stories/Alimentos_Frescos.pdf]. Invest with Values.
- AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SURAMÉRICA. [Http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=123640](http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=123640). El sector alimenticio del Ecuador creció USD 365 millones en 2011.
- DIARIO EL HOY., (2010). <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/nuevas-estrategias-para-fomentar-el-consumo-de-helado-en-el-pais-440086.html>.Nuevas estrategias para fomentar el consumo de helado en el país.
- SERGIO R. MANTELLO, Asesor Técnico Mundo Helado Argentina. [<http://www.mundohelado.com/helados/alimento.htm>, El helado como alimento].
- DIARIO HOY. Unos \$72 millones salen de la nevera. Internet: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unos-72-millones-salen-de-la-nevera-283470.html>. Acceso: (12-09-12).
- LEÓN G. SCHIFFMAN –KANUK, Octava edición, “Comportamiento de los Consumidores”. Prentice Hall - Pearson Educación 2005.
- <http://www.ibarra.gob.ec/web/.Ibarra> (Ecuador).Internet:
- INEC. Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Fascículo Provincial Imbabura. 2011, Quito, 2012.
- Diario EL UNIVERSO. Ocho marcas de helado se disputan el mercado local. Internet. <http://www.eluniverso.com/2003/05/11/0001/9/115F10B4F3E44742B1854ACB066FC8B2.html>.

- Diario EL UNIVERSO. Con otras opciones se intenta trepar el consumo de helados. Internet.<http://www.eluniverso.com/2007/12/02/0001/9/8D2413EB31594BEAB64F5F26410E320B.html>.
- EKOS. Las 20 empresas más grandes del Ecuador. Internet. <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/71.pdf>.
- El Financiero digital, Mas de \$3 millones se invierten para aumentar el consumo per cápita de Helados. Internet.http://www.elfinanciero.com/negocios/tema_01_2012/negocios_01_2012.pdf.
- ESCUDERO SERRANO, M^a JOSÉ (2005) (en español). Almacenaje de productos (2^a reimpresión, 1^a edición). Madrid (España): International Thomson Editores Spain Praninfo, S.A.
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), Guía para la presentación de proyectos. México DF, Siglo XXI Editores, Vigésimoséptima Edición, 2006.
- VALBUENA RUBÉN, La Evaluación del Proyecto en la Decisión del Empresario, México DF, Primera Edición Facultad de Economía, UNAM, Primera Edición.
- JAMES H. HARRINGTON, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, McGraw Hill, 1993.
- ROBBINS, STEPHEN P & COULTER, MARY. Administración. México, Pearson, 8va Edición, 2005.
- Contabilidad de Costos., BERNARD J. HARGADON JR. ARMANDO MÚNERA CÁRDENAS, Norma.
- GUSTAVO TANAKA NAKASOME. Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Lima- Perú, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2daEdición, 2005.
- MILLA, ARTEMIO, “Las Necesidades Operativas de Fondos y el fondo de Maniobra”. Internet. www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi30.pdf.
- IE Business School, “Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos”, Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondos, Setiembre, Madrid, 2008.
- MILLA, ARTEMIO, “Las Necesidades Operativas de Fondos y el fondo de Maniobra”. Internet. www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi30.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO

“RIKKOS HELADOS”

		12/31/2012	12/31/2013	Variaciones	
		FY 2012	FY 2013		
		Real	Forecast	Variaciones	%
1.	ACTIVOS	\$ 52,466.72	\$ 62,548.13	\$ 10,081.41	16.1%
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3,692.00	\$ 6,526.28	\$ 2,834.28	43.4%
1.1.1	Activo Disponible				
1.1.1.1	Bancos	\$ 900.00	\$ 1,613.62	\$ 713.62	44.2%
1.1.1.2	Caja	\$ 850.00	\$ 1,870.30	\$ 1,020.30	54.6%
1.1.1.3	Caja Chica	\$ 50.00	\$ 60.00	\$ 10.00	16.7%
1.1.2	Activo Exigible				
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar Empleados	\$ 150.00	\$ 322.75	\$ 172.75	53.5%
1.1.2.2	Prov. Cunetas Incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	0.0%
1.1.2.3	Documentes por Cobrar	\$ 20.00	\$ 815.60	\$ 795.60	97.5%
1.1.3	Activo Realizable				
1.1.3.1	Inv. de Materia Primas directas	\$ 312.00	\$ 296.45	\$ (15.55)	-5.2%
1.1.3.2	Inv. de Materia Primas indirectas	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 20.00	4.8%
1.1.3.3	Inv. de Prod. Terminados				
1.1.3.3.1	Inv. Helados Grandes	\$ 855.00	\$ 897.75	\$ 42.75	4.8%
1.1.3.3.2	Inv. Helados Pequeños	\$ 143.40	\$ 150.57	\$ 7.17	4.8%
1.1.3.3.3	Inv. Barquillos	\$ 5.00	\$ 70.00	\$ 65.00	92.9%
1.1.3.3.4	Inv. Tortas	\$ 6.60	\$ 9.24	\$ 2.64	28.6%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$ 48,774.72	\$ 56,021.85	\$ 7,247.13	12.9%
1.2.1	Congeladores	\$ 4,870.00	\$ 9,070.00	\$ 4,200.00	46.3%
1.2.2	Dep. Acum. Congeladores	\$ (2,358.00)	\$ (3,217.00)	\$ (859.00)	26.7%
1.2.3	Batidoras	\$ 405.00	\$ 665.00	\$ 260.00	39.1%
1.2.4	Dep. Acum. Batidoras	\$ (62.50)	\$ (129.00)	\$ (66.50)	51.6%
1.2.5	Licuadoras	\$ 585.00	\$ 915.00	\$ 330.00	36.1%
1.2.6	Dep. Acum. Licuadoras	\$ (111.00)	\$ (202.50)	\$ (91.50)	45.2%
1.2.7	Cocina	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ -	0.0%
1.2.8	Dep. Acum. Cocina	\$ (105.00)	\$ (126.00)	\$ (21.00)	16.7%
1.2.9	Conos	\$ 698.00	\$ 1,162.00	\$ 464.00	39.9%
1.2.10	Dep. Acum. Conos	\$ (567.40)	\$ (694.60)	\$ (127.20)	18.3%
1.2.11	Ollas Industriales	\$ 428.00	\$ 428.00	\$ -	0.0%
1.2.12	Dep. Acum. Ollas	\$ (255.40)	\$ (286.70)	\$ (31.30)	10.9%
1.2.13	Bandejas	\$ 139.00	\$ 139.00	\$ -	0.0%
1.2.14	Dep. Acum. Bandejas	\$ (47.70)	\$ (61.60)	\$ (13.90)	22.6%
1.2.15	Utensilios de cocina	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ -	0.0%
1.2.16	Dep. Acum. Utensilios de C.	\$ (150.00)	\$ (175.00)	\$ (25.00)	14.3%
1.2.17	Muebles y Enseres	\$ 1,250.00	\$ 1,450.00	\$ 200.00	13.8%
1.2.18	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ (500.00)	\$ (645.00)	\$ (145.00)	22.5%
1.2.19	Edificio	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	0.0%
1.2.20	Dep. Acum. Edificio	\$ (17,500.00)	\$ (18,750.00)	\$ (1,250.00)	6.7%
1.2.21	Vehículo	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ -	0.0%
1.2.22	Dep. Acum. Vehículo	\$ (5,666.67)	\$ (7,083.33)	\$ (1,416.67)	20.0%
1.2.23	Equipo de Computación	\$ 790.00	\$ 1,310.00	\$ 520.00	39.7%
1.2.24	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ (526.61)	\$ (893.92)	\$ (367.31)	41.1%
1.2.25	Intangible	\$ -	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	100.0%
1.2.26	Amortización de Intangibles	\$ -	\$ (812.50)	\$ (812.50)	100.0%

2.	PASIVO	\$ 3,140.42	\$ 7,007.39	\$ 3,866.98	55.2%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 3,140.42	\$ 5,244.10	\$ 2,103.68	40.1%
2.1.1	Pasivos Corto Plazo				
2.1.1.1	Provisiones Sociales	\$ 600.00	\$ 857.60	\$ 257.60	30.0%
2.1.1.2	Cuentas por Pagar MPD	\$ 250.00	\$ 350.00	\$ 100.00	28.6%
2.1.1.3	IESS Empleados 9,35%	\$ 116.50	\$ 232.72	\$ 116.22	49.9%
2.1.1.5	Indemnizaciones empleados	\$ 420.00	\$ -	\$ (420.00)	0.0%
2.1.1.6	Cuentas por Pagar Mercaderías	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 20.00	16.7%
2.1.1.7	Impuestos por Pagar	\$ 260.00	\$ 887.36	\$ 627.36	70.7%
2.1.1.8	Participación Laboral	\$ 605.17	\$ 1,244.70	\$ 639.52	51.4%
2.1.1.9	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	\$ 1,551.72	\$ 762.98	49.2%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 1,763.30	\$ 1,763.30	100.0%
2.2.1	Pasivos Largo Plazo				
2.2.1.1	Pasivos Largo Plazo				
2.2.1.1.1	Préstamo Bancario por Pagar	\$ -	\$ 1,763.30	\$ 1,763.30	100.0%
3.	PATRIMONIO	\$ 49,326.30	\$ 55,540.74	\$ 6,214.43	11.2%
3.1	Capital Social	\$ 41,685.73	\$ 41,685.73	\$ -	0.0%
3.2	Reserva Legal y Aprt. Futura Capitalización	\$ 5,000.00	\$ 8,353.45	\$ 3,353.45	40.1%

ANEXO 2

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

“RIKKOS HELADOS”

		12/31/2012	12/31/2013	Variaciones	
		FY 2012	FY 2013	Absoluta	Relativa%
		Real	Forecast		
4.	INGRESOS	\$ 67,276.20	\$ 90,878.60	\$ 23,602.40	25.97%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62,937.60	\$ 85,696.50	\$ 22,758.90	26.56%
4.1.2	Venta de Helados Grandes	\$ 57,618.00	\$ 79,047.30	\$ 21,429.30	27.11%
4.1.3	Venta de Helados Pequeños	\$ 5,319.60	\$ 6,649.20	\$ 1,329.60	20.00%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 843.50	16.28%
4.2.1	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 843.50	16.28%
4.2.1.1	Interes Cuenta de Ahorros	\$ 8.00	\$ 50.00	\$ 42.00	84.00%
4.2.1.2	Interes Poliza de Inversión	\$ 20.00	\$ 160.00	\$ 140.00	87.50%
4.2.1.3	Ingresos Tortas y Barquillos	\$ 4,310.60	\$ 5,040.10	\$ 729.50	14.47%
4.2.1.4	Pérdida de Producto Terminado	\$ -	\$ (68.00)	\$ (68.00)	100.00%
5	COSTOS OPERACIONALES	\$ 63,241.71	\$ 82,580.63	\$ 19,338.92	23.42%
5.1	COSTO DE VENTAS	\$ 39,843.85	\$ 52,843.07	\$ 12,735.12	24.10%
5.1.2	Costos Helados Grandes	\$ 33,971.34	\$ 45,866.05	\$ 11,894.72	25.93%
5.1.3	Costos de Helados Pequeños	\$ 3,363.71	\$ 4,204.12	\$ 840.41	19.99%
5.1.4	Costos Ventas Tortas y Barquillos	\$ 2,508.80	\$ 2,772.90	\$ 264.10	9.52%
5.2	GASTOS	\$ 20,322.89	\$ 25,393.42	\$ 5,070.53	19.97%
5.2.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 20,322.89	\$ 25,393.42	\$ 1,510.68	5.95%
5.2.1.1	Sueldo Ventas	\$ 11,808.00	\$ 12,300.00	\$ 492.00	4.00%
5.2.1.2	Fondos de Reserva	\$ 1,030.00	\$ 1,025.00	\$ (5.00)	-0.49%
5.2.1.9	Remuneración Variable	\$ -	\$ 102.00	\$ 102.00	100.00%
5.2.1.3	Aporte patronal	\$ 1,501.74	\$ 1,776.21	\$ 274.47	15.45%
5.2.1.4	Decimo Tercer Sueldo Docente	\$ 1,030.00	\$ 1,218.25	\$ 188.25	15.45%
5.2.1.5	Decimo Cuarto Sueldo Docente	\$ 1,168.00	\$ 742.00	\$ (426.00)	-57.41%
5.2.1.6	Impuestos por Pagar	\$ 260.00	\$ 887.36	\$ 627.36	-100.00%
5.2.1.7	Provisión Social	\$ 600.00	\$ 857.60	\$ 257.60	30.04%
5.2.1.8	Reparación y Mantenimiento (Produc)	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ -	0.00%
5.2.1.9	Suministros y Materiales (Produc)	\$ 995.15	\$ 1,807.83	\$ 812.68	44.95%
5.2.1.10	Aginaldo Navideño	\$ 300.00	\$ 380.00	\$ 80.00	21.05%
5.2.1.11	Reparación y Mantenimiento	\$ 130.00	\$ 150.00	\$ 20.00	13.33%
5.2.1.12	Suministros y Materiales	\$ 480.00	\$ 500.00	\$ 20.00	4.00%
5.2.1.13	Gastos de Gestión	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 20.00	16.67%
5.2.1.14	Gastos Servicios Básicos	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 12.00	4.76%
5.2.1.15	Promoción y Publicidad	\$ 60.00	\$ 3,075.18	\$ 3,015.18	98.05%
5.2.1.16	Indemnizaciones empleados	\$ 420.00		\$ (420.00)	0.00%
5.3	OTROS GASTO	\$ 3,074.97	\$ 4,344.13	\$ 1,269.16	29.22%
5.3.1	OTROS GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 3,074.97	\$ 3,991.47	\$ 916.50	22.96%
5.3.1.9	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ -	0.00%
5.3.1.10	Dep. Acum. Edificio	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ -	0.00%
5.3.1.11	Dep. Acum. Vehículo	\$ 1,416.67	\$ 1,416.67	\$ -	0.00%
5.3.1.12	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ 263.31	\$ 367.31	\$ 104.00	28.31%
5.3.1.13	Amortizacion de Intangibles	\$ -	\$ 812.50	\$ 812.50	100.00%
5.3.2	OTROS GASTO INTERÉS	\$ -	\$ 352.66	\$ 352.66	100.00%
5.3.2.1	Préstamo Bancario (Capital-Interes)	\$ -	\$ 352.66	\$ 352.66	100.00%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4,034.49	\$ 8,297.97	\$ 4,263.48	51.38%
	15% Participación Laboral	\$ 605.17	\$ 1,244.70	\$ 639.52	51.38%
	UTILIDAD CONTABLE	\$ 3,429.31	\$ 7,053.28	\$ 3,623.96	51.38%
	22% Impuesto a la Renta	\$ 788.74	\$ 1,551.72	\$ 762.98	49.17%
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 2,860.98	52.00%

ANEXO 3

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

“RIKKOS HELADOS”

Al 31-12-13

FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN)	\$ 13,357.70
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Otros cobros por actividades de operación	\$ 90,736.60
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	\$ (52,843.07)
Pagos a y por cuenta de los empleados	\$ (18,050.82)
Otros pagos por actividades de operación	\$ (2,537.83)
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ (3,947.18)
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN)	\$ (13,974.00)
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compras de activos intangibles	\$ (6,500.00)
Adquisiciones de AF	\$ (6,130.00)
Intereses recibidos	\$ 210.00
Otras entradas (salidas) de efectivo	\$ (1,554.00)
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN)	\$ 2,360.22
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
Financiación por préstamos a largo plazo	\$ 2,000.00
Pagos Accionistas	\$ 712.88
Capital e Intereses pagados	\$ (352.66)
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 1,743.92
AL EFECTIVO	\$ 1,800.00
EFECTIVO INICIAL	\$ 1,800.00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 3,543.92

ANEXO 4

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO

“RIKKOS HELADOS”

Al 31-12-13

	Capital Social	Aporte Futuras Capitalizaciones	Reserva Legal	Reserva de Capital	Ganancia Neta del Periodo	Total
Saldo al 31 de Dic 2012	\$ 41,685.73	\$ 4,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 2,640.57	\$ 49,326.30
Transferencia de Resultados a otras cuentas Patrimoniales		\$ 2,640.57			\$ (2,640.57)	\$ -
Dividendos		\$ 712.88				\$ 712.88
Utilidad Neta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,501.55	\$ 5,501.55
Saldo al 31 de Dic 2013	\$ 41,685.73	\$ 7,353.45	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 5,501.55	\$ 55,540.74

ANEXO 5

VALOR ACTUAL NETO (VAN) & TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

“RIKKOS HELADOS”

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas	Año Inicial	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Operacionales	\$ 62,937.60	\$ 85,696.50	\$ 102,835.80	\$ 123,402.96	\$ 148,083.55	\$ 177,700.26	\$ 213,240.31	\$ 255,888.38	\$ 307,066.05	\$ 368,479.26
Ingresos no Operacionales	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 5,959.42	\$ 6,853.33	\$ 7,881.33	\$ 9,063.53	\$ 10,423.05	\$ 11,986.51	\$ 13,784.49	\$ 15,852.16
Costo de Ventas	\$ (39,843.85)	\$ (52,843.07)	\$ (63,411.69)	\$ (76,094.02)	\$ (91,312.83)	\$ (109,575.40)	\$ (131,490.47)	\$ (157,788.57)	\$ (189,346.28)	\$ (227,215.54)
Margen Bruto en Ventas	\$ 27,432.35	\$ 38,035.53	\$ 45,383.53	\$ 54,162.26	\$ 64,652.05	\$ 77,188.39	\$ 92,172.89	\$ 110,086.32	\$ 131,504.26	\$ 157,115.89
Gastos de Administración y Ventas	\$ (20,322.89)	\$ (25,746.08)	\$ (29,350.53)	\$ (33,459.61)	\$ (38,143.95)	\$ (43,484.11)	\$ (49,571.88)	\$ (56,511.95)	\$ (64,423.62)	\$ (73,442.93)
Otros Gastos Operacionales	\$ (3,074.97)	\$ (3,991.47)	\$ (4,270.88)	\$ (4,569.84)	\$ (4,889.73)	\$ (5,232.01)	\$ (5,598.25)	\$ (5,990.13)	\$ (6,409.43)	\$ (6,858.09)
Utilidad Contable	\$ 4,034.49	\$ 8,297.97	\$ 11,762.12	\$ 16,132.82	\$ 21,618.37	\$ 28,472.28	\$ 37,002.76	\$ 47,584.25	\$ 60,671.21	\$ 76,814.87
Participación Laboral	\$ (605.17)	\$ (1,244.70)	\$ (1,764.32)	\$ (2,419.92)	\$ (3,242.76)	\$ (4,270.84)	\$ (5,550.41)	\$ (7,137.64)	\$ (9,100.68)	\$ (11,522.23)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 3,429.31	\$ 7,053.28	\$ 9,997.80	\$ 13,712.89	\$ 18,375.61	\$ 24,201.44	\$ 31,452.35	\$ 40,446.61	\$ 51,570.53	\$ 65,292.64
Impuesto a la Renta	\$ (788.74)	\$ (1,551.72)	\$ (2,199.52)	\$ (3,016.84)	\$ (4,042.63)	\$ (5,324.32)	\$ (6,919.52)	\$ (8,898.25)	\$ (11,345.52)	\$ (14,364.38)
Utilidad del Ejercicio	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 7,798.28	\$ 10,696.06	\$ 14,332.98	\$ 18,877.12	\$ 24,532.83	\$ 31,548.36	\$ 40,225.01	\$ 50,928.26

Calculo del VAN & TIR

Inversión inicial:	\$ 41,685.73
Tasa de Descuento Anual:	16%
Periodos:	10
VAN:	\$ 30,580.01
TIR:	27%

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k .

	Inversión Inicial	Año Inicial	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Valor Actual Neto "VAN"=	\$ (41,685.73)	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 7,798.28	\$ 10,696.06	\$ 14,332.98	\$ 18,877.12	\$ 24,532.83	\$ 31,548.36	\$ 40,225.01	\$ 50,928.26
Valor Actual Neto "VAN"=	\$ (41,685.73)	\$ 2,276.35	\$ 4,088.55	\$ 4,996.03	\$ 5,907.34	\$ 6,824.12	\$ 7,747.97	\$ 8,680.44	\$ 9,623.05	\$ 10,577.29	\$ 11,544.60
Valor Actual Neto "VAN"=	\$ 30,580.01										
Tasa Interna de Retorno TIR=		26.57%									

ANEXO 6

INDICADORES FINANCIEROS & ANÁLISIS DUPONT

Indicadores de Liquidez- Corto Plazo	FY 2012	FY 2013	INTERPRETACIÓN	COMENTARIOS
Razón Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 1.18	\$ 1.24	La compañía presenta un incremento en la razón corriente, durante el año 2013, por cada \$1.00 de pasivos corrientes que mantiene la compañía, posee \$1,24 dólares en su activo corriente para cubrirlo.	El rango normal de este indicador va de (1,5 UM-2 UM), sin embargo para el año 2013 el nivel de caja e inventarios disponibles para producto terminado y materia prima son relativamente inferiores, ya que el giro de negocio obliga a disponer de materia prima de calidad en la figura "Just in Time", ya que son productos perecibles.
Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	\$ 0.63	\$ 0.89	La compañía presenta un incremento positivo de la prueba ácida durante el año 2013, por cada \$1,00 de pasivos corrientes que mantiene la compañía, posee \$0.89 dólares en su activo corriente para cubrirlo, descontado los Inventarios.	A pesar que el indicador no se encuentra dentro del rango normal, (1 UM-1,5 UM) no prevemos mal manejo del AC, considerando que el PC se compone de provisiones sociales a liquidarse en el mediano plazo.
Recursos permanentes = $\frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo largo plazo}}{\text{Activo fijo}}$	1.01	1.02	Corresponde a que porción del activo que dispone la empresa está financiado con recursos de largo plazo.	La compañía no presenta un sobre apalancamiento del patrimonio ni la deuda de largo plazo.
Actividad Rotación u Operación	FY 2012	FY 2013	INTERPRETACIÓN	COMENTARIOS
Rotación de Inventarios = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	79.82	105.86	Medir el número de veces por año que, por término medio, rota el inventario.	La rotación del inventario anual para el año 2013, aumenta casi 20 veces, lo cual significa que las ventas de la mercadería aumente rápidamente por lo cual aumenta la producción.
Días Inventario en Existencias = $\frac{\text{Saldo Final Inventarios}}{\text{Costo de Ventas}} \times 365$	9.15	7.79	Medir el número de días que en promedio un artículo permanece en inventario.	La rotación del inventario a disminuido favorablemente, lo cual indica que durante el 2013, la productividad y venta se ha mejorado, existiendo mayor rotación.
Rotación de Cuentas por Pagar = $\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Saldo promedio cuentas por pagar}}$	39.45	40.88	Mide el número de veces, que por término medio, las cuentas por pagar a proveedores o acreedores en general, ocurren durante el año.	Este indicador, no ha aumentado considerablemente sin embargo se debe mejorar las negociaciones con los proveedores para ampliar los plazos de compras en días y disminuir la rotación anual.
Rotación del Activo Total = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total promedio}}$	1.28	1.45	Permite medir el grado de eficiencia con el que se utiliza el total de recursos de la empresa para generar ventas.	Para el año 2013, la empresa mejora la eficiencia en el uso de su activo, lo cual significa que, por cada de dólar generado en ventas se ha usado el activo en 1,45 veces.
Rotación del Activo Fijo = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo neto promedio}}$	1.38	1.62	Permite medir el grado de eficiencia con el que se utiliza la maquinaria y equipo de la empresa para generar ventas.	Para el año 2013 por cada dólar generado en ventas 1,62 veces ha rotado el activo, existiendo un eficiencia incremental del uso del activo fijo.
Rotación del Patrimonio = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital propio promedio}}$	1.61	2.18	Indica el número de veces, en término medio, que es utilizado el capital invertido.	La rotación del patrimonio FY 2013, es de 2,18 veces, lo cual indica que por cada dólar invertido, se obtiene 2,18 dólares de ventas.
Capital de Trabajo Neto = $\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo no Corriente} - \text{Activo no}$	\$ 551.58	\$ 1,282.19	Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.	La compañía ha aumentado su capital de trabajo, dinero disponible para seguir operando como compañía.

Índices de Apalancamiento		FY 2012	FY 2013	INTERPRETACIÓN	COMENTARIOS
Endeudamiento Total =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	6%	11%	Mide la proporción de activos que son financiados por los acreedores, medir el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores.	El grado de apalancamiento para el año 2013 a crecido al 11%, un 5% mas que año anterior, sin embargo este endeudamiento es razonablemente bueno.
Pasivo a Patrimonio =	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	0%	3%	Mide el grado de apalancamiento financiero que tiene la empresa.	El apalancamiento de la compañía es 3% relativamente bajo, frente al patrimonio total.
Deuda Total a Capital =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Social}}$	8%	17%	Mide el porcentaje de fondos suministrados por los acreedores en comparación a la participación de los propietarios.	El 17% del capital social corresponde a pasivos de la compañía.

Índices de Rentabilidad y Análisis DuPont		FY 2012	FY 2013	INTERPRETACIÓN	COMENTARIOS
Margen Bruto en Ventas =	$\frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	40.8%	41.9%	Mide el margen disponible total para cubrir gastos operativos y rendir utilidades.	La compañía genera un margen del 41.9% para el año 2013, considerando la maximización del uso de los recursos.
Margen Neto de Utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$	5.1%	6.1%	Medir la utilidad por ventas descontando todos los gastos e impuestos.	El margen de utilidad después de impuestos y gastos operativos es del 6.1%, beneficio empresarial final para la empresa.
Rotación del Activo Total =	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total promedio}}$	1.28	1.45	Permite medir el grado de eficiencia con el que se utiliza el total de recursos de la empresa para generar ventas.	Para el año 2013, la empresa mejora la eficiencia en el uso de su activo, lo cual significa que, por cada de dólar generado en ventas se ha usado el activo en 1.45 veces.
Multiplicador de Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	1.06	1.13	Grado de endeudamiento financiero.	El multiplicador de apalancamiento financiero muestra que los activos totales representan, el 113% del patrimonio de los accionistas, lo cual significa que por cada dólar invertido de los accionistas representa 1.13 dólares de activos; en consecuencia los 13 centavos de dólar están siendo financiados por terceros.
Rendimiento sobre el activo ROA =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	6.5%	8.8%	Mide el porcentaje de Utilidad que se obtenido del activo total.	El ROA indica que la empresa genera una rentabilidad de 8,81%, sobre sus activos.
Rendimiento sobre el patrimonio ROE =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	6.95%	9.91%	Mide el porcentaje de Utilidad que se obtenido de la inversión total.	El ROE indica que la empresa genera una rentabilidad de 9,91%, sobre el patrimonio de los accionistas, estos significa que los accionistas ganan 9,91 centavos por cada dólar invertido.

ANEXO 7

ANÁLISIS HORIZONTAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

“RIKKOS HELADOS”

1.	ACTIVOS	12/31/2012	12/31/2013	Variaciones	
		FY 2012 Real	FY 2013 Forecast	Variaciones \$	%
		\$ 52,466.72	\$ 62,548.13	\$ 10,081.41	16.1%
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3,692.00	\$ 6,526.28	\$ 2,834.28	43.4%
1.1.1	Activo Disponible				
1.1.1.1	Bancos	\$ 900.00	\$ 1,613.62	\$ 713.62	44.2%
1.1.1.2	Caja	\$ 850.00	\$ 1,870.30	\$ 1,020.30	54.6%
1.1.1.3	Caja Chica	\$ 50.00	\$ 60.00	\$ 10.00	16.7%
1.1.2	Activo Exigible				
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar Empleados	\$ 150.00	\$ 322.75	\$ 172.75	53.5%
1.1.2.2	Prov. Cunetas Incobrables	\$ -	\$ -	\$ -	100.0%
1.1.2.3	Documentes por Cobrar	\$ 20.00	\$ 815.60	\$ 795.60	97.5%
1.1.3	Activo Realizable				
1.1.3.1	Inv. de Materia Primas directas	\$ 312.00	\$ 296.45	\$ (15.55)	-5.2%
1.1.3.2	Inv. de Materia Primas indirectas	\$ 400.00	\$ 420.00	\$ 20.00	4.8%
1.1.3.3	Inv. de Prod. Terminados				
1.1.3.3.1	Inv. Helados Grandes	\$ 855.00	\$ 897.75	\$ 42.75	4.8%
1.1.3.3.2	Inv. Helados Pequeños	\$ 143.40	\$ 150.57	\$ 7.17	4.8%
1.1.3.3.3	Inv. Barquillos	\$ 5.00	\$ 70.00	\$ 65.00	92.9%
1.1.3.3.4	Inv. Tortas	\$ 6.60	\$ 9.24	\$ 2.64	28.6%
1.2	ACTIVOS FLJOS	\$ 48,774.72	\$ 56,021.85	\$ 7,247.13	12.9%
1.2.1	Congeladores	\$ 4,870.00	\$ 9,070.00	\$ 4,200.00	46.3%
1.2.2	Dep. Acum. Congeladores	\$ (2,358.00)	\$ (3,217.00)	\$ (859.00)	26.7%
1.2.3	Batidoras	\$ 405.00	\$ 665.00	\$ 260.00	39.1%
1.2.4	Dep. Acum. Batidoras	\$ (62.50)	\$ (129.00)	\$ (66.50)	51.6%
1.2.5	Licuadoras	\$ 585.00	\$ 915.00	\$ 330.00	36.1%
1.2.6	Dep. Acum. Licuadoras	\$ (111.00)	\$ (202.50)	\$ (91.50)	45.2%
1.2.7	Cocina	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ -	0.0%
1.2.8	Dep. Acum. Cocina	\$ (105.00)	\$ (126.00)	\$ (21.00)	16.7%
1.2.9	Conos	\$ 698.00	\$ 1,162.00	\$ 464.00	39.9%
1.2.10	Dep. Acum. Conos	\$ (567.40)	\$ (694.60)	\$ (127.20)	18.3%
1.2.11	Ollas Industriales	\$ 428.00	\$ 428.00	\$ -	0.0%
1.2.12	Dep. Acum. Ollas	\$ (255.40)	\$ (286.70)	\$ (31.30)	10.9%
1.2.13	Bandejas	\$ 139.00	\$ 139.00	\$ -	0.0%
1.2.14	Dep. Acum. Bandejas	\$ (47.70)	\$ (61.60)	\$ (13.90)	22.6%
1.2.15	Utensilios de cocina	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ -	0.0%
1.2.16	Dep. Acum. Utensilios de C.	\$ (150.00)	\$ (175.00)	\$ (25.00)	14.3%
1.2.17	Muebles y Enseres	\$ 1,250.00	\$ 1,450.00	\$ 200.00	13.8%
1.2.18	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ (500.00)	\$ (645.00)	\$ (145.00)	22.5%
1.2.19	Edificio	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ -	0.0%
1.2.20	Dep. Acum. Edificio	\$ (17,500.00)	\$ (18,750.00)	\$ (1,250.00)	6.7%
1.2.21	Vehículo	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ -	0.0%
1.2.22	Dep. Acum. Vehículo	\$ (5,666.67)	\$ (7,083.33)	\$ (1,416.67)	20.0%
1.2.23	Equipo de Computación	\$ 790.00	\$ 1,310.00	\$ 520.00	39.7%
1.2.24	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ (526.61)	\$ (893.92)	\$ (367.31)	41.1%
1.2.25	Intangible	\$ -	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	100.0%
1.2.26	Amortización de Intangibles	\$ -	\$ (812.50)	\$ (1,300.00)	100.0%

2.	PASIVO	\$ 3,140.42	\$ 7,007.39	\$ 3,866.98	55.2%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 3,140.42	\$ 5,244.10	\$ 2,103.68	40.1%
2.1.1	Pasivos Corto Plazo				
2.1.1.1	Provisiones Sociales	\$ 600.00	\$ 857.60	\$ 257.60	30.0%
2.1.1.2	Cuentas por Pagar MPD	\$ 250.00	\$ 350.00	\$ 100.00	28.6%
2.1.1.3	IESS Empleados 9,35%	\$ 116.50	\$ 232.72	\$ 116.22	49.9%
2.1.1.5	Provisión Impuestos por Pagar	\$ 420.00	\$ -	\$ (420.00)	100.0%
2.1.1.6	Cuentas por Pagar Mercaderías	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 20.00	16.7%
2.1.1.7	Impuestos por Pagar	\$ 260.00	\$ 887.36	\$ 627.36	70.7%
2.1.1.8	Participación Laboral	\$ 605.17	\$ 1,244.70	\$ 639.52	51.4%
2.1.1.9	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	\$ 1,551.72	\$ 762.98	49.2%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 1,763.30	\$ 1,763.30	100.0%
2.2.1					
2.2.1.1	Pasivos Largo Plazo				
2.2.1.1.1	Préstamo Bancario por Pagar	\$ -	\$ 1,763.30	\$ 1,763.30	100.0%
3.	PATRIMONIO	\$ 49,326.30	\$ 55,540.74	\$ 6,214.43	11.2%
3.1	Capital Social	\$ 41,685.73	\$ 41,685.73	\$ -	0.0%
3.2	Reserva Legal y Aprt. Futura Capitalización	\$ 5,000.00	\$ 8,353.45	\$ 3,353.45	40.1%
3.3	Utilidades de Ejercicio	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 2,860.98	52.0%

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

“RIKKOS HELADOS”

		12/31/2012	12/31/2013	Variaciones	
		FY 2012	FY 2013	Absoluta	Relativa%
		Real	Forecast		
4.	INGRESOS	\$ 67,276.20	\$ 90,878.60	\$ 23,602.40	26%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62,937.60	\$ 85,696.50	\$ 22,758.90	26.56%
4.1.2	Venta de Helados Grandes	\$ 57,618.00	\$ 79,047.30	\$ 21,429.30	27.11%
4.1.3	Venta de Helados Pequeños	\$ 5,319.60	\$ 6,649.20	\$ 1,329.60	20.00%
				\$ -	0.00%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 843.50	16.28%
4.2.1	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 4,338.60	\$ 5,182.10	\$ 843.50	16.28%
4.2.1.1	Interés Cuenta de Ahorros	\$ 8.00	\$ 50.00	\$ 42.00	84.00%
4.2.1.2	Interés Póliza de Inversión	\$ 20.00	\$ 160.00	\$ 140.00	87.50%
4.2.1.3	Ingresos Tortas y Barquillos	\$ 4,310.60	\$ 5,040.10	\$ 729.50	14.47%
4.2.1.4	Pérdida de Producto Terminado	\$ -	\$ (68.00)	\$ (68.00)	100.00%
5	COSTOS OPERACIONALES	\$ 63,241.71	\$ 82,580.63	\$ 19,338.92	23.42%
5.1	COSTO DE VENTAS	\$ 39,843.85	\$ 52,843.07	\$ 12,999.22	24.60%
5.1.2	Costos Helados Grandes	\$ 33,971.34	\$ 45,866.05	\$ 11,894.72	25.93%
5.1.3	Costos de Helados Pequeños	\$ 3,363.71	\$ 4,204.12	\$ 840.41	19.99%
5.1.4	Costos Ventas Tortas y Barquillos	\$ 2,508.80	\$ 2,772.90	\$ 264.10	9.52%
5.2	GASTOS	\$ 20,322.89	\$ 25,393.42	\$ 5,070.53	19.97%
5.2.1	GASTOS DE ADM.Y VENTAS	\$ 20,322.89	\$ 25,393.42	\$ 5,070.53	19.97%
5.2.1.1	Sueldo Ventas	\$ 11,808.00	\$ 12,300.00	\$ 492.00	4.00%
5.2.1.2	Fondos de Reserva	\$ 1,030.00	\$ 1,025.00	\$ (5.00)	-0.49%
5.2.1.9	Remuneración Variable	\$ -	\$ 102.00	\$ 102.00	100.00%
5.2.1.3	Aporte patronal	\$ 1,501.74	\$ 1,776.21	\$ 274.47	15.45%
5.2.1.4	Decimo Tercer Sueldo Docente	\$ 1,030.00	\$ 1,218.25	\$ 188.25	15.45%
5.2.1.5	Decimo Cuarto Sueldo Docente	\$ 1,168.00	\$ 742.00	\$ (426.00)	-57.41%
5.2.1.6	Impuestos por Pagar	\$ 260.00	\$ 887.36	\$ 627.36	70.70%
5.2.1.7	Provisión Social	\$ 600.00	\$ 857.60	\$ 257.60	30.04%
5.2.1.8	Reparación y Mantenimiento	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ -	0.00%
5.2.1.9	Suministros y Materiales	\$ -	\$ 102.00	\$ 102.00	100.00%
5.2.1.10	Aguinaldo Navideño	\$ 300.00	\$ 380.00	\$ 80.00	21.05%
5.2.1.11	Reparación y Mantenimiento	\$ 130.00	\$ 150.00	\$ 20.00	13.33%
5.2.1.12	Suministros y Materiales	\$ 480.00	\$ 500.00	\$ 20.00	4.00%
5.2.1.13	Gastos de Gestión	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 20.00	16.67%
5.2.1.14	Gastos Servicios Básicos	\$ 240.00	\$ 252.00	\$ 12.00	4.76%
5.2.1.15	Promoción y Publicidad	\$ 60.00	\$ 3,075.18	\$ 3,015.18	98.05%
5.3	OTROS GASTO	\$ 3,074.97	\$ 4,344.13	\$ 1,269.16	29.22%
5.3.1	OTROS GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 3,074.97	\$ 3,991.47	\$ 916.50	22.96%
5.3.1.9	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ 145.00	\$ 145.00	\$ -	0.00%
5.3.1.10	Dep. Acum. Edificio	\$ 1,250.00	\$ 1,250.00	\$ -	0.00%
5.3.1.11	Dep. Acum. Vehículo	\$ 1,416.67	\$ 1,416.67	\$ -	0.00%
5.3.1.12	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ 263.31	\$ 367.31	\$ 104.00	28.31%
5.3.1.13	Amortización de Intangibles	\$ -	\$ 812.50	\$ 812.50	100.00%
5.3.2	OTROS GASTO INTERÉS	\$ -	\$ 352.66	\$ 352.66	100.00%
5.3.2.1	Préstamo Bancario	\$ -	\$ 352.66	\$ 352.66	100.00%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4,034.49	\$ 8,297.97	\$ 4,263.48	51.38%
15%	Participación Laboral	\$ 605.17	\$ 1,244.70	\$ 639.52	51.38%
	UTILIDAD CONTABLE	\$ 3,429.31	\$ 7,053.28	\$ 3,623.96	51.38%
22%	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	\$ 1,551.72	\$ 762.98	49.17%
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2,640.57	\$ 5,501.55	\$ 3,043.89	81.30%

ANEXO 8

ANÁLISIS VERTICAL

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

“RIKKOS HELADOS”

		12/31/2012		12/31/2013	
		FY 2012	%	FY 2013	%
		Real		Forecast	
1.	ACTIVOS	\$ 52,466.72	100%	\$ 62,548.13	100.00%
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3,692.00	7%	\$ 6,526.28	10.43%
1.1.1	Activo Disponible				
1.1.1.1	Bancos	\$ 900.00	2%	\$ 1,613.62	2.58%
1.1.1.2	Caja	\$ 850.00	2%	\$ 1,870.30	2.99%
1.1.1.3	Caja Chica	\$ 50.00	0%	\$ 60.00	0.10%
1.1.2	Activo Exigible				
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar Empleados	\$ 150.00	0%	\$ 322.75	0.52%
1.1.2.2	Prov. Cunetas Incobrables	\$ -	0%	\$ -	0.00%
1.1.2.3	Documentos por Cobrar	\$ 20.00	0%	\$ 815.60	1.30%
1.1.3	Activo Realizable				
1.1.3.1	Inv. de Materia Primas directas	\$ 312.00	1%	\$ 296.45	0.47%
1.1.3.2	Inv. de Materia Primas indirectas	\$ 400.00	1%	\$ 420.00	0.67%
1.1.3.3	Inv. de Prod. Terminados				
1.1.3.3.1	Inv. Helados Grandes	\$ 855.00	2%	\$ 897.75	1.44%
1.1.3.3.2	Inv. Helados Pequeños	\$ 143.40	0%	\$ 150.57	0.24%
1.1.3.3.3	Inv. Barquillos	\$ 5.00	0%	\$ 70.00	0.11%
1.1.3.3.4	Inv. Tortas	\$ 6.60	0%	\$ 9.24	0.01%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$ 48,774.72	93%	\$ 56,021.85	89.57%
1.2.1	Congeladores	\$ 4,870.00	9%	\$ 9,070.00	14.50%
1.2.2	Dep. Acum. Congeladores	\$ (2,358.00)	-4%	\$ (3,217.00)	-5.14%
1.2.3	Batidoras	\$ 405.00	1%	\$ 665.00	1.06%
1.2.4	Dep. Acum. Batidoras	\$ (62.50)	0%	\$ (129.00)	-0.21%
1.2.5	Licuadoras	\$ 585.00	1%	\$ 915.00	1.46%
1.2.6	Dep. Acum. Licuadoras	\$ (111.00)	0%	\$ (202.50)	-0.32%
1.2.7	Cocina	\$ 210.00	0%	\$ 210.00	0.34%
1.2.8	Dep. Acum. Cocina	\$ (105.00)	0%	\$ (126.00)	-0.20%
1.2.9	Conos	\$ 698.00	1%	\$ 1,162.00	1.86%
1.2.10	Dep. Acum. Conos	\$ (567.40)	-1%	\$ (694.60)	-1.11%
1.2.11	Ollas Industriales	\$ 428.00	1%	\$ 428.00	0.68%
1.2.12	Dep. Acum. Ollas	\$ (255.40)	0%	\$ (286.70)	-0.46%
1.2.13	Bandejas	\$ 139.00	0%	\$ 139.00	0.22%
1.2.14	Dep. Acum. Bandejas	\$ (47.70)	0%	\$ (61.60)	-0.10%
1.2.15	Utensilios de cocina	\$ 250.00	0%	\$ 250.00	0.40%
1.2.16	Dep. Acum. Utensilios de C.	\$ (150.00)	0%	\$ (175.00)	-0.28%
1.2.17	Muebles y Enseres	\$ 1,250.00	2%	\$ 1,450.00	2.32%
1.2.18	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ (500.00)	-1%	\$ (645.00)	-1.03%
1.2.19	Edificio	\$ 50,000.00	95%	\$ 50,000.00	79.94%
1.2.20	Dep. Acum. Edificio	\$ (17,500.00)	-33%	\$ (18,750.00)	-29.98%
1.2.21	Vehículo	\$ 17,000.00	32%	\$ 17,000.00	27.18%
1.2.22	Dep. Acum. Vehículo	\$ (5,666.67)	-11%	\$ (7,083.33)	-11.32%
1.2.23	Equipo de Computación	\$ 790.00	2%	\$ 1,310.00	2.09%
1.2.24	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ (526.61)	-1%	\$ (893.92)	-1.43%
1.2.25	Intangible	\$ -		\$ 6,500.00	10.39%
1.2.26	Amortización de Intangibles	\$ -		\$ (812.50)	-1.30%

PASIVO + PATRIMONIO		\$ 52,466.72	100%	\$ 62,548.13	100.0%
2.	PASIVO	\$ 3,140.42	6%	\$ 7,007.39	11.2%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 3,140.42	6%	\$ 5,244.10	8.4%
2.1.1	Pasivos Corto Plazo				
2.1.1.1	Provisiones Sociales	\$ 600.00	1%	\$ 857.60	1.4%
2.1.1.2	Cuentas por Pagar MPD	\$ 250.00	0%	\$ 350.00	0.6%
2.1.1.3	IESS Empleados 9,35%	\$ 116.50	0%	\$ 232.72	0.4%
2.1.1.5	Provisión Impuestos por Pagar	\$ 420.00	1%	\$ -	0.0%
2.1.1.6	Cuentas por Pagar Mercaderías	\$ 100.00	0%	\$ 120.00	0.2%
2.1.1.7	Impuestos por Pagar	\$ 260.00	0%	\$ 887.36	1.4%
2.1.1.8	Participación Laboral	\$ 605.17	1%	\$ 1,244.70	2.0%
2.1.1.9	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	2%	\$ 1,551.72	2.5%
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	0%	\$ 1,763.30	2.8%
2.2.1					
2.2.1.1	Pasivos Largo Plazo				
2.2.1.1.1	Préstamo Bancario por Pagar	\$ -		\$ 1,763.30	2.8%
3.	PATRIMONIO	\$ 49,326.30	94%	\$ 55,540.74	88.8%
3.1	Capital Social	\$ 41,685.73	79%	\$ 41,685.73	66.6%
3.2	Reserva Legal y Aprt. Futura Capitalización	\$ 5,000.00	10%	\$ 8,353.45	13.4%
3.3	Utilidades de Ejercicio	\$ 2,640.57	5%	\$ 5,501.55	8.8%

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES“RIKKOS HELADOS”

		12/31/2012		12/31/2013	
		FY 2012		FY 2013	
		Real	%	Forecast	%
4.	INGRESOS	\$ 67,276.20	107%	\$ 90,878.60	106%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 62,937.60	100%	\$ 85,696.50	100.00%
4.1.2	Venta de Helados Grandes	\$ 57,618.00	92%	\$ 79,047.30	92.24%
4.1.3	Venta de Helados Pequeños	\$ 5,319.60	8%	\$ 6,649.20	7.76%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 4,338.60	7%	\$ 5,182.10	6.05%
4.2.1	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 4,338.60	7%	\$ 5,182.10	6.05%
4.2.1.1	Interés Cuenta de Ahorros	\$ 8.00	0%	\$ 50.00	0.06%
4.2.1.2	Interés Póliza de Inversión	\$ 20.00	0%	\$ 160.00	0.19%
4.2.1.3	Ingresos Tortas y Barquillos	\$ 4,310.60	7%	\$ 5,040.10	5.88%
4.2.1.4	Pérdida de Producto Terminado	\$ -	0%	\$ (68.00)	-0.08%
5	COSTOS OPERACIONALES	\$ 63,241.71	100%	\$ 82,580.63	96%
5.1	COSTO DE VENTAS	\$ 39,843.85	63%	\$ 52,843.07	61.66%
5.1.2	Costos Helados Grandes	\$ 33,971.34	54%	\$ 45,866.05	53.52%
5.1.3	Costos de Helados Pequeños	\$ 3,363.71	5%	\$ 4,204.12	4.91%
5.1.4	Costos Ventas Tortas y Barquillos	\$ 2,508.80	4%	\$ 2,772.90	3.24%
5.2	GASTOS	\$ 20,322.89	32%	\$ 25,393.42	29.63%
5.2.1	GASTOS DE ADM.Y VENTAS	\$ 20,322.89	32%	\$ 25,393.42	29.63%
5.2.1.1	Sueldo Ventas	\$ 11,808.00	19%	\$ 12,300.00	14.35%
5.2.1.2	Fondos de Reserva	\$ 1,030.00	2%	\$ 1,025.00	1.20%
5.2.1.9	Remuneración Variable	\$ -	0%	\$ 102.00	0.12%
5.2.1.3	Aporte patronal	\$ 1,501.74	2%	\$ 1,776.21	2.07%
5.2.1.4	Decimo Tercer Sueldo Docente	\$ 1,030.00	2%	\$ 1,218.25	1.42%
5.2.1.5	Decimo Cuarto Sueldo Docente	\$ 1,168.00	2%	\$ 742.00	0.87%
5.2.1.6	Indemnizaciones	\$ 260.00	0%	\$ 887.36	1.04%
5.2.1.7	Provisión Social	\$ 600.00	1%	\$ 857.60	1.00%
5.2.1.8	Reparación y Mantenimiento	\$ 200.00	0%	\$ 200.00	0.23%
5.2.1.9	Suministros y Materiales	\$ -	0%	\$ 102.00	0.12%
5.2.1.10	Aguinaldo Navideño	\$ 300.00	0%	\$ 380.00	0.44%
5.2.1.11	Reparación y Mantenimiento	\$ 130.00	0%	\$ 150.00	0.18%
5.2.1.12	Suministros y Materiales	\$ 480.00	1%	\$ 500.00	0.58%
5.2.1.13	Gastos de Gestión	\$ 100.00	0%	\$ 120.00	0.14%
5.2.1.14	Gastos Servicios Básicos	\$ 240.00	0%	\$ 252.00	0.29%
5.2.1.15	Promoción y Publicidad	\$ 60.00	0%	\$ 3,075.18	3.59%
5.3	OTROS GASTO	\$ 3,074.97	5%	\$ 4,344.13	5.07%
5.3.1	OTROS GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 3,074.97	5%	\$ 3,991.47	4.66%
5.3.1.9	Dep. Acum. Muebles y Ens.	\$ 145.00	0%	\$ 145.00	0.17%
5.3.1.10	Dep. Acum. Edificio	\$ 1,250.00	2%	\$ 1,250.00	1.46%
5.3.1.11	Dep. Acum. Vehículo	\$ 1,416.67	2%	\$ 1,416.67	1.65%
5.3.1.12	Dep. Acum. Equipo de Comp.	\$ 263.31	0%	\$ 367.31	0.43%
5.3.1.13	Amortización de Intangibles	\$ -	0%	\$ 812.50	0.95%
5.3.2	OTROS GASTO INTERÉS	\$ -	0%	\$ 352.66	0.41%
5.3.2.1	Préstamo Bancario	\$ -	0%	\$ 352.66	0.41%
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 4,034.49	6%	\$ 8,297.97	9.68%
15%	Participación Laboral	\$ 605.17	1%	\$ 1,244.70	1.45%
	UTILIDAD CONTABLE	\$ 3,429.31	5%	\$ 7,053.28	8.23%
22%	Impuesto a la Renta	\$ 788.74	1%	\$ 1,551.72	1.81%
	UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2,640.57	4%	\$ 5,501.55	6.42%

ANEXO 9

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS

“RIKKOS HELADOS”

	Producción Año 2012	Objetivo Ventas	Producción Presupuestada Año 2013	Producción Incremental
Producción Total Helados Grandes (unidades):	60392	35%	81529	21137
Producción Total Helados Pequeños (unidades):	8866	25%	11083	2217

Presupuesto Anual de Ventas				
Producto	Producción Año 2012	%	Producción Año 2013	Variación
Coco Pasas	6431	10.65%	8682	2251
Choco coco	683	1.13%	922	239
3 sabores	19330	32.01%	26095	6765
4 Sabores	13322	22.06%	17985	4663
Vainilla	3980	6.59%	5373	1393
Taxo	1744	2.89%	2354	610
Mora	5191	8.60%	7008	1817
Naranja	1568	2.60%	2117	549
Chocolate	2295	3.80%	3098	803
Guanábana	525	0.87%	709	184
Crema				
Mora	2267	3.75%	3060	793
Guanábana	2141	3.55%	2890	749
Fresa	915	1.52%	1235	320
Total Hldo. Grandes	60392	100.00%	81528	21136
Helados Pequeño				
Coco Pasas	1234	13.92%	1543	309
Vainilla	1083	12.22%	1354	271
Chocolate	1776	20.03%	2220	444
Taxo	1138	12.84%	1423	285
Mora	2290	25.83%	2863	573
Naranja	501	5.65%	626	125
Fresa	334	3.77%	418	84
Guanábana	510	5.75%	638	128
Total Hldo. Pequeños	8866	100.00%	11085	2219
Tortas (Porciones)	2828	31.90%	3120	292
Barquillos	2471	27.87%	2743	272

Costo de Ventas Total	FY 2012	FY 2013	Variación	%
Helados Grandes	\$ 33,971.34	\$ 45,866.05	\$ 11,894.72	25.9%
Helados Pequeños	\$ 3,363.71	\$ 4,204.12	\$ 840.41	20.0%
Otros Costos	\$ 2,508.80	\$ 2,772.90	\$ 264.10	9.5%

Ingreso Total	FY 2012	FY 2013	Variación	%
Helados Grandes	\$ 57,618.00	\$ 79,047.30	\$ 21,429.30	27.1%
Helados Pequeños	\$ 5,319.60	\$ 6,649.20	\$ 1,329.60	20.0%
Otros Costos	\$ 4,310.60	\$ 5,040.10	\$ 729.50	14.5%

ANEXO 10

PRESUPUESTO MENSUAL DE VENTAS

“RIKKOS HELADOS”

Producto	Presupuesto Anual de Ventas				Presupuesto Mensual de Ventas												Total	PvP	Ventas												
	Producción Año 2012	%	Producción Año 2013	Variación	%	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	Junio				%	Julio	%	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%	Noviembre	%	Diciembre
Coco Pasas	6431	10.65%	8682	2251	3%	246	7%	583	9%	789	7%	594	8%	729	11%	961	9%	821	12%	1067	11%	936	6%	505	8%	652	9%	801	8684	\$ 0.90	\$ 7,815.60
Choco coco	683	1.13%	922	239	7%	68	15%	135	7%	68	7%	68	7%	68	5%	43	7%	68	15%	135	7%	68	7%	66	7%	69	7%	68	924	\$ 0.90	\$ 831.60
3 sabores	19330	32.01%	26095	6765	3%	910	6%	1678	8%	2025	7%	1793	8%	2152	11%	2901	10%	2729	13%	3292	14%	3738	6%	1681	4%	1118	8%	2079	26096	\$ 1.00	\$ 26,096.00
4 Sabores	13322	22.06%	17985	4663	5%	892	11%	1936	11%	1900	9%	1647	6%	1065	9%	1644	6%	1035	15%	2646	3%	533	6%	1117	12%	2201	8%	1369	17985	\$ 1.00	\$ 17,985.00
Vainilla	3980	6.59%	5373	1393	7%	366	9%	463	6%	331	6%	333	7%	395	9%	465	8%	433	14%	778	8%	443	8%	423	8%	435	9%	508	5373	\$ 1.00	\$ 5,373.00
Taxo	1744	2.89%	2354	610	5%	123	6%	145	13%	305	2%	53	10%	232	12%	286	10%	231	14%	320	8%	187	5%	124	6%	136	9%	212	2354	\$ 0.90	\$ 2,118.60
Mora	5191	8.60%	7008	1817	4%	295	3%	219	5%	384	4%	312	5%	352	5%	317	6%	395	48%	3371	6%	455	3%	215	4%	286	6%	407	7008	\$ 0.90	\$ 6,307.20
Naranja	1568	2.60%	2117	549	6%	122	2%	38	6%	123	7%	142	12%	254	5%	104	15%	319	11%	234	12%	258	5%	100	12%	257	8%	169	2120	\$ 0.90	\$ 1,908.00
Chocolate	2295	3.80%	3098	803	7%	211	9%	284	10%	300	5%	148	4%	124	12%	377	7%	212	15%	463	5%	142	7%	212	9%	286	11%	339	3098	\$ 0.90	\$ 2,788.20
Guanábana	525	0.87%	709	184	9%	63	9%	67	13%	92	9%	67	6%	43	6%	43	12%	86	11%	75	5%	37	5%	37	5%	37	9%	62	709	\$ 0.90	\$ 638.10
Crema																															
Mora	2267	3.75%	3060	793	4%	115	10%	293	9%	273	5%	153	9%	281	10%	316	16%	489	5%	143	14%	422	8%	252	5%	143	6%	181	3061	\$ 1.00	\$ 3,061.00
Guanábana	2141	3.55%	2890	749	5%	138	6%	167	11%	307	9%	260	9%	268	11%	327	5%	144	10%	282	10%	288	5%	150	9%	267	10%	291	2889	\$ 1.00	\$ 2,889.00
Fresa	915	1.52%	1235	320	3%	38	5%	61	7%	82	12%	154	5%	58	11%	141	12%	148	14%	178	7%	81	6%	71	5%	63	13%	161	1236	\$ 1.00	\$ 1,236.00
Total Hldo. Grandes	60392	100.00%	81528	21136																											
Helados Pequeño																															
Coco Pasas	1234	13.92%	1543	309	4%	64	8%	119	9%	142	8%	126	13%	197	8%	119	7%	106	18%	275	11%	173	4%	63	5%	73	6%	85	1542	\$ 0.60	\$ 925.20
Vainilla	1083	12.22%	1354	271	2%	32	8%	110	13%	170	6%	87	10%	141	8%	108	12%	167	17%	228	5%	72	6%	75	4%	59	8%	104	1353	\$ 0.60	\$ 811.80
Chocolate	1776	20.03%	2220	444	1%	11	10%	218	8%	181	6%	142	5%	114	16%	347	10%	231	15%	327	9%	191	6%	130	10%	213	5%	115	2220	\$ 0.60	\$ 1,332.00
Taxo	1138	12.84%	1423	285	4%	54	7%	105	17%	243	6%	85	4%	56	13%	181	13%	180	9%	130	6%	89	3%	43	9%	123	9%	135	1424	\$ 0.60	\$ 854.40
Mora	2290	25.83%	2863	573	6%	162	11%	304	9%	253	10%	279	10%	287	9%	250	11%	307	12%	332	11%	318	2%	65	5%	132	6%	174	2863	\$ 0.60	\$ 1,717.80
Naranja	501	5.65%	626	125	16%	97	8%	47	7%	44	11%	69	7%	42	15%	92	11%	67	4%	26	6%	36	6%	37	5%	29	6%	37	623	\$ 0.60	\$ 373.80
Fresa	334	3.77%	418	84	7%	28	9%	37	11%	46	10%	44	3%	12	11%	47	13%	55	9%	36	6%	24	0%	0	8%	34	13%	55	418	\$ 0.60	\$ 250.80
Guanábana	510	5.75%	638	128	2%	16	8%	50	13%	80	10%	61	7%	43	18%	114	11%	69	8%	53	2%	13	0%	0	0%	0	22%	140	639	\$ 0.60	\$ 383.40
Total Hldo. Pequeños	8866	100.00%	11085	2219																											
Tortas (Porciones)	2828	31.90%	3120	292		317		299		264		264		264		229		264		211		264		299		229		216	3120	\$ 1.00	\$ 3,120.00
Barquillos	2471	27.87%	2743	272		165		208		242		186		209		245		282		243		282		242		208		231	2743	\$ 0.70	\$ 1,920.10

ANEXO 11
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
“RIKKOS HELADOS”

CODIGO	TIPO	NOMBRE	Ingresos Anuales Projectados					Descuentos Anuales Projectados		LÍQUIDO A PAGAR	
			Sueldo Mensual 2012	Sueldo Mensual 2013	Sueldo Projectado 2013	Fondos de Reserva Projectados	Remuneración Variable Anual	TOTAL INGRESOS	9.35%		TOTAL DESCUENTOS
1	MOD	ROSA ANDRADE	\$ 600.00	\$ 625.00	\$ 7,500.00	\$ 625.00	\$ 63.00	\$ 8,125.00	\$ 701.25	\$ 701.25	\$ 7,423.75
2	MOD	BETHOVEN CADENA	\$ 500.00	\$ 521.00	\$ 6,252.00	\$ 521.00	\$ 52.00	\$ 6,773.00	\$ 584.56	\$ 584.56	\$ 6,188.44
3	MOD	NUEVOS EMPLEADOS		\$ 318.00	\$ 3,816.00	\$ 318.00	\$ 32.00	\$ 4,134.00	\$ 356.80	\$ 356.80	\$ 3,777.20
		TOTAL	\$ 1,100.00	\$ 1,464.00	\$ 17,568.00	\$ 1,464.00	\$ 147.00	\$ 19,032.00	\$ 1,642.61	\$ 1,642.61	\$ 17,389.39
		TOTAL MOD	\$ 1,100.00	\$ 1,464.00	\$ 17,568.00	\$ 1,464.00	\$ 147.00	\$ 19,032.00	\$ 1,642.61	\$ 1,642.61	\$ 17,389.39
4	MOI	MARIANA PAGUAY	\$ 292.00	\$ 304.00	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 30.00	\$ 3,952.00	\$ 341.09	\$ 341.09	\$ 3,610.91
		TOTAL	\$ 292.00	\$ 304.00	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 30.00	\$ 3,952.00	\$ 341.09	\$ 341.09	\$ 3,610.91
6	ADMINISTRACION	ROSA ANDRADE	\$ 400.00	\$ 417.00	\$ 5,004.00	\$ 417.00	\$ 42.00	\$ 5,421.00	\$ 467.87	\$ 467.87	\$ 4,953.13
7	VENTAS	PAOLA CRIOLLO	\$ 292.00	\$ 304.00	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 30.00	\$ 3,952.00	\$ 341.09	\$ 341.09	\$ 3,610.91
8	VENTAS	MARÍA CHAVEZ	\$ 292.00	\$ 304.00	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 30.00	\$ 3,952.00	\$ 341.09	\$ 341.09	\$ 3,610.91
		TOTAL	\$ 984.00	\$ 1,025.00	\$ 12,300.00	\$ 1,025.00	\$ 102.00	\$ 13,325.00	\$ 1,150.05	\$ 1,150.05	\$ 12,174.95
		TOTAL ADMINISTRACIÓ	\$ 984.00	\$ 1,025.00	\$ 12,300.00	\$ 1,025.00	\$ 102.00	\$ 13,325.00	\$ 1,150.05	\$ 1,150.05	\$ 12,174.95
		TOTAL GENERAL	\$ 2,084.00	\$ 2,489.00	\$ 29,868.00	\$ 2,489.00	\$ 249.00	\$ 32,357.00	\$ 2,792.66	\$ 2,792.66	\$ 29,564.34

ANEXO 12
PRESUPUESTO DE BENEFICIOS SOCIALES
“RIKKOS HELADOS”

Número Empleado	TIPO	NOMBRE	Sueldo Proyectado 2013	13er SUELDO	14to SUELDO	Vacaciones	Aporte Patronal 12.15%	TOTAL
1	MOD	ROSA ANDRADE	\$ 7,500.00	\$ 625.00	\$ 318.00	\$ 312.50	\$ 911.25	\$ 2,166.75
2	MOD	BETHOVEN CADENA	\$ 6,252.00	\$ 521.00	\$ 318.00	\$ 260.50	\$ 759.62	\$ 1,859.12
3	MOD	NUEVOS EMPLEADOS	\$ 3,816.00	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ 159.00	\$ 463.64	\$ 1,258.64
TOTAL			\$ 17,568.00	\$ 1,464.00	\$ 954.00	\$ 732.00	\$ 2,134.51	\$ 5,284.51
TOTAL MOD			\$ 17,568.00	\$ 1,464.00	\$ 954.00	\$ 732.00	\$ 2,134.51	\$ 5,284.51
4	MOI	MARIANA PAGUAY	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 318.00	\$ 152.00	\$ 443.23	\$ 1,217.23
TOTAL			\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 318.00	\$ 152.00	\$ 443.23	\$ 1,217.23
6	ADMINISTRACION	ROSA ANDRADE	\$ 5,004.00	\$ 417.00	\$ 318.00	\$ 208.50	\$ 607.99	\$ 1,551.49
7	VENTAS	PAOLA CRIOLLO	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 318.00	\$ 152.00	\$ 443.23	\$ 1,217.23
8	VENTAS	MARÍA CHAVEZ	\$ 3,648.00	\$ 304.00	\$ 318.00	\$ 152.00	\$ 443.23	\$ 1,217.23
TOTAL			\$ 12,300.00	\$ 1,025.00	\$ 954.00	\$ 512.50	\$ 1,494.45	\$ 3,985.95
TOTAL MOI			\$ 15,948.00	\$ 1,329.00	\$ 1,272.00	\$ 664.50	\$ 1,937.68	\$ 5,203.18
TOTAL GENERAL			\$ 33,516.00	\$ 2,793.00	\$ 2,226.00	\$ 1,396.50	\$ 4,072.19	\$ 10,487.69
Gasto Proyectado Beneficios Sociales FY 2013				\$ 1,218.25	\$ 742.00	\$ 55.38	\$ 1,776.21	\$ 3,791.83
Provisión Acumulada Beneficios Sociales FY 2014				\$ 110.75	\$ 530.00	\$ 55.38	\$ 161.47	\$ 857.60