

REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL
TERCER CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA



**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA DESARROLLO DEL ÁREA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS
DE LA EMPRESA MG PRODUCTOS**

**Tesis presentada como requisito para optar
al Grado de Magíster en Alta Gerencia**

Magdalena del Rosario Guerrero Viteri

Quito, Abril del 2007

A mi hijo: Diego Alejandro
A mis padres: Edgar y Magdalena
A mis hermanos: Edgar Humberto y María del Pilar

*Mi agradecimiento a las Autoridades, Docentes y Personal de Apoyo del
Instituto de Altos Estudios Nacionales por su valiosa ayuda y por
compartir sus conocimientos.*

Al Economista Marco Caldas por su acertada Dirección.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGARSE.....	2
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	4
6. HIPÓTESIS A ACLARARSE.....	4

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. EMPRESA FAMILIAR.....	5
2.1 Entorno Interno: Funciones Gerenciales.....	7
2.1.1 Planear.....	7
2.1.2 Organizar.....	10
2.1.3 Dirigir.....	11
2.1.4 Controlar.....	12
2.2 Entorno Externo: Conocimiento del Cliente.....	14
3. PLANES PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA.....	16
3.1 Planes de Mercadeo.....	16
3.1.1 Estrategias para Estimular la Demanda Primaria.....	17
3.1.2 Estrategias para Estimular la Demanda Selectiva.....	18
3.2 Planes de Operaciones.....	21
3.2.1 Planificación de la Capacidad de Producción.....	22

3.2.2	Planificación de la Ubicación de las Instalaciones.....	22
3.2.3	Planificación del Proceso.....	22
3.2.4	Planificación en la Distribución de las Instalaciones...	23
4.	EMPRESA FABRICANTE - COMERCIALIZADORA DE HELADOS.....	23

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.1	Etapa I.....	29
1.1.1	Sesión de Grupo.....	29
1.2	Etapa II.....	31
1.2.1.	Entrevistas Personales a Consumidores.....	31
1.2.2.	Entrevistas Personales a Clientes Actuales.....	34

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	37
2.	SESIONES DE GRUPO.....	37
2.1	Grupo de niños de 8 a 13 años.....	38
2.2	Grupo de Jóvenes de 14 a 20 años.....	39
2.3	Grupo de Adultos de 21 años en adelante.....	41
3.	ENCUENTAS A POTENCIALES Y ACTUALES CONSUMIDORES FINALES.....	43
4.	ENCUENTAS A CLIENTES ACTUALES.....	103

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES.....	122
1.1 Sobre la Situación Actual de MG Productos.....	122
1.2 Sobre las Encuestas a Consumidores Actuales y Potenciales	123
1.3 Sobre las Encuestas a Clientes Actuales.....	125
2. RECOMENDACIONES.....	126

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE MG PRODUCTOS

1. INTRODUCCIÓN.....	128
2. IDENTIFICACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	129
2.1 Visión.....	129
2.2 Misión.....	129
2.3 Valores.....	129
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	130
3.1 Entorno.....	130
3.1.1 Condiciones Económicas.....	130
3.1.2 Condiciones Políticas.....	132
3.1.3 Condiciones Legales.....	134
3.1.4 Condiciones Sociales.....	135
3.1.5 Condiciones Tecnológicas.....	136
3.2 Análisis FODA.....	136
3.2.1 Análisis Externo.....	136
3.2.2 Análisis Interno.....	138
4. ANÁLISI DEL MERCADO.....	141
4.1 La Oferta.....	141
4.1.1 Pingüino.....	141
4.1.2 Eskimo.....	142
4.1.3 Los Coqueiros.....	143
4.2 La Demanda.....	144
4.3 Plan de Mercadeo.....	148
4.3.1 Estrategias Propuestas para el Corto Plazo.....	149

4.3.2	Estrategias Propuestas para el Largo Plazo.....	162
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	163
5.1	Análisis del Producto.....	163
5.2	Plan de Capacidad de Producción.....	164
5.3	Localización de la Planta.....	169
5.4	Diagrama de Flujo General de la Producción.....	170
5.5	Distribución de la Planta.....	176
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	178
6.1	Organización.....	178
6.1.1	Personal Ejecutivo.....	179
6.1.2	Empleados.....	180
6.2	Análisis Legal.....	182
6.3	Análisis Ambiental y Social.....	183
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	184
7.1	Inversiones en Activos Fijos, Diferidos y Capital de Trabajo... ..	184
7.2	Financiamiento de las Inversiones.....	186
7.3	Tabla de Amortización.....	187
7.4	Amortizaciones Activos Nominales.....	188
7.5	Depreciaciones y Amortizaciones.....	189
7.6	Presupuesto de Ingresos.....	190
7.7	Presupuesto de Costos Unitarios de Producción.....	199
7.8	Presupuesto de Personal.....	202
7.9	Estructura de Costos.....	203
8.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	205
8.1	Estado de Resultados.....	205
8.1.1	Análisis Vertical.....	207
8.1.2	Análisis Horizontal.....	209
8.2	Balance General.....	210
8.2.1	Análisis de los Índices Financieros.....	212
8.3	Flujo de Caja.....	215
8.4	Escenarios con cambios en variables críticas para el Negocio	219
8.4.1	Análisis de Sensibilidad (10% menos en los Ingresos).	220
8.4.2	Análisis de Sensibilidad (10% más en los Costos).....	223
8.5	Evaluación Final.....	226

ANEXOS

ANEXO 1	DESCRIPCIÓN DETALLADA DE MG PRODUCTO.....	227
ANEXO 2	GUÍA PARA SESIONES DIRIGIDAS.....	237

ANEXO 3	ENCUESTA A CONSUMIDORES Y POTENCIALES CONSUMIDORES.....	241
ANEXO 4	ENCUESTA PARA CLIENTES ACTUALES.....	248
ANEXO 5	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA PINGÜINO.....	252
ANEXO 6	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA ESKIMO.....	254
ANEXO 7	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA COQUEIROS.....	257

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.....	258
--------------------------	------------

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Datos para el tamaño de la muestra de los consumidores finales de Quito y sus Valles Aledaños	32
Cuadro 2	Datos para el tamaño de la muestra de los clientes actuales de MG Productos en Quito y sus Valles Aledaños	35
Cuadro 3	Género	43
Cuadro 4	Edad	44
Cuadro 5	Ocupación	45
Cuadro 6	Estado Civil	45
Cuadro 7	Postres Favoritos	46
Cuadro 8	Productos Complementarios	48
Cuadro 9	Productos Sustitutos	48
Cuadro 10	Influenciador de Compra	49
Cuadro 11	Pagador de la Compra	50
Cuadro 12	Consumo Mensual de Helados	51
Cuadro 13	Características Externas: Cantidad	52
Cuadro 14	Características Externas: Presentación	53
Cuadro 15	Características Externas: Tamaño	54
Cuadro 16	Características Externas: Color	55
Cuadro 17	Características Externas: Envoltura	55
Cuadro 18	Opinan que existen otras Características Externas	56
Cuadro 19	Características Externas: Otras	57
Cuadro 20	Características Internas: Calidad	57
Cuadro 21	Características Internas: Sabor	58
Cuadro 22	Características Internas: Uso de Frutas Naturales	59
Cuadro 23	Características Internas: Uso de Leche	60
Cuadro 24	Características Internas: Uso de Crema	61
Cuadro 25	Opinan que existen otras Características Internas	61
Cuadro 26	Características Internas: Otras	62
Cuadro 27	Preferencias por Producto: Empastado	63
Cuadro 28	Preferencias por Producto: Fruta Natural	63
Cuadro 29	Preferencias por Producto: Paleta / Gemelo de Agua	64
Cuadro 30	Preferencias por Producto: Sánduche	65
Cuadro 31	Preferencias por Producto: Cono	66
Cuadro 32	Preferencias por Producto: Vaso	67
Cuadro 33	Preferencias por Otros Tipos de Helados	67
Cuadro 34	Otros Tipos de Helados	68
Cuadro 35	Frecuencia de Compra: Eskimo	68
Cuadro 36	Frecuencia de Compra: Pingüino	69
Cuadro 37	Frecuencia de Compra: JR	70
Cuadro 38	Frecuencia de Compra: Coqueiros	71
Cuadro 39	Frecuencia de Compra: Freskito	72

Cuadro 40	Compran Otras Marcas	72
Cuadro 41	Frecuencia de Compra: Otras Marcas	73
Cuadro 42	Precio de Compra: Eskimo	74
Cuadro 43	Precio de Compra: Pingüino	75
Cuadro 44	Precio de Compra: JR	75
Cuadro 45	Precio de Compra: Coqueiros	76
Cuadro 46	Precio de Compra: Freskito	77
Cuadro 47	Opinión del Precio de Compra de Otras Marcas	78
Cuadro 48	Precio de Compra: Otras Marcas	79
Cuadro 49	Lugar de Compra: Heladerías	79
Cuadro 50	Lugar de Compra: Tienda	80
Cuadro 51	Lugar de Compra: Panadería	81
Cuadro 52	Lugar de Compra: Centro Comercial	82
Cuadro 53	Lugar de Compra: Cafetería	83
Cuadro 54	Lugar de Compra: Bar del Colegio	84
Cuadro 55	Opinan que acuden a otros Lugares	85
Cuadro 56	Lugar de Compra: Otros	85
Cuadro 57	Publicidad: Televisión	86
Cuadro 58	Publicidad: Radio	87
Cuadro 59	Publicidad: Revistas	88
Cuadro 60	Publicidad: Periódicos	89
Cuadro 61	Publicidad: Internet	90
Cuadro 62	Opinan de Otros Medios de Publicidad	90
Cuadro 63	Publicidad: Otros Medios Publicitarios	91
Cuadro 64	Publicidad: Eskimo	92
Cuadro 65	Publicidad: Pingüino	93
Cuadro 66	Publicidad: JR	94
Cuadro 67	Publicidad: Coqueiros	95
Cuadro 68	Publicidad: Freskito	96
Cuadro 69	Opinan de la Publicidad de Otras Marcas	96
Cuadro 70	Publicidad: Otras Marcas	97
Cuadro 71	Marca Favorita de Helados	97
Cuadro 72	Motivos de Preferencia de la Marca Favorita	99
Cuadro 73	Ha Observado los Helados de MG Productos	101
Cuadro 74	Ha Consumido los Helados de MG Productos	101
Cuadro 75	Motivos por los que Ha Consumido los Helados de MG Productos	100
Cuadro 76	Ubicación	104
Cuadro 77	Actividad Principal	105
Cuadro 78	Período de Tiempo que es Cliente	105
Cuadro 79	Pertenencia del Congelador	106
Cuadro 80	Empresas que Comercializan Paralelamente sus productos	108
Cuadro 81	Preferencias de Compra	110
Cuadro 82	Motivos de Comercialización	112
Cuadro 83	Características Buscadas por los Consumidores en un	

	Helado	114
Cuadro 84	Reacciones de los Consumidores ante su Primera Compra	115
Cuadro 85	Grado de Conocimiento de los Consumidores Finales	116
Cuadro 86	Grado de Ingresos Económicos de los Consumidores Finales	117
Cuadro 87	Cambios Propuestos para los Helados de MG Productos	119
Cuadro 88	Demanda Mensual de Helados en Dinero	121
Cuadro 89	Determinación de los Consumidores de Helados de Agua	145
Cuadro 90	Determinación de los Consumidores de Helados de Crema y Frutas	146
Cuadro 91	Demanda Actual y Futura de Helados en Quito y sus Valles	147
Cuadro 92	Determinación de Consumidores de Helados Premium	151
Cuadro 93	Demanda Futura de Consumidores de Helados Premium	152
Cuadro 94	Determinación de Consumidores de Helados de la Línea Familiar	153
Cuadro 95	Demanda Futura de Consumidores de Helados Línea Familiar	154
Cuadro 96	Determinación de Consumidores de Helados sin Azúcar	156
Cuadro 97	Demanda Futura de Consumidores de Helados sin Azúcar	157
Cuadro 98	Demanda Futura de Consumidores de Helados Línea Comercial	158
Cuadro 99	Desenvolvimiento de las Ventas Anualmente	165
Cuadro 100	Plan de Producción Trimestral para el año 1	165
Cuadro 101	Plan de Producción Trimestral para el año 2	166
Cuadro 102	Plan de Producción Trimestral para el año 3	166
Cuadro 103	Plan de Producción Trimestral para el año 4	166
Cuadro 104	Plan de Producción Trimestral para el año 5	167
Cuadro 105	Plan de Producción Trimestral para el año 6	167
Cuadro 106	Plan de Producción Trimestral para el año 7	167
Cuadro 107	Plan de Producción Trimestral para el año 8	168
Cuadro 108	Plan de Producción Trimestral para el año 9	168
Cuadro 109	Plan de Producción Trimestral para el año 10	168
Cuadro 110	Análisis de la Ubicación para la Planta de MG Productos	169
Cuadro 111	Inversiones	185
Cuadro 112	Inversiones: Fuentes y Usos	186
Cuadro 113	Tabla de Amortización	188
Cuadro 114	Amortización de Activos Nominales	188
Cuadro 115	Depreciación y Amortizaciones	189
Cuadro 116	Determinación de los Ingresos para la Situación Actual	190
Cuadro 117	Determinación de los Ingresos para el año 1	191
Cuadro 118	Determinación de los Ingresos para el año 2	192
Cuadro 119	Determinación de los Ingresos para el año 3	193
Cuadro 120	Determinación de los Ingresos para el año 4	193
Cuadro 121	Determinación de los Ingresos para el año 5	194

Cuadro 122	Determinación de los Ingresos para el año 6	195
Cuadro 123	Determinación de los Ingresos para el año 7	196
Cuadro 124	Determinación de los Ingresos para el año 8	197
Cuadro 125	Determinación de los Ingresos para el año 9	197
Cuadro 126	Determinación de los Ingresos para el año 10	198
Cuadro 127	Costos Unitarios de Producción y Proyecciones I	199
Cuadro 128	Costos Unitarios de Producción y Proyecciones II	200
Cuadro 129	Costos Unitarios de Producción y Proyecciones III	201
Cuadro 130	Sueldos y Salarios	202
Cuadro 131	Beneficios Anuales	203
Cuadro 132	Estructura de Costos Año 1 al 5	203
Cuadro 133	Estructura de Costos Año 6 al 10	204
Cuadro 134	Estado de Resultados Año 1 al 5	206
Cuadro 135	Estado de Resultados Año 6 al 10	206
Cuadro 136	Análisis Vertical del Estado de Resultados Año 1 al 5	207
Cuadro 137	Análisis Horizontal del Estado de Resultados Año 1 al 5	209
Cuadro 138	Balance General Año 0 al 4	210
Cuadro 139	Balance General Año 5 al 10	211
Cuadro 140	Índices de Liquidez	213
Cuadro 141	Índices de Solidez	213
Cuadro 142	Índices de Rentabilidad	214
Cuadro 143	Flujo de Caja Año 0 al 3	215
Cuadro 144	Flujo de Caja Año 4 al 7	216
Cuadro 145	Flujo de Caja Año 8 al 10	217
Cuadro 146	Cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	218
Cuadro 147	Cálculo del Valor Actual	218
Cuadro 148	Análisis de Sensibilidad (10% menos en los Ingresos) Año 0 al 3	220
Cuadro 149	Análisis de Sensibilidad (10% menos en los Ingresos) Año 4 al 7	221
Cuadro 150	Análisis de Sensibilidad (10% menos en los Ingresos) Año 8 al 10	222
Cuadro 151	Análisis de Sensibilidad (10% más en los Costos) Año 0 al 3	223
Cuadro 152	Análisis de Sensibilidad (10% más en los Costos) Año 4 al 7	224
Cuadro 153	Análisis de Sensibilidad (10% más en los Costos) Año 8 al 10	225

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1	Flujo de Producción para los Helados de Agua	170
Gráfico 2	Flujo de Producción para los Helados de Fruta	171
Gráfico 3	Flujo de Producción para los Helados de Crema Bañados de Chocolate	172
Gráfico 4	Flujo de Producción para los Helados Premium	173
Gráfico 5	Flujo de Producción para los Helados para Diabéticos	174
Gráfico 6	Flujo de Producción para los Helados Familiares y Comerciales	175
Gráfico 7	Distribución de la Planta: Segundo Piso	176
Gráfico 8	Distribución de la Planta: Primer Piso	177
Gráfico 9	Estructura Organizacional Propuesta para MG Productos	178
Gráfico 10	Estructura Organizacional Actual de MG Productos	227

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Ser una empresa competitiva en la actualidad es uno de los requerimientos básicos para continuar y mantenerse en el mercado. Toda compañía, independientemente de su magnitud y tipo de producto o servicio que entrega a sus clientes, debe preocuparse de conservar un rígido control de sus diferentes áreas, de esta forma podrá concretar sus perspectivas, tanto a corto como largo plazo, con el fin de consolidarse e incrementar su posicionamiento dentro del sector económico al cual pertenece.

En el Ecuador tenemos una cantidad significativa de pequeñas y medianas empresas quienes no cuentan con planes concretos y la mayoría de sus decisiones son el resultado de la experiencia o incluso la intuición de sus dirigentes, factores que al largo plazo llevan a la quiebra y cierre de dichas industrias.

Afortunadamente existen empresas que se preocupan de su continuidad, que luchan por mantenerse en el mercado y que se ocupan de conocer cuales son las necesidades de sus clientes, afectando mínimamente con su presencia al medio ambiente. Tal es el caso de MG Productos, empresa familiar la misma que elabora: helados, yogures, refrescos y chocolates, cuyos dirigentes están concientes que para sobrevivir en el mercado actual, donde la competencia y deslealtad son factores cada vez más frecuentes, la empresa debe mejorar sus

estándares de calidad, desarrollándose y acoplándose a nuevas tendencias y tecnologías.

Por lo tanto para apoyar el progreso de la industria nacional y poner en práctica los conocimientos adquiridos, se propone realizar un “Estudio de Factibilidad para el Desarrollo del Área de Producción y Comercialización de Helados de la Empresa MG Productos”.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

MG Productos es una empresa perteneciente a la familia Guerrero Viteri, la cual inició sus actividades en la ciudad de Quito el primero de septiembre de 1.992 con la fabricación de helados de fruta netamente artesanales. A medida que la demanda se fue incrementando y con la finalidad de fabricar helados a nivel industrial, la empresa fue adquiriendo un mayor número de bienes entre maquinarias, camiones de reparto y congeladores exhibidores. Actualmente se encuentra paralelamente fabricando y comercializando a nivel semi-industrial yogures, refrescos y chocolates, los mismos que al igual que los helados, son elaborados con el mayor cuidado y utilizando materia prima de alta calidad. Para una explicación detallada acerca de la situación actual de la empresa, sírvase leer el Anexo 1.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGARSE

MG Productos a pesar de ser una empresa que supo sobrellevar los problemas económicos que agobiaron al país durante la última década

y de poseer directivos y personal capacitado, la organización y los productos que fabrica no son conocidos por la población. Varios pueden ser los motivos que conlleven a este desconocimiento y para lograr que MG Productos pase de ser de una empresa familiar poco conocida a una empresa sólida, madura y de éxito, donde logre hacer la diferencia entre las empresas productoras de helados del país, debe realizar un análisis de todas sus áreas para establecer la respuesta de la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el desarrollo del área de producción y comercialización de helados de la empresa MG Productos con su permanencia en el mercado de helados ecuatoriano?.

4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Al tratarse de la empresa de la cual la familia de la autora es la propietaria, su desarrollo y permanencia en el mercado ecuatoriano le crea un ambiente de preocupación, por lo tanto la autora al realizar un análisis exhaustivo de la empresa, podrá determinar las diferentes falencias que afectan directa o indirectamente a la misma, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos para sacar a la compañía adelante y de esta forma alcanzar su objetivo primordial que es el de dar a conocer la empresa a nivel local y nacional, para lo cual toma como ejemplo la siguiente frase: “para triunfar has de creer en algo con tal pasión, que lo conviertas en realidad”, ya que la autora cree en su empresa, cree en los productos que ésta elabora, pero principalmente cree en ella y en su capacidad de poder triunfar con este reto y alcanzar su meta. Además de ésta forma estaría aportando con el desarrollo de la industria ecuatoriana, fomentado la mano de obra, pero principalmente satisfaciendo los requerimientos de todos los clientes que confían en los productos que la empresa de su familia entrega día a día al Ecuador.

5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo general que se desea alcanzar es:

Realizar una propuesta para el desarrollo del área de producción y comercialización de helados de la empresa MG Productos.

Entre los objetivos específicos que se desean alcanzar con el desarrollo de la presente investigación, constan:

- Efectuar un diagnostico de la situación actual de la empresa MG Productos.
- Estudiar las teorías y conceptos existentes para el correcto desarrollo de una empresa en el mercado actual.
- Establecer las necesidades actuales y requerimientos futuros, de consumidores y clientes de MG Productos.
- Determinar planes estratégicos para incrementar las oportunidades de crecimiento futuro.
- Establecer ingresos y ganancias de la empresa en años futuros con la implementación de los planes estratégicos propuestos.

6. HIPOTESIS A ACLARARSE

Una buena estructura del área de producción y comercialización de helados de la empresa MG Productos permite definir planes estratégicos claros y concretos para solucionar las necesidades de sus consumidores, clientes y propietarios.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizará un análisis panorámico de una empresa de carácter familiar, enfocándonos en las diferentes funciones gerenciales que su propietario debe efectuar. Se analizarán los distintos planes de desarrollo que se puede implementar en una empresa con el propósito de que ésta pueda mantenerse en el mercado. Se concluirá con un estudio íntegro sobre una empresa semi – industrial fabricante y comercializadora de helados.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

Una empresa¹, se la define generalmente como un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

¹ Enciclopedia Wikipedia. “Empresa”. 21 de noviembre del 2006. www.wikipedia.com

En países pequeños como el Ecuador, parte de la economía se encuentra sustentada por pequeñas y medianas empresas de origen familiar, las cuales son dirigidas por emprendedores visionarios, quienes con al ayuda de su familia logran establecerse y mantenerse en el mercado.

A medida que la empresa va creciendo, irá atravesando problemas o trampas profundas² encontradas en las empresas familiares, las mismas que detienen su desarrollo en el mercado. Entre las más importantes constan:

- **Confundir la propiedad con la capacidad de dirigir:** El hecho de ser el propietario de una empresa, no le entrega la capacidad adecuada para dirigirla. Si los propietarios desean que su empresa se mantenga con el tiempo, deben estar dispuestos a entregar la dirigencia a personas capacitadas para ello.
- **No seguir las leyes del mercado:** Las empresas familiares pueden caer en el error de remunerar altamente, o por debajo de lo normal, a los miembros de la familia que la dirige y de entregar dividendos pequeños o sobre valorados a los accionistas, creándose una seria distorsión en la percepción de los costos y por consecuente en la determinación de los precios.
- **Confundir los lazos de afecto con los contractuales:** Cuando en la empresa laboran propietarios o parientes, éstos tienden a reducir su capacidad productiva, lo cual repercute en la competitividad general de la empresa. Las exigencias de trabajo debe ser la misma, tanto para propietarios como para el resto del

² Manuel Guerrero. "Trampas y Fortalezas de la Empresa Familiar". 21 de noviembre del 2006. www.gestiopolis.com

personal, fortaleciendo la capacidad productiva e impulsando el crecimiento de la firma.

- **El retraso innecesario de la sucesión:** El pensar que la nueva generación no se encuentra preparada para afrontar los problemas habituales de la empresa, hacen que éstos pierdan su interés en ella. Para evitar este problema, es necesario preparar con tiempo a los futuros directores, educándolos y transmitiéndoles los puntos básicos de la cultura empresarial.

Para evitar los problemas anteriores y lograr el deseo de consolidar su empresa en el mercado, todo propietario de una empresa familiar debe pensar en ella como un instituto³ apto para perdurar, donde no es suficiente una adaptación momentánea y si su deseo es dirigirla, debe prepararse para conocer su entorno interno al desempeñar las funciones gerenciales que se presentan en toda industria, de: planear, organizar, dirigir y controlar, además de conocer su entorno externo como es el cliente.

2.1 Entorno Interno: Desempeño de las Funciones Gerenciales

2.1.1 Planear

La planeación⁴ requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas

³ Pedro Rubio. "Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas". Eumed.net. 2006. Pág 2

⁴ Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 3

metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Todos los integrantes de una empresa deben conocer cuales son los objetivos⁵ que persiguen, es decir, los propósitos generales de la organización, los cuales brindan los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.

Una vez determinadas las metas que se pretenden alcanzar, el empresario debe establecer una estrategia corporativa⁶, para lo cual poseen dos direcciones fundamentales hacia las cuales encaminarse: el crecimiento o la consolidación.

Estrategia de Crecimiento es aquella en la cual el crecimiento de las ventas se convierte en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad. Pueden ser enfocados para alcanzar el crecimiento en:

- Mercados Actuales, utilizando las siguientes estrategias:

Penetración del Mercado se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Se lo logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing o con la reducción de precios.

Desarrollo del Producto, lo cual implica reemplazar o reformular productos existentes y expandir la línea de productos.

⁵ Joseph Gultinan, Gordon Paul y Thomas Madden. "Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas". Cargraphics S.A. 1998. Pág 28

⁶ Ibíd. Pág 30 - 36

Integración Vertical, lográndose alcanzar cuando una empresa se convierte en su propio proveedor, conocido como integración hacia atrás, o en intermediario, denominado como integración hacia adelante.

- Nuevos Mercados, utilizando estrategias básicamente cuando el mercado actual está estancado o cuando los competidores son muy fuertes, siendo las más importantes:

Desarrollo del Mercado, el cual representa un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados.

Expansión del Mercado, lo cual implica dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado.

Diversificación, involucrando la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados.

Estrategia de Consolidación, con las cuales las empresas buscan alcanzar sus metas corrientes, como el incremento en las utilidades, a través de mecanismos de no crecimiento. Existen tres tipos:

Atrincheramiento, el cual se opone al desarrollo del mercado. La empresa limita su compromiso a sus productos existentes retirándolos de los mercados más débiles. Generalmente esta estrategia es utilizada cuando una empresa ha experimentado un desempeño desigual en diferentes mercados.

Eliminación de Productos, el cual se opone al desarrollo de productos y se presenta cuando la empresa reduce el número de

productos que ha estado ofreciendo en un mercado. Esta estrategia es utilizada cuando la empresa decide que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir en ellos.

Retirarse del Negocio, el cual se opone a la diversificación. Esta estrategia se presenta cuando la empresa vende parte de su negocio a otra organización.

2.1.2 Organizar

La organización⁷ comprende determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo deben agruparse las personas, quién se reporta con quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.

Para contar con una empresa bien organizada, es importante el grupo de personas que laboran en ella, debido básicamente porque la calidad de una organización, en gran medida es simplemente la suma de la calidad de las personas que contrata y retiene⁸. Por lo tanto la organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos determinados, con el fin de poder alcanzar sus objetivos⁹; incluso en la ISO¹⁰ 9000:2000, en el tercer principio indica que

⁷ Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 3

⁸ Ibíd. Pág 374

⁹ Wayne Mondy y Robert Noe."Administración de Recursos Humanos". Sexta Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. 1997. Pág 7.

¹⁰ Internacional Standar Organization

el personal, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso e involucración permite que sus capacidades puedan ser utilizadas por el máximo beneficio de la Organización. Es por ello que el visionario de toda empresa familiar debe prestar atención al momento de contratar personal, tomando en cuenta que si contrata personas que se desempeñan en forma mediocre o mal, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados.

2.1.3 Dirigir

La dirección¹¹ conlleva a la motivación de los subordinados, dirigir las actividades de otros, seleccionar el mejor canal de comunicación o resolver conflictos entre sus miembros.

Todo empresario debe recordar que los empleados son diferentes en capacidad, actitudes, metas personales y personalidad, por ello debe tomar en cuenta las diferencias, tanto individuales como de grupo, al momento que dirige las actividades de sus empleados.

Existen mecanismos que facilitan la dirección de una empresa, como lo es la utilización de diferentes factores motivacionales¹², cuyo objetivo esencial es llegar a satisfacer los deseos y necesidades de los empleados. En algunas empresas, la motivación económica no es el único instrumento utilizado para estimular a su personal. Muchas prestan atención en la seguridad brindada en las instalaciones de la empresa,

¹¹ Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 3

¹² *Ibíd.* Pág 530

protegiéndolos contra lesiones que pudieran ser ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. Además suministran condiciones de higiene que permitan a los empleados estar libres de enfermedades físicas y emocionales.

2.1.4 Controlar

Mantener un control¹³ es observar las actividades para asegurarse de que se cumplan como se planeó, establecer retroalimentación y corregir cualquier desviación significativa.

Para conservar un control adecuado, los empresarios de industrias familiares pueden utilizar diferentes herramientas y técnicas de control, tanto de información, financieros, de operaciones y de comportamiento.

Las **herramientas de control de la información**¹⁴, aportan datos a los gerentes en el momento preciso y en el lugar exacto, ayudándolo a desempeñar correctamente su trabajo.

Las **herramientas de control financieras**¹⁵ ayudan a reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos financieros de una empresa. Las más utilizadas son las de presupuestos revisados y análisis de índices.

¹³ Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 3

¹⁴ *Ibíd.* Pág 728

¹⁵ *Ibíd.* Pág 742

- Los **presupuestos** son herramientas de planificación, los cuales indican que actividades son importantes y cuántos recursos deben asignarse a cada actividad. Proporcionan a los gerentes normas cuantitativas contra las cuales medir y compara el consumo de recursos. Al señalar desviaciones entre la norma y el consumo real, se convierten en herramientas de control. Con esta información se puede tomar cualquier acción que sea necesaria para un momento específico.
- Los **análisis de índices** son tomados de los estados financieros básicos¹⁶ de una organización, donde se compara dos cifras importantes y las expresan como un índice o porcentaje. Entre los más utilizados constan:

Índices de liquidez que se encargan de medir la capacidad de una organización de hacer frente a sus obligaciones de deudas actuales.

Índices de apalancamiento examinan el empleo de una deuda por parte de la organización para financiar sus activos y si es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la deuda.

Índices de operación los cuales se encargan de medir cuán eficientemente la empresa está empleando sus activos.

Índices de rentabilidad quienes miden la eficiencia y eficacia de la empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

¹⁶ Hoja de balance y estado de resultados

Las **herramientas de control de operaciones**¹⁷ ayudan a evaluar el funcionamiento de los procesos de transformación de una organización con eficacia y eficiencia. El control de operaciones generalmente cubre actividades de:

- Vigilancia de la producción para asegurarse que están dentro del programa establecido.
- Evaluar la capacidad de compras para proporcionar la cantidad y calidad de provisiones necesarias al menor costo posible.
- Vigilar la calidad de los productos o servicios de la organización para asegurarse que reúnen las normas preestablecidas.
- Asegurarse de que el equipo esté bien mantenido.

Las **herramientas de control del comportamiento**¹⁸ ayudan a los gerentes a evaluar el comportamiento de los empleados para que éstos se desempeñen como se supone.

2.2 Entorno Externo: Conocimiento del Cliente

Desafortunadamente el cumplimiento único de las funciones gerenciales no garantiza el mantenimiento de una empresa en el mercado actual. Resulta imprescindible enfocarse no solamente a satisfacer los requerimientos de los componentes internos de una empresa, como son los accionistas y el personal, sino también el de un componente básico y fundamental para garantizar el éxito de una empresa en el largo tiempo, como es el cliente.

¹⁷ Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 743

¹⁸ *Ibíd.* Pág 749

Factor determinante es la comprensión de los requerimientos del consumidor, donde sus gustos y preferencias son cada vez inestables, por lo tanto es importante realizar un estudio de su comportamiento antes de lanzar al mercado cualquier producto, sea nuevo o renovado, con el propósito de conocer a fondo al potencial consumidor, cumpliendo con las siguientes etapas¹⁹:

1. Analizar la **Oportunidad de Mercado**, donde al examinar las tendencias y condiciones del mismo se logra identificar las necesidades y deseos del consumidor que no hayan sido satisfechos hasta ese momento.
2. Seleccionar un **Mercado Meta**, cuando se ha analizado las oportunidades del mercado se tiene como resultado la identificación de grupos específicos de consumidores con deseos y necesidades especiales.
3. Elegir una **Mezcla de Marketing** adecuada, donde se diseña una estrategia que permita obtener una buena combinación de características que satisfacen los deseos de los clientes del mercado meta. Se toma una serie de decisiones de acuerdo a cuatro aspectos principales, frecuentemente llamados variables de la mezcla de marketing²⁰: producto, precio, plaza y promoción.

El **producto** es todo aquello, tangible o intangible, que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo. Los productos

¹⁹ D Loudon y P Della Bitta. "Comportamiento del Consumidor: Conceptos y Aplicaciones". Cuarta Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág 11

²⁰ Enciclopedia Wikipedia. "El Marketing Mix: Las 4 P's". 24 de noviembre del 2006. www.wikipedia.com

alcanzan una ventaja competitiva cuando ofrecen atributos importantes y únicos para el consumidor.

El **precio** es el monto de intercambio asociado a la transacción. Para establecer el precio del producto, la empresa debe analizar los costos totales en que incurriría para su fabricación, compuesto básicamente por los costos fijos (se mantienen igual con respecto a los volúmenes de ventas) y los costos variables (cambian de acuerdo con el volumen de ventas).

La **plaza** es definida como el lugar donde se comercializará el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

La **promoción** asocia todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto fabricado por la empresa.

3. **PLANES PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA**

3.1 **Planes de Mercadeo**

Toda empresa busca implementar diferentes planes de mercadeo para poder incrementar la demanda de sus productos. Entre las

estrategias más utilizadas²¹ constan aquellas enfocadas a estimular la demanda primaria y la demanda selectiva.

3.1.1 Estrategias para Estimular la Demanda Primaria

Estos mecanismos están diseñados para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de productos. Existen dos fuentes de nueva demanda:

- Estrategias para atraer a los no usuarios.
- Estrategias para aumentar la tasa de compra entre usuarios.

Estrategias para Atraer a los No Usuarios

Para incrementar el número de usuarios la empresa debe.

- **Aumentar la disposición de compra**, estimulando uno de los tres siguientes enfoques:
 1. Demostrar los beneficios con que ya cuenta el producto.
 2. Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos.
 3. Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes.
- **Aumentar la capacidad de compra** con la oferta de precios bajos, créditos, incrementando la disponibilidad del producto, a

²¹ Joseph Guiltinan, Gordon Paul y Thomas Madden. "Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas". Cargraphics S.A. 1998. Pág 176 - 186

través de más distribuidores, despachos más frecuentes o menores inventarios.

Estrategias para aumentar la tasa de compra entre usuarios

Con el propósito de alcanzar un crecimiento más rápido en un mercado lento aunque maduro, la estrategia de marketing puede dirigirse hacia el aumento de la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, utilizando uno de los siguientes enfoques:

- **Ampliación del uso**, donde los compradores pueden incrementar el uso si pueden ampliarse la variedad de usos o de ocasiones de uso.

- **Aumento en los niveles de consumo del producto**, con menores precios o empaques con volumen especial pueden llevar a volúmenes promedio más altos y posiblemente a un consumo más rápido de productos.

- **Estimular el reemplazo**, muchas ventas para reemplazar un producto pueden darse si la conveniencia del producto, la utilización del espacio y los costos de operación pueden ser mejorados.

3.1.2 Estrategias en la Demanda Selectiva

La demanda selectiva puede influir en el mercado en tres formas diferentes:

- Mediante la expansión del mercado servido.
- Mediante la captación de clientes del competidor.
- Mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales de la firma.

Estrategias para expandir el mercado servido

El mercado servido es la porción del mercado relevante que una empresa escoge para servir y que refleja el alcance de su producto y sus ofertas de distribución. Estas estrategias son obligatorias si la estrategia corporativa hace énfasis en el desarrollo del mercado o en el desarrollo del producto.

- ***Ampliar la distribución.*** Los programas de distribución y ventas de una empresa están diseñados para poner los productos a disposición en el mercado objetivo y, con frecuencia, para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional. A medida que una empresa crece, el aumento de su capital puede permitirle desplazarse hacia nuevos mercados geográficos.
- ***Expandir la línea de productos.*** Una empresa puede expandir la línea de los productos que ofrece dentro de un mercado, a través de programas de desarrollo de nuevos productos. Puede elegir por dos rutas:

La *extensión vertical de línea de productos* implica agregar un nuevo producto en un punto, claramente diferenciado por el precio.

La *extensión horizontal de línea de productos* se presenta cuando una empresa agrega un nuevo producto con diferentes características, más o menos en el mismo nivel de precio.

Estrategias para captar clientes del competidor

Los competidores más directos de una empresa son aquellos con quienes se enfrentan dentro del mismo mercado servido. Entre las estrategias básicas que se pueden utilizar, constan:

- ***Posicionamiento de Confrontación Directa.*** Con esta estrategia, una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla utilizando los siguientes enfoques:

Esfuerzo superior de marketing, utilizando diferentes mecanismos de marketing para alcanzar un reconocimiento de marca.

Liderazgo precio – costo, ofreciendo una calidad comparable a un menor precio.

- ***Posicionamiento Diferenciado.*** Con esta estrategia, la empresa intenta distinguirse mediante la oferta de: atributos distintivos o atendiendo a un tipo de clientes específicos.

En el *posicionamiento de atributos*, donde la empresa hace énfasis en atributos únicos, en ventajas de empaque originales o en beneficios excepcionales.

En el *posicionamiento orientado hacia el cliente*, una empresa trata de separarse de sus principales competidores sirviendo a un cliente especial o a un número limitado de éstos en un mercado.

Estrategias para conservar y expandir las ventas dentro de la base de clientes de la firma

Se ha manifestado un creciente énfasis en estrategias diseñadas para maximizar las oportunidades de ventas futuras a partir de la base de consumidores actuales. Tres de estas opciones estratégicas son:

- Mantener un ***alto nivel de satisfacción del consumidor***, consiguiendo una mayor lealtad cuando el consumidor sigue comprando bienes y servicios en la misma fuente, a través del tiempo.
- Construir una ***fuerte relación económica o interpersonal con el consumidor*** con el propósito de ampliar las oportunidades de volver hacer negocios con el comprador.
- Desarrollar ***productos complementarios*** que atraigan a los consumidores actuales.

3.2 Planes de Operaciones

Un buen administrador debe implementar planes operaciones en el interior de su empresa, con el propósito de maximizar la productividad y minimizar las pérdidas que pudiesen ocasionarse durante la transformación de las materias primas hasta la obtención del producto

terminado. Entre las planificaciones más utilizadas²² constan las de: capacidad de producción, ubicación de las instalaciones, del proceso y la distribución de las instalaciones.

3.2.1 Planificación de la Capacidad de Producción

A través de la planificación de la capacidad de producción se trata de evaluar la capacidad para producir un número deseado de unidades por cada tipo de producto en un período de tiempo dado. Responde a la pregunta: ¿cuántas unidades hay que producir?.

3.2.2 Planificación de la Ubicación de las Instalaciones

Establecer el lugar óptimo para la ubicación de la empresa dependerá de aquellos factores que poseen un mayor impacto en la producción total y los costos de distribución. Responde a la pregunta ¿dónde hay que producir?.

3.2.3 Planificación del Proceso

Conlleva a determinar la forma en la que se elaborará un proceso específico para la producción de un producto o servicio. Responde a la pregunta ¿qué métodos de producción habrán de emplearse?.

²² Stephen Robbins y Mary Coulter, "Administración". Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A. 1996. Pág 694 - 697

3.2.4 Planificación de la Distribución de las Instalaciones

El objetivo de ésta planificación es encontrar un arreglo físico que facilite mejor la eficiencia de la producción y que además sea atractivo para empleados y clientes. Responde a la pregunta ¿cómo deben disponerse el equipo y las estaciones de trabajo?.

4. EMPRESA FABRICANTE-COMERCIALIZADORA DE HELADOS

Requisito importante que todo empresario debe practicar es el de conocer de su producto, es decir, de los beneficios que posee y así difundirlo a sus empleados y clientes, por lo tanto un fabricante de helados²³ debe conocer que se trata de una mezcla homogénea y pasteurizada de diversos ingredientes como leche, agua, crema, azúcar, frutas, huevos, cacao y aditivos diversos, que es batida y congelada para su posterior consumo en diversas formas y tamaños, en definitiva se puede afirmar que el helado²⁴ es una fuente de vitaminas, proteínas, carbohidratos, sales minerales, en fin todo lo necesario para convertirlo en un producto sano, seguro, dietéticamente perfecto y de alto valor nutritivo pudiendo ser definido como un alimento completo.

Al helado, de acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Normalización, se lo puede clasificar en:

²³ Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano, "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad". Ediciones Mundi – Prensa. 2003. Pág 13

²⁴ Raúl Barrea, "El helado artesanal". Ediciones Fripack. 1992. Pág 15

Helado de Crema, el que contenga crema, leche, azúcar, vainilla, huevo y otros productos de uso permitido.

Helado de Leche, el que contenga leche, azúcar, vainilla, huevos; adicionando nueces, castañas, avellanas molidas, una pequeña porción de coñac, ron o kirsh.

Helado de Fruta, el que contenga leche, jugos, néctares o jarabes naturales de las frutas y azúcar.

Factor importante, como en toda empresa, es el personal que se encuentra laborando en ella, quienes deben cumplir con las siguientes normas²⁵:

- El personal dedicado a la elaboración, almacenamiento, distribución y venta de helados, así como el de elaboración y transformación de mezclas envasadas para congelar, estará en posesión del carné de manipulación de alimentos y se ajustará, a estos efectos, a lo dispuesto en la legislación vigente.
- Se exigirá al personal el más perfecto estado de limpieza, sobre todo cuando se trate de personas que manipulen materias primas y productos sin envasar y que se puedan contaminar. En particular:

²⁵ Lamentablemente en nuestro país no se encuentra establecido un código específico para la producción y distribución de helados, por lo tanto he tomado el que rige en España: De acuerdo a la Reglamentación técnico – sanitaria para la elaboración, distribución y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar (Decreto 618/1998, del 17 de abril, aparecido en el Boletín Oficial del Estado Español del 28.04.1998)

Llevará ropa de trabajo adecuada y limpia y un gorro limpio que cubra totalmente el cabello.

Se lavarán las manos cada vez que reanude el trabajo y en caso de contaminación, las heridas en la piel serán cubiertas con un vendaje.

Estará prohibido fumar, escupir, beber y comer en locales de trabajo y de almacenamiento de las materias primas.

Con el propósito de obtener un helado de calidad, el proceso semi industrial²⁶ más adecuado que debe cumplirse es el siguiente:

1. **Recepción y almacenamiento de los ingredientes líquidos**, como son la leche entera o desnatada, crema, glucosa y grasas diversas.
2. **Recepción y almacenamiento de los ingredientes sólidos**, tales como la leche en polvo, azúcar, suero en polvo, emulsificadores y estabilizadores, mantequilla, grasas vegetales y concentrados de frutas.
3. **Pesaje y dosificación**. La materia prima sólida es dosificada en peso, mientras que los productos líquidos los son por volumen.
4. **Mezcla de todos los ingredientes**. Los ingredientes son mezclados en un tanque equipado con un agitador especial.

²⁶ Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano, "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad". Ediciones Mundi – Prensa. 2003. Pág 173 - 182

5. **Homogenización de la mezcla**, cuyo propósito fundamental es desintegrar y dividir finamente los glóbulos de grasa en la mezcla.
6. **Pasteurización de la mezcla**, cuyo objetivo es la destrucción de microorganismos patógenos que pueden transmitir enfermedades al consumidor.
7. **Maduración**. La mezcla deberá permanecer por un período de tres a cuatro horas en un tanque equipado con un agitador especial. Durante este tiempo los beneficios que se consiguen son que el helado obtiene buena consistencia y mayor resistencia a derretirse.
8. **Batido**. La mezcla es batida obteniéndose el helado. La capacidad de batido depende de la máquina utilizada, pudiendo producir entre veinte y cinco a ciento veinte y cinco (25 a 125) litros de helado.
9. **Endurecimiento**. El helado batido es llenado en moldes de acero inoxidable, los cuales pasan a la piscina de endurecimiento por un período aproximado de diez (10) minutos
10. **Empaquetado**. El helado es enfundado²⁷ utilizando una máquina embaladora para inmediatamente ser encartonado.
11. **Cámara de Almacenamiento**. Los cartones de helados pasan a la cámara de almacenamiento hasta su posterior despacho.

²⁷ Con el propósito de cumplir con las normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización, el helado debe acondicionarse en envases cuyo material, en contacto con el producto, sea resistente a su acción y no altere las características organolépticas del mismo.

Una vez fabricado el helado, éste debe ser transportado²⁸ a los clientes manteniéndolos con una temperatura igual o inferior a los menos diez y ochos grados centígrados (-18°), con el propósito de que éste no sufra de cambios físico-químicos que llegasen a alterar su composición.

²⁸ Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano, "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad". Ediciones Mundi – Prensa. 2003. Pág 361

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrolló utilizando una investigación de tipo descriptivo²⁹ sustentado con una investigación del mercado³⁰, el cual para una mejor comprensión fue dividido en dos etapas:

- ***Etapa I:*** Identificación general de las necesidades de los consumidores, tanto actuales como potenciales de la empresa.
- ***Etapa II:*** Identificación específica de las necesidades de los consumidores, tanto actuales como potenciales de la empresa. Además de las necesidades específicas de los clientes actuales.

²⁹ Estudios dirigidos a profundizar en el conocimiento del problema en estudio; son utilizados con frecuencia para caracterizar un hecho o conjunto de hechos que caracterizan una población. Fuente: Nelsa Sagaró y Meydis Macías. "La Investigación Científica". 2 de diciembre del 2006. www.ilustrados.com

³⁰ Especifica la información requerida para abordar los problemas de marketing; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. Fuente: Thomas Kinneary y James Taylor. "Investigación de Mercados". Quinta Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág 5

1.1 Etapa I

Con el propósito de conocer, en palabras propias, los requerimientos de los actuales y potenciales consumidores de los helados fabricados y comercializados por MG Productos, se utilizó a la sesión de grupo como técnica cualitativa³¹ de investigación:

1.1.1 Sesión de Grupo³²

Con la intención de mantener la mayor homogeneidad posible dentro del grupo de consumidores, se efectuaron tres sesiones de grupo, segmentados de la siguiente manera:

- Niños de 8 a 13 años.
- Jóvenes de 14 a 20 años.
- Adultos de 21 años en adelante.

El tamaño del grupo fluctuó de entre diez a trece personas, los cuales fueron reunidos en las instalaciones de MG Productos y se les realizó las mismas preguntas que constan en la guía descrita en el Anexo 2 por parte de la autora de la presente investigación que actuó de

³¹ Se utiliza un enfoque intuitivo y subjetivo en la recolección de datos, donde las respuestas son abiertas y no se pretende obtener datos estadísticos exactos. Fuente: Thomas Kinneary y James Taylor. "Investigación de Mercados". Quinta Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág 300

³² Discusión interactiva vagamente estructurada dirigida por un moderador entrenado a un número reducido de encuestados simultáneamente. Fuente: Ibíd. Pág 301

moderadora. Cada sesión fue grabada en audio, para su posterior análisis.

Las preguntas fueron realizadas con el propósito de obtener la siguiente información relacionada con los helados:

- Conocer productos sustitutos y complementarios.
- Determinar influenciador, comprador y consumidor final.
- Establecer una demanda aproximada por persona.
- Conocer la oferta aproximada de fábricas de helados.
- Determinar los atributos, externos e internos y las preferencias que les atrae a los consumidores de los helados.
- Conocer como relacionan precio y marca con la calidad de los helados.
- Determinar los lugares de adquisición.
- Establecer el grado de importancia de comerciales y promociones para la adquisición de los productos.
- Conocer marca favorita de helados.

Adicionalmente se les realizó un experimento a los consumidores presentes, con el propósito de conocer sus percepciones y opiniones acerca de los helados fabricados y comercializados por MG Productos. A cada uno se les entregó cuatro muestras, donde tres eran de la competencia: Pingüino, Eskimo y JR y uno de MG Productos, de cada tipo de helado: agua, fruta y crema bañada en chocolate.

Concluido el experimento se daba por terminado la sesión de grupo.

1.2 Etapa II

Una vez identificadas, en manera general, las necesidades de los consumidores, se estructuraron cuestionarios como técnica cuantitativa³³ de investigación. Los encuestados fueron divididos en dos grupos, a quienes se les realizaron diferentes enfoques de comunicación, así tenemos:

- Entrevistas personales a consumidores, tanto actuales como potenciales.
- Entrevistas personales a clientes actuales de la empresa.

1.2.1 Entrevistas Personales a Consumidores³⁴

Para conocer el comportamiento actual y requerimientos futuros de los consumidores de helados de la ciudad de Quito y sus valles aledaños, inicialmente se tuvo que determinar el tamaño de la muestra a realizarse, efectuándose el siguiente análisis estadístico, utilizando los datos del cuadro No. 1:

³³ Utilizada para medir de manera precisa un problema, utilizando con frecuencia procedimientos estadísticos complejos y muestras obtenidas en forma científica. Fuente: Thomas Kinneer y James Taylor. "Investigación de Mercados". Quinta Edición. Mc Graw Hill. 1998. Pág 301

³⁴ Un entrevistador formula preguntas a uno o más encuestados en una situación cara a cara. Las preguntas deben formularse de forma clara y registrarse con exactitud. Fuente: Ibíd.

CUADRO No. 1

DATOS PARA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS CONSUMIDORES FINALES DE QUITO Y SUS VALLES ALEDAÑOS

Ámbito	Habitantes de Quito y valles aledaños	
Universo de la Población	N	1'839.853
Nivel de Confianza	Z	95% o 1,96 (δ)
Desviación Estándar	S	50%
Error Muestral	E	5%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos

Elaboración: La Autora

$$\eta_0 = \frac{(Z)^2 * (S)^2}{(e)^2}$$

$$\eta = \frac{\eta_0}{[1 + (\eta_0 / N)]}$$

$$\eta_0 = \frac{(1.96)^2 * (0,5)^2}{(0.05)^2} = 384,16$$

$$\eta = \frac{384,16}{[1 + (384,16 / 1'839,853)]} = 384,07$$

Por lo tanto se decidió realizar trescientos ochenta y cinco (385) encuestas previamente estructuras, como constan en el Anexo 3, donde se concluyó utilizar los siguientes formatos de respuestas:

- Las preguntas de la uno a la diez y de la veinte a la veinte y cuatro son preguntas de respuestas cerradas³⁵ de clase optativa³⁶.
- En la pregunta 11 se utiliza una pregunta de respuesta abierta³⁷.

³⁵ Preguntas cuya respuesta está establecida de antemano. Fuente: Marco Caldas. "Preparación y evaluación de proyectos. Manual práctico". Cuarta Edición. Publicaciones H. 2006. Pág 37

³⁶ Clase de preguntas cerradas donde el entrevistado puede escoger una de varias respuestas. Fuente: Ibíd.

- Las preguntas de la doce a la diez y nueve son preguntas de respuestas cerradas de clase escalar³⁸.

Todo esto con el propósito de conocer la siguiente información:

- *Preguntas de la 1 a la 4:* Datos generales del encuestado.
- *Pregunta 5:* Preferencia de los consumidores a los helados frente a otros postres.
- *Pregunta 6:* Productos complementarios de los helados.
- *Pregunta 7:* Productos sustitutos de los helados.
- *Pregunta 8:* Persona influenciadora para la compra del helado.
- *Pregunta 9:* Persona que compra el helado.
- *Pregunta 10:* Demanda aparente de helados por persona.
- *Pregunta 11:* Oferta aparente de fábricas de helados existentes.
- *Pregunta 12:* Atributos externos de los helados que llamen la atención al consumidor.
- *Pregunta 13:* Atributos internos de los helados que sean importantes para el consumidor.
- *Pregunta 14:* Preferencias del consumidor para cierto grupo de helados, de acuerdo a una lista existente.
- *Pregunta 15:* Preferencias del consumidor para cierto grupo de empresas fabricantes de helados, de acuerdo a una lista existente.

³⁷ Preguntas donde el entrevistado está en libertad de responder (Marco Caldas. "Preparación y evaluación de proyectos. Manual práctico". Cuarta Edición. Publicaciones H. 2006. Pág 37)

³⁸ Clase de preguntas cerradas donde se colocan señales siguiendo una escala (Ibíd.)

- *Pregunta 16:* Percepción del consumidor frente al precio vs. marca de helados para cierto grupo de empresas fabricantes de helados, de acuerdo a una lista existente.
- *Pregunta 17:* Frecuencia de visita de diversos lugares de expendio de helados, de acuerdo a una lista existente.
- *Pregunta 18:* Percepciones sobre la frecuencia de comerciales de helados en diversos medios de comunicación, de acuerdo a una lista existente.
- *Pregunta 19:* Percepciones sobre la frecuencia de comerciales de diversas empresas productoras de helados en medios de comunicación, de acuerdo a una lista existente.
- *Pregunta 20:* Marca favorita de helados.
- *Pregunta 21:* Factores para determinar la preferencia a la marca favorita de los consumidores.
- *Pregunta 22:* Conocimiento sobre las marcas de los helados fabricados por MG Productos.
- *Pregunta 23:* Conocimiento sobre si ha consumido algún helado fabricado por MG Productos.
- *Pregunta 24:* En el caso de que el entrevistado haya consumido un helado fabricado por MG Productos, determinar los motivos por los que ha probado.

1.2.2 Entrevistas Personales a Clientes Actuales

Con el propósito de conocer las expectativas reales de los clientes actuales de MG Productos, cuya ubicación sea la ciudad de Quito y los valles aledaños, inicialmente se tuvo que determinar el tamaño de la muestra a realizarse, efectuándose el siguiente análisis estadístico, utilizando los datos del cuadro No. 2:

CUADRO No. 2

DATOS PARA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE LOS CLIENTES ACTUALES DE MG PRODUCTOS EN QUITO Y SUS VALLES ALEDAÑOS

Ámbito	Clientes Actuales de MG Productos	
Universo de la Población	N	300
Nivel de Confianza	Z	95% o 1,96 (δ)
Desviación Estándar	S	50%
Error Muestral	E	5%

Fuente: MG Productos
Elaboración: La Autora

$$\eta_0 = \frac{(Z)^2 * (S)^2}{(e)^2}$$

$$\eta = \frac{\eta_0}{[1 + (\eta_0 / N)]}$$

$$\eta_0 = \frac{(1.96)^2 * (0,5)^2}{(0.05)^2} = 384,16$$

$$\eta = \frac{384,16}{[1 + (384,16/300)]} = 168,45$$

Por lo tanto se decidió realizar ciento setenta (170) encuestas previamente estructuras, como constan en el Anexo 4, donde se concluyó utilizar los siguientes formatos de respuestas:

- Las preguntas de la uno a la trece son preguntas de respuestas cerradas de clase optativa a excepción de la doce.
- La pregunta doce es una preguntas de respuesta cerrada de clase escalar.

Todo esto con el propósito de conocer la siguiente información:

- *Preguntas de la 1 a la 4:* Datos generales del lugar de expendio de los productos.
- *Pregunta 5:* Empresas de helados que se encuentran vendiéndose paralelamente con los de MG Productos.
- *Pregunta 6:* Preferencias de compra de los distintos helados fabricados por MG Productos.
- *Pregunta 7:* Motivos por la que los clientes compran los helados fabricados por MG Productos.
- *Pregunta 8:* Características que buscan los consumidores en un helado para que éste satisfaga sus necesidades.
- *Pregunta 9:* Reacciones de los consumidores de helados al momento que compran uno fabricado por MG Productos.
- *Pregunta 10:* Grado de conocimiento de los consumidores a los helados fabricados por MG Productos.
- *Pregunta 11:* Grado de ingresos de los consumidores finales de helados fabricados por MG Productos.
- *Pregunta 12:* Cambios que debería realizar MG Productos de acuerdo a la percepción de sus clientes actuales.
- *Pregunta 13:* Demanda actual por cliente de la empresa MG Productos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

Los resultados fueron analizados e interpretados de acuerdo a las metodologías utilizadas para la obtención de la información:

- Para las sesiones de grupos, se ha transcrito las ideas principales de las personas que las conformaron.
- A las encuestas a potenciales y actuales consumidores finales y las encuestas a clientes actuales de MG Productos se utilizó el software de análisis estadístico SPSS.

2. SESIONES DE GRUPO

Al haberse realizado tres sesiones de grupo, los cuales fueron segmentados de acuerdo a la edad de los participantes, los resultados obtenidos tienden a ser diferentes entre sí, por lo tanto se realizó un análisis específico para cada grupo entrevistado.

2.1 Grupo de Niños de 8 a 13 años

Para ésta sesión de grupo acudieron nueve personas, seis niñas y tres niños, de quienes se obtuvieron la siguiente información:

- Entre los postres favoritos nombrados constan los pasteles, helados, chocolates, caramelos, algodón de azúcar, espumilla, ron pope y ensaladas de fruta.
- Los productos complementarios de los helados son los pasteles, chocolates y grajeas de colores.
- Los productos sustitutos de los helados son la soda y los bolos.
- Algunos se dejan influenciar por sus padres al momento de la compra de un helado, mientras que otros lo deciden por voluntad propia.
- Al momento de pagar por su helado la gran mayoría lo pagan sus padres, aunque en pequeña cantidad lo hacen ellos mismos o sus abuelos.
- Aproximadamente consumen más de cuatro veces por mes un helado.
- Las fábricas o marcas de helados que más han escuchado son: Pingüino, Eskimo, helados de paila y los de Salcedo.
- Entre los atributos externos de los helados, los que más les atrae son el color y el tamaño.
- Entre los atributos internos de los helados, los que más les atrae son el sabor y calidad.
- Los helados preferidos son los de vaso, cono y fruta natural.
- Entre las empresas productoras de helados industriales, las que más compran son Pingüino y Eskimo.
- Los helados más caros son los Pingüino, mientras que los más baratos son los Eskimo.

- Acuden a tiendas, heladerías y en los bares de sus escuelas para consumir los helados.
- El medio de comunicación donde han observado una publicidad de helados es la televisión, aunque también en revistas como La Pandilla, publicada por Diario El Comercio.
- La marca favorita de helados industriales es Pingüino, principalmente por su sabor y promociones continuas que realiza la empresa.

Durante la experimentación efectuada a esta sesión de grupo se obtuvieron los siguientes resultados:

- Para el helado de agua, la marca favorita fue la de MG Productos, básicamente por su sabor y por que les dejó manchadas las lenguas, algo muy apreciado por los niños.
- Para el helado de fruta, la marca favorita fue la de MG Productos, por su sabor natural a mora.
- Para el helado crema bañado de chocolate, la marca favorita fue Pingüino, básicamente por el sabor del chocolate.

2.2 Grupo de Jóvenes de 14 a 20 años

Para ésta sesión de grupo acudieron ocho personas, cinco chicas y tres chicos, de quienes se obtuvieron la siguiente información:

- Entre los postres favoritos nombrados constan los chocolates, helados, ensaladas de fruta y pasteles.

- Los productos complementarios de los helados son los pasteles.
- Los productos sustitutos de los helados son la soda y el agua.
- Ninguno se deja influenciar al momento de adquirir un helado.
- Al momento de pagar por su helado la gran mayoría lo pagan ellos mismos, aunque una pequeña cantidad lo pagan sus enamorados.
- Aproximadamente consumen de dos a tres veces por mes un helado.
- Las fábricas o marcas de helados que más han escuchado son: Pingüino, Eskimo, JR, Coqueiros y los helados de paila.
- Entre los atributos externos de los helados, los que más les atrae es la cantidad y presentación.
- Entre los atributos internos de los helados, los que más les atrae son el sabor y calidad.
- Los helados preferidos son los conos, sánduche y de fruta natural.
- Entre las empresas productoras de helados industriales, las que más compran son Pingüino y Eskimo.
- Los helados más caros son los Pingüino, mientras que los más baratos son los Eskimo.
- Acuden principalmente a los centros comerciales y bares de sus colegios para consumir los helados.
- El medio de comunicación donde han observado una publicidad de helados es la televisión e internet.
- La marca favorita de helados industriales es Pingüino, principalmente por su calidad y sabor.

Durante la experimentación efectuada a esta sesión de grupo se obtuvieron los siguientes resultados:

- Para el helado de agua, la marca favorita fue la de Pingüino, básicamente por su sabor.
- Para el helado de fruta, la marca favorita fue la de MG Productos, por su sabor natural a mora.
- Para el helado crema bañado de chocolate, la marca favorita fue Pingüino, por el sabor de su crema y el grosor de su chocolate.

2.3 Grupo de Adultos de 21 años en adelante

Para ésta sesión de grupo acudieron trece personas de sexo femenino, de quienes se obtuvieron la siguiente información:

- Entre los postres favoritos nombrados constan los pasteles, flanes, helados y ensaladas de fruta.
- Los productos complementarios de los helados son los pasteles y chocolates.
- Los productos sustitutos de los helados son el jugo de frutas naturales, el agua y la soda.
- Absolutamente nadie los influye al momento de la compra de un helado ya que se trata de una decisión propia.
- Al momento de pagar por su helado la gran mayoría lo pagan ellas misma, aunque en ocasiones los pagan sus parejas.
- Aproximadamente consumen entre dos y tres veces por mes un helado.
- Las fábricas o marcas de helados que más han escuchado son: Pingüino, Eskimo, Coqueiros, Corfu y los helados de Paila, tanto de Rosalía Suárez como los de las Heladerías Amazonas.
- Entre los atributos externos de los helados, los que más les atrae son la presentación, el color y la envoltura.

- Entre los atributos internos de los helados, los que más les atraen son la calidad, el sabor y el uso de frutas naturales, así como de leche y crema.
- Los helados preferidos son los de fruta, cono y empastados.
- Entre las empresas productoras de helados industriales, las que más compran son Pingüino, Eskimo y Coqueiros.
- Los helados más caros son los Pingüino y Coqueiros, mientras que los más baratos son los Eskimo.
- Acuden a heladerías y centros comerciales para consumir los helados.
- El medio de comunicación donde han observado o escuchado una publicidad de helados es la televisión, debido a que llega a un mayor número de personas.
- La marca favorita de helados industriales es Pingüino, principalmente por su calidad, tiempo en el mercado y presentación, aunque para muchas de las participantes, la calidad de un producto no se encuentre necesariamente relacionada con el precio.
- Muchas son renuentes a adquirir un producto del cual no hayan escuchado o consumido anteriormente.

Durante la experimentación efectuada a esta sesión de grupo se obtuvieron los siguientes resultados:

- Para el helado de agua, la marca favorita fue la de Pingüino, debido a su sabor más natural, aunque a la mayoría no les agrada consumir helados de agua, básicamente por el uso de colorantes al momento de su elaboración.

- Para el helado de fruta, la marca favorita fue la de MG Productos, con su helado de mora, muchas creyeron que se trataba de un helado de paila.
- Para el helado crema bañado de chocolate, la marca favorita fue Pingüino, básicamente por la calidad y grosor del chocolate.

3. ENCUESTAS A LOS POTENCIALES Y ACTUALES CONSUMIDORES FINALES

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a personas de diferentes edades en la ciudad de Quito y sus valles aledaños son:

Género

El género de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 3 esta conformado por:

- El 51,4% corresponden al género femenino.
- El 48,6% pertenecen al género masculino.

CUADRO No. 3

GENERO

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	198	51,4
Masculino	187	48,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Edad

La edad de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 4 son:

- El 51,2% poseen una edad menor de 13 años.
- El 31,9% tienen una edad de 14 a 20 años.
- El 16,9% cuentan con una edad de 21 años en adelante.

CUADRO No. 4

EDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 13	197	51,2
De 14 a 20	123	31,9
De 21 en Adelante	65	16,9
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Ocupación

La ocupación de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 5 son:

- El 85,5% son estudiantes.
- El 2,6% son empleados públicos.
- El 9,6% son empleados privados.
- El 2,3% se ocupan básicamente en los quehaceres domésticos.

CUADRO No. 5

OCUPACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	329	85,5
Empleado Público	10	2,6
Empleado Privado	37	9,6
Otros	9	2,3
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Estado Civil

El estado civil de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 6 son:

- El 88,3% son solteros.
- El 9,9% son casados.
- El 1,8% son divorciados o separados.

CUADRO No. 6

ESTADO CIVIL

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	340	88,3
Casado	38	9,9
Divorciado	7	1,8
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Postre Favorito

Los postres favoritos de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 7 son:

- El 67% del total de consumidores finales indican que son los helados.
- El 65,2% del total de consumidores finales indican que es el chocolate.
- El 53,2% del total de consumidores finales opinan que es el pastel.
- El 43,4% del total de consumidores finales opinan que es el flan o budín.
- El 28,3% del total de consumidores finales opinan que son las galletas.
- El 9,9% del total de consumidores finales señalan que otros son sus postres favoritos, entre ellos: las ensaladas de fruta, caramelos y pays.

CUADRO No. 7

POSTRES FAVORITOS

Helados		Frecuencia	Porcentaje
Válidos		258	67,0
Perdidos	Sistema	127	33,0
Total		385	100,0

Chocolates		Frecuencia	Porcentaje
Válidos		251	65,2
Perdidos	Sistema	134	34,8
Total		385	100,0

Pasteles		Frecuencia	Porcentaje
Válidos		205	53,2
Perdidos	Sistema	180	46,8
Total		385	100,0

CUADRO No. 7
(CONTINUACIÓN)

Flan o Budín	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	167	43,4
Perdidos	218	56,6
Total	385	100,0

Galletas	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	109	28,3
Perdidos	276	71,7
Total	385	100,0

Otros Postres	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	38	9,9
Perdidos	347	90,1
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Producto Complementario

El producto complementario que los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación consumen junto a los helados, como se observa en el cuadro No. 8 es:

- El 33% indican que son los pasteles.
- El 31,2% señalan que son las galletas.
- El 23,6% indican que son otros los productos complementarios, como: las ensaladas de frutas y crema de leche, mientras que otros señalan que al helado lo consumen solo.
- El 12,2% señalan que es el chocolate.

CUADRO No. 8

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

	Frecuencia	Porcentaje
Pastel	127	33,0
Galletas	120	31,2
Chocolates	47	12,2
Otros	91	23,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Producto Sustituto

El producto sustituto que los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación consumen cuando no encuentran un helado, como se observa en el cuadro No. 9 es:

- El 49,4% indican que es la soda o cola.
- El 21% señalan que es el jugo.
- El 15,6% indican que es el agua.
- El 12,5% señalan que es el bolo.
- El 1,6% indican que el sustituto del helado son otros productos, como: papas fritas, doritos, caramelos y chupetes.

CUADRO No. 9

PRODUCTOS SUPLEMENTARIOS

	Frecuencia	Porcentaje
Bolo	48	12,5
Cola	190	49,4
Jugo	81	21,0

CUADRO No. 9
(CONTINUACIÓN)

	Frecuencia	Porcentaje
Agua	60	15,6
Otros	6	1,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Influenciador de la compra

El influenciador de la compra de un helado para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 10 es:

- El 92,2% indican que nadie los influye, debido a que se trata de una decisión propia.
- El 3,4% señalan que son sus padres.
- El 2,6% indican que es su pareja.
- El 1,8% señalan que son sus hermanos.

CUADRO No. 10
INFLUENCIADOR DE COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje
Yo lo decido	355	92,2
Mis Padres	13	3,4
Mi Hermano/a	7	1,8
Mi Pareja	10	2,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Pagador de la compra

La persona que paga el helado seleccionado por los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 11 es:

- El 50,9% indican que ellos mismos pagan por su helado.
- El 42,9% señalan que son sus padres.
- El 3,1% indican que son otras personas quienes cancelan por su helado seleccionado, como: abuelos, tíos y primos.
- El 2,6% indican que es sus hermanos.
- El 0,5% señalan que son sus parejas.

CUADRO No. 11
PAGADOR DE LA COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje
Yo lo pago	196	50,9
Mis Padres	165	42,9
Mi Hermano/a	10	2,6
Mi Pareja	2	,5
Otros	12	3,1
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Consumo Mensual

El consumo mensual de helados por parte de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, como se observa en el cuadro No. 12 es:

- El 47,3% indican que consumen más de cuatro veces al mes.
- El 21,3% señalan que consumen un helado al mes.
- El 16,1% indican que consumen tres helados al mes.
- El 15,3% señalan que consumen dos helados al mes.

CUADRO No. 12
CONSUMO MENSUAL DE HELADOS

	Frecuencia	Porcentaje
Uno	82	21,3
Dos	59	15,3
Tres	62	16,1
Más de Cuatro Veces	182	47,3
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Oferta de Fábricas

Para la gran mayoría de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, las empresas y marcas mayormente nombradas son las pertenecientes a Pingüino y Eskimo. En una forma minoritaria se encuentran Coqueiro, helados de paila y aquellos fabricados en restaurantes como: Kentucky Fried Chicken, Gus y Mc Donald's.

Características Externas

Cantidad

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, la cantidad de producto que reciben en cada helado, como se observa en el cuadro No. 13 es:

- El 37,9% indican que es muy importante.
- El 27,8% señalan que es casi muy importante.
- El 14,5% indican que es nada importante.
- El 13,2% señalan que es importante.
- El 5,2% indican que es poco importante.
- El 1,3% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 13

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: CANTIDAD

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	146	37,9
	Casi Muy Importante	107	27,8
	Importante	51	13,2
	Poco Importante	20	5,2
	Nada Importante	56	14,5
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Presentación

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, la presentación del helado, como se observa en el cuadro No. 14 es:

- El 39,5% indican que es muy importante.
- El 30,6% señalan que es casi muy importante.
- El 12,7% indican que es nada importante.
- El 12,5% señalan que es importante.
- El 3,4% indican que es casi nada importante.
- El 1,3% no indican ninguna opción.

CUADRO No. 14

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: PRESENTACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	152	39,5
	Casi Muy Importante	118	30,6
	Importante	48	12,5
	Poco Importante	13	3,4
	Nada Importante	49	12,7
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Tamaño

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el tamaño del helado, como se observa en el cuadro No. 15 es:

- El 29,4% indican que es muy importante.
- El 27,5% señalan que es casi muy importante.
- El 20,3% indican que es importante.
- El 14,8% señala que es nada importante.

- El 8,1% indica que es casi nada importante.

CUADRO No. 15
CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: TAMAÑO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	113	29,4
	Casi Muy Importante	106	27,5
	Importante	78	20,3
	Poco Importante	31	8,1
	Nada Importante	57	14,8
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Color

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el color del helado, como se observa en el cuadro No. 16 es:

- El 23,6% indican que es nada importante.
- El 23,1% señalan que es casi muy importante.
- El 23,1% indican que es importante.
- El 19% señala que es muy importante.
- El 8,3% indica que es casi nada importante.
- El 2,9% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 16

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: COLOR

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	73	19,0
	Casi Muy Importante	89	23,1
	Importante	89	23,1
	Poco Importante	32	8,3
	Nada Importante	91	23,6
	Total	374	97,1
Perdidos	Sistema	11	2,9
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Envoltura

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, la envoltura del helado, como se observa en el cuadro No. 17 es:

- El 25,7% indican que es casi muy importante.
- El 24,4% señalan que es muy importante.
- El 21,3% indican que es nada importante.
- El 13,8% señala que es casi nada importante.
- El 13,5% indica que es importante.
- El 1,3% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 17

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: ENVOLTURA

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	94	24,4

CUADRO No. 17**(CONTINUACIÓN)**

	Casi Muy Importante	99	25,7
	Importante	52	13,5
	Poco Importante	53	13,8
	Nada Importante	82	21,3
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados**Elaboración:** La Autora**Otras Características Externas**

Para un 12,5% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 18), existen otras características externas del helado, como el registro sanitario, tabla nutricional y tiempo máximo de consumo, que son importantes de valorar, así como se observa en el cuadro No. 19 donde:

- El 75% indican que son muy importante.
- El 25% señalan que son importante.
- El 25% indican que son casi nada importante.

CUADRO No. 18**OPINAN QUE EXISTEN OTRAS CARÁCTERÍSTICAS EXTERNAS**

		Frecuencia	Porcentaje
	Total	48	12,5
Perdidos	Sistema	337	87,5
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados**Elaboración:** La Autora

CUADRO No. 19

CARACTERÍSTICAS EXTERNAS: OTRAS

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Importante	36	75
	Importante	6	12,5
	Casi Nada Importante	6	12,5
Total		48	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Características Internas

Calidad

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, la calidad del helado, como se observa en el cuadro No. 20 es:

- El 67,5% indican que es muy importante.
- El 15,3% señalan que es casi muy importante.
- El 4,2% indican que es importante.
- El 1% señala que es casi nada importante.
- El 11,9% indica que es nada importante.

CUADRO No. 20

CARACTERÍSTICAS INTERNAS: CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	260	67,5
Casi Muy Importante	59	15,3

CUADRO No. 20

(CONTINUACIÓN)

Importante	16	4,2
Casi nada Importante	4	1,0
Nada Importante	46	11,9
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Sabor

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el sabor del helado, como se observa en el cuadro No. 21 es:

- El 59,5% indican que es muy importante.
- El 23,1% señalan que es casi muy importante.
- El 8,6% indican que es importante.
- El 7% señala que es nada importante.
- El 1,8% indica que es casi nada importante.

CUADRO No. 21

CARACTERÍSTICAS INTERNAS: SABOR

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	229	59,5
Casi Muy Importante	89	23,1
Importante	33	8,6
Casi nada Importante	7	1,8
Nada Importante	27	7,0
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Uso de Frutas Naturales

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el uso de frutas naturales en el helado, como se observa en el cuadro No. 22 es:

- El 39,7% indican que es muy importante.
- El 34,5% señalan que es casi muy importante.
- El 13% indican que es importante.
- El 9,6% señala que es nada importante.
- El 3,1% indica que es casi nada importante.

CUADRO No. 22

CARACTERÍSTICAS INTERNAS: USO DE FRUTAS NATURALES

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	153	39,7
Casi Muy Importante	133	34,5
Importante	50	13,0
Casi nada Importante	12	3,1
Nada Importante	37	9,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Uso de Leche

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el uso de leche en el helado, como se observa en el cuadro No. 23 es:

- El 28,6% indican que es casi muy importante.

- El 23,6% señalan que es importante.
- El 22,3% indican que es muy importante.
- El 17,4% señala que es nada importante.
- El 8,1% indica que es casi nada importante.

CUADRO No. 23

CARACTERÍSTICAS INTERNAS: USO DE LECHE

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	86	22,3
Casi Muy Importante	110	28,6
Importante	91	23,6
Casi nada Importante	31	8,1
Nada Importante	67	17,4
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Uso de Crema

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el uso de crema en el helado, como se observa en el cuadro No. 24 es:

- El 30,1% indican que es muy importante.
- El 30,1% señalan que es casi muy importante.
- El 18,7% indican que es nada importante.
- El 17,1% señala que es importante.
- El 3,9% indica que es casi nada importante.

CUADRO No. 24

CARACTERÍSTICAS INTERNAS: USO DE CREMA

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	116	30,1
Casi Muy Importante	116	30,1
Importante	66	17,1
Casi nada Importante	15	3,9
Nada Importante	72	18,7
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Otras Características Internas

Para un 5,7% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 25), existen otras características internas del helado, como la utilización de frutas enconfitadas y grajeas de colores, que son importantes de valorar, así como se observa en el cuadro No. 26, donde:

- El 50% indican que es nada importante.
- El 27,3% señalan que es importante.
- El 18,2% indican que es muy importante.
- El 4,5% señala que es casi muy importante.

CUADRO No. 25

OPINAN QUE EXISTEN OTRAS CARÁCTERÍSTICAS EXTERNAS

	Frecuencia	Porcentaje
Total	22	5,7
Perdidos Sistema	337	87,5

CUADRO No. 25
(CONTINUACIÓN)

Total	385	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

CUADRO No. 26
CARACTERÍSTICAS INTERNAS: OTRAS

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	4	18,2
Casi Muy Importante	1	4,5
Importante	6	27,3
Nada Importante	11	50
Total	22	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Preferencias por Producto

Empastado

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir un helado empastado, como se observa en el cuadro No. 27 es:

- El 33% indican que es muy preferido.
- El 27% señalan que es casi muy preferido.
- El 21,3% indican que es nada preferido.
- El 12,5% señala que es preferido.
- El 6,2% indica que es casi nada preferido.

CUADRO No. 27

PREFERENCIAS POR PRODUCTO: EMPASTADO

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	127	33,0
Casi Muy Preferido	104	27,0
Preferido	48	12,5
Casi Nada Preferido	24	6,2
Nada Preferido	82	21,3
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Fruta Natural

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir un helado de fruta natural, como se observa en el cuadro No. 28 es:

- El 31,2% indican que es muy preferido.
- El 24,4% señalan que es preferido.
- El 20,5% indican que es casi muy preferido.
- El 19% señala que es nada preferido.
- El 4,9% indica que es casi nada preferido.

CUADRO No. 28

PREFERENCIAS POR PRODUCTO: FRUTA NATURAL

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	120	31,2
Casi Muy Preferido	79	20,5
Preferido	94	24,4

CUADRO No. 28**(CONTINUACIÓN)**

Casi Nada Preferido	19	4,9
Nada Preferido	73	19,0
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Paleta / Gemelo de Agua

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir una paleta o gemelo de agua, como se observa en el cuadro No. 29 es:

- El 31,2% indican que es casi muy preferido.
- El 28,6% señalan que es muy preferido.
- El 22,1% indican que es nada preferido.
- El 9,4% señala que es preferido.
- El 8,8% indica que es casi nada preferido.

CUADRO No. 29**PREFERENCIAS POR PRODUCTO: PALETA / GEMELO DE AGUA**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	110	28,6
Casi Muy Preferido	120	31,2
Preferido	36	9,4
Casi Nada Preferido	34	8,8
Nada Preferido	85	22,1
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Sánduche

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir un helado sánduche, como se observa en el cuadro No. 30 es:

- El 48,1% indican que es muy preferido.
- El 17,9% señalan que es casi muy preferido.
- El 16,6% indican que es preferido.
- El 12,7% señala que es nada preferido.
- El 3,6% indica que es casi nada preferido.
- El 1% no señala ninguna opción.

CUADRO No. 30
PREFERENCIAS POR PRODUCTO: SÁNDUCHE

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Preferido	185	48,1
	Casi Muy Preferido	69	17,9
	Preferido	64	16,6
	Casi Nada Preferido	14	3,6
	Nada Preferido	49	12,7
	Total	381	99,0
Perdidos	Sistema	4	1,0
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Cono

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir un cono de helado, como se observa en el cuadro No. 31 es:

- El 49,4% indican que es muy preferido.
- El 23,9% señalan que es casi muy preferido.
- El 14% indican que es nada preferido.
- El 10,6% señala que es preferido.
- El 2,1% indica que es casi nada preferido.

CUADRO No. 31
PREFERENCIAS POR PRODUCTO: CONO

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	190	49,4
Casi Muy Preferido	92	23,9
Preferido	41	10,6
Casi Nada Preferido	8	2,1
Nada Preferido	54	14,0
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Vaso

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su preferencia por consumir un vaso de helado, como se observa en el cuadro No. 32 es:

- El 43,1% indican que es muy preferido.
- El 22,1% señalan que es nada preferido.
- El 12,2% indican que es casi muy preferido.
- El 12,2% señala que es preferido.
- El 10,4% indica que es casi nada preferido.

CUADRO No. 32**PREFERENCIAS POR PRODUCTO: VASO**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	166	43,1
Casi Muy Preferido	47	12,2
Preferido	47	12,2
Casi Nada Preferido	40	10,4
Nada Preferido	85	22,1
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Otros helados

Para un 10,6% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 33), su preferencia por consumir otra clase de helados que no constan en la lista proporcionada, como lo es en milk shake, como se observa en el cuadro No. 34 es:

- El 100% indican que es muy preferido.

CUADRO No. 33**PREFERENCIA POR OTROS TIPOS DE HELADOS**

	Frecuencia	Porcentaje
Total	41	10,6
Perdidos Sistema	344	89,4
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 34

OTROS TIPOS DE HELADOS

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Preferido	41	100,0
Total	41	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Frecuencias de Compra

Eskimo

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su frecuencia de compra de los helados fabricados por la empresa Eskimo, como se observa en el cuadro No. 35 es:

- El 30,4% indican que compran con mucha frecuencia.
- El 23,4% señalan que compran con nada de frecuencia.
- El 22,1% indican que compran con frecuencia.
- El 12,7% señala que compran con casi mucha frecuencia.
- El 11,4% indica que compran con casi nada de frecuencia.

CUADRO No. 35

FRECUENCIA DE COMPRA: ESKIMO

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	117	30,4
Casi Mucha Frecuencia	49	12,7
Frecuentemente	85	22,1

CUADRO No. 35**(CONTINUACIÓN)**

Casi Nada de Frecuencia	44	11,4
Nada de Frecuencia	90	23,4
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Pingüino

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su frecuencia de compra de los helados fabricados por la empresa Pingüino, como se observa en el cuadro No. 36 es:

- El 53,5% indican que compran con mucha frecuencia.
- El 21,3% señalan que compran con casi mucha frecuencia.
- El 12,5% indican que compran con nada de frecuencia.
- El 6,5% señala que compran con frecuencia.
- El 6,2% indica que compran con casi nada de frecuencia.

CUADRO No. 36**FRECUENCIA DE COMPRA: PINGÜINO**

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	206	53,5
Casi Mucha Frecuencia	82	21,3
Frecuentemente	25	6,5
Casi Nada de Frecuencia	24	6,2
Nada de Frecuencia	48	12,5
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

JR

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su frecuencia de compra de los helados marca JR, como se observa en el cuadro No. 37 es:

- El 48,8% indican que compran con nada de frecuencia.
- El 16,9% señalan que compran con casi nada de frecuencia.
- El 13,8% indican que compran con frecuencia.
- El 13,8% señala que compran con mucha frecuencia.
- El 6,8% indica que compran con casi mucha frecuencia.

CUADRO No. 37

FRECUENCIA DE COMPRA: JR

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	53	13,8
Casi Mucha Frecuencia	26	6,8
Frecuentemente	53	13,8
Casi Nada de Frecuencia	65	16,9
Nada de Frecuencia	188	48,8
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Coqueiros

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su frecuencia de compra de los helados marca Coqueiros, como se observa en el cuadro No. 38 es:

- El 29,1% indican que compran con nada de frecuencia.

- El 22,6% señalan que compran con casi mucha frecuencia.
- El 19% indican que compran con frecuencia.
- El 17,4% señala que compran con mucha frecuencia.
- El 11,9% indica que compran con casi nada de frecuencia.

CUADRO No. 38

FRECUENCIA DE COMPRA: COQUEIROS

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	67	17,4
Casi Mucha Frecuencia	87	22,6
Frecuentemente	73	19,0
Casi Nada de Frecuencia	46	11,9
Nada de Frecuencia	112	29,1
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Freskito

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, su frecuencia de compra de los helados marca Freskito, como se observa en el cuadro No. 39 es:

- El 50,6% indican que compran con nada de frecuencia.
- El 14,5% señalan que compran con casi mucha frecuencia.
- El 13% indican que compran con casi nada de frecuencia.
- El 11,9% señala que compran con frecuencia.
- El 9,1% indica que compran con casi mucha frecuencia.

CUADRO No. 39**FRECUENCIA DE COMPRA: FRESKITO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	56	14,5
	Casi Mucha Frecuencia	35	9,1
	Frecuentemente	46	11,9
	Casi Nada de Frecuencia	50	13,0
	Nada de Frecuencia	195	50,6
	Total	382	99,2
Perdidos	Sistema	3	,8
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Otras Marcas de Helados

Para el 14% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 40), su frecuencia de compra de los helados de otras marcas, las cuales no se encuentran en la lista predetermina, como lo son los helados de paila, Heidi y aquellos que son comercializados en restaurantes como Gus, Kentucky Fried Chicken y Mc Donald's, como se observa en el cuadro No. 41 son:

- El 64,8% indican que compran con mucha frecuencia.
- El 20,4% señalan que compran con casi mucha frecuencia.
- El 14,8% indican que compran con frecuencia.

CUADRO No. 40**COMPRAN OTRAS MARCAS**

	Frecuencia	Porcentaje

CUADRO No. 40**(CONTINUACIÓN)**

Total	54	14,0
Perdidos Sistema	331	86,0
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 41**FRECUENCIA DE COMPRA: OTRAS MARCAS**

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	35	64,8
Casi Mucha Frecuencia	11	20,4
Frecuentemente	8	14,8
Total	54	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Precio por helados**Eskimo**

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el precio de compra de los helados fabricados por la empresa Eskimo, como se observa en el cuadro No. 42 es:

- El 33,5% indican que el precio es caro.
- El 24,7% señalan que el precio es nada caro.
- El 15,6% indican que el precio es casi nada caro.
- El 11,4% señala que el precio es casi muy caro.
- El 9,6% indica que el precio es muy caro.

- El 5,2% no señala esta opción, desconocen el precio del helado.

CUADRO No. 42

PRECIO DE COMPRA: ESKIMO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Caro	37	9,6
	Casi Muy Caro	44	11,4
	Caro	129	33,5
	Casi Nada Caro	60	15,6
	Nada Caro	95	24,7
	Total	365	94,8
Perdidos	Sistema	20	5,2
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Pingüino

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el precio de compra de los helados fabricados por la empresa Pingüino, como se observa en el cuadro No. 43 es:

- El 35,1% indican que el precio es casi muy caro.
- El 20% señalan que el precio es caro.
- El 17,9% indican que el precio es muy caro.
- El 17,9% señala que el precio es casi nada caro.
- El 6,8% indica que el precio es casi nada caro.
- El 2,3% no señala esta opción, desconocen el precio del helado.

CUADRO No. 43**PRECIO DE COMPRA: PINGÜINO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Caro	69	17,9
	Casi Muy Caro	135	35,1
	Caro	77	20,0
	Casi Nada Caro	26	6,8
	Nada Caro	69	17,9
	Total	376	97,7
Perdidos	Sistema	9	2,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

JR

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el precio de compra de los helados con marca JR, como se observa en el cuadro No. 44 es:

- El 21,3% indican que el precio es caro.
- El 16,4% señalan que el precio es nada caro.
- El 12,5% indican que el precio es casi nada caro.
- El 10,1% señala que el precio es muy caro.
- El 7,5% indica que el precio es casi muy caro.
- El 32,2% no señala esta opción, desconocen el precio.

CUADRO No. 44**PRECIO DE COMPRA: JR**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

CUADRO No. 44**(CONTINUACIÓN)**

Válidos	Muy Caro	39	10,1
	Casi Muy Caro	29	7,5
	Caro	82	21,3
	Casi Nada Caro	48	12,5
	Nada Caro	63	16,4
	Total	261	67,8
Perdidos	Sistema	124	32,2
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Coqueiro

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el precio de compra de los helados con marca Coqueiro, como se observa en el cuadro No. 45 es:

- El 19,2% indican que el precio es casi muy caro.
- El 17,1% señalan que el precio es caro.
- El 15,8% indican que el precio es muy caro.
- El 12,5% señala que el precio es casi nada caro.
- El 8,5% indica que el precio es nada caro.
- El 26,8% no señala esta opción, desconocen el precio.

CUADRO No. 45**PRECIO DE COMPRA: COQUEIRO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Caro	61	15,8
	Casi Muy Caro	74	19,2

CUADRO No. 45
(CONTINUACIÓN)

	Caro	66	17,1
	Casi Nada Caro	48	12,5
	Nada Caro	33	8,6
	Total	282	73,2
Perdidos	Sistema	103	26,8
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Freskito

Para los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el precio de compra de los helados con marca Freskito, como se observa en el cuadro No. 46 es:

- El 17,1% indican que el precio es nada caro.
- El 15,8% señalan que el precio es caro.
- El 11,2% indican que el precio es muy caro.
- El 10,4% señala que el precio es casi muy caro.
- El 9,4% indica que el precio es casi nada caro.
- El 36,1% no señala esta opción, desconocen el precio.

CUADRO No. 46
PRECIO DE COMPRA: FRESKITO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy Caro	43	11,2
	Casi Muy Caro	40	10,4
	Caro	61	15,8
	Casi Nada Caro	36	9,4

CUADRO No. 46**(CONTINUACIÓN)**

	Nada Caro	66	17,1
	Total	246	63,9
Perdidos	Sistema	139	36,1
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados**Elaboración:** La Autora**Otras Marcas de Helados**

Para 9,9% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 47), el precio de compra de los helados de otras marcas las cuales no se encuentran en la lista predetermina, como lo son los helados de paila, Heidi y aquellos que son comercializados en restaurantes como Gus, Kentucky Fried Chicken y Mc Donald's, como se observa en el cuadro No. 48 son:

- El 39,5% señalan que el precio es muy caro.
- El 34,2% indican que el precio es casi nada caro.
- El 18,5% señalan que el precio es caro.
- El 7,8% indican que el precio es casi muy caro.

CUADRO No. 47**OPINIÓN DEL PRECIO DE COMPRA DE OTRAS MARCAS**

	Total	38	9,9
Perdidos	Sistema	347	90,1
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados**Elaboración:** La Autora

CUADRO No. 48

PRECIO DE COMPRA: OTRAS MARCAS

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Caro	15	39,5
Casi Muy Caro	3	7,8
Caro	7	18,5
Casi Nada Caro	13	34,2
Total	38	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Lugar de Compra

Heladería

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 49, a una heladería acuden:

- El 39% señalan que acuden con mucha frecuencia.
- El 25,2% indican que acuden con casi mucha frecuencia.
- El 21,8% señala que acuden con nada de frecuencia.
- El 10,1% indica que acuden frecuentemente.
- El 3,9% indican que acuden casi con nada de frecuencia.

CUADRO No. 49

LUGAR DE COMPRA: HELADERÍA

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	150	39,0

CUADRO No. 49**(CONTINUACIÓN)**

Casi Mucha Frecuencia	97	25,2
Frecuentemente	39	10,1
Casi Nada de Frecuencia	15	3,9
Nada de Frecuencia	84	21,8
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Tienda

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 50, a una tienda acuden:

- El 38,7% señalan que acuden con mucha frecuencia.
- El 29,1% indican que acuden con casi mucha frecuencia.
- El 12,2% señala que acuden frecuentemente.
- El 11,7% indica que acuden con nada de frecuencia.
- El 7% indican que acuden casi con nada de frecuencia.
- El 1,3% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 50**LUGAR DE COMPRA: TIENDA**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	149	38,7
	Casi Mucha Frecuencia	112	29,1
	Frecuentemente	47	12,2
	Casi Nada de Frecuencia	27	7,0
	Nada de Frecuencia	45	11,7

CUADRO No. 50**(CONTINUACIÓN)**

Total	380	98,7
Perdidos Sistema	5	1,3
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Panadería

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 51, a una panadería acuden:

- El 38,8% señalan que acuden con nada de frecuencia.
- El 21% indican que acuden frecuentemente.
- El 17,7% señala que acuden con casi nada de frecuencia.
- El 14,8% indica que acuden con mucha frecuencia.
- El 11,4% indican que acuden casi con mucha frecuencia.
- El 1,3% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 51**LUGAR DE COMPRA: PANADERÍA**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	57	14,8
	Casi Mucha Frecuencia	44	11,4
	Frecuentemente	81	21,0
	Casi Nada de Frecuencia	68	17,7
	Nada de Frecuencia	130	33,8
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3

CUADRO No. 51
(CONTINUACIÓN)

Total	385	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Centro Comercial

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 52, al centro comercial acuden:

- El 26,8% señalan que acuden con nada de frecuencia.
- El 24,2% indican que acuden con mucha frecuencia.
- El 17,7% señala que acuden con casi mucha frecuencia.
- El 16,1% indica que acuden frecuentemente.
- El 12,7% indican que acuden casi nada de frecuencia.
- El 2,5% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 52
LUGAR DE COMPRA: CENTRO COMERCIAL

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	93	24,2
	Casi Mucha Frecuencia	68	17,7
	Frecuentemente	62	16,1
	Casi Nada de Frecuencia	49	12,7
	Nada de Frecuencia	103	26,8
	Total	375	97,4
Perdidos	Sistema	10	2,6
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Cafetería

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 53, a una cafetería acuden:

- El 42,9% señalan que acuden con nada de frecuencia.
- El 19,2% indican que acuden con mucha frecuencia.
- El 14,5% señala que acuden con frecuencia.
- El 13% indica que acuden con casi nada de frecuencia.
- El 7,8% indican que acuden casi mucha frecuencia.
- El 2,6% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 53

LUGAR DE COMPRA: CAFETERÍA

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	74	19,2
	Casi Mucha Frecuencia	30	7,8
	Frecuentemente	56	14,5
	Casi Nada de Frecuencia	50	13,0
	Nada de Frecuencia	165	42,9
	Total	375	97,4
Perdidos	Sistema	10	2,6
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Bar del Colegio

Entre los lugares que frecuentan los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación para adquirir un helado, de acuerdo al cuadro No. 54, al bar del colegio acuden:

- El 38,4% señalan que acuden con nada de frecuencia.
- El 20,3% indican que acuden con mucha frecuencia.
- El 18,7% señala que acuden con casi nada de frecuencia.
- El 11,4% indica que acuden con casi mucha frecuencia.
- El 8,6% indican que acuden con frecuencia.
- El 2,6% no señalan ninguna opción.

CUADRO No. 54

LUGAR DE COMPRA: BAR DE COLEGIO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	78	20,3
	Casi Mucha Frecuencia	44	11,4
	Frecuentemente	33	8,6
	Casi Nada de Frecuencia	72	18,7
	Nada de Frecuencia	148	38,4
	Total	375	97,4
Perdidos	Sistema	10	2,6
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Otros lugares de compra

Entre otros lugares que frecuentan un 4,4% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 55) para adquirir un helado, como es el caso de restaurantes, de acuerdo al cuadro No. 56, acuden:

- El 88,2% señalan que acuden con mucha frecuencia.
- El 11,8% indican que acuden con casi mucha frecuencia.

CUADRO No. 55

OPINAN QUE ACUDEN A OTROS LUGARES

	Frecuencia	Porcentaje
Total	17	4,4
Perdidos Sistema	368	95,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 56

LUGAR DE COMPRA: OTROS

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	15	88,2
Casi Mucha Frecuencia	2	11,8
Total	17	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Publicidad

Televisión

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 57, la televisión es:

- El 74,8% señalan que han visto un anuncio con mucha frecuencia.
- El 14,3% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 4,4% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.

- El 3,9% indica que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 2,6% señala que han visto un anuncio frecuentemente.

CUADRO No. 57
PUBLICIDAD: TELEVISIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	288	74,8
Casi Mucha Frecuencia	55	14,3
Frecuentemente	10	2,6
Casi Nada de Frecuencia	15	3,9
Nada de Frecuencia	17	4,4
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Radio

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 58, la radio es:

- El 26,2% señalan que han oído un anuncio con mucha frecuencia.
- El 24,9% indica que han oído un anuncio con nada de frecuencia.
- El 18,2% señalan que han oído un anuncio con frecuencia.
- El 16,4% indica que han oído un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 10,4% señala que han oído un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 3,9% no indican ninguna opción.

CUADRO No. 58

PUBLICIDAD: RADIO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	101	26,2
	Casi Mucha Frecuencia	63	16,4
	Frecuentemente	70	18,2
	Casi Nada de Frecuencia	40	10,4
	Nada de Frecuencia	96	24,9
	Total	370	96,1
Perdidos	Sistema	15	3,9
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Revistas

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 59, las revistas son:

- El 25,7% señalan que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 24,4% indica que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 18,4% señalan que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 17,1% indica que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 13% señala que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 1,3% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 59
PUBLICIDAD: REVISTAS

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	94	24,4
	Casi Mucha Frecuencia	71	18,4
	Frecuentemente	99	25,7
	Casi Nada de Frecuencia	50	13,0
	Nada de Frecuencia	66	17,1
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Periódicos

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 60, los periódicos son:

- El 29,6% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 24,9% indica que han visto un anuncio con frecuencia.
- El 17,9% señalan que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 16,9% indica que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 7,8% señala que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 2,9% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 60
PUBLICIDAD: PERIÓDICOS

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	65	16,9
	Casi Mucha Frecuencia	30	7,8
	Frecuentemente	96	24,9
	Casi Nada de Frecuencia	69	17,9
	Nada de Frecuencia	114	29,6
	Total	374	97,1
Perdidos	Sistema	11	2,9
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Internet

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 61, el internet es:

- El 47,5% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 17,4% indica que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 16,1% señalan que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 8,8% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 8,8% señala que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 1,3% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 61
PUBLICIDAD: INTERNET

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	67	17,4
	Casi Mucha Frecuencia	34	8,8
	Frecuentemente	62	16,1
	Casi Nada de Frecuencia	34	8,8
	Nada de Frecuencia	183	47,5
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Otros medios de publicidad

Entre otros medios publicitarios donde un 3,4% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 62) han observado o escuchado un anuncio de helados, sin importar la marca del producto, de acuerdo al cuadro No. 63, como son los mensajes SMS en teléfonos celulares, indican:

- El 23,1% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 15,3% indica que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 23,1% señalan que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 38,5% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.

CUADRO No. 62
OPINAN DE OTROS MEDIOS PUBLICITARIOS

	Frecuencia	Porcentaje

CUADRO No. 62

(CONTINUACIÓN)

Total	13	3,4
Perdidos Sistema	372	96,6
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 63

PUBLICIDAD: OTROS MEDIOS PUBLICITARIOS

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	3	23,1
Casi Mucha Frecuencia	2	15,3
Frecuentemente	3	23,1
Nada de Frecuencia	5	38,5
Total	13	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Comerciales

Eskimo

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados de la empresa Eskimo, de acuerdo al cuadro No. 64, es:

- El 32,5% señalan que han visto un anuncio con mucha frecuencia.
- El 23,4% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 17,1% señalan que han observado un anuncio nada de frecuencia.

- El 14,8% indica que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 9,6% señala que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 2,6% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 64
PUBLICIDAD: ESKIMO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	125	32,5
	Casi Mucha Frecuencia	90	23,4
	Frecuentemente	57	14,8
	Casi Nada de Frecuencia	37	9,6
	Nada de Frecuencia	66	17,1
	Total	375	97,4
Perdidos	Sistema	10	2,6
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Pingüino

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados de la empresa Pingüino, de acuerdo al cuadro No. 65, es:

- El 60,3% señalan que han visto un anuncio con mucha frecuencia.
- El 23,9% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 9,4% señalan que han observado un anuncio nada de frecuencia.
- El 4,2% indica que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 2,3% señala que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.

CUADRO No. 65
PUBLICIDAD: PINGÜINO

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	232	60,3
Casi Mucha Frecuencia	92	23,9
Frecuentemente	16	4,2
Casi Nada de Frecuencia	9	2,3
Nada de Frecuencia	36	9,4
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

JR

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados de la marca JR, de acuerdo al cuadro No. 66, es:

- El 51,9% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 13,2% indica que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 13,2% señalan que han observado un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 10,6% indica que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 9,6% señala que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 1,3% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 66

PUBLICIDAD: JR

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	41	10,6
	Casi Mucha Frecuencia	37	9,6
	Frecuentemente	51	13,2
	Casi Nada de Frecuencia	51	13,2
	Nada de Frecuencia	200	51,9
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Coqueiros

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados de la marca Coqueiros, de acuerdo al cuadro No. 67, es:

- El 46,5% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 16,4% indica que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 15,8% señalan que han observado un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 11,2% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 8,8% señala que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 1,3% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 67
PUBLICIDAD: COQUEIROS

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	34	8,8
	Casi Mucha Frecuencia	43	11,2
	Frecuentemente	63	16,4
	Casi Nada de Frecuencia	61	15,8
	Nada de Frecuencia	179	46,5
	Total	380	98,7
Perdidos	Sistema	5	1,3
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Freskito

Entre los medios publicitarios donde los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han observado o escuchado un anuncio de helados de la marca Freskito, de acuerdo al cuadro No. 68, es:

- El 70,9% señalan que han visto un anuncio con nada de frecuencia.
- El 11,2% indica que han visto un anuncio con casi nada de frecuencia.
- El 5,2% señalan que han observado un anuncio con mucha frecuencia.
- El 5,2% indica que han observado un anuncio con frecuencia.
- El 4,9% señala que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 2,6% no indica ninguna opción.

CUADRO No. 68
PUBLICIDAD: FRESKITO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mucha Frecuencia	20	5,2
	Casi Mucha Frecuencia	19	4,9
	Frecuentemente	20	5,2
	Casi Nada de Frecuencia	43	11,2
	Nada de Frecuencia	273	70,9
	Total	375	97,4
Perdidos	Sistema	10	2,6
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Otras marcas

Entre los medios publicitarios donde un 4,9% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación (ver cuadro No. 69) han observado o escuchado un anuncio de otras marcas de helados como Gino's, de acuerdo al cuadro No. 70, es:

- El 47,4% señalan que han visto un anuncio con mucha frecuencia.
- El 26,3% indica que han visto un anuncio con casi mucha frecuencia.
- El 26,3% señala que han observado un anuncio con frecuencia.

CUADRO No. 69
OPINAN DE LA PUBLICIDAD DE OTRAS MARCAS

		Frecuencia	Porcentaje
Total		19	4,9
Perdidos	Sistema	366	95,1
Total		385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

CUADRO No. 70

PUBLICIDAD: OTRAS MARCAS

	Frecuencia	Porcentaje
Mucha Frecuencia	9	47,4
Casi Mucha Frecuencia	5	26,3
Frecuentemente	5	26,3
Total	19	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Marca Favorita

La marca favorita de helados de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación y de acuerdo al cuadro No. 71, es:

- El 79% señala que es Pingüino.
- El 10,4% indica que es Eskimo.
- El 7,3% señala que son otras marcas, como Heidi y de los restaurantes de Kentucky Fried Chicken, Gus y Mc Donald's.
- El 0,8% indican que es JR.

CUADRO No. 71

MARCA FAVORITA DE HELADOS

	Frecuencia	Porcentaje
Eskimo	40	10,4
Pingüino	304	79,0
Coqueiro	10	2,6
JR	3	,8
Otros	28	7,3

CUADRO No. 71
(CONTINUACIÓN)

Total	385	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Motivos de Preferencia de la Marca Favorita

Entre los motivos de su preferencia por la marca anterior, los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación han indicado, de acuerdo al cuadro No. 72, lo siguiente:

- El 53,2% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es el precio el motivo de su preferencia.
- El 89,1% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la calidad el motivo de su preferencia.
- El 24,2% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es la disponibilidad el motivo de su preferencia.
- El 27,8% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la moda el motivo de su preferencia.
- El 45,7% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es la cantidad de producto por helado el motivo de su preferencia.
- El 34,8% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la promoción el motivo de su preferencia.
- El 30,1% del total de la muestra de consumidores finales señalan que son los regalos el motivo de su preferencia.
- El 27% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la tradición el motivo de su preferencia.
- El 61,6% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es la presentación el motivo de su preferencia.

- El 6,2% del total de la muestra de consumidores finales indican que son otros los motivos de su preferencia, como el sabor y color.

CUADRO No. 72

MOTIVOS DE PREFERENCIA DE LA MARCA FAVORITA

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Validos	205	53,2
Perdidos Sistema	180	46,8
Total	385	100,0

Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	343	89,1
Perdidos Sistema	42	10,9
Total	385	100,0

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	93	24,2
Perdidos Sistema	292	75,8
Total	385	100,0

Moda	Frecuencia	Porcentaje
Validos	107	27,8
Perdidos Sistema	278	72,2
Total	385	100,0

Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	176	45,7
Perdidos Sistema	209	54,3
Total	385	100,0

Promoción	Frecuencia	Porcentaje
Validos	134	34,8
Perdidos Sistema	251	65,2
Total	385	100,0

CUADRO No. 72
(CONTINUACIÓN)

Regalos	Frecuencia	Porcentaje
Validos	116	30,1
Perdidos Sistema	269	69,9
Total	385	100,0

Tradición	Frecuencia	Porcentaje
Validos	104	27,0
Perdidos Sistema	281	73,0
Total	385	100,0

Presentación	Frecuencia	Porcentaje
Validos	237	61,6
Perdidos Sistema	148	38,4
Total	385	100,0

Otros Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Validos	24	6,2
Perdidos Sistema	361	93,8
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Observado MG Productos

A los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación y de acuerdo al cuadro No. 73, a la pregunta si han observado los helados fabricados por MG Productos, contestaron:

- El 70,9% señala que no ha observado.
- El 29,1% indican que si ha observado.

CUADRO No. 73

HA OBSERVADO LOS HELADOS DE MG PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	112	29,1
No	273	70,9
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Consumido MG Productos

A los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación y de acuerdo al cuadro No. 74, a la pregunta si han consumido los helados fabricados por MG Productos, contestaron:

- El 93,8% señala que no ha consumido.
- El 5,2% indican que si ha consumido.

CUADRO No. 74

HA CONSUMIDO LOS HELADOS DE MG PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	5,2
No	365	94,8
Total	385	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Motivos consumo MG Productos

Para un 5,2% de los consumidores finales que forman parte de la muestra de la presente investigación que han indicado que si han consumido los helados fabricados por MG Productos, de acuerdo al cuadro No. 75, los motivos de su consumo han sido los siguientes:

- El 25% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es el precio el motivo de su preferencia.
- El 45% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la calidad el motivo de su preferencia.
- El 10% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es la disponibilidad el motivo de su preferencia.
- El 30% del total de la muestra de consumidores finales indican que es la cantidad el motivo de su preferencia.
- El 45% del total de la muestra de consumidores finales señalan que es la presentación el motivo de su preferencia.
- El 45% del total de la muestra de consumidores finales indican que son otros los motivos de su preferencia, como el sabor, color y por que se les ha sido obsequiados.

CUADRO No. 75

MOTIVOS POR LOS QUE HA CONSUMIDO LOS HELADOS DE MG PRODUCTOS

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Validos	5	25
Perdidos Sistema	15	75
Total	20	100,0

CUADRO No. 75
(CONTINUACIÓN)

Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	9	45
Perdidos Sistema	11	55
Total	20	100,0

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	2	10
Perdidos Sistema	18	90
Total	20	100,0

Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	6	30
Perdidos Sistema	14	70
Total	20	100,0

Presentación	Frecuencia	Porcentaje
Validos	9	45
Perdidos Sistema	11	55
Total	20	100,0

Otros Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Validos	9	45
Perdidos Sistema	11	55
Total	20	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

4. ENCUESTAS A CLIENTES ACTUALES

Ubicación

Los locales que forman parte de la muestra de la presente investigación en su mayoría se ubican dentro de la ciudad de Quito, con un 84,7%,

frente al 15,3% que se sitúan en los valles aledaños de Quito, como son Cumbayá, Tumbaco y San Rafael.

CUADRO No. 76

UBICACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Norte	78	45,9
Sur	45	26,5
Centro	21	12,4
Valles Aledaños	26	15,3
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Dentro del grupo de locales que se ubican en la ciudad de Quito, el sector norte cuenta con el 45,9% de la muestra, frente al sector sur que posee el 26,5% y el centro con el 12,4%, como lo indica el cuadro No. 76.

Actividad Principal

La actividad principal de los locales que constituyen la muestra de la investigación, el mayor porcentaje con 61,1% lo constituyen los víveres o tiendas (47,6%) y los micro mercados (13,5%), como se observa en el cuadro No. 77.

CUADRO No. 77
ACTIVIDAD PRINCIPAL

	Frecuencia	Porcentaje
Panadería	10	5,9
Micro Mercado	23	13,5
Viveres	81	47,6
Bazar	12	7,1
Heladería Cafetería	12	7,1
Bar de Colegio	20	11,8
Otros	12	7,1
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

El 38,9% restante lo constituyen los bares de los colegios (11,8%), bazares (7,1%), heladerías (7,1%), panaderías (5,9%) y otros (7,1%) conformado por ferreterías y cabinas telefónicas.

Período de Tiempo que es Cliente

El período de tiempo aproximado en que son clientes de MG Productos los locales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el 60% lo son por un período mayor de seis meses, como se observa en el cuadro No. 78.

CUADRO No. 78
PERÍODO DE TIEMPO QUE ES CLIENTE

	Frecuencia	Porcentaje
Menor de un mes	10	5,9

CUADRO No. 78**(CONTINUACIÓN)**

De uno a tres meses	7	4,1
De tres a seis meses	59	34,7
Mayor de seis meses	102	60,0
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

El 40% restante lo conforman los clientes con un período de entre tres y seis meses (34,7%), de uno a tres meses (4,1%) y aquellos menores de un mes (1,2%).

Pertenencia del Congelador

La pertenencia de los congeladores donde son comercializados los helados fabricados por MG Productos, de acuerdo a los locales que forman parte de la muestra de la presente investigación, el 81,8% lo conforman los congeladores pertenecientes a los propietarios de los locales, así como se aprecia en el cuadro No. 79.

CUADRO No. 79**PERTENENCIA DEL CONGELADOR**

	Frecuencia	Porcentaje
De su propiedad	139	81,8
De otra empresa	10	5,9
De MG Productos	21	12,4
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

El 18,2% restante lo conforman los congeladores pertenecientes a MG Productos (12,4%) y de otras empresas productoras de helados (5,9%).

Empresas que se Comercializan Paralelamente con MG Productos

Dentro de la muestra de los locales que venden los helados de MG Productos, únicamente el 28,9% del total de la misma vende solamente helados fabricados por MG Productos. El 71,1% restante venden paralelamente productos de otras empresas, así como se observa en el cuadro No. 80:

- El 18,8% del total de la muestra comercializan paralelamente helados fabricados por Eskimo.
- El 10,6% del total de la muestra comercializan paralelamente helados fabricados por JR.
- El 23,5% del total de la muestra comercializa paralelamente otras marcas de helados, entre las que constan el helado tipo Salcedo y los Coqueiros.
- El 6,5% del total de la muestra afirma comercializar paralelamente productos fabricados por Sovrana.
- El 4,7% del total de la muestra comercializar paralelamente helados fabricados por Pingüino.
- El 4,1% del total de la muestra comercializa paralelamente helados fabricados por Cremery.
- El 2,9% del total de la muestra comercializa paralelamente helados fabricados por Freskito.

CUADRO No. 80

EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PARALELAMENTE SUS PRODUCTOS

Eskimo	Frecuencia	Porcentaje
Validos	32	18,8
Perdidos Sistema	138	81,2
Total	170	100,0

JR	Frecuencia	Porcentaje
Validos	18	10,6
Perdidos Sistema	152	89,4
Total	170	100,0

Otras Marcas	Frecuencia	Porcentaje
Validos	40	23,5
Perdidos Sistema	130	76,5
Total	170	100,0

Sovrana	Frecuencia	Porcentaje
Validos	11	6,5
Perdidos Sistema	159	93,5
Total	170	100,0

Pingüino	Frecuencia	Porcentaje
Validos	8	4,7
Perdidos Sistema	162	95,3
Total	170	100,0

Cremery	Frecuencia	Porcentaje
Validos	7	4,1
Perdidos Sistema	163	95,9
Total	170	100,0

Freskito	Frecuencia	Porcentaje
Validos	5	2,9
Perdidos Sistema	165	97,1
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Preferencias de Compra de los Helados de MG Productos

Las preferencias de compra en los locales que comercializan helados fabricados por MG Productos que forman parte de la muestra de la presente investigación son diversas, así como consta en el cuadro No. 81:

- El 82,9% del total de locales de la muestra afirman comercializar el helado jet de agua.
- El 48,8% del total de los locales de la muestra afirman comercializar el helado gemelo de agua.
- El 72,4% del total de locales de la muestra afirman comercializar helados de cono.
- El 71,8% del total de locales de la muestra afirman comercializar helados de vaso.
- El 58,2% del total de locales de la muestra afirman comercializar helado de fruta.
- El 50% del total de locales de la muestra afirman comercializar helado empastado grande.
- El 43,5% del total de locales de la muestra afirman comercializar helados empastado chico.
- El 24,7% del total de locales de la muestra afirman comercializar helado sánduche.
- El 22,4% del total de locales de la muestra afirman comercializar helado de gemelo de leche.
- El 2,9% del total de locales de la muestra comercializan otro tipo de helado, como lo es el litro que se vende únicamente bajo pedido.

CUADRO No. 81
PREFERENCIAS DE COMPRA

Jet Agua	Frecuencia	Porcentaje
Validos	141	82,9
Perdidos Sistema	29	17,1
Total	170	100,0

Gemelo Agua	Frecuencia	Porcentaje
Validos	83	48,8
Perdidos Sistema	87	51,2
Total	170	100,0

Cono	Frecuencia	Porcentaje
Validos	123	72,4
Perdidos Sistema	47	27,6
Total	170	100,0

Vaso	Frecuencia	Porcentaje
Validos	122	71,8
Perdidos Sistema	48	28,2
Total	170	100,0

Fruta Natural	Frecuencia	Porcentaje
Validos	99	58,2
Perdidos Sistema	71	41,8
Total	170	100,0

Empastado Grande	Frecuencia	Porcentaje
Validos	85	50,0
Perdidos Sistema	85	50,0
Total	170	100,0

Empastado Chico	Frecuencia	Porcentaje
Validos	74	43,5
Perdidos Sistema	96	56,5
Total	170	100,0

CUADRO No. 81
(CONTINUACIÓN)

Sánduche	Frecuencia	Porcentaje
Validos	42	24,7
Perdidos Sistema	128	75,3
Total	170	100,0

Gemelo Leche	Frecuencia	Porcentaje
Validos	38	22,4
Perdidos Sistema	132	77,6
Total	170	100,0

Otros	Frecuencia	Porcentaje
Validos	5	2,9
Perdidos Sistema	165	97,1
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Motivos de Compra de los Helados de MG Productos

Entre los diferentes motivos por lo que compran los clientes actuales los helados fabricados por MG Productos y que pertenecen a la muestra de la presente investigación, constan en el cuadro No. 82, así:

- El 80,6% del total de la muestra lo hacen por la rentabilidad que obtienen al momento de comercializar los productos.
- El 79,4% del total de la muestra lo hacen por la confianza que poseen a la empresa.
- El 61,2% del total de la muestra lo hacen por la calidad de los helados fabricados por MG Productos.
- El 40% del total de la muestra lo hacen por la cantidad de producto que contienen los helados fabricados por MG Productos.

- El 1,8% del total de la muestra lo hacen por embalaje que contienen los helados fabricados por MG Productos.
- El 0,6% del total de la muestra lo hacen por otros motivos, como lo es el sabor de los helados fabricados por MG Productos.

CUADRO No. 82

MOTIVOS DE COMERCIALIZACIÓN

Rentabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	137	80,6
Perdidos Sistema	33	19,4
Total	170	100,0

Confianza	Frecuencia	Porcentaje
Validos	135	79,4
Perdidos Sistema	35	20,6
Total	170	100,0

Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	104	61,2
Perdidos Sistema	66	38,8
Total	170	100,0

Cantidad de Helado	Frecuencia	Porcentaje
Validos	68	40,0
Perdidos Sistema	102	60,0
Total	170	100,0

Embalaje	Frecuencia	Porcentaje
Validos	3	1,8
Perdidos Sistema	167	98,2
Total	170	100,0

CUADRO No. 82

(CONTINUACIÓN)

Otros Motivos	Frecuencia	Porcentaje
Validos	1	,6
Perdidos Sistema	169	99,4
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Características Buscadas por los Consumidores Finales

Entre las diversas características que buscan los consumidores finales de helados, en general, según los clientes de MG Productos y de acuerdo al cuadro No. 83, son:

- El 98,8% del total de la muestra de clientes entrevistados piensa que es el precio.
- Para el 82,4% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es la cantidad.
- Para el 81,2% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es la calidad.
- Para el 24,7% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es la marca.
- Para el 11,2% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es la disponibilidad.
- Para el 6,5% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es el sabor.
- Para el 2,4% del total de la muestra de clientes entrevistados opinan que es el embalaje.

CUADRO No. 83

CARACTERÍSTICAS BUSCADAS POR LOS CONSUMIDORES EN UN HELADO

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Validos	168	98,8
Perdidos Sistema	2	1,2
Total	170	100,0

Cantidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	140	82,4
Perdidos Sistema	30	17,6
Total	170	100,0

Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	138	81,2
Perdidos Sistema	32	18,8
Total	170	100,0

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Validos	42	24,7
Perdidos Sistema	128	75,3
Total	170	100,0

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Validos	19	11,2
Perdidos Sistema	151	88,8
Total	170	100,0

Sabor	Frecuencia	Porcentaje
Validos	11	6,5
Perdidos Sistema	159	93,5
Total	170	100,0

Embalaje	Frecuencia	Porcentaje
Validos	4	2,4
Perdidos Sistema	166	97,6
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Reacciones de los Consumidores

Al momento de adquirir por primera ocasión los helados fabricados por MG Productos, existen diferentes reacciones por parte de los consumidores finales. Según los clientes que forman parte de la muestra de la presente investigación, las siguientes reacciones son las principales, de acuerdo al cuadro No. 84:

- El 41,8% de los consumidores finales preguntan por la calidad del helado.
- El 34,1% de los consumidores finales preguntan por otra marca de helados.
- El 23,5% de los consumidores finales no preguntan nada y toman sin ningún problema.
- El 0,6% de los consumidores finales realizan otras preguntas, como, como por ejemplo sobre cual es la empresa que los fabrica.

CUADRO No. 84

REACCIONES DE LOS CONSUMIDORES ANTE SU PRIMERA COMPRA

	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del Helado	71	41,8
No Pregunta Nada	40	23,5
Pregunta por Otra Marca	58	34,1
Otro	1	,6
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Grado de Conocimiento de los Consumidores

Los clientes que forman parte de la muestra de la presente investigación, indicaron lo siguiente sobre el grado de conocimiento de los helados fabricados por MG Productos por parte de los consumidores finales, de acuerdo al cuadro No.85:

- El 60,6% de los clientes encuestados creen que los helados fabricados por MG Productos son poco conocidos.
- El 39,4% de los clientes encuestados creen que los helados fabricados por MG Productos son conocidos.

CUADRO No. 85

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES FINALES

	Frecuencia	Porcentaje
Conocidos	67	39,4
Poco Conocidos	103	60,6
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Grado de Ingresos Económicos de los Consumidores

De acuerdo a los clientes que forman parte de la muestra de la presente investigación, indicaron lo siguiente sobre el grado de ingresos económicos de los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos, de acuerdo al cuadro No. 86:

- El 52,9% de los clientes encuestados creen que los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos medios.
- El 42,9% de los clientes encuestados creen que los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos medios bajos.
- El 2,4% de los clientes encuestados creen que los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos medios altos.
- El 1,2% de los clientes encuestados creen que los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos bajos.
- El 0,6% de los clientes encuestados creen que los consumidores finales de los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos altos.

CUADRO No. 86

GRADO DE INGRESOS ECONÓMICOS DE LOS CONSUMIDORES FINALES

	Frecuencia	Porcentaje
Altos	1	,6
Medios Altos	4	2,4
Medios	90	52,9
Medios Bajos	73	42,9
Bajos	2	1,2
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

Cambios propuestos por los Clientes Actuales

Entre los cambios propuestos por los clientes actuales de los helados fabricados por MG Productos, quienes forman parte de la presente investigación, y de acuerdo al cuadro No. 87, indican:

- Sobre la cantidad de helado que ingresa en cada producto, el 90% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe mantenerse sin modificación, mientras que el 10% indican que debe incrementarse.
- Acerca de la calidad del helado, el 78,8% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe mantenerse sin modificación, mientras que el 21,2% indican que debe incrementarse.
- Referente al embalaje que posee el helado, el 56,5% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe incrementarse, es decir, mejorarse, mientras que el 43,5% indican que debe mantenerse sin modificación.
- Sobre el sabor que poseen los helados, el 57,1% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe incrementarse, es decir, mejorarse, mientras que el 42,9% indican que debe mantenerse sin modificación.
- Acerca de la disponibilidad de los helados, el 92,4% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe mantenerse, el 5,3% señala que debe disminuir, mientras que el 2,4% indican que debe incrementarse.
- Referente al precio de los helados, el 87,6% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe mantenerse, mientras que el 12,4% indican que debe incrementarse.
- Sobre la publicidad de los helados, el 91,2% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe incrementarse, mientras que el 8,8% indican que debe mantenerse.

- Acerca de la promoción de los helados, el 80% de los clientes que forman parte de la muestra indican que debe incrementarse, mientras que el 20% indican que debe mantenerse.

CUADRO No. 87

CAMBIOS PROPUESTOS PARA LOS HELADOS DE MG PRODUCTOS

Cantidad por Helado	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	17	10,0
Mantenerse	153	90,0
Total	170	100,0

Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	36	21,2
Mantenerse	134	78,8
Total	170	100,0

Embalaje	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	96	56,5
Mantenerse	74	43,5
Total	170	100,0

Sabor	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	97	57,1
Mantenerse	73	42,9
Total	170	100,0

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	4	2,4
Mantenerse	157	92,4
Disminuir	9	5,3
Total	170	100,0

CUADRO No. 87
(CONTINUACIÓN)

Precio	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	21	12,4
Mantenerse	149	87,6
Total	170	100,0

Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	155	91,2
Mantenerse	15	8,8
Total	170	100,0

Promociones	Frecuencia	Porcentaje
Incrementar	136	80,0
Mantenerse	34	20,0
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados
Elaboración: La Autora

Demanda Actual Aproximada por Cliente

De acuerdo a los clientes que forman parte de la muestra de la presente investigación, indicaron lo siguiente sobre la cantidad en dinero que demandan mensualmente de helados fabricados por MG Productos, de acuerdo al cuadro No.88:

- El 52,4% de los clientes encuestados opinan poseer un consumo mensual estimado de entre \$10 a \$25 dólares.
- El 23,3% de los clientes encuestados creen tener un consumo mensual estimado de menos \$10 dólares.
- El 13,5% de los clientes encuestados opinan poseer un consumo mensual estimado de entre \$25 y \$50 dólares.
- El 8,8% de los clientes encuestados creen tener un consumo mensual estimado mayor de \$50 dólares.

CUADRO No. 88

DEMANDA MENSUAL DE HELADO EN DINERO

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$10	43	25,3
De \$10 a \$25	89	52,4
De \$25 a \$50	23	13,5
Mayores de \$50	15	8,8
Total	170	100,0

Fuente: Investigación de Mercados

Elaboración: La Autora

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 **Sobre la Situación Actual de MG Productos**

Acerca de la situación actual de la empresa, se puede concluir lo siguiente:

- MG Productos no cuenta con una estructura organizativa que le permita desarrollarse adecuadamente como empresa, ya que actualmente se enfoca primordialmente al área de producción y la de comercialización no cuenta con los respaldos necesarios para ampliarse.
- El personal que se desempeña en funciones secundarias no cuenta con la capacitación adecuada, ni la motivación requerida para la realización de sus funciones, lo cual limita su capacidad productiva.
- La empresa no posee un adecuado control financiero, por lo cual ciertas decisiones son tomadas sin una base sólida, siendo incapaz de pronosticarse las repercusiones futuras.

- No se cuenta con objetivos empresariales, ni estrategias acordes a la demanda actual del mercado, lo cual ciertamente dificulta el desarrollo de la empresa.
- Por temor al endeudamiento, no se cuenta con los recursos económicos requeridos para impulsar los productos fabricados por la empresa, lo cual la pone en una situación de desventaja frente a su competencia.

1.2 Sobre las Encuestas a Consumidores Actuales y Potenciales

En base a los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas a los actuales y potenciales consumidores de helados fabricados por MG Productos que formaron parte de la muestra de la investigación realizada, se puede concluir lo siguiente:

- Los postres favoritos son los helados, chocolates y pasteles.
- El producto complementario de los helados son los pasteles.
- El producto suplementario de los helados es la cola o soda.
- Pocos son los que se dejan influenciar para el consumo de determinado producto, ya que se trata de una decisión propia para la mayoría de los consumidores.
- La que paga el producto a consumirse es la misma persona.
- El consumo mensual estimado de helados, por consumidor, es de más de cuatro unidades.
- La presentación y envoltura del helado son las características externas más importantes y valoradas por los consumidores.
- Otras características como el registro sanitario, tabla nutricional y tiempo máximo de consumo de los helados son importantes y valoradas por un segmento de consumidores.

- La calidad, sabor, uso de frutas naturales y crema son las características internas más importantes y valoradas por los consumidores.
- Otras características como el uso de frutas enconfitadas y grajeas de colores para la elaboración de los helados son importantes y valoradas por un segmento de consumidores.
- Los helados: empastado, fruta natural, cono y vaso son los preferidos por la mayor parte de los consumidores.
- Otros tipos de helados, como los de litro y copas decoradas son también preferidos por un segmento de consumidores.
- Los helados de marca Eskimo, Pingüino y Coqueiros son los que con mayor frecuencia compran los consumidores, mientras los JR y Freskito cuentan con poca frecuencia de compra.
- Los helados de marca Pingüino y Coqueiros son los más caros y los Eskimo, JR y Freskito los más baratos, de acuerdo a los consumidores.
- Un segmento de consumidores compran helados de otras marcas como: helados de paila, Heidi y aquellos que son comercializados en restaurantes como Gus, Kentucky Fried Chicken y Mc Donalds, catalogándolos con productos casi muy caros.
- Los lugares frecuentados para la compra de helados, son las heladerías, tiendas y restaurantes como Gus, Kentucky Fried Chicken y Mc Donalds.
- Los medios de comunicación donde con mayor frecuencia han observado o escuchado un anuncio publicitario de helados, sin importar la marca de los mismos, son: televisión, radio y revistas.
- Las empresas fabricantes de helados que realiza una publicidad frecuente en diferentes medios son: Pingüino y Eskimo.
- La marca favorita de helados es Pingüino.
- Los principales motivos para que la marca Pingüino sea la favorita son: la calidad, presentación y precio.

- Un mayor porcentaje de los consumidores no han observado los helados fabricados por MG Productos.
- El mayor porcentaje de los consumidores que formaron parte de la muestra de la presente investigación no han consumido los helados fabricados por MG Productos.
- Entre los principales motivos por los que un segmento de los consumidores han probado los helados fabricados por MG Productos, son la calidad, presentación y otros motivos principalmente por que se los habían obsequiado.

1.3 Sobre las Encuestas a Clientes Actuales

En base a los resultados obtenidos de las encuestas efectuadas a los actuales clientes de los helados fabricados por MG Productos que formaron parte de la muestra de la investigación realizada, se puede concluir lo siguiente:

- Los actuales clientes se encuentran mayormente ubicados dentro de la ciudad de Quito, principalmente en el sector norte.
- Los helados son comercializados principalmente a través de víveres o tiendas y micro mercados.
- El mayor porcentaje de los clientes actuales lo son por un período mayor de seis meses.
- Los congeladores donde son comercializados los helados fabricados por MG Productos, en su mayoría pertenecen a los mismos clientes.
- Un alto porcentaje de los clientes actuales indican que se encuentran comercializando paralelamente productos fabricados por otras empresas como son los helados de Salcedo y Coqueiros.

- Los principales helados fabricados por MG Productos que comercializan en sus locales los clientes son: el jet de agua, cono, vaso, fruta y empastado grande.
- Los principales motivos por los que comercializan los helados fabricados por MG Productos, son: la rentabilidad, confianza y calidad.
- Según los clientes actuales, los principales motivos por los que compran los helados los consumidores finales, sin importar la marca, son: el precio, la cantidad y calidad.
- La principal reacción de los consumidores finales ante la primera compra de un helado fabricado por MG Productos es preguntar sobre la calidad del helado.
- Los clientes actuales opinan que los helados fabricados por MG Productos son poco conocidos por los consumidores.
- Para los clientes actuales, los consumidores finales que compran los helados fabricados por MG Productos poseen ingresos medios y medios bajos.
- Los clientes actuales opinan que MG Productos debe incrementar el sabor, la publicidad y promoción de sus helados, mientras que debe mantenerse en la calidad, cantidad, embalaje, disponibilidad y precio.
- Un mayor porcentaje de los clientes actuales creen comprar un promedio de \$1 a \$25 dólares mensuales en helados fabricados por MG Productos.

2. RECOMENDACIONES

Una vez que contamos con una información básica sobre la empresa, además de la obtenida por las encuestas, tanto a clientes como

consumidores finales, se recomienda a MG Productos implementar un proceso de planificación estratégica, de ésta forma se analizará a la empresa, tanto en su situación actual, entorno, clientes y competidores, así se podrán establecer estrategias claras y concretar con el propósito de incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado y la demanda de productos a comercializarse, procurando que los cambios a realizarse en la empresa no perturbe el medio ambiente. Se cree que ésta decisión afectará positivamente a la empresa, debido a que ésta aún se encuentra en un período de crecimiento dentro de su ciclo de vida.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE MG PRODUCTOS

1. INTRODUCCIÓN

Con el propósito de corregir las falencias presenten en MG Productos y formular estrategias que permitan su desarrollo en el mercado de helados ecuatoriano, se propone la realización un proceso de planificación estratégica dentro de la empresa, para lo cual se realizará:

- Identificación de visión, misión y valores.
- Análisis de la empresa y de su entorno.
- Análisis del mercado.
- Análisis técnico.
- Análisis administrativo.
- Análisis legal y social.
- Análisis económico.
- Análisis financiero.

2. IDENTIFICACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

2.1 Visión

La visión propuesta para el área de helados de MG Productos es:

Somos la empresa líder en la producción y comercialización de helados, a nivel local dentro de los próximos diez años y a nivel nacional dentro de veinte años, satisfaciendo principalmente las necesidades de nuestros consumidores, otorgando un ambiente de trabajo óptimo a nuestros colaboradores y procurando afectar al mínimo el medio ambiente durante nuestras transformaciones productivas.

2.2 Misión

La misión propuesta para el área de helados de MG Productos es:

Producir y entregar los mejores helados a nivel nacional buscando la satisfacción tanto de nuestros clientes como de nuestro personal.

2.3 Valores

Los valores corporativos propuestos para MG Productos para todas las áreas de sus líneas de productos: helados, yogures, refrescos y chocolates, son:

- Capacitar y mantener personal calificado, para alcanzar una elaboración cuidadosa y confiable de los mejores productos, procurando afectar al mínimo el medio ambiente.

- Alcanzar un desarrollo tanto grupal como individual, con procedimientos claros y bien definidos en la fabricación y comercialización de cada producto.
- Cumplir puntualmente con el pago a empleados y proveedores, además de entregar oportunamente los pedidos a nuestros clientes, fomentando un clima de confianza y seguridad.
- Satisfacer eficientemente los requerimientos de nuestros clientes, con creatividad e innovación, adelantándonos a nuestra competencia.
- Fortalecer continuamente las áreas que conforman la empresa a través de un mejoramiento permanente, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores, proveedores y personal.
- Impulsar una alimentación sana, utilizando materias primas de alta calidad, logrando satisfacer los requerimientos de nuestros consumidores, ayudando al manteniendo de su salud, colaborando de esta forma con el desarrollo del país.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

3.1 Entorno

3.1.1 Condiciones Económicas

El Ecuador ha sufrido de graves problemas económicos, principalmente durante la última década. Fluctuaciones del nivel de cambio³⁹ entre el sucre con el dólar, inestabilidad política, pero sobretodo

³⁹ El nivel de cambio registrado durante diciembre de 1.998 fue 6.770 sucres por dólar, mientras que para diciembre de 1.999 fue de 19.917 sucres por dólar, registrándose un incremento del 194,2%. Fuente: Banco Central del Ecuador.

la creación y quiebra de financieras fantasmas, dio inicio a un clima de incertidumbre el cual se agravó a mediados del año 1.999, cuando aproximadamente 3.800 millones de dólares fueron congelados por el Gobierno de Jamil Mahuad durante el conocido “feriado bancario”. Cierre de empresas, despidos masivos, disminución de las exportaciones y paralización del ingreso de la inversión extranjera fueron elementos comunes que ayudaron al resquebrajamiento de la economía del país, reflejado principalmente con la disminución del Producto Interno Bruto⁴⁰.

Para combatir este debacle económico, a partir de febrero del año 2.000 se instauró al dólar estadounidense como la moneda oficial⁴¹. Esta decisión permitió un incremento paulatino en las exportaciones, creación de nuevas empresas nacionales y aumento de inversiones extranjeras, factores importantes para fomentar la economía del país. Paralelamente los ingresos provenientes de la exportación del petróleo durante los últimos años se han incrementado en valores antes no vistos⁴², ayudando notablemente con los ingresos económicos del Ecuador⁴³.

⁴⁰ El Producto Interno Bruto del Ecuador sufrió una tasa de variación decreciente durante el período 1.998 – 1.999 de -6,3%, debido principalmente a la disminución de varios de los elementos industriales que lo componen, como es el caso de la pesca (-6,68%), construcción (-24,91%) e intermediación financiera (-47,31%). Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴¹ El tipo de cambio establecido fue de veinte y cinco mil sucres por dólar.

⁴² Las exportaciones petroleras del Ecuador se han incrementado a partir de la dolarización, principalmente durante el período 2.003 – 2.004 registrándose una tasa de variación creciente del 62,4%, mientras durante el período 2.004 – 2.005 registraron una tasa de variación creciente del 38,6%. Fuente: Banco Central del Ecuador

⁴³ El Producto Interno Bruto del Ecuador se ha incrementado a partir de la dolarización, lográndose obtener una tasa de variación positiva y constante de entre 3% y 5%. Fuente: Banco Central del Ecuador

A pesar de las mejoras descritas anteriormente, el nivel económico de los ecuatorianos no ha mejorado, posiblemente por la pobre distribución de los ingresos entre la población reflejado básicamente en sus ingresos mensuales, los cuales no logran cubrir la canasta básica familiar⁴⁴.

3.1.2 Condiciones Políticas

A pesar de que en la Constitución se indica que el Ecuador es un Estado social del derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada⁴⁵, esto no se ha cumplido durante la última década, existiendo significativos cambios principalmente en la mayoría de los representantes de los poderes del Estado. Así se puede indicar:

- A finales de los noventa, como resultado de los problemas económicos que acosaban al país, se incrementó la protesta social, donde los movimientos indígenas pasaron a ser los actores centrales, quienes condenaron fuertemente la ola de corrupción que cubría al Ecuador, dando como resultado la separación involuntaria del presidente Jamil Mahuad.

⁴⁴ Para diciembre del 2.006 la canasta analítica familiar básica se ubicó en US \$ 453,26 y la canasta analítica familiar vital en US \$ 306,56, mientras que el salario básico mensual fue de US \$ 160. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

⁴⁵ Constitución Política del Ecuador. Ediciones EDIJUR. Pág.6

- A partir del año 2.000, siendo Presidente Gustavo Noboa, consolidó la dolarización, manteniendo de esta forma unas tranquilas relaciones sobretodo con los Estados Unidos, permitiéndole terminar su mandato a pesar de los continuos problemas económicos y sociales que no cesaron de presentarse.

- Para el año 2.002 Lucio Gutiérrez toma el mando del país. Durante su campaña política prometió a los ecuatorianos que su mandato se caracterizaría por un rechazo al modelo neoliberal, la oposición a nuevos paquetazos económicos, la finalización de los acuerdos sobre la Base de Manta y la oposición al ingreso del Ecuador al ALCA. Lamentablemente no cumplió con sus promesas ya que traicionó a aquellos ecuatorianos que lo llevaron a la presidencia al momento que se identificó con Bush como el mejor de los aliados, ampliando las facilidades concedidas a las bases militares estadounidenses, haciendo apología del ALCA, estableciendo castigos para los funcionarios que criticaron la dolarización, apartando del gobierno a los ministros que representaban al movimiento indígena y definiendo como terroristas a las organizaciones guerrilleras de Colombia, por lo que fue separado de sus funciones.

- El 20 de abril del 2.005, tomó el mando presidencial Alfredo Palacios, quien al igual que su antecesor realizó promesas arbitrarias y de difícil realización, principalmente al afirmar de que él “refundaría la República”, oferta que no logró cumplir.

- El 15 de enero del 2.007 inició su mandato Rafael Correa, quien deseoso de terminar con la “partidocracia” ecuatoriana se encuentra realizando promesas que en el futuro se sabrá si llegaron a concretarse.

3.1.3 Condiciones Legales

Todo empresario debe conocer y cumplir con normas legales claramente establecidas en los diferentes Códigos y Leyes Ecuatorianas. Entre las más importantes, constan:

- Código de Trabajo, donde se estipula cuales son los derechos y obligaciones de trabajadores y empleadores.
- Código de Comercio, donde se determina cuales son las obligaciones que poseen los comerciantes y no comerciantes mientras realizan sus operaciones mercantiles.
- Código Tributario, el cual establece las normas a seguir para regular las relaciones de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes.
- Código Civil, donde constan definiciones concretas de las diferentes leyes que son regentes en el Ecuador.
- Ley de Compañías, la cual especifica las condiciones que debe cumplir el o los emprendedores con el propósito de consolidar e iniciar las operaciones mercantiles de una empresa.
- Ley de Seguridad Social, donde se describe los derechos a los que pueden acceder los sujetos de protección o asegurados de una empresa, en caso de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, cesantía, invalidez y muerte.

Si el bien que entregará el empresario al mercado se trata de un producto de consumo o uso humano, este debe cumplir con reglamentos establecidos por el Ministerio de Salud Pública, principalmente debe contar con un Registro Sanitario, único documento válido dentro del territorio ecuatoriano el cual garantiza que el producto que se está expendiendo cumple satisfactoriamente con todos los requisitos necesarios para su consumo.

3.1.4 Condiciones Sociales

En el Ecuador conviven personas pertenecientes a diferentes razas y niveles socio económicos. A partir del año 1.999 la sociedad ecuatoriana ha sufrido de graves trastornos socio culturales, caracterizados por un empobrecimiento masivo. Con la quiebra de pequeñas y medianas empresas, la desocupación⁴⁶ creció en porcentajes nunca antes vistos en el país, dando origen a la emigración⁴⁷ de mano de obra principalmente hacia Europa y Estados Unidos. Se pudo observar la ruptura de miles de familias, quedando niños y jóvenes al cuidado de familiares cercanos, además de un incremento en la inseguridad, pero sobretodo fueron mucho más notorias las desigualdades sociales, estimándose que un setenta por ciento (70%) de la población ecuatoriana pertenece al sector pobre, siendo desocupados o subempleados.

⁴⁶ Para 1.999 en Ecuador registró un porcentaje de desempleo total del 14,4%, el más alto durante la última década. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

⁴⁷ Se estima que aproximadamente tres millones de ecuatorianos han emigrado del país a partir de la dolarización.

3.1.5 Condiciones Tecnológicas

Lamentablemente el Ecuador es un país no productor de tecnología, debido a la poca importancia entregada por parte del Gobierno Nacional al no proporcionar la cantidad necesaria de recursos económicos para su desarrollo. Es por eso que gran cantidad de la tecnología utilizada en el país proviene de otras naciones, como es el caso de los Estados Unidos, Alemania, Italia, China y Japón.

3.2 Análisis FODA⁴⁸

3.2.1 Análisis Externo

Identificación de las Oportunidades

- **Ingreso de Nuevos Clientes:** Diariamente se observa un incremento de clientes, definidos básicamente por personas que desean trabajar de manera personal, por lo que deciden abrir sus propios micromercados o panaderías. En su mayoría desean adquirir productos nuevos en el mercado con el propósito de atraer a sus locales a un número mayor de consumidores.
- **Baja Competencia:** Una de las falencias que posee gran parte de la competencia de MG Productos es la fabricación de un helado de fruta natural a precio accesible, debido a que se trata de un

⁴⁸ Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una compañía, tanto en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), como en relación con la propia organización (ahí entran en juego las fortalezas y las debilidades). Fuente: Fernando Rivero. "De debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades...en las pymes". 5 de enero del 2007. www.microsoft.com

producto artesanal que requiere un número mayor de mano de obra.

- **Nueva Tendencia de Consumo:** La tendencia en consumo de productos light o libres de grasa va en aumento, lo que obliga a los productores a disminuir los porcentajes de crema y colorante en sus productos.

Identificación de las Amenazas

- **Salida de Clientes:** De igual cantidad en que ingresan nuevos clientes al mercado, existen los que cierran, cambian su de giro de negocio o deciden fabricar sus propios productos.
- **Renovación de la Competencia:** Existe una renovación constante de productos a precios competitivos, un incremento de puntos de venta y altas inversiones en promociones y publicidad enfocados al consumidor.
- **Cambio Rápido en las Tendencias de Consumo:** El cambio de las preferencias es cada vez mayor, lo que puede originar que la empresa sufra tardanzas en proporcionar el producto deseado y por consecuencia pierda participación de mercado.
- **Inestabilidad en la Economía del País:** El país ha sufrido problemas económicos graves, lo que ha repercutido en la disponibilidad de recursos de sus ciudadanos, disminuyendo su capacidad de compra, lo cual podría mantenerse o empeorar a futuro.

3.2.2 Análisis Interno

Identificación de las Fortalezas

- **Control en la Distribución:** La empresa, además de realizar una distribución propia, posee dos distribuidores externos, todos altamente calificados, los mismos que cuentan con vehículos totalmente acondicionados y aptos para la venta de productos congelados, con los cuales visitan a los diferentes clientes, ubicados tanto en sectores dentro de la ciudad de Quito, como en los valles aledaños.
- **Administración:** La empresa cuenta con un buen administrador, representado por su Gerente Propietario quien ha probado ser capaz de ingresar a diferentes mercados, tanto aquellos enfocados a las ventas a minoristas, como a los de consumo masivo. Posee estudios superiores en Ingeniería en Alimentos, además de un postgrado en Administración de Empresas.
- **Tecnología:** MG Productos cuenta con equipos y maquinaria acordes a la tecnología requerida para la fabricación de helados de calidad.
- **Capacidad de Fabricación:** Actualmente la planta de fabricación puede producir en una cantidad mayor a la demandada por los clientes. Se trabaja un turno diario de ocho horas, con lo cual se cubre sus necesidades de ventas en su totalidad.
- **Calidad a Precios Accesibles:** La empresa fabrica productos de calidad a precios accesibles, los cuales cumplen con las normas establecidas de fabricación.

- **Rápida Comunicación:** Al carecer de burocracia y ser una empresa totalmente plana, existe una buena comunicación entre los empleados y clientes con el gerente propietario, pudiéndose reaccionar con rapidez ante cualquier problema que se pudiese presentar.

Identificación de las Debilidades

- **Administración Centralizada:** Todas las decisiones, tanto de producción o comercialización se encuentran centralizadas en el Gerente Propietario. Nada se realiza mientras no se encuentre totalmente convencido de que estos cambios son beneficios para la empresa.
- **Rotación de Personal:** La empresa posee una tasa de rotación mediana, principalmente en el área de producción, debido básicamente a las altas exigencias procedentes del Gerente Propietario.
- **Tecnología:** Por el hecho de poseer rotación de personal en el área de producción, se debe esperar un tiempo prudencial hasta que el nuevo personal se capacite en el manejo de las maquinarias existentes para la correcta fabricación de los productos.
- **Altos Costos en Inventario:** Mantener un amplio ciclo de inventario de productos terminados y materia prima generan un incremento innecesario de costos.
- **Bajas Ventas:** MG Productos a pesar de contar con trescientos clientes dentro de su banco de datos, independientemente de

aquellos que poseen sus distribuidores externos, tiene un porcentaje de ventas no significativas comparadas con las inversiones realizadas, lo cual en un futuro podría ocasionar inestabilidad en la permanencia de la empresa en el mercado.

- ***Marcas No Conocidas:*** Las marcas de la empresa son desconocidas para un gran porcentaje de la población, lo cual crea cierta desconfianza en su calidad, disminuyendo las posibilidades de venta.

- ***Poca Publicidad:*** MG Productos no cuenta con un presupuesto destinado para la publicidad de sus productos, incrementando la desconfianza de los posibles consumidores, quienes al no conocer de los productos que la empresa fabrica y su calidad, simplemente deciden no comprar.

- ***No Poseer Registro Sanitario:*** La empresa no cuenta con los registros sanitarios requeridos para la comercialización de sus productos, generando una barrera para el ingreso de éstos a ciertos canales de comercialización como los son supermercados.

- ***No posee técnicos especializados:*** MG Productos no cuenta con un grupo de técnicos especializados en la producción de helados, a excepción de su Gerente Propietario, por lo que es vital para la empresa la presencia de éste en todo momento.

- ***Ubicación Actual de la Planta:*** La planta de MG Productos actualmente se encuentra ubicada en una zona residencial de la ciudad de Quito, lo cual a pesar de no rebasar los estándares de toxicidad del agua y ruido permitidos por el Municipio para zonas residenciales, en ocasiones produce molestias a los vecinos.

- **Tamaño de la Planta:** El tamaño vigente de la planta resulta pequeña para los requerimientos actuales, por lo que existen problemas de ubicación de las maquinarias, repercutiendo en la producción real.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 La Oferta

La oferta de helados en Quito y sus valles aledaños básicamente se encuentra constituida por aquellos productos fabricados por medianas y grandes empresas que producen y comercializan helados de manera industrial o semi - industrial. Con el propósito de obtener un mayor conocimiento de aquellas que forman parte de la competencia directa de MG Productos, a través de la investigación realizada anteriormente se concluyó que las tres empresas de mayor presencia, según los encuestados, son: Pingüino, Eskimo y Coqueiros

4.1.1 Pingüino⁴⁹

Empresa inicialmente perteneciente al Sr. Edmundo Kronfle, quien empezó sus actividades en la ciudad de Guayaquil en el año 1.949. Para octubre de 1.996 fue adquirida por Unilever, compañía multinacional

⁴⁹ Fuente: http://www.empleo.com/sitios_empresariales/unilever/ecuador/ y <http://intranet.comunidadandina.org/documento/proceso/28-ip-2005.doc>. 12 de diciembre del 2006

la cual invirtió en tecnología e innovación, entregando una gama nueva y revolucionaria de productos antes no existentes en el Ecuador.

Posee un amplio canal de distribución el cual es sostenido por una gran inversión en publicidad⁵⁰, con la entrega de congeladores, pancartas, toldos y vestimenta, además de cuñas en radio y televisión e inversión en periódicos y revistas a nivel nacional.

Es considerada la empresa líder en ventas, ocupando un 80% de mercado ecuatoriano de helados y su marca la top mind de la población, ya que aproximadamente un 90% de los ecuatorianos la reconocen. Posee una amplia gama de productos y aquellos de mayor importancia y recordación para los consumidores se encuentran detallados en el Anexo 5.

4.1.2 Eskimo⁵¹

Industria quiteña de mayor trayectoria y tradición en el Ecuador, la cual cuenta con aproximadamente veinte y ocho años en el mercado de helados. Su propietario es el Sr. Mischel Bishara, quien ha convertido a Eskimo en una empresa dinámica y capaz de satisfacer las exigencias de sus consumidores, personas de todas las edades y sectores socioeconómicos, para lo cual mantiene un alto control de materias primas y elevados estándares de calidad e higiene durante los procesos de homogenización, pasteurización y empaque de sus productos, razones

⁵⁰ Para el año 2.006 la empresa realizó una inversión estimada en aproximadamente seis millones de dólares. Fuente: Diario El Comercio

⁵¹ Fuente: <http://www.eskimo.com.ec>. 12 de diciembre del 2006

suficientes para haber obtenido la Certificación de Calidad ISO 9001:2000.

Posee un amplio canal de distribución, contando con una de las flotas más completas de carros fríos de repartición y frigoríficos en casi todas las tiendas del país, esto con la finalidad de mantener asegurado el sabor y calidad de todos sus productos.

La empresa cuenta con cuñas publicitarias tanto en radio como en televisión, ofreciendo a sus consumidores una gran variedad de productos al mejor precio del mercado, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 6.

4.1.3 Los Coqueiros⁵²

Industria quiteña la cual empezó sus actividades en el año 1.974 con la coordinación de la Sra. Olga Espinoza Carrera, quien con creatividad, dedicación y sacrificio pudo sacar su pequeño negocio casero adelante. A partir del año 1.989 con la ayuda de sus hijos, los Hermanos Bustos Espinoza, constituyeron las Heladerías Cofrunat, empresa productora y comercializadora de Súper Helados Los Coqueiros. Desde entonces la empresa ha crecido y mejorado en la calidad de sus productos, incorporando tecnología en sus procesos de fabricación, con la selección de los más finos ingredientes.

En la actualidad Súper Helados Los Coqueiros posee una amplia red de distribución, cubriendo las provincias de Pichincha, Imbabura, Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas, Sucumbíos, Napo y Francisco de

⁵² Fuente: <http://www.loscoqueiros.com>. 12 de diciembre del 2006

Orellana, para lo cual cuenta con congelados panorámicos y camiones propios. La empresa cuenta con cuñas publicitarias en las principales emisoras radiales del país, dando a conocer sus productos los cuales se encuentran detallados en el Anexo 7.

4.2 La Demanda

Los helados fabricados por MG Productos pueden ser demandados por dos tipos de personas: los clientes y los consumidores finales.

A los **clientes** de MG Productos pueden ser definidos como:

Personas que buscan una variedad de productos de calidad y a precios convenientes de los cuales puedan obtener un margen de rentabilidad adecuado por su venta, cuyo local de expendio se ubique en Quito o los valles aledaños.

A los **consumidores finales** de MG Productos se los pueden clasificar de acuerdo a la gama de helados que les agrada consumir y que se encuentren en condiciones de pagar:

- A los consumidores de los helados de agua se los puede definir como:

Personas de extracto social medio bajo y bajo, cuyas edades oscilen entre los cinco y cuarenta años, quienes buscan un helado que satisfaga momentáneamente su sed a un precio bajo, cuyo lugar de residencia sea Quito o los valles aledaños.

Se estima entonces que el mercado total de potenciales consumidores de la gama de helados de agua en la ciudad de Quito y sus valles aledaños, se encuentra constituido por 651.240 personas, de los cuales MG Productos aproximadamente posee un 5% del total del mercado, establecido por 32.562 personas, de acuerdo al análisis del cuadro No. 89:

CUADRO No. 89
DETERMINACIÓN DE LOS CONSUMIDORES DE HELADOS DE AGUA
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Descripción	Total	Porcentaje
Quito Urbano	1'399.378	76,06%
Quito Rural	440.475	23,94%
Total Población	1'839.853	100%
Población con edad entre los 5 y 40 años	1'050.556	57,1%
Personas de extracto medio bajo y bajo	651.240	61,99%
Consumidores Actuales de MG Productos	32.562	5%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos
Elaboración: La Autora

- A los consumidores de los helados de fruta y crema bañada con chocolate se los puede definir como:

Personas de extracto social medio y medio alto, cuyas edades oscilen entre cinco y sesenta y cinco años, quienes buscan variedad de helados de calidad y a precios convenientes, cuyo lugar de residencia es Quito o los valles aledaños.

Se estima entonces que el mercado total de potenciales consumidores se encuentra constituido por 420.751 personas, de los cuales MG Productos aproximadamente posee un 5% del total del mercado, establecido por 21.038 personas, de acuerdo al análisis del cuadro No. 90:

CUADRO No. 90
DETERMINACIÓN DE LOS CONSUMIDORES DE HELADOS DE CREMA Y FRUTAS
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Descripción	Total	Porcentaje
Quito Urbano	1'399.378	76,06%
Quito Rural	440.475	23,94%
Total Población	1'839.853	100%
Población con edad entre los 5 y 65 años	1'549.156	84,2%
Personas de extracto medio y medio alto	420.751	27,16%
Consumidores Actuales de MG Productos	21.038	5%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos

Elaboración: La Autora

Al estimarse que el mercado objetivo de las dos gamas de helados fabricados por MG Productos se encuentran enfocadas a extractos sociales medios y bajos, la demanda tiende a ser sensible con los precios de venta, por lo tanto su comportamiento o elasticidad tiende a ser elástica.

Para determinar la demanda actual y calcular la demanda futura de productos (ver cuadro No. 91) se debe establecer los siguientes datos:

- Demanda por consumidor anual, el cual es de cuarenta y ocho helados⁵³
- La tasa de crecimiento poblacional anual, siendo la de Quito de 2,7%⁵⁴
- Una vez implantadas las estrategias a proponerse, se estima que para el primer año exista un incremento del 50% en los consumidores finales, frente a la situación actual. A partir del segundo año se plantea una ampliación del mercado del 2,3% anual, porcentaje constante hasta el décimo año.

CUADRO No. 91

DEMANDA ACTUAL Y FUTURA DE HELADOS EN QUITO Y SUS VALLES

(CONSUMIDORES EN NÚMERO DE HABITANTES Y CONSUMO ANUAL EN UNIDADES)

Años	Helados de Agua		Helados de Fruta y Crema	
	Consumidores	Consumo Anual	Consumidores	Consumo Anual
0	32.562	1.562.976	21.038	1.009.824
1	50.471	2.422.613	32.609	1.565.227
2	52.995	2.543.743	34.239	1.643.489
3	55.644	2.670.931	35.951	1.725.663
4	58.427	2.804.477	37.749	1.811.946
5	61.348	2.944.701	39.636	1.902.543
6	64.415	3.091.936	41.618	1.997.671
7	67.636	3.246.533	43.699	2.097.554
8	71.018	3.408.859	45.884	2.202.432
9	74.569	3.579.302	48.178	2.312.553
10	78.297	3.758.268	50.587	2.428.181

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

⁵³ El consumo mensual estimado de helados es de cuatro por consumidor, de acuerdo a la conclusión obtenida en el Capítulo IV, pág. 123.

⁵⁴ Tasa de crecimiento anual del período 1.990 – 2.001. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

4.3 Plan de Mercadeo

MG Productos, con el propósito de alcanzar su visión, debe implementar una Estrategia Competitiva de Diferenciación, entregando productos percibidos por los clientes y consumidores como únicos y especiales, diferentes a los que pueden obtener de la competencia o por los productos sustitutos, para lo cual deberá poner en práctica las siguientes estrategias de crecimiento propuestas a continuación:

Para el corto plazo:

- Mejorar la penetración del mercado de los productos, con el incremento de la publicidad, tanto de marca como de los productos de la empresa.
- Desarrollar nuevos productos, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y consumidores.
- Incrementar la distribución propia.
- Crear una integración vertical hacia delante, con la instauración de heladerías.

Para el largo plazo:

- Expandir el mercado de consumidores, con el incremento de distribuidores de otras provincias del país.
- Implantar una publicidad dirigida para grandes masas de consumidores principalmente en canales de televisión.
- Desarrollar alianzas estratégicas con supermercados.

4.3.1 Estrategias de Crecimiento Propuestas para el Corto Plazo

Desarrollo de nuevos productos

MG Productos debe desarrollar los siguientes tipos de helados con el propósito de satisfacer las exigencias de sus consumidores y clientes, tanto actuales como potenciales, que se presentaron en la investigación:

- ***Helado de Fruta Chico***

Ampliar la gama de productos destinados para los pequeños consumidores, donde se desarrollará un nuevo tipo de helado de fruta, cuyo contenido será de setenta y cinco centímetros cúbicos (75cm³), el cual mantendrá los sabores actuales y su precio de venta será:

Precio de Venta Cliente	0,18
Precio de Venta Consumidor	0,25
Margen de Ganancia	38,8%

Se estima que esta gama de productos compartirá los consumidores actuales y potenciales con los que cuenta MG Productos.

- ***Helado de Sabores o Tipo Salcedo***

Se propone desarrollar el helados de sabores o tipo Salcedo, uno de los productos más vendidos por los clientes de MG Productos y que posee un alto grado de demanda por los potenciales

consumidores. Su contenido será de ciento diez centímetros cúbicos (110cm³) y contará con cuatro sabores clásicos: mora, vainilla, naranjilla y frutilla. Su precio de venta será:

Precio de Venta Cliente	0,25
Precio de Venta Consumidor	0,35
Margen de Ganancia	40%

Se estima que esta gama de productos compartirá los consumidores actuales y potenciales con los que cuenta MG Productos.

- ***Línea Premium de Helados***

Se desarrollará una nueva gama de productos denominados Premium, es decir, donde la cantidad de crema de leche es superior al helado original y el tiempo de batido es menor, entregando al consumidor un producto con mayor cantidad de vitaminas y sales minerales.

Estos productos están destinados para aquellos consumidores de un extracto social medio alto y alto, con edades entre los 5 y 65 años, cuyo lugar de residencia sea Quito y sus valles aledaños, quienes verdaderamente sepan apreciar la calidad. Se estima entonces que el mercado total de potenciales consumidores de esta gama de helados se encuentra constituido por 331.365 personas, de los cuales MG Productos iniciará captando el 6% del total del mercado, es decir, con 19.882 personas, de acuerdo al análisis del cuadro No. 92:

CUADRO No. 92

DETERMINACIÓN CONSUMIDORES DE HELADOS PREMIUM

(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Descripción	Total	Porcentaje
Quito Urbano	1'399.378	76,06%
Quito Rural	440.475	23,94%
Total Población	1'839.853	100%
Población con edad entre los 5 y 65 años	1'549.156	84,2%
Personas de extracto medio alto y alto	331.365	21,39%
Consumidores Potenciales al 1er año	19.882	6%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos

Elaboración: La Autora

Las presentaciones propuestas son:

Empastados, con sabor de vainilla clásico, cuyo contenido será de ciento diez centímetros cúbicos (110cm³).

Vasos, con sabores de vainilla clásico, chocolate y frutilla, los cuales en la parte superior tendrá una copa de crema y un baño, sea con chocolate líquido o mermelada de frutilla, cuyo contenido total será de ciento treinta centímetros cúbicos (130cm³).

El precio de venta de cada uno de estos productos será:

Precio de Venta Cliente	0,50
Precio de Venta Consumidor	0,75
Margen de Ganancia	50%

La demanda futura de esta línea de productos, considerando un consumo de treinta y seis helados anuales y manteniendo una tasa de crecimiento poblacional anual de 2,7% para Quito y 2,3% de incremento anual en la ampliación del mercado propuesto, es de acuerdo al cuadro No. 93:

CUADRO No. 93
DEMANDA FUTURA DE CONSUMIDORES DE HELADOS PREMIUM
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Años	Helados Premium	
	Consumidores	Consumo Anual
1	19.882	715.752
2	20.876	751.540
3	21.920	789.117
4	23.016	828.572
5	24.167	870.001
6	25.375	913.501
7	26.644	959.176
8	27.976	1.007.135
9	29.375	1.057.492
10	30.844	1.110.366

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

- ***Línea Familiar de Helados***

Se desarrollará una nueva gama de productos orientados para el consumo en los hogares de cada comprador, promulgando de esta forma la unión y creatividad familiar.

Estos productos están destinados para familias de consumidores de un extracto social medio y medio alto, cuyo lugar de residencia sea Quito y sus valles aledaños. Se estima entonces que el mercado total de potenciales familias consumidoras de esta gama de helados se encuentra constituido por 99,941 familias, de los cuales MG Productos iniciará captando el 6% del total del mercado, es decir, con 5,997 familias, de acuerdo al análisis del cuadro No. 94:

CUADRO No. 94
DETERMINACIÓN CONSUMIDORES DE HELADOS LÍNEA FAMILIAR
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Descripción	Total	Porcentaje
Quito Urbano	1'399.378	76,06%
Quito Rural	440.475	23,94%
Total Población	1'839.853	100%
Total Familias (5 personas por familia)	367.971	
Familias de extracto medio y medio alto	99,941	27,16%
Familias Potenciales al 1er año	5.997	6%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos

Elaboración: La Autora

La línea familiar de helados constarán con los mismos sabores para sus dos presentaciones de litro y medio litro, siendo estos: vainilla, chocolate, mora, frutilla, guanábana, ron pasas y chicle.

El precio propuesto para el litro es:

Precio de Venta Cliente	1,50
Precio de Venta Consumidor	1,99
Margen de Ganancia	33%

El precio propuesto para el medio litro es:

Precio de Venta Cliente	0,80
Precio de Venta Consumidor	1,10
Margen de Ganancia	37,5%

La demanda futura de esta línea de productos, considerando un consumo de ocho litros anuales y manteniendo una tasa de crecimiento poblacional anual de 2,7% para Quito y 2,3% de incremento anual en la ampliación del mercado propuesto, es de acuerdo al cuadro No. 95:

CUADRO No. 95
DEMANDA FUTURA DE CONSUMIDORES DE HELADOS LÍNEA FAMILIAR
(EN NÚMERO DE FAMILIAS)

Años	Helados Línea Familiar	
	Familias	Consumo Anual
1	5.997	47.976
2	6.297	50.375
3	6.612	52.894
4	6.942	55.538
5	7.289	58.315
6	7.654	61.231
7	8.037	64.292

CUADRO No. 95
(CONTINUACIÓN)

8	8.438	67.507
9	8.860	70.882
10	9.303	74.427

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

- ***Línea Especialmente Enfocada para Diabéticos y Consumidores con Dieta Restringida de Azúcar***

Los diabéticos en el Ecuador forman parte de un grupo de potenciales consumidores de helados quienes no han sido tomados en cuenta por parte de otras empresas productoras a nivel industrial. Se estima que en la ciudad Quito y sus valles aledaños existen aproximadamente 1.097⁵⁵ personas, debido a que un total de 0,05962% de la población sufre de esta enfermedad.

Ofrecer productos libres de azúcar es sin duda uno de los requerimientos de este segmento de población, quienes a su vez se encuentran respaldados por personas quienes cuentan con una dieta restringida de azúcar, por lo cual se estima que MG Productos iniciará rompiendo el mercado, captando el 40% del total de diabéticos, es decir, aproximadamente 439 personas, y el 6% del total de personas de extracto social medio alto y alto con edad comprendida entre los 25 y 65 años, que vivan en la ciudad de Quito o sus valles aledaños, es decir, aproximadamente

⁵⁵ De cada 100.000 habitantes existe una incidencia de 59,62 casos de diabetes. Fuente: Patricio Lozada, Lenin Aguinaga, Páez Rubén, Cotón Olmedo y Arturo Pozo. Informe: "El peso de la enfermedad en el Ecuador". Pág. 55

10,319 personas, como se muestra en el análisis del cuadro No. 96:

CUADRO No. 96
DETERMINACIÓN CONSUMIDORES DE HELADOS SIN AZÚCAR
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Descripción	Total	Porcentaje
Quito Urbano	1'399.378	76,06%
Quito Rural	440.475	23,94%
Total Población	1'839.853	100%
Población con edad entre los 25 y 65 años	804.016	43,7%
Personas de extracto medio alto y alto	171.979	21,39%
Consumidores Potenciales al 1er año	10.319	6%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos

Elaboración: La Autora

En consecuencia, esta línea de productos constará de aproximadamente 11.416 personas.

Para esta línea de productos se propone fabricar un helado de vainilla, en dos presentaciones: en paleta cuyo contenido total será ciento diez centímetros cúbicos (110 cm³) y en vaso cuyo contenido total será ciento treinta y cinco centímetros cúbicos (135 cm³), siendo los precios de venta propuestos:

Precio de Venta Cliente	0,50
Precio de Venta Consumidor	0,75
Margen de Ganancia	50%

La demanda futura de esta línea de productos, considerando un consumo de treinta y seis helados anuales y manteniendo una tasa de crecimiento poblacional anual de 2,7% para Quito y 2,3% de incremento anual en la ampliación del mercado propuesto, es de acuerdo al cuadro No. 97:

CUADRO No. 97
DEMANDA FUTURA DE CONSUMIDORES DE HELADOS SIN AZÚCAR
(EN NÚMERO DE HABITANTES)

Años	Helados Sin Azúcar	
	Consumidores	Consumo Anual
1	11.416	410.976
2	11.987	431.525
3	12.586	453.101
4	13.215	475.756
5	13.876	499.544
6	14.570	524.521
7	15.299	550.747
8	16.063	578.285
9	16.867	607.199
10	17.710	637.559

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

- ***Línea Comercial***

Se propone integrar una línea comercial de helado batido llenado en cartones de diez litros para la venta en heladerías, hoteles, restaurantes y cafeterías. Los sabores propuestos para ésta

presentación son: vainilla, chocolate, guanábana, chicle, ron pasas, mora, frutilla, coco, uva y pistacho.

El precio de venta propuesto para este producto será:

Precio de Venta Cliente	11,20
--------------------------------	-------

La demanda futura de esta línea de productos, considerando iniciar con cincuenta locales, los cuales tendrán una demanda estimada de doce cartones anuales y contando con un incremento anual en la ampliación del mercado propuesto del 5%, es de acuerdo al cuadro No. 98:

CUADRO No. 98
DEMANDA FUTURA DE CONSUMIDORES DE HELADOS LÍNEA COMERCIAL
(EN NÚMERO DE LOCALES)

Helados Línea Comercial		
Años	Consumidores	Consumo Anual
1	50	600
2	53	630
3	55	662
4	58	695
5	61	729
6	64	766
7	67	804
8	70	844
9	74	886
10	78	931

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

Incremento de la publicidad

Con el propósito de mejorar la posición competitiva de los helados fabricados por MG Productos y con la intención de dar a conocer o reforzar conocimientos de los productos, sus marcas y logotipo en los actuales y potenciales clientes y consumidores finales, es menester implementar un plan de publicidad, el cual debe iniciarse con la búsqueda de un mensaje publicitario y los medios de comunicación afines con el propósito principal y con la inversión prevista por la empresa.

Se iniciará con la creación de cuatro pancartas publicitarias, por parte de una agencia de publicidad, las cuales serán ubicadas en los locales de expendio. En éstas se expondrán:

- ***Pancarta 1:*** Todos los helados que elabora MG Productos, sus marcas, logotipo y precios de venta sugeridos.

- ***Pancarta 2:*** Se enfatiza a los productos que pertenecen a la familia de helados de agua cuya marca es Don Hielito, donde se dará énfasis a la marca, logotipo, precios de venta sugeridos y se adicionará un mensaje nutricional donde se informará la importancia de consumir este tipo de helado.

- ***Pancarta 3:*** Se destaca a los productos que pertenecen a la familia de helados de fruta cuya marca es Don Frutoso, donde se dará énfasis a la marca, logotipo, precios de venta sugeridos y se adicionará un mensaje nutricional donde se informará la importancia de consumir este tipo de helado.

- **Pancarta 4:** Se destaca a los productos que pertenecen a la familia de helados de cobertura de chocolate cuya marca es Don Chocolate, donde se dará énfasis a la marca, logotipo, precios de venta sugeridos y se adicionará un mensaje nutricional donde se informará la importancia de consumir este tipo de helado.

Como siguiente paso se implementará una publicidad dirigida a los diferentes medios masivos de comunicación, cuya cobertura sea principalmente la ciudad de Quito y sus valles aledaños.

- **Periódicos:** Se iniciará con publicidad en El Comercio, en sus revistas La Pandilla y Familia, donde se empleará un mensaje diferente para cada una. Mientras en La Pandilla se empleará una publicidad enfocada para niños y jóvenes, en la revista Familia se utilizará una publicidad orientada para personas adultas.
- **Radio:** Para la realización de la publicidad que se transmitirá por este medio de comunicación, se requerirá de contratar a una empresa publicitaria, quienes con su experiencia y conocimientos sabrán transmitir a nuestros potenciales y actuales clientes y consumidores las bondades de nuestros productos.

Paralelamente a las acciones publicitarias expuestas anteriormente, se implementarán impulsadoras, a quienes se les ubicarán en los principales locales de expendio de la ciudad de Quito y sus valles aledaños, los cuales serán previamente seleccionados por la empresa. Su propósito principal será el dar a degustar los helados fabricados por MG Productos y por medio de trípticos informativos promulgarán las

principales fortalezas de los productos de la empresa frente a la competencia, además de la importancia de consumir helados naturales.

Incremento de la distribución propia

Con el propósito de llegar a un mayor número de clientes, MG Productos debería incrementar su canal de distribución actual, para lo cual se propone reinsertar los dos camiones que la empresa posee y que en la actualidad se encuentran sin ser utilizados. Para cada uno se requiere de un chofer profesional, un vendedor y un asistente de ventas. De esta manera la empresa poseerá un mejor control sobre las necesidades de cada cliente y podrá satisfacerlas a tiempo. Además se entregará a los nuevos clientes quienes no cuenten con congeladores propios y que se compruebe que su local se encuentra ubicado en un lugar privilegiado, principalmente con gran flujo de potenciales consumidores, congeladores panorámicos los cuales cuentan con la publicidad de MG Productos.

Creación de heladerías

Se propone a MG Productos instaurar una integración vertical para adelante, con la creación de una cadena de heladerías, las cuales serían controladas por la empresa. Con esta acción se pretende:

- Mejorar el control en los precios de venta finales de los productos.
- Incrementar el contacto con los consumidores finales y de esta forma llegar a conocer mejor sus requerimientos y necesidades.

- Optimizar el uso de los congeladores pertenecientes a la empresa, los cuales, en ocasiones, sufren de daños propinados por clientes, quienes no entregan el cuidado esperado a los mismos.

4.3.2 Estrategias de Crecimiento Propuestas para el Largo Plazo

Incremento de distribuidores en otras provincias

Una vez consolidada la marca a nivel local, es necesario incrementar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional, con la búsqueda de distribuidores en otras provincias del país. Encontrar a las personas adecuadas resulta un trabajo difícil y con el propósito de disminuir al mínimo el riesgo que conlleva, entre los requerimientos que la empresa debería exigir, se proponen los siguientes:

- Poseer el Registro Único de Contribuyentes o RUC.
- Solvencia económica comprobada, con un capital de por lo menos diez mil dólares.
- No encontrarse en la central de riesgos.
- Contar con una cartera de clientes certificada.
- Vehículo de distribución propio.
- Experiencia en el manejo de productos congelados.
- Poseer infraestructura adecuada con un cuarto frío que posea capacidad para almacenar por lo menos doscientos cartones de helados.

MG Productos deberá invertir en un camión refrigerante capaz de mantener a los productos en adecuadas condiciones hasta su entrega

final, además de un número considerable de congeladores exhibidores, de acuerdo a los requerimientos de los distribuidores.

Implantar publicidad en canales de televisión

Con el propósito de llegar a un mayor número de clientes y consumidores finales a nivel nacional, se propone implementar una publicidad en canales de televisión, para lo cual se contratará una agencia publicitaria capaz de transmitir las fortalezas y bondades de los helados fabricados por MG Productos.

Alianzas Estratégicas con Supermercados

Se propone crear alianzas estratégicas con supermercados de gran presencia en todo el país, esto con el propósito de llegar a un número mayor de consumidores finales, quienes incrementarán su consumo al saber de antemano donde pueden realizar su compra.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Análisis del Producto

El helado, en general, es un producto de consumo directo, donde su compra depende básicamente de la conveniencia del cliente o consumidor final, por lo cual debe contar con atributos, tanto internos como externos, que sean atractivos para su compra. En el caso

específico de los helados fabricados por MG Productos y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, se propone:

- Mantener la presentación de los productos, continuando con la envoltura de funda de polipropileno laminado biorientado.
- Mantener la calidad del producto, continuando con el uso de materias primas naturales de la más alta calidad para su elaboración.

De ésta manera, tanto el cliente como consumidor final, no se verán tentados a adquirir aquellos productos considerados como sustitutos, como son el agua, la soda y el bolo. Cabe indicar que los productos considerados como complementarios de los helados constan los pasteles, chocolates y grajeas de colores.

5.2 Plan de la Capacidad de Producción

La producción de helados se encuentra extremadamente ligada con el desenvolvimiento de las ventas, las mismas que no son constantes a lo largo del año, dependiendo básicamente de los cambios climatológicos que sufre el país y del potencial de compra de los consumidores, demostrándose en la cuadro No. 99:

CUADRO No. 99
DESENVOLVIMIENTO DE LAS VENTAS ANUALMENTE
(EN PORCENTAJE)

Período	Consumo con Respecto al Total
Primer Trimestre	22,8%
Segundo Trimestre	29,6%
Tercer Trimestre	28,5%
Cuarto Trimestre	19,1%

Fuente: MG Productos
Elaboración: La Autora

Por lo tanto, con la finalidad de poseer una producción efectiva y acorde a los requerimientos del mercado se pretende realizar las siguientes producciones trimestrales, de acuerdo a la gama de productos con los que contará la empresa, para los próximos diez años (ver cuadros del No. 100 al No.109):

CUADRO No. 99
PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 1
(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	552.356	356.872	163.191	93.703	10.939	137
2do T	717.093	463.307	211.863	121.649	14.201	178
3er T	690.445	446.090	203.989	117.128	13.673	171
4to T	462.719	298.958	136.709	78.496	9.163	115

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

CUADRO No. 101**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 2**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	579.974	374.715	171.351	98.388	11.485	144
2do T	752.948	486.473	222.456	127.731	14.911	186
3er T	724.967	468.394	214.189	122.985	14.357	180
4to T	485.855	313.906	143.544	82.421	9.622	120

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 102**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 3**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	608.972	393.451	179.919	103.307	12.060	151
2do T	790.595	510.796	233.579	134.118	15.656	196
3er T	761.215	491.814	224.898	129.134	15.075	189
4to T	510.148	329.602	150.721	86.542	10.103	126

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 103**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 4**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	639.421	413.124	188.915	108.472	12.663	158
2do T	830.125	536.336	245.257	140.824	16.439	206
3er T	799.276	516.405	236.143	135.590	15.828	198
4to T	535.655	346.082	158.257	90.869	10.608	133

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 104**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 5****(EN UNIDADES)**

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	671.392	433.780	198.360	113.896	13.296	166
2do T	871.631	563.153	257.520	147.865	17.261	216
3er T	839.240	542.225	247.950	142.370	16.620	208
4to T	562.438	363.386	166.170	95.413	11.138	139

Fuente: Investigación Directa**Elaboración:** La Autora**CUADRO No. 105****PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 6****(EN UNIDADES)**

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	704.961	455.469	208.278	119.591	13.961	175
2do T	915.213	591.311	270.396	155.258	18.124	227
3er T	881.202	569.336	260.348	149.489	17.451	218
4to T	590.560	381.555	174.479	100.184	11.695	146

Fuente: Investigación Directa**Elaboración:** La Autora**CUADRO No. 106****PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 7****(EN UNIDADES)**

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	740.209	478.242	218.692	125.570	14.659	183
2do T	960.974	620.876	283.916	163.021	19.031	238
3er T	925.262	597.803	273.365	156.963	18.323	229
4to T	620.088	400.633	183.203	105.193	12.280	154

Fuente: Investigación Directa**Elaboración:** La Autora

CUADRO No. 107**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 8**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	777.220	502.154	229.627	131.849	15.392	192
2do T	1.009.022	651.920	298.112	171.172	19.982	250
3er T	971.525	627.693	287.033	164.811	19.240	241
4to T	651.092	420.664	192.363	110.452	12.894	161

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 108**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 9**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	816.081	527.262	241.108	138.441	16.161	202
2do T	1.059.474	684.516	313.018	179.731	20.981	262
3er T	1.020.101	659.078	301.385	173.052	20.201	253
4to T	683.647	441.698	201.981	115.975	13.539	169

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 109**PLAN DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL PARA EL AÑO 10**

(EN UNIDADES)

Período	Agua	Fruta-Crema	Premium	Diabéticos	Familiar	Comercial
1er T	856.885	553.625	253.164	145.363	16.969	212
2do T	1.112.447	718.742	328.668	188.717	22.030	276
3er T	1.071.106	692.032	316.454	181.704	21.212	265
4to T	717.829	463.783	212.080	121.774	14.215	178

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

5.3 Localización de la Planta

Macro localización

MG Productos deberá mantener la macro localización de su planta situada en la ciudad de Quito, debido a las siguientes razones:

- Cercanía con sus proveedores actuales, tanto de materias primas, como de servicios básicos y de reparación.
- Proximidad a sus clientes y consumidores actuales.
- En esta ciudad vive la familia a la cual le pertenece la empresa.
- Disponibilidad de mano de obra calificada.

Micro localización

Para determinar la micro localización de mayor conveniencia para MG Productos, se propone realizar un análisis de ubicación (ver cuadro No. 110) entre la actual y la propuesta situada en Carcelén Industrial.

CUADRO No. 110

ANÁLISIS DE UBICACIÓN PARA LA PLANTA DE MG PRODUCTOS

Razón	Peso	Quito Norte (Actual)	Valor	Carcelén (Propuesta)	Valor
Edificación	0,20	4	0,80	6	1,20
Servicios Básicos	0,20	4	0,80	6	1,20
Capacidad Instalada	0,25	4	1,00	7	1,75
Problemas con Vecinos	0,15	3	0,45	5	0,75
Cercanía a los Propietarios	0,20	3	0,60	5	1,00
Totales	1,00		3,65		5,90

Fuente: Investigación Directa

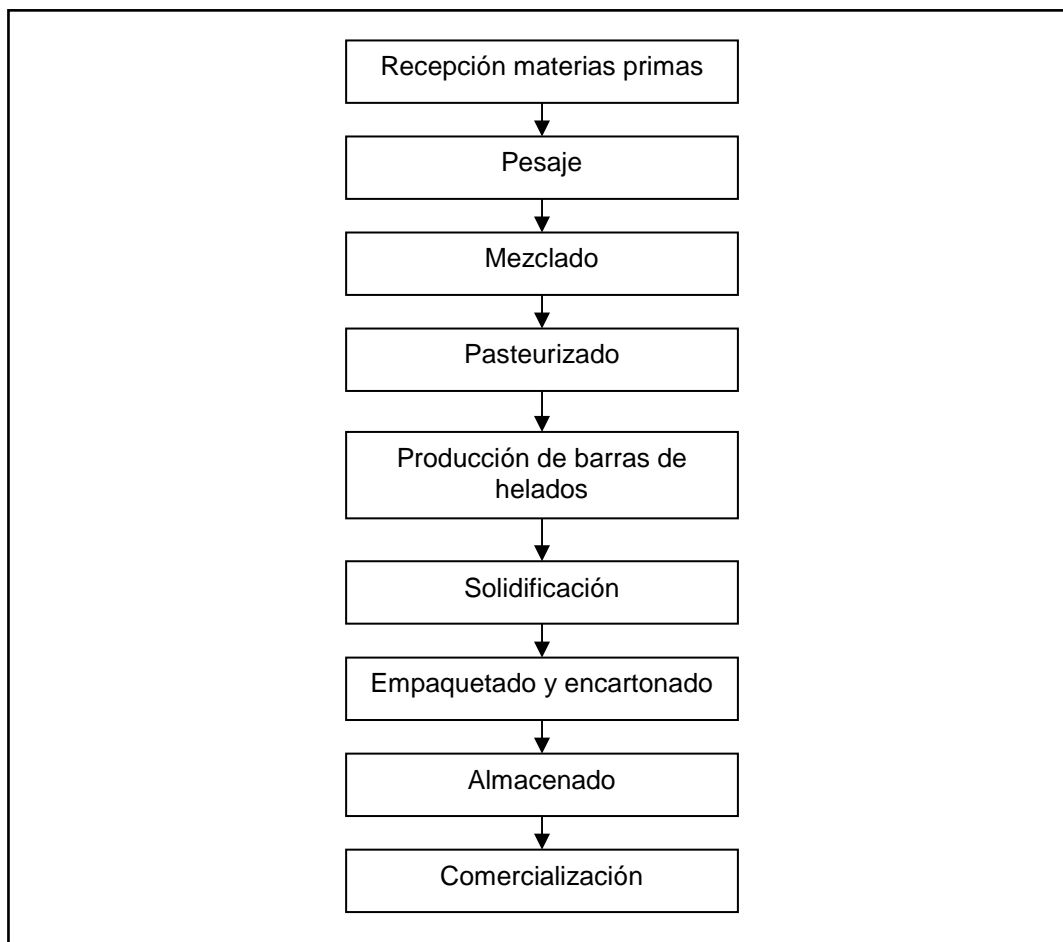
Elaboración: La Autora

Se puede afirmar entonces que MG Productos debe trasladarse a su nueva planta, la cual se encuentra ya construida.

5.4 Diagrama de Flujo General de la Producción

Se propone a MG Productos implementar los siguientes Flujos de Producción de Helados para su planta (ver gráficos No. 1 al No. 6):

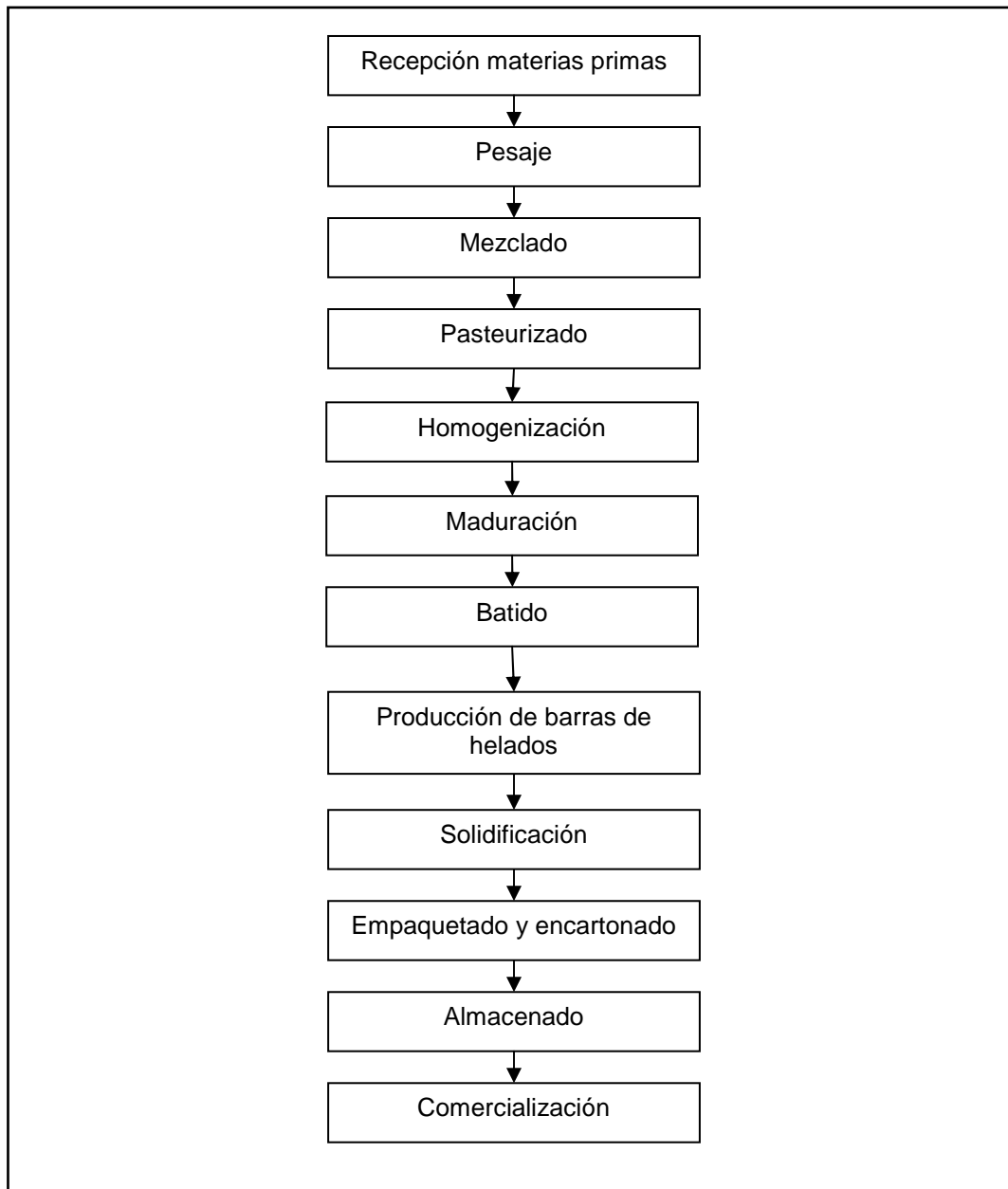
GRÁFICO No. 1
FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS DE AGUA



Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano
"Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 2
FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS DE FRUTA

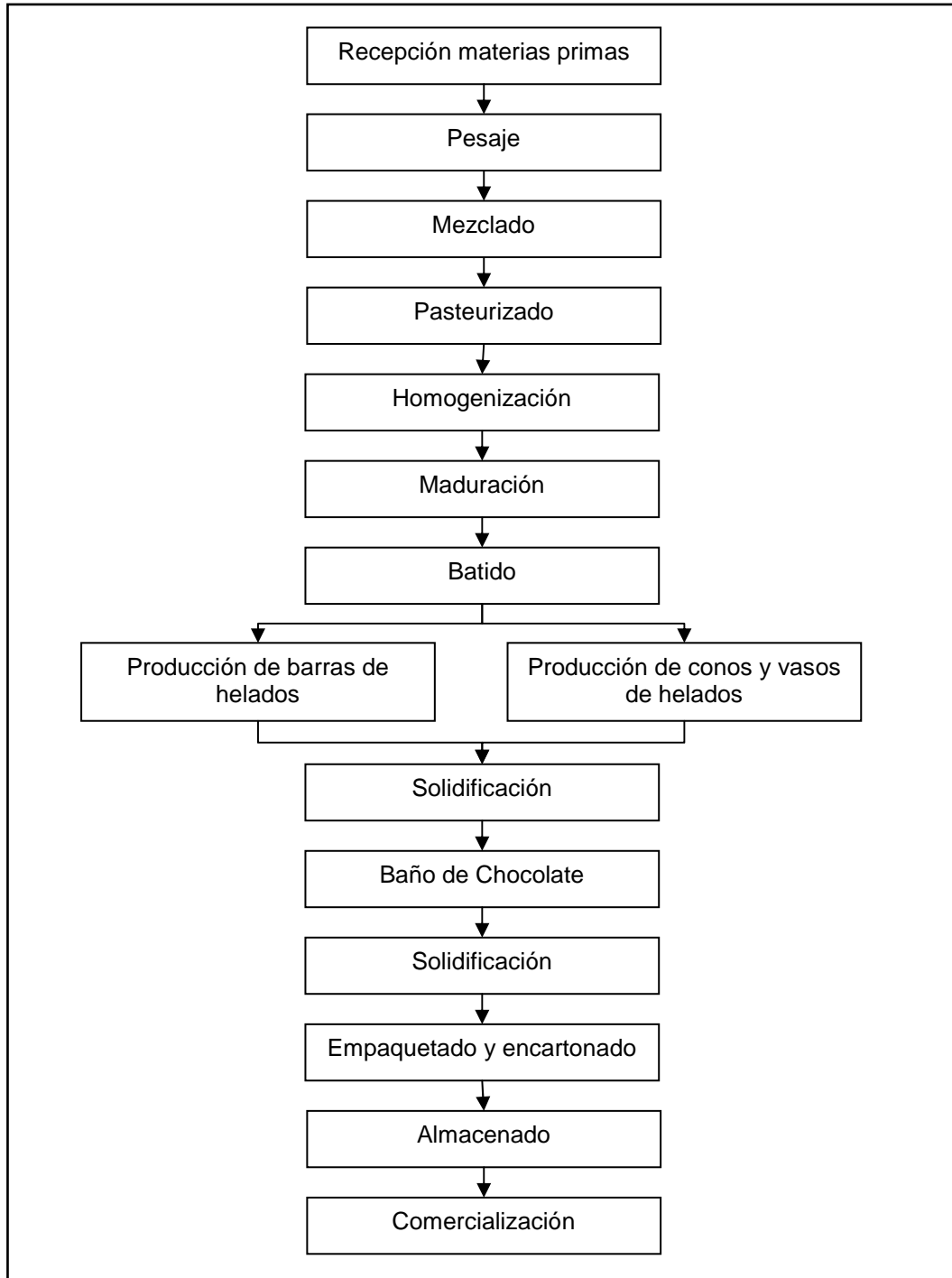


Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano
"Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 3

FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS DE CREMA BAÑADOS DE CHOCOLATE

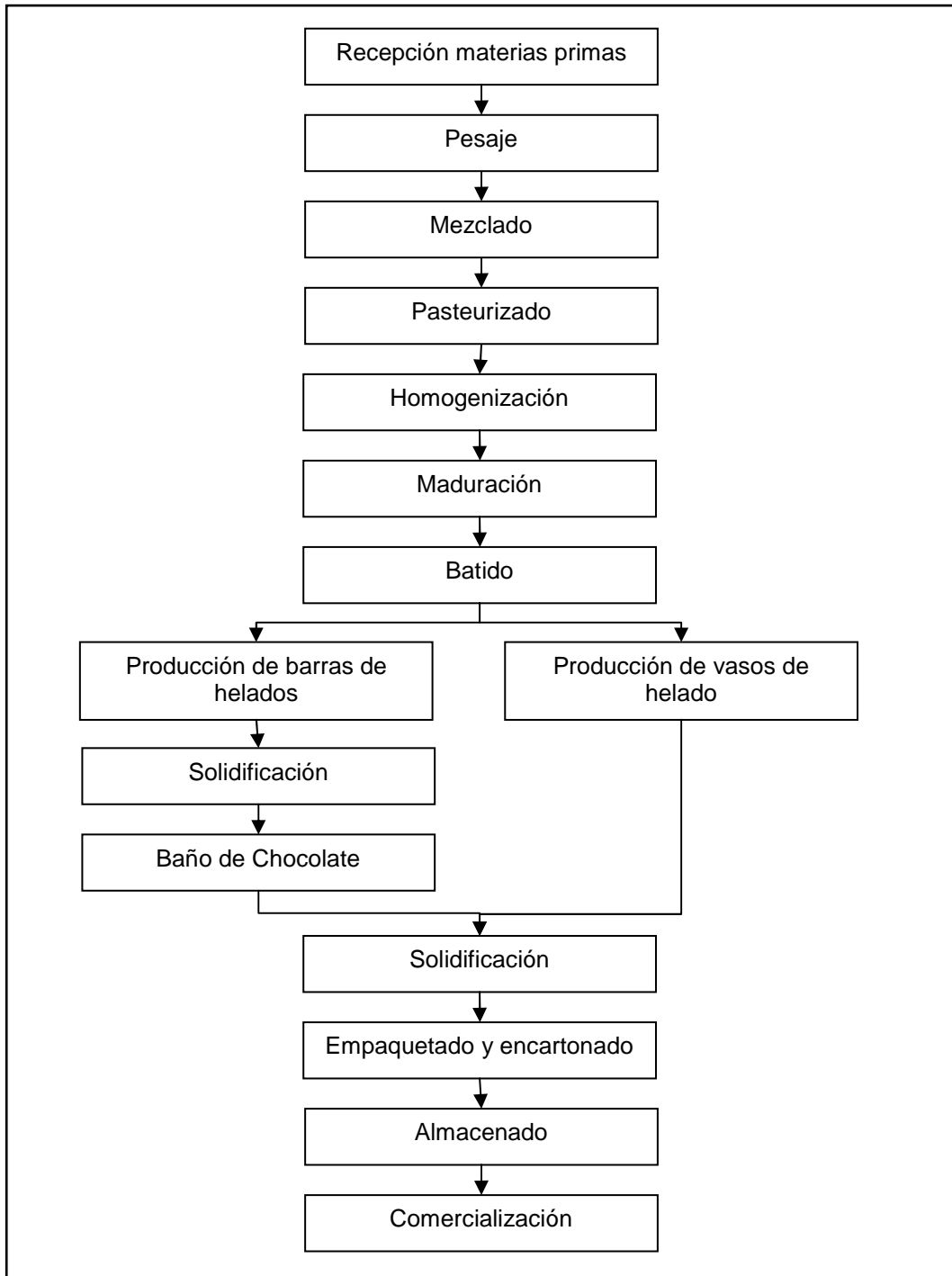


Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano
"Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 4

FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS PREMIUM

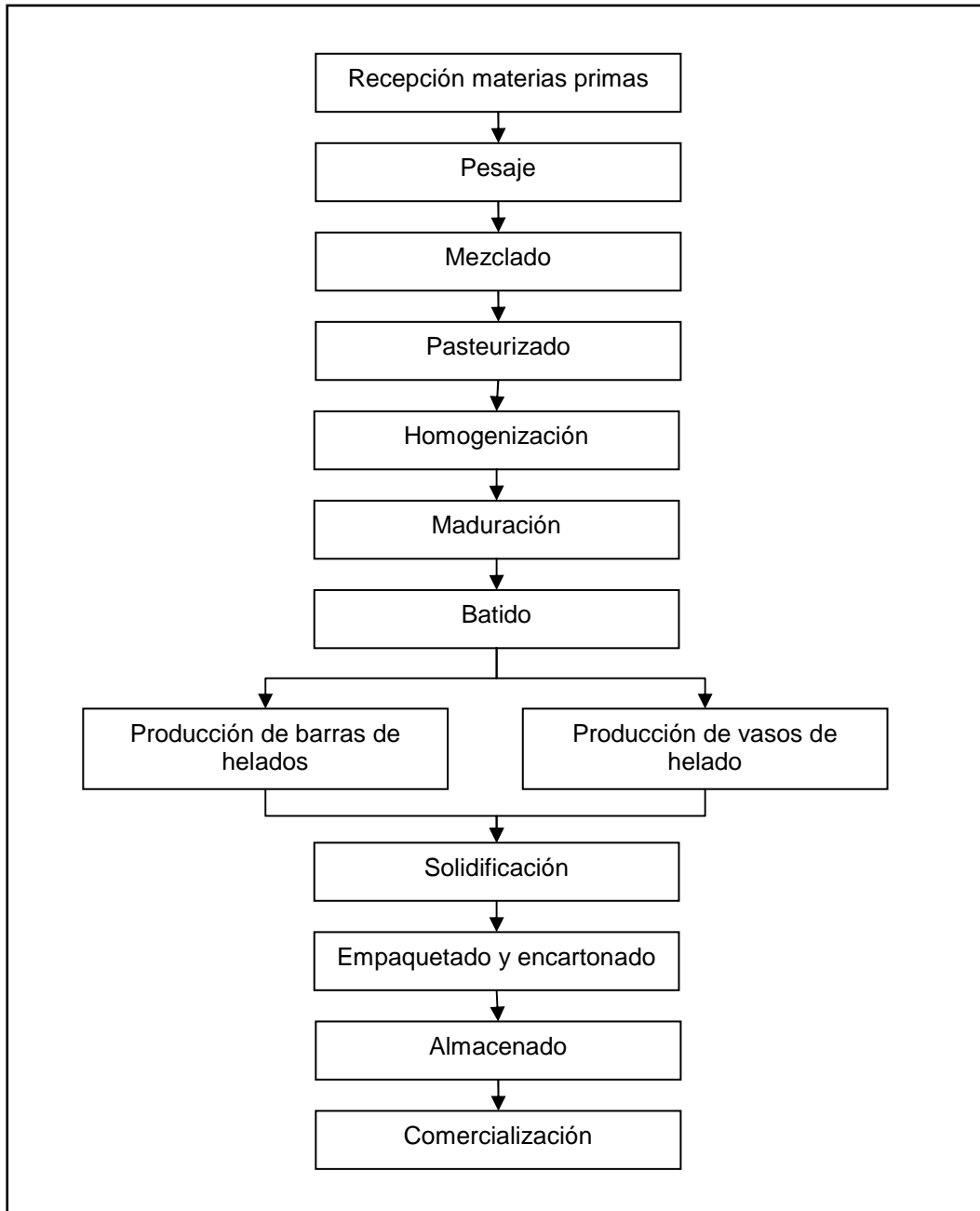


Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 5

FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS PARA DIABÉTICOS

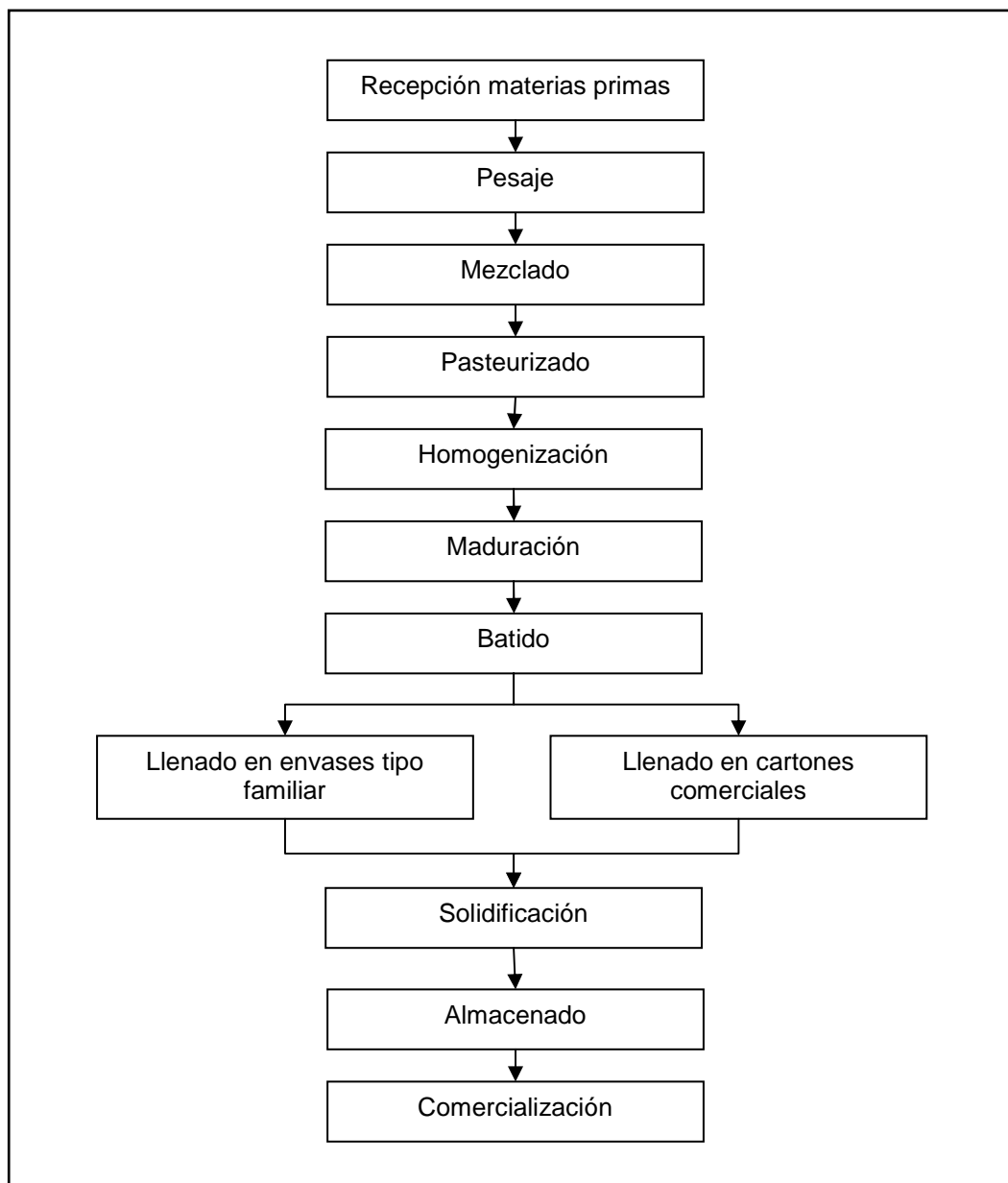


Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano
"Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 6

FLUJO DE PRODUCCIÓN PARA LOS HELADOS FAMILIARES Y COMERCIALES



Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

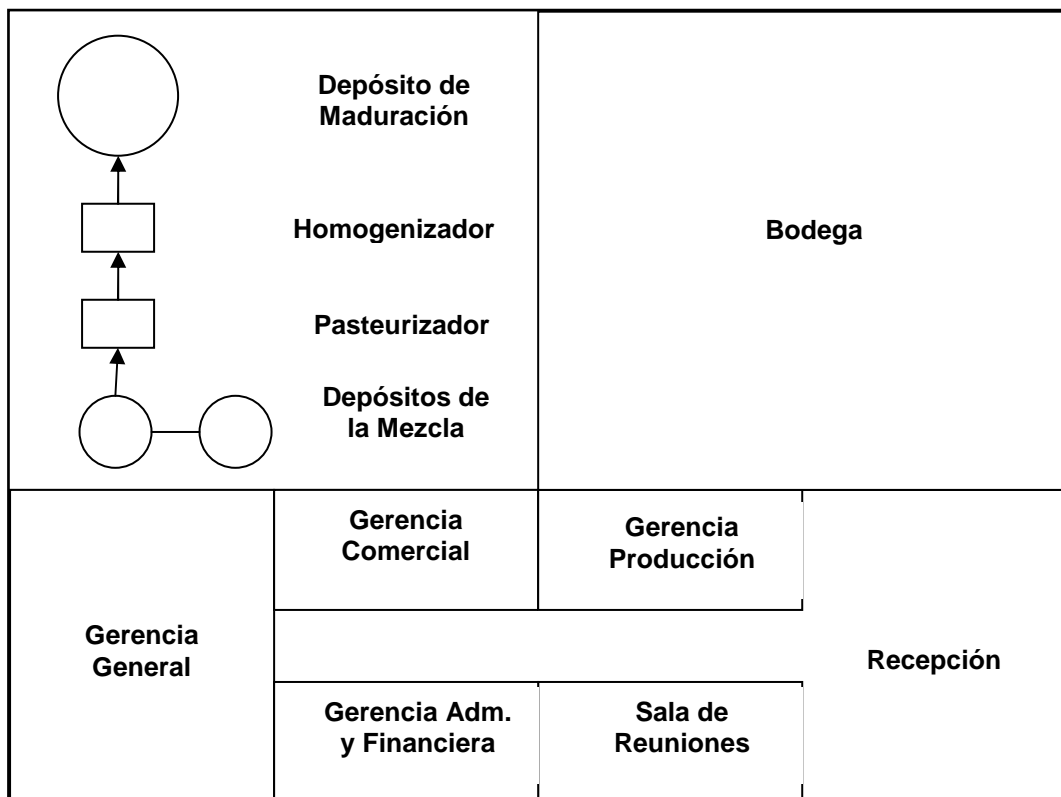
5.5 Distribución de la Planta

Se propone a MG Productos la siguiente distribución de su nueva planta, la cual consta de dos pisos:

En el **segundo piso** de la planta (ver gráfico No. 7) se propone instalar las zonas de: oficinas y la primera fase del área de producción, donde por medio de bomba se envía la leche del primero hacia el segundo piso.

GRÁFICO No. 7

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA: SEGUNDO PISO

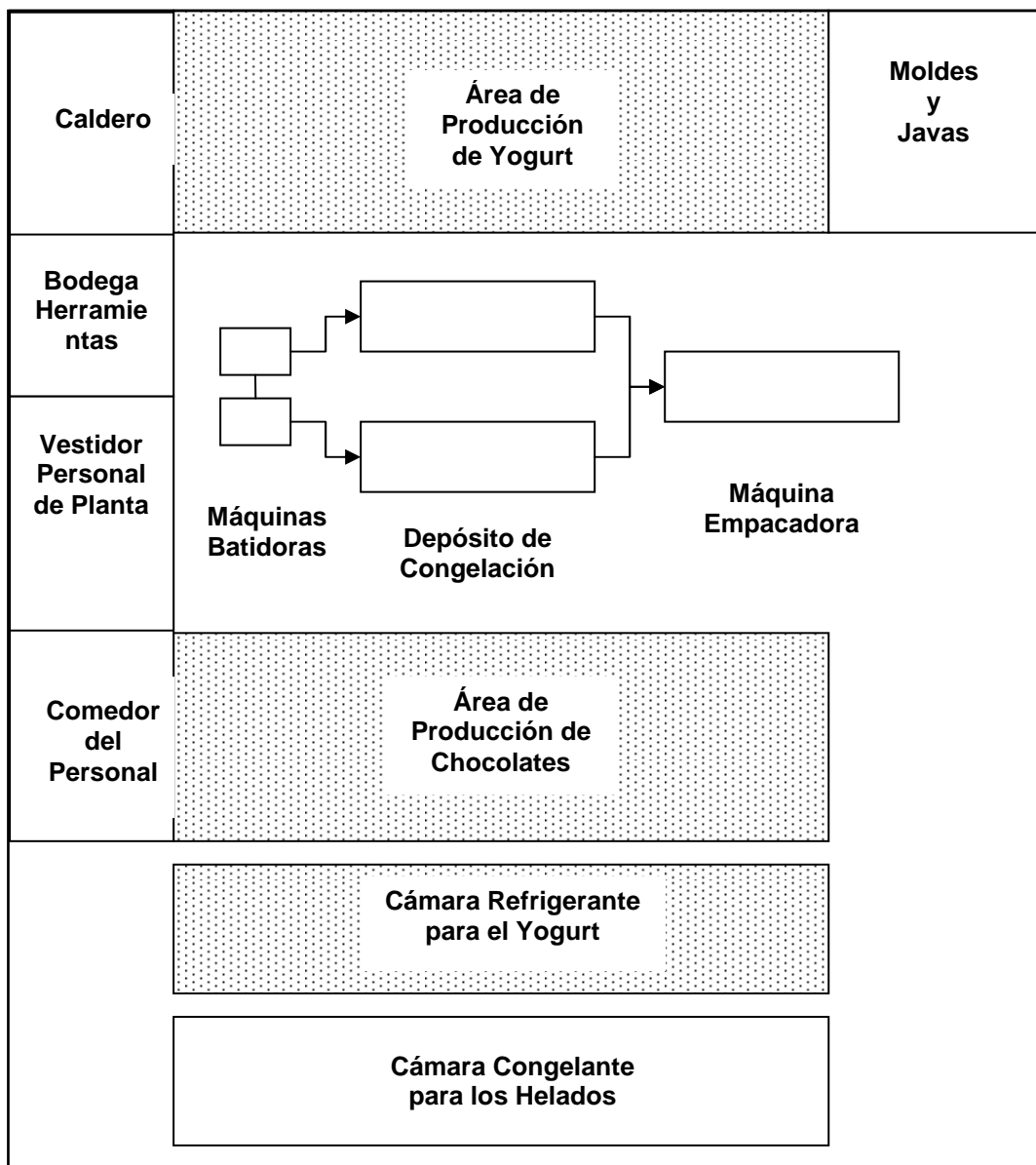


Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano "Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"

Elaboración: La Autora

La mezcla ya madurada baja al **primer piso** (ver gráfico No. 8) utilizando la gravedad, de ahí continúa el proceso de fabricación:

GRÁFICO No. 8
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA: PRIMER PISO



Fuente: Investigación Directa y Libro de Antonio Madrid e Inmaculada Cenzano
"Helados: Elaboración, análisis y control de calidad"
Elaboración: La Autora

El producto terminado será almacenado en la cámara congelante que se encuentra ubicada en la parte exterior del edificio, junto a la cámara refrigerante donde se almacenará el yogurt.

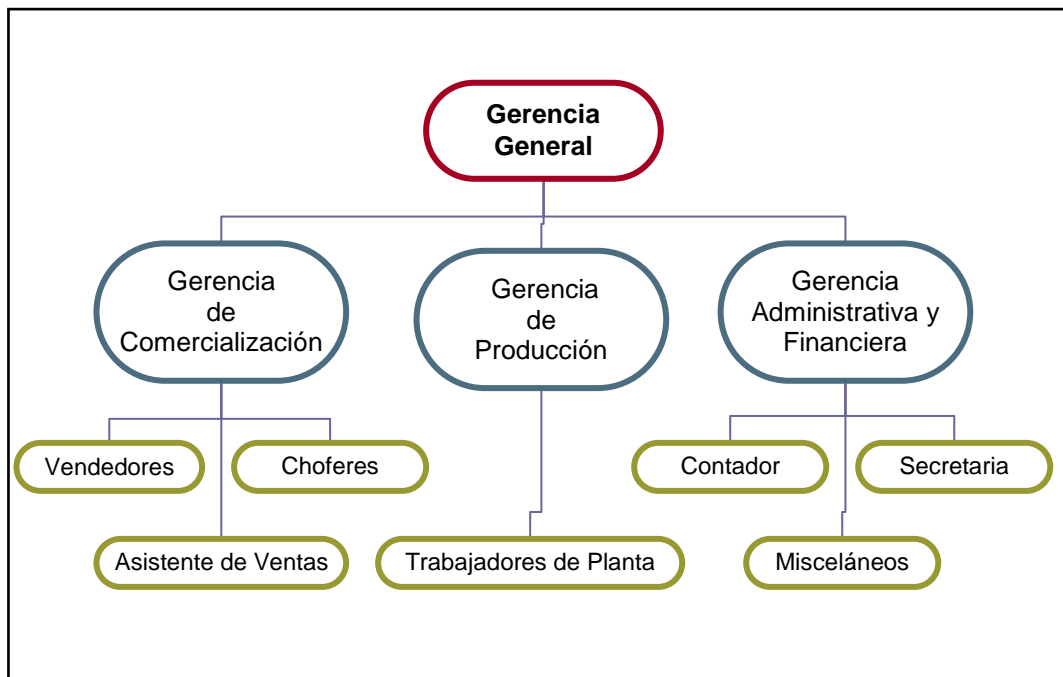
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Organización

Se propone para MG Productos el siguiente organigrama estructural, de acuerdo al gráfico No. 9:

GRÁFICO No. 9

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA MG PRODUCTOS



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

6.1.1 Personal Ejecutivo

El personal ejecutivo, conformado por el Gerente General y cada uno de los directores departamentales, deberán cumplir con las siguientes funciones:

Gerencia General

Planificar, organizar, dirigir y controlar la correcta utilización de los recursos existentes en la empresa, en su conjunto.

Gerencia de Comercialización

- Establecer procesos de comercialización y mercadeo aptos para captar el mayor número de clientes.
- Implementar continuas promociones, tanto para clientes como para consumidores finales, con el propósito de incrementar el consumo de los productos de la empresa.
- Diseñar productos capaces de satisfacer los requerimientos de los consumidores.
- Prestar una atención adecuada al cliente y consumidor final satisfaciendo sus comentarios y sugerencias, en cualquier momento que éstos lo requieran.
- Coordinar al personal de ventas y distribución, con el propósito de que juntos puedan lograr los requerimientos impuestos por la Gerencia General.

Gerencia de Producción

- Establecer procesos de producción adecuados para fabricar helados de la más alta calidad y satisfaciendo los requerimientos de los consumidores.
- Fabricar nuevos productos de acuerdo a los diseños previamente aceptados por la Gerencia de Comercialización.
- Organizar el personal del área de producción, con el objetivo de que juntos puedan alcanzar los requerimientos impuestos por la Gerencia General.

Gerencia Administrativa y Financiera

- Optimizar los recursos humanos, administrativos y económicos de MG Productos.
- Mantener un control adecuado de los costos a los que induce la empresa durante la fabricación de los productos para la estipulación de los precios de venta, ganancia para clientes y así conocer a cabalidad si se logra o no alcanzar los requerimientos de la Gerencia General.
- Organizar el personal de área de finanzas y administración, con el propósito de que juntos puedan alcanzar las exigencias de la Gerencia General.

6.1.2 Empleados

Área de Comercialización

- **Vendedores (3):**
Se ocuparán de la promoción y venta de los productos, tanto a clientes actuales como potenciales. Además se encargarán de recolectar quejas y sugerencias de clientes, para luego trasladarlos al Gerente Comercial.

- **Ayudante de Ventas (3):**
Su trabajo será el de trasladar los productos desde el camión repartidor hasta el local de entrega y ordenarlos dentro del congelador. Además se encargarán de la limpieza de los congeladores de los clientes.

- **Chofer (3):**
Se ocuparán del manejo de los camiones repartidores donde se transportan los productos, desde la empresa hasta el lugar de entrega final. Además se encargarán de la limpieza de los vehículos.

Área de Producción

- **Trabajadores de Planta (10):**
Poseerán un trabajo multifuncional, es decir, su ocupación dependerá de las labores requeridas para ese momento específico. Entre las tareas cotidianas constan:

Limpieza de las instalaciones, maquinarias y equipos
Recepción, limpieza y pesaje de materias primas
Fabricación, embalaje, encartonado y almacenaje de los productos
Entrega de los helados requeridos por los vendedores

Área Administrativa y de Finanzas

- **Contador (1):**
Registrará ingresos y egresos diarios, como son las compras de clientes y pagos a proveedores, además de llevar una caja chica para adquisiciones pequeñas diversas.

- **Secretaria (1):**
Su trabajo será el de recibir a los clientes y proveedores cuando ellos acudan a las instalaciones de la empresa, además de contestar las llamadas telefónicas.

- **Misceláneos (1):**
Se ocupará de la limpieza del área administrativa de la empresa, además de cumplir con mandados varios.

6.2 Análisis Legal

Para que MG Productos logre alcanzar los planes antes indicados y así mejorar sus ventas y participación del mercado, tanto a nivel local como nacional, se propone reorganizar su situación legal, pasando de una empresa familiar a una compañía de responsabilidad limitada, donde el patrimonio familiar no corra peligro alguno ante cualquier problema financiero que pudiese presentarse. Los socios de la compañía serían los miembros de la familia y de esta forma se cumpliría con lo estipulado en la Ley de Compañías, sección V.

6.3 Análisis Ambiental y Social

Incrementar la competitividad de una empresa implica no solamente enfocarse en la maximización de su productividad, sino también en preocuparse de otros factores determinantes como lo son la relación con el medio ambiente y la sociedad, por lo tanto se propone a MG Productos el convertirse en una empresa ecoeficiente, utilizando un mínimo posible de recursos naturales, logrando que el impacto ambiental sea el menor posible, para lo cual deberá poner en práctica lo siguiente:

- Utilizar adecuadamente los recursos naturales

El agua es uno de los recursos naturales más utilizados dentro de MG Productos, tanto para la limpieza de utensilios como de paredes y pisos. Toda esta agua ya utilizada, en lugar de ir directamente al alcantarillado público, se propone que ésta pase a la huerta que posee la empresa en la parte delantera de la edificación.

- Reducir la emisión de contaminantes

MG Productos cuenta con un caldero a diesel para la producción de vapor, el cual es utilizado para el calentamiento de las marmitas. Para que el humo que bota este caldero al ambiente no sea nocivo para la salud, tanto de empleados como para la comunidad en general, se propone adicionar un químico especialmente creado para eliminar los contaminantes expulsados.

- Obtener ingresos adicionales con el re-uso de desechos

La empresa realiza sus propias pulpas para utilizarlas en la fabricación de sus productos, por lo tanto se propone a MG Productos que luego de efectuar el despulpado, todos los desechos (pepas) pasen a ser utilizadas como abono para todos los árboles que se tienen en la huerta delantera, principalmente en los de limón, cuyo fruto será luego utilizado, por ejemplo, para la elaboración el helado de agua.

- Mantener un ambiente laboral sano y estable

Todos los motores, tanto de las máquinas batidoras, marmitas y cuartos fríos, deberán encontrarse fuera de la edificación de la empresa, de esta forma el ruido que son causadas por éstas no molesta a ninguno de los trabajadores y personal administrativo que labora en la compañía, manteniéndose un ambiente laboral seguro, tranquilo y confiable.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 Inversiones en Activos Fijos, Diferidos y Capital de Trabajo

Para que MG Productos continúe en el mercado de helados, tanto a nivel local, como nacional, se le propone que realice las inversiones expuestas en el cuadro No. 111:

CUADRO No. 111

INVERSIONES

(EN DÓLARES)

Rubros	Cantidad	Precio Unitario	Inversiones Realizadas	Inversiones a Realizar	Total Inversión
Inversiones Fijas			670.675	133.300	803.975
Terreno de 2500 m ²	2.500	70	175.000		175.000
Edificación y Construcciones de 800 m ²	800	250	200.000		200.000
Vehículos de Trabajo (incluidos furgón)	3	25.000	75.000	25.000	100.000
Instalaciones Medidor Luz	1	5.000	5.000		5.000
Instalaciones Maquinaria	1	20.000		20.000	20.000
Maquinaria					
Pasteurizador	1	7.000	7.000		7.000
Enfriamiento	1	500	500		500
Homogenizador	1	5.000	5.000		5.000
Marmita de Maduración	1	7.000	7.000		7.000
Máquina batidora continua	1	15.000	15.000	15.000	30.000
Máquina Batidora semi continua	1	10.000	10.000		10.000
Piscina de Endurecimiento	1	10.000	10.000	10.000	20.000
Moldes de Helado	120	140	16.800		16.800
Desmoldador de helados	1	100	100		100
Máquina Embaladora	1	35.000	35.000		35.000
Caldero	1	10.000	10.000		10.000
Cuarto Frío	1	12.000	12.000	12.000	24.000
Varios	1	5.000	5.000		5.000
Congeladores	150	500	75.000	32.500	107.500
Equipo de Laboratorio	1	500	500		500
Muebles y Enseres					
Computadora	1	1.700	1.700	6.800	8.500
Impresora	1	75	75		75
Muebles Varios	1	3.000	3.000	12.000	15.000
Varios	1	1.000	1.000		1.000
Imprevistos	1	1.000	1.000		1.000

Activos Diferidos			0	109.200	109.200
Gastos de Organización	1	1.200		1.200	1.200
Gastos de Instalación	1	5.000		5.000	5.000
Gastos de Promoción	1	100.000		100.000	100.000
Capacitación del Personal	1	2.000		2.000	2.000
Imprevistos	1	1.000		1.000	1.000

Capital de Trabajo			31.200	390.518	421.718
Materia Prima		10.000	10.000	224.036	234.036
Materiales		10.000	10.000	30.000	40.000
Mano de Obra Directa	6	200	1.200	115.482	116.682
Caja y Bancos		10.000	10.000	20.000	30.000
Contingencias		1.000		1.000	1.000
Total			701.875	633.018	1.334.893

Fuente: Investigación Directa y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

7.2 Financiamiento de las Inversiones

Una vez determinadas el total de inversiones, se debe establecer las fuentes de su procedencia, para lo cual se propone a MG Productos las fuentes de financiamiento descritos en el cuadro No. 112:

CUADRO No. 112
INVERSIONES: FUENTES Y USOS
(EN DÓLARES)

Rubros	Uso de Fondos	Fuentes de Financiamiento		
		Propios	Bancos	Proveedores
Inversiones Fijas	803.975	665.675	138.300	0
Terreno de 2500 m ²	175.000	175.000		
Edificación y Construcciones de 800 m ²	200.000	200.000		
Vehículos de Trabajo (incluidos furgón)	100.000	75.000	25.000	
Instalaciones Medidor Luz	5.000		5.000	
Instalaciones Maquinaria	20.000		20.000	
Maquinaria				
Pasteurizador	7.000	7.000		
Enfriamiento	500	500		
Homogenizador	5.000	5.000		
Marmita de Maduración	7.000	7.000		
Máquina batidora continua	30.000	15.000	15.000	
Máquina Batidora semi continua	10.000	10.000		
Piscina de Endurecimiento	20.000	10.000	10.000	
Moldes de Helado	16.800	16.800		
Desmoldador de helados	100	100		
Máquina Embaladora	35.000	35.000		
Caldero	10.000	10.000		
Cuarto Frío	24.000	12.000	12.000	
Varios	5.000	5.000		
Congeladores	107.500	75.000	32.500	
Equipo de Laboratorio	500	500		
Muebles y Enseres				
Computadora	8.500	1.700	6.800	
Impresora	75	75		
Muebles Varios	15.000	3.000	12.000	
Varios	1.000	1.000		
Imprevistos	1.000	1.000		

CUADRO No. 112**(CONTINUACIÓN)**

Activos Diferidos	109.200	0	109.200	0
Gastos de Organización	1.200		1.200	
Gastos de Instalación	5.000		5.000	
Gastos de Promoción	100.000		100.000	
Capacitación del Personal	2.000		2.000	
Imprevistos	1.000		1.000	

Capital de Trabajo	421.718	32.200	252.500	137.018
Materia Prima	234.036	10.000	97.018	127.018
Materiales	40.000	10.000	20.000	10.000
Mano de Obra Directa	116.682	1.200	115.482	
Caja y Bancos	30.000	10.000	20.000	
Contingencias	1.000	1.000		

Total	1.334.893	697.875	500.000	137.018
--------------	------------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Investigación Directa y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

7.3 Tabla de Amortización

Para alcanzar los planes anteriormente descritos, se propone a MG Productos solicitar un préstamo bancario de US \$ 500.000, a una tasa de interés del 18%⁵⁶, a un plazo de 10 años capitalizable anualmente. Este monto se propone ser amortizado de acuerdo al cuadro No. 113:

⁵⁶ Para la semana del 15 al 21 de marzo del 2007 las tasas nominales de interés en bancos privados, los cuales no incluyen costos financieros por conceptos de comisión y otros cargos, se encontraban en 13,32% para créditos mayores de 541 días, por lo tanto se estima una tasa de interés del 18%. Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO No. 113
TABLA DE AMORTIZACIÓN
(EN DÓLARES)

Períodos	Capital Prestado	Intereses Vencidos al Final del Período	Capital Pagado	Cuota de Pago	Saldo
1	500.000	90.000	50.000	140.000	450.000
2	450.000	81.000	50.000	131.000	400.000
3	400.000	72.000	50.000	122.000	350.000
4	350.000	63.000	50.000	113.000	300.000
5	300.000	54.000	50.000	104.000	250.000
6	250.000	45.000	50.000	95.000	200.000
7	200.000	36.000	50.000	86.000	150.000
8	150.000	27.000	50.000	77.000	100.000
9	100.000	18.000	50.000	68.000	50.000
10	50.000	9.000	50.000	59.000	0
Total		495.000	500.000	995.000	

Fuente: Investigación Directa y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

7.4 Amortización Activos Nominales

A los montos estimados como activos diferidos se propone ser amortizados en un período de cinco años, de acuerdo al cuadro No. 114:

CUADRO No. 114
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS NOMINALES
(EN DÓLARES)

	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Diferidos	109.200	21840	21840	21840	21840	21840
Gastos de Organización	1.200	240	240	240	240	240
Gastos de Instalación	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

CUADRO No. 114**(CONTINUACIÓN)**

Gastos de Promoción	100.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Capacitación del Personal	2.000	400	400	400	400	400
Imprevistos	1.000	200	200	200	200	200

Fuente: Investigación Directa y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

7.5 Depreciaciones y Amortizaciones

A los valores de todos los activos de la empresa se proponen ser depreciados y amortizados en un período de diez años, de acuerdo al cuadro No. 115:

CUADRO No. 115**DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES****(EN DÓLARES)**

	Valor del Bien	Depreciación Anual	Valor de Salvamento	Valor a Depreciar	% Depreciación
Construcciones-Edificaciones	200.000	10.000	100.000	100.000	50%
Vehículos	100.000	8.000	20.000	80.000	80%
Maquinaria y Equipos	278.400	22.272	55.680	222.720	80%
Muebles y Enseres	24.575	1.966	4.915	19.660	80%
TOTAL		42.238	180.595		

Fuente: Investigación Directa, datos cuadro No. 111 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

7.6 Presupuesto de Ingresos

Una vez determinada la demanda actual⁵⁷ de los helados fabricados por MG Productos, se ha calculado la representación de cada uno dentro del gran total, gracias a datos proporcionados por la empresa, obteniéndose el siguiente análisis (ver cuadro No. 116) de la situación presente:

CUADRO No. 116

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA LA SITUACIÓN ACTUAL

(CANTIDAD EN UNICADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		1.562.976		
Jet	86,05%	1.344.941	0,07	94.145,86
Gemelo	13,95%	218.035	0,13	28.344,57
Helados de Fruta y Crema		1.009.824		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	34,10%	344.350	0,25	86.087,50
Fruta Pequeña				
Sabores (Tipo Salcedo)				
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	88.663	0,25	22.165,64
Empastado Chico	12,15%	122.694	0,18	22.084,85
Vaso	13,94%	140.769	0,25	35.192,37
Cono	21,68%	218.930	0,25	54.732,46
Sánduche	3,99%	40.292	0,375	15.109,49
Gemelo de Leche	5,36%	54.127	0,22	11.907,84
Total				369.770,58

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

Para el año siguiente (año 1) y una vez puesta en práctica los planes propuestos anteriormente, existe un incremento notable en la

⁵⁷ Sírvase leer la página 147 de éste documento.

cantidad demandada de los helados tradicionales (50% más que el año anterior, además de la tasa de crecimiento poblacional de Quito que es del 2,3% y la ampliación del mercado que es de 2,3%), a lo cual se debe incrementar la cantidad demandada de nuevos productos, permitiendo un aumento del total de ingresos estimados de un 273,7%, como se observa del cuadro No. 117:

CUADRO No. 117
DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 1
(CANTIDAD EN UNICADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		2.422.613		
Jet	86,05%	2.084.658	0,07	145.926,08
Gemelo	13,95%	337.954	0,13	43.934,08
Helados de Fruta y Crema		1.565.227		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	156.523	0,25	39.130,68
Fruta Pequeña	11,10%	173.740	0,18	31.273,24
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	203.480	0,25	50.869,88
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	137.427	0,25	34.356,74
Empastado Chico	12,15%	190.175	0,18	34.231,52
Vaso	13,94%	218.193	0,25	54.548,17
Cono	21,68%	339.341	0,25	84.835,31
Sánduche	3,99%	62.453	0,375	23.419,71
Gemelo de Leche	5,36%	83.896	0,22	18.457,16
Helados Tipo Familiar		47.976		
Litro	40%	19.190	1,50	28.785,60
1/2 Litro	60%	28.786	0,80	23.028,48
Helados Premium		715.752		
Paleta	60%	429.451	0,50	214.725,60
Vaso Normal	40%	286.301	0,50	143.150,40
Helados Especiales para Diabéticos		410.976		
Paleta	60%	246.586	0,50	123.292,80
Vasos	40%	164.390	0,50	82.195,20
Helados Comerciales		600		
Cartones de 10 Litros	100%	600	11,20	6.720,00
Total				1.182.880,66

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

A partir del segundo año (año 2), la cantidad demandada se incrementa en un 5% (2,3% ampliación del mercado más la tasa de crecimiento poblacional de Quito de 2,7%), permitiendo que el ingreso total sufra un incremento en igual proporción para todos los años siguientes (ver cuadro No. 118 al No. 126)

CUADRO No. 118
DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 2
(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		2.543.743		
Jet	86,05%	2.188.891	0,07	153.222,39
Gemelo	13,95%	354.852	0,13	46.130,79
Helados de Fruta y Crema		1.643.489		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	164.349	0,25	41.087,21
Fruta Pequeña	11,10%	182.427	0,18	32.836,90
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	213.654	0,25	53.413,38
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	144.298	0,25	36.074,57
Empastado Chico	12,15%	199.684	0,18	35.943,09
Vaso	13,94%	229.102	0,25	57.275,58
Cono	21,68%	356.308	0,25	89.077,08
Sánduche	3,99%	65.575	0,375	24.590,70
Gemelo de Leche	5,36%	88.091	0,22	19.380,02
Helados Tipo Familiar		50.375		
Litro	40%	20.150	1,50	30.224,88
1/2 Litro	60%	30.225	0,80	24.179,90
Helados Premium		751.540		
Paleta	60%	450.924	0,50	225.461,88
Vaso Normal	40%	300.616	0,50	150.307,92
Helados Especiales para Diabéticos		431.525		
Paleta	60%	258.915	0,50	129.457,44
Vasos	40%	172.610	0,50	86.304,96
Helados Comerciales		630		
Cartones de 10 Litros	100%	630	11,20	7.056,00
Total				1.242.024,69

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 119

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 3

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		2.670.931		
Jet	86,05%	2.298.336	0,07	160.883,51
Gemelo	13,95%	372.595	0,13	48.437,33
Helados de Fruta y Crema		1.725.663		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	172.566	0,25	43.141,57
Fruta Pequeña	11,10%	191.549	0,18	34.478,75
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	224.336	0,25	56.084,05
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	151.513	0,25	37.878,30
Empastado Chico	12,15%	209.668	0,18	37.740,25
Vaso	13,94%	240.557	0,25	60.139,36
Cono	21,68%	374.124	0,25	93.530,93
Sánduche	3,99%	68.854	0,375	25.820,23
Gemelo de Leche	5,36%	92.496	0,22	20.349,02
Helados Tipo Familiar		52.894		
Litro	40%	21.157	1,50	31.736,12
1/2 Litro	60%	31.736	0,80	25.388,90
Helados Premium		789.117		
Paleta	60%	473.470	0,50	236.734,97
Vaso Normal	40%	315.647	0,50	157.823,32
Helados Especiales para Diabéticos		453.101		
Paleta	60%	271.861	0,50	135.930,31
Vasos	40%	181.240	0,50	90.620,21
Helados Comerciales		662		
Cartones de 10 Litros	100%	662	11,20	7.408,80
Total				1.304.125,93

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 120

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 4

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		2.804.477		
Jet	86,05%	2.413.253	0,07	168.927,68
Gemelo	13,95%	391.225	0,13	50.859,19
Helados de Fruta y Crema		1.811.946		

CUADRO No. 120

(CONTINUACIÓN)

Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	181.195	0,25	45.298,65
Fruta Pequeña	11,10%	201.126	0,18	36.202,68
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	235.553	0,25	58.888,25
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	159.089	0,25	39.772,22
Empastado Chico	12,15%	220.151	0,18	39.627,26
Vaso	13,94%	252.585	0,25	63.146,32
Cono	21,68%	392.830	0,25	98.207,48
Sánduche	3,99%	72.297	0,375	27.111,24
Gemelo de Leche	5,36%	97.120	0,22	21.366,47
Helados Tipo Familiar		55.538		
Litro	40%	22.215	1,50	33.322,93
1/2 Litro	60%	33.323	0,80	26.658,34
Helados Premium		828.572		
Paleta	60%	497.143	0,50	248.571,72
Vaso Normal	40%	331.429	0,50	165.714,48
Helados Especiales para Diabéticos		475.756		
Paleta	60%	285.454	0,50	142.726,83
Vasos	40%	190.302	0,50	95.151,22
Helados Comerciales		695		
Cartones de 10 Litros	100%	695	11,2	7.779,24
Total				1.369.332,22

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 121

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 5

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		2.944.701		
Jet	86,05%	2.533.915	0,07	177.374,06
Gemelo	13,95%	410.786	0,13	53.402,15
Helados de Fruta y Crema		1.902.543		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	190.254	0,25	47.563,59
Fruta Pequeña	11,10%	211.182	0,18	38.012,82
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	247.331	0,25	61.832,66
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	167.043	0,25	41.760,83
Empastado Chico	12,15%	231.159	0,18	41.608,63
Vaso	13,94%	265.215	0,25	66.303,64

CUADRO No. 121

(CONTINUACIÓN)

Cono	21,68%	412.471	0,25	103.117,85
Sánduche	3,99%	75.911	0,375	28.466,81
Gemelo de Leche	5,36%	101.976	0,22	22.434,79
Helados Tipo Familiar		58.315		
Litro	40%	23.326	1,50	34.989,08
1/2 Litro	60%	34.989	0,80	27.991,26
Helados Premium		870.001		
Paleta	60%	522.001	0,50	261.000,31
Vaso Normal	40%	348.000	0,50	174.000,21
Helados Especiales para Diabéticos		499.544		
Paleta	60%	299.726	0,50	149.863,17
Vasos	40%	199.818	0,50	99.908,78
Helados Comerciales		729		
Cartones de 10 Litros	100%	729	11,20	8.168,20
Total				1.437.798,83

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 122

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 6

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		3.091.936		
Jet	86,05%	2.660.611	0,07	186.242,77
Gemelo	13,95%	431.325	0,13	56.072,26
Helados de Fruta y Crema		1.997.671		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	199.767	0,25	49.941,77
Fruta Pequeña	11,10%	221.741	0,18	39.913,46
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	259.697	0,25	64.924,30
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	175.395	0,25	43.848,87
Empastado Chico	12,15%	242.717	0,18	43.689,06
Vaso	13,94%	278.475	0,25	69.618,82
Cono	21,68%	433.095	0,25	108.273,75
Sánduche	3,99%	79.707	0,375	29.890,15
Gemelo de Leche	5,36%	107.075	0,22	23.556,53
Helados Tipo Familiar		61.231		
Litro	40%	24.492	1,50	36.738,53
1/2 Litro	60%	36.739	0,80	29.390,82
Helados Premium		913.501		
Paleta	60%	548.101	0,50	274.050,32

CUADRO No. 122**(CONTINUACIÓN)**

Vaso Normal	40%	365.400	0,50	182.700,22
Helados Especiales para Diabéticos		524.521		
Paleta	60%	314.713	0,50	157.356,33
Vasos	40%	209.808	0,50	104.904,22
Helados Comerciales		766		
Cartones de 10 Litros	100%	766	11,20	8.576,61
Total				1.509.688,77

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura**Elaboración:** La Autora**CUADRO No. 123****DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 7****(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)**

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		3.246.533		
Jet	86,05%	2.793.642	0,07	195.554,91
Gemelo	13,95%	452.891	0,13	58.875,87
Helados de Fruta y Crema		2.097.554		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	209.755	0,25	52.438,85
Fruta Pequeña	11,10%	232.829	0,18	41.909,13
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	272.682	0,25	68.170,51
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	184.165	0,25	46.041,31
Empastado Chico	12,15%	254.853	0,18	45.873,51
Vaso	13,94%	292.399	0,25	73.099,76
Cono	21,68%	454.750	0,25	113.687,43
Sánduche	3,99%	83.692	0,375	31.384,65
Gemelo de Leche	5,36%	112.429	0,22	24.734,36
Helados Tipo Familiar		64.292		
Litro	40%	25.717	1,50	38.575,46
1/2 Litro	60%	38.575	0,80	30.860,37
Helados Premium		959.176		
Paleta	60%	575.506	0,50	287.752,84
Vaso Normal	40%	383.670	0,50	191.835,23
Helados Especiales para Diabéticos		550.747		
Paleta	60%	330.448	0,50	165.224,14
Vasos	40%	220.299	0,50	110.149,43
Helados Comerciales		804		
Cartones de 10 Litros	100%	804	11,20	9.005,44
Total				1.585.173,21

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura**Elaboración:** La Autora

CUADRO No. 124

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 8

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		3.408.859		
Jet	86,05%	2.933.324	0,07	205.332,65
Gemelo	13,95%	475.536	0,13	61.819,67
Helados de Fruta y Crema		2.202.432		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	220.243	0,25	55.060,80
Fruta Pequeña	11,10%	244.470	0,18	44.004,59
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	286.316	0,25	71.579,04
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	193.374	0,25	48.343,38
Empastado Chico	12,15%	267.595	0,18	48.167,18
Vaso	13,94%	307.019	0,25	76.754,75
Cono	21,68%	477.487	0,25	119.371,81
Sánduche	3,99%	87.877	0,375	32.953,89
Gemelo de Leche	5,36%	118.050	0,22	25.971,08
Helados Tipo Familiar		67.507		
Litro	40%	27.003	1,50	40.504,23
1/2 Litro	60%	40.504	0,80	32.403,38
Helados Premium		1.007.135		
Paleta	60%	604.281	0,50	302.140,48
Vaso Normal	40%	402.854	0,50	201.426,99
Helados Especiales para Diabéticos		578.285		
Paleta	60%	346.971	0,50	173.485,35
Vasos	40%	231.314	0,50	115.656,90
Helados Comerciales		844		
Cartones de 10 Litros	100%	844	11,20	9.455,71
Total				1.664.431,87

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 125

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 9

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		3.579.302		
Jet	86,05%	3.079.990	0,07	215.599,28
Gemelo	13,95%	499.313	0,13	64.910,65
Helados de Fruta y Crema		2.312.553		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	231.255	0,25	57.813,84

CUADRO No. 125

(CONTINUACIÓN)

Fruta Pequeña	11,10%	256.693	0,18	46.204,82
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	300.632	0,25	75.157,99
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	203.042	0,25	50.760,55
Empastado Chico	12,15%	280.975	0,18	50.575,54
Vaso	13,94%	322.370	0,25	80.592,49
Cono	21,68%	501.362	0,25	125.340,40
Sánduche	3,99%	92.271	0,375	34.601,58
Gemelo de Leche	5,36%	123.953	0,22	27.269,63
Helados Tipo Familiar		70.882		
Litro	40%	28.353	1,50	42.529,44
½ Litro	60%	42.529	0,80	34.023,55
Helados Premium		1.057.492		
Paleta	60%	634.495	0,50	317.247,51
Vaso Normal	40%	422.997	0,50	211.498,34
Helados Especiales para Diabéticos		607.199		
Paleta	60%	364.319	0,50	182.159,62
Vasos	40%	242.879	0,50	121.439,75
Helados Comerciales		886		
Cartones de 10 Litros	100%	886	11,20	9.928,50
Total				1.747.653,47

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 126

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS PARA EL AÑO 10

(CANTIDAD EN UNIDADES Y VALOR EN DÓLARES)

Productos	Representación	Cantidad	Precio	Valor
Helados de Agua		3.758.268		
Jet	86,05%	3.233.989	0,07	226.379,25
Gemelo	13,95%	524.278	0,13	68.156,18
Helados de Fruta y Crema		2.428.181		
Helados de Fruta				
Fruta Grande	10,00%	242.818	0,25	60.704,53
Fruta Pequeña	11,10%	269.528	0,18	48.515,06
Sabores (Tipo Salcedo)	13%	315.664	0,25	78.915,89
Helados de Crema y Bañados de Chocolate				
Empastado Grande	8,78%	213.194	0,25	53.298,58
Empastado Chico	12,15%	295.024	0,18	53.104,32
Vaso	13,94%	338.488	0,25	84.622,11
Cono	21,68%	526.430	0,25	131.607,42

CUADRO No. 126**(CONTINUACIÓN)**

Sánduche	3,99%	96.884	0,375	36.331,66
Gemelo de Leche	5,36%	130.151	0,22	28.633,11
Helados Tipo Familiar		74.427		
Litro	40%	29.771	1,50	44.655,91
1/2 Litro	60%	44.656	0,80	35.724,73
Helados Premium		1.110.366		
Paleta	60%	666.220	0,50	333.109,88
Vaso Normal	40%	444.147	0,50	222.073,25
Helados Especiales para Diabéticos		637.559		
Paleta	60%	382.535	0,50	191.267,60
Vasos	40%	255.023	0,50	127.511,73
Helados Comerciales		931		
Cartones de 10 Litros	100%	931	11,20	10.424,93
Total				1.835.036,14

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

7.7 Presupuestos de Costos Unitarios de Producción

Se procedió a determinar los costos en los que se incurre para la elaboración de cada uno de los helados, tanto actuales como futuros, de MG Productos. Paso siguiente fue proyectar estos requerimientos de acuerdo a las cantidades futuras demandadas, obteniéndose los datos expuestos en los cuadros No. 127 al No. 129:

CUADRO No. 127**COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y PROYECCIONES I**

(EN DÓLARES)

Ingredientes	Jet de Agua	Gemelo de Agua	Fruta Grande	Fruta Chico	Salcedo	Empastado Grande
Masa del Helado	0,020	0,030	0,070	0,055	0,070	0,070

CUADRO No. 126

(CONTINUACIÓN)

Chocolate						0,025
Paleta	0,001	0,002	0,001	0,001	0,001	0,001
Funda	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Vaso plástico						
Cono de Galleta						
Galleta Sánduche						
Cartón	0,003	0,005	0,006	0,003	0,006	0,005
Total	0,025	0,038	0,078	0,060	0,078	0,102

Años	Jet de Agua	Gemelo de Agua	Fruta Grande	Fruta Chico	Salcedo	Empastado Grande
1	51.074	12.842	12.139	10.446	15.781	14.046
2	53.628	13.484	12.746	10.968	16.570	14.748
3	56.309	14.159	13.383	11.517	17.399	15.486
4	59.125	14.867	14.053	12.093	18.268	16.260
5	62.081	15.610	14.755	12.697	19.182	17.073
6	65.185	16.390	15.493	13.332	20.141	17.927
7	68.444	17.210	16.268	13.999	21.148	18.823
8	71.866	18.070	17.081	14.699	22.205	19.764
9	75.460	18.974	17.935	15.434	23.316	20.753
10	79.233	19.923	18.832	16.205	24.481	21.790

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 128

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y PROYECCIONES II

(EN DÓLARES)

Ingredientes	Empastado Chico	Vaso	Cono	Sánduche	Gemelo de Leche	Litro
Masa del Helado	0,055	0,070	0,070	0,070	0,050	0,420
Chocolate	0,020		0,025			
Paleta	0,001				0,002	
Funda	0,001			0,010	0,001	
Vaso plástico		0,030				0,200
Cono de Galleta			0,030			
Galleta Sánduche				0,030		
Cartón	0,003	0,013	0,008	0,004	0,005	
Total	0,080	0,113	0,133	0,114	0,058	0,620

CUADRO No. 128**(CONTINUACIÓN)**

Años	Empastado Chico	Vaso	Cono	Sánduche	Gemelo de Leche	Litro
1	15.238	24.547	45.246	7.130	4.866	11.898
2	16.000	25.774	47.508	7.487	5.109	12.493
3	16.800	27.063	49.883	7.861	5.365	13.118
4	17.640	28.416	52.377	8.254	5.633	13.773
5	18.522	26.005	54.996	8.667	5.915	14.462
6	19.448	31.328	57.746	9.100	6.210	15.185
7	20.420	32.895	60.633	9.555	6.521	15.945
8	21.441	34.540	63.665	10.033	6.847	16.742
9	22.513	36.267	66.848	10.534	7.189	17.579
10	23.639	38.080	70.191	11.061	7.549	18.458

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura**Elaboración:** La Autora**CUADRO No. 129****COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN Y PROYECCIONES III****(EN DÓLARES)**

Ingredientes	1/2 Litro	Paleta Premium	Vaso Premium	Paleta Diabéticos	Vaso Diabéticos	Cartones 10 litros
Masa del Helado	0,210	0,130	0,130	0,130	0,130	4,200
Chocolate						
Paleta		0,001		0,001		
Funda		0,001		0,001		0,010
Vaso plástico	0,180		0,030		0,030	
Cono de Galleta						
Galleta Sánduche						
Cartón		0,006	0,006	0,006	0,006	0,250
Total	0,390	0,138	0,166	0,138	0,166	4,460

Años	1/2 Litro	Paleta Premium	Vaso Premium	Paleta Diabéticos	Vaso Diabéticos	Cartones 10 litros
1	11.226	59.073	27.216	33.919	27.216	2.676
2	11.788	62.027	49.769	35.615	28.577	2.810
3	12.377	65.128	52.257	37.396	30.005	2.950
4	12.996	68.385	54.870	39.266	31.506	3.098
5	13.646	71.804	57.613	41.229	33.081	3.253
6	14.328	75.394	60.494	43.290	34.735	3.415
7	15.044	79.164	63.519	45.455	36.472	3.586

CUADRO No. 129**(CONTINUACIÓN)**

8	15.797	83.122	66.695	47.728	38.295	3.765
9	16.586	87.278	70.029	50.114	40.210	3.954
10	17.416	91.642	73.531	52.620	42.221	4.151

Fuente: Investigación Directa y Cuadro No. 91 de Demanda Futura

Elaboración: La Autora

7.8 Presupuesto de Personal

Se calculó los sueldos y salarios del personal propuesto para la fabricación y comercialización de los helados de MG Productos, partiendo de montos reales de acuerdo a la demanda del mercado actual, tal y como se observa en los cuadros No. 130 y No. 131:

CUADRO No. 130**COSTOS DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PERSONAL****(EN DÓLARES)**

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Total Beneficios Anuales	Total Sueldo por Trabajador	Personal Requerido	TOTAL
Gerente General	3.000	36.000	9.645	45.645	1	45.645
Gerente de Comercialización	1.000	12.000	3.215	15.215	1	15.215
Vendedor	350	4.200	1.125	5.325	3	15.976
Chofer	250	3.000	804	3.804	3	11.411
Ayudante de Ventas	180	2.160	579	2.739	3	8.216
Gerente de Producción	1.000	12.000	3.215	15.215	1	15.215
Trabajador de Planta	180	2.160	579	2.739	10	27.387
Gerente Adm. y Financiero	1.000	12.000	3.215	15.215	1	15.215
Contador	250	3.000	804	3.804	1	3.804
Secretaria	200	2.400	643	3.043	1	3.043
Misceláneos	180	2.160	579	2.739	1	2.739
TOTAL	7.590,00	91.080,00	24.401,85	115.481,85	26	163.865,55

Fuente: Investigación Directa y Ministerio de Trabajo e IESS

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 131

TOTAL BENEFICIOS ANUALES

(EN DÓLARES)

Cargo	Total Beneficios	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Afiliación al IESS	Fondo de Reserva
				21,5%	
Gerente General	9.645	3.000	3.000	645,00	3.000
Gerente de Comercialización	3.215	1.000	1.000	215,00	1.000
Vendedor	1.125	350	350	75,25	350
Chofer	804	250	250	53,75	250
Ayudante de Ventas	579	180	180	38,70	180
Gerente de Producción	3.215	1.000	1.000	215,00	1.000
Trabajador de Planta	579	180	180	38,70	180
Gerente Adm. y Financiero	3.215	1.000	1.000	215,00	1.000
Contador	804	250	250	53,75	250
Secretaria	643	200	200	43,00	200
Misceláneos	579	180	180	38,70	180
TOTAL	24.401,85	7.590,00	7.590,00	1.631,85	7.590,00

Fuente: Investigación Directa y Ministerio de Trabajo e IESS

Elaboración: La Autora

7.9 Estructura de Costos

Una vez que contamos con todos los datos obtenidos anteriormente se pasa a calcular la estructura de costos propuesta para MG Productos, de acuerdo los cuadros No. 132 y No. 133:

CUADRO No. 132

ESTRUCTURAS DE COSTOS AÑO 1 AL 5

(EN DÓLARES)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Producción	443.781,36	485.718,48	508.532,04	532.457,11	553.717,14
Materia Prima	386.579,36	427.100,42	448.455,44	470.878,21	490.590,87
Mano de Obra Directa	42.602,00	43.880,06	45.196,46	46.552,36	47.948,93

CUADRO No. 132

(CONTINUACIÓN)

Depreciación Construcción-Edificación	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Útiles de Aseo	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Útiles de Oficina	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Combustibles y Lubricantes	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Otros	700,00	721,00	742,63	764,91	787,86

Costos de Administración	165.701,55	169.945,46	174.316,68	178.819,04	183.456,47
Sueldos y Salarios	121.263,55	124.901,46	128.648,50	132.507,96	136.483,19
Agua, luz, teléfono e internet	18.000,00	18.540,00	19.096,20	19.669,09	20.259,16
Gastos de Organización	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Depreciación Muebles y Enseres	1.966,00	1.966,00	1.966,00	1.966,00	1.966,00
Depreciación Maquinarias y Equipos	22.272,00	22.272,00	22.272,00	22.272,00	22.272,00
Útiles de Oficina	1.000,00	1.030,00	1.060,90	1.092,73	1.125,51

Costo de Ventas	108.000,00	111.000,00	114.090,00	117.272,70	120.550,88
Propaganda	100.000,00	103.000,00	106.090,00	109.272,70	112.550,88
Depreciación Vehículos	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00

Costos Financieros	90.000,00	81.000,00	72.000,00	63.000,00	54.000,00
Intereses Bancarios	90.000,00	81.000,00	72.000,00	63.000,00	54.000,00

Total	807.482,91	847.663,93	868.938,72	891.548,85	911.724,49
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 111, No. 113 al No. 115 y No. 117 al No. 130 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 133

ESTRUCTURAS DE COSTOS AÑO 6 AL 10

(EN DÓLARES)

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos de Producción	583.863,28	611.462,04	640.407,91	670.767,26	702.609,74
Materia Prima	519.143,23	545.100,39	572.355,41	600.973,18	631.021,84
Mano de Obra Directa	49.387,39	50.869,02	52.395,09	53.966,94	55.585,95
Depreciación Construcción-Edificación	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Útiles de Aseo	1.391,13	1.432,86	1.475,85	1.520,12	1.565,73
Útiles de Oficina	1.738,91	1.791,08	1.844,81	1.900,16	1.957,16
Combustibles y Lubricantes	1.391,13	1.432,86	1.475,85	1.520,12	1.565,73
Otros	811,49	835,84	860,91	886,74	913,34

CUADRO No. 133**(CONTINUACIÓN)**

Costos de Administración	188.233,03	193.152,88	198.220,32	203.439,79	208.815,85
Sueldos y Salarios	140.577,69	144.795,02	149.138,87	153.613,04	158.221,43
Agua, luz, teléfono e internet	20.866,93	21.492,94	22.137,73	22.801,86	23.485,92
Gastos de Organización	1.391,13	1.432,86	1.475,85	1.520,12	1.565,73
Depreciación Muebles y Enseres	1.966,00	1.966,00	1.966,00	1.966,00	1.966,00
Depreciación Maquinarias y Equipos	22.272,00	22.272,00	22.272,00	22.272,00	22.272,00
Útiles de Oficina	1.159,27	1.194,05	1.229,87	1.266,77	1.304,77
Costo de Ventas	123.927,41	127.405,23	130.987,39	134.677,01	138.477,32
Propaganda	115.927,41	119.405,23	122.987,39	126.677,01	130.477,32
Depreciación Vehículos	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Costos Financieros	45.000,00	36.000,00	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Intereses Bancarios	45.000,00	36.000,00	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Total	941.023,71	968.020,15	996.615,62	1.026.884,06	1.058.902,91

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 111, No. 113 al No. 115 y No. 117 al No. 130 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Estado de Resultados

Con el propósito de conocer la situación económica futura de MG Productos y con el respaldo de los datos obtenidos anteriormente, se propone realizar un estado de resultados para la empresa, así y como se observa en los cuadros No. 134 y No. 135:

CUADRO No. 134
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 AL 5
(EN DÓLARES)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	1.182.880,66	1.242.024,69	1.304.125,93	1.369.332,22	1.437.798,83
Costo de Producción	433.781,36	475.718,48	498.532,04	522.457,11	543.717,14
Utilidad Bruta	749.099,30	766.306,21	805.593,89	846.875,11	894.081,69
Costos de Administración	141.463,55	145.707,46	150.078,68	154.581,04	159.218,47
Costo de Ventas	100.000,00	103.000,00	106.090,00	109.272,70	112.550,88
Utilidad Operativa	507.635,75	517.598,76	549.425,21	583.021,37	622.312,34
Costo Financiero	90.000	81.000	72.000	63.000	54.000
Uti antes Imp, Dep, Util y Amort.	417.635,75	436.598,76	477.425,21	520.021,37	568.312,34
Amortizaciones	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Utilidad Antes Utilid e Impuestos	353.557,75	372.520,76	413.347,21	455.943,37	504.234,34
Reparto de Utilidades (15%)	53.033,66	55.878,11	62.002,08	68.391,51	75.635,15
Utilidad Antes de Impuestos	300.524,09	316.642,64	351.345,12	387.551,87	428.599,19
Impuestos (25%)	75.131,02	79.160,66	87.836,28	96.887,97	107.149,80
Utilidad Neta	225.393,07	237.481,98	263.508,84	290.663,90	321.449,39

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 117 al No. 130 y No. 132 al No. 133 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 135
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 6 AL 10
(EN DÓLARES)

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas	1.509.688,77	1.585.173,21	1.664.431,87	1.747.653,47	1.835.036,14
Costo de Producción	573.863,28	601.462,04	630.407,91	660.767,26	692.609,74
Utilidad Bruta	935.825,49	983.711,17	1.034.023,96	1.086.886,21	1.142.426,40
Costos de Administración	163.995,03	168.914,88	173.982,32	179.201,79	184.577,85
Costo de Ventas	115.927,41	119.405,23	122.987,39	126.677,01	130.477,32
Utilidad Operativa	655.903,06	695.391,06	737.054,25	781.007,41	827.371,24
Costo Financiero	45.000	36.000	27.000	18.000	9.000
UN antes Imp, Dep, Util y Amort.	610.903,06	659.391,06	710.054,25	763.007,41	818.371,24
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Utilidad Antes Utilid e Impuestos	568.665,06	617.153,06	667.816,25	720.769,41	776.133,24
Reparto de Utilidades (15%)	85.299,76	92.572,96	100.172,44	108.115,41	116.419,99
Utilidad Antes de Impuestos	483.365,30	524.580,10	567.643,81	612.654,00	659.713,25
Impuestos (25%)	120.841,33	131.145,03	141.910,95	153.163,50	164.928,31
Utilidad Neta	362.523,98	393.435,08	425.732,86	459.490,50	494.784,94

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 117 al No. 130 y No. 132 al No. 133 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

Una vez obtenido el estado de resultados para MG Productos, se propone analizar los datos obtenidos, para lo cual se realizará un análisis tanto vertical como horizontal de los cinco primeros años.

8.1.1 Análisis Vertical

De acuerdo al cuadro No. 136 se puede pronosticar:

CUADRO No. 136

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 AL 5

(EN PORCENTAJES)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Producción	36,67%	38,30%	38,23%	38,15%	37,82%
Utilidad Bruta	63,33%	61,70%	61,77%	61,85%	62,18%
Costos de Administración	11,96%	11,73%	11,51%	11,29%	11,07%
Costo de Ventas	8,45%	8,29%	8,13%	7,98%	7,83%
Utilidad Operativa	42,92%	41,67%	42,13%	42,58%	43,28%
Costo Financiero	7,61%	6,52%	5,52%	4,60%	3,76%
UN antes Imp, Dep, Util y Amort.	35,31%	35,15%	36,61%	37,98%	39,53%
Amortizaciones	1,85%	1,76%	1,67%	1,59%	1,52%
Depreciaciones	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%
Utilidad Antes Utilid e Impuestos	29,89%	35,15%	36,61%	37,98%	39,53%
Reparto de Utilidades (15%)	4,48%	4,50%	4,75%	4,99%	5,26%
Utilidad Antes de Impuestos	25,41%	25,49%	26,94%	28,30%	29,81%
Impuestos (25%)	6,35%	6,37%	6,74%	7,08%	7,45%
Utilidad Neta	19,05%	19,12%	20,21%	21,23%	22,36%

Fuente: Investigación Directa y datos obtenidos del cuadro No. 134

Elaboración: La Autora

- Los costos de producción representarán un porcentaje promedio de entre 36,67% y 37,82%, lo cual en valores monetarios significa

que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$36,67 y \$37,82 para solventar estos costos.

- Los costos administrativos representarán un porcentaje promedio de entre 11,96% y 11,07%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$11,96 y \$11,07 para solventar estos costos.
- Los costos de ventas representarán un porcentaje promedio de entre 8,45% y 7,83%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$8,45 y \$7,83 para solventar estos costos.
- Los costos financieros representarán un porcentaje promedio de entre 7,61% y 3,76%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$7,61 y \$3,76 para solventar estos costos.
- La utilidad neta antes de repartición de beneficios a empleados, amortizaciones, depreciaciones y pago de impuestos al Estado representa un porcentaje de entre 35,31% y 39,53%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, la empresa posee un beneficio de entre \$35,31 y \$39,53 antes de realizar la repartición de utilidades y el pago de impuestos.
- Las amortizaciones representan un porcentaje promedio de entre 1,85% y 1,52%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$1,85 y \$1,52 para solventar este pago.
- Las depreciaciones representan un porcentaje fijo de 3,57%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar \$3,57 para solventar este pago.
- El reparto de utilidades a los empleados representa un porcentaje promedio de entre 4,48% y 5,26%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$4,48 y \$5,26 para solventar este pago.

- El pago de impuestos al Estado representa un porcentaje promedio de entre 6,35% y 7,45%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, se debe proporcionar entre \$6,35 y \$7,45 para solventar este pago.
- La utilidad neta representa un porcentaje de entre 19,05% y 22,36%, lo cual en valores monetarios significa que por cada cien dólares en ventas, la empresa posee un beneficio neto final de entre \$19,05 y \$22,36.

8.1.2 Análisis Horizontal

De acuerdo al cuadro No. 137 se puede pronosticar:

CUADRO No. 137

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1 AL 5

(EN PORCENTAJES)

	2 vs. 1	3 vs. 2	4 vs. 3	5 vs. 4
Ventas Netas	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Costo de Producción	9,67%	4,80%	4,80%	4,07%
Utilidad Bruta	2,30%	5,13%	5,12%	5,57%
Costos de Administración	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Costo de Ventas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Utilidad Operativa	1,96%	6,15%	6,11%	6,74%
Costo Financiero	-10,00%	-11,11%	-12,50%	-14,29%
Utilidad antes Impues, Dep, Util y Amort.	4,54%	9,35%	8,92%	9,29%
Amortizaciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Depreciaciones	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad Antes Utilidades e Impuestos	5,36%	10,96%	10,31%	10,59%
Reparto de Utilidades (15%)	5,36%	10,96%	10,31%	10,59%
Utilidad Neta Antes de Impuestos	5,36%	10,96%	10,31%	10,59%
Impuestos (25%)	5,36%	10,96%	10,31%	10,59%
Utilidad Neta	5,36%	10,96%	10,31%	10,59%

Fuente: Investigación Directa y datos obtenidos del cuadro No. 134

Elaboración: La Autora

- Las ventas netas se incrementan en un porcentaje constante del 5% para todos los años, debido al aumento también constante en la compra por parte de los consumidores finales.
- Los costos de la producción poseen un incremento del 9,67% entre el primero y segundo año, mientras que los siguientes años tiene un aumento aproximadamente constante del 4,80%, indicando que la empresa se encuentra fabricando en un porcentaje casi paralelo al de las ventas, esto con la finalidad de poseer el menor inventario posible.
- Los costos de administración y de ventas se incrementan constantemente en un 3%, manteniéndose a la par de la inflación.
- El reparto de las utilidades, pago de impuestos y la utilidad neta posee un incremento casi constante en un 10% anual, como resultado de las variaciones antes expuestas.

8.2 Balance General

Con el propósito de conocer la conformación de activos, pasivos y patrimonios de MG Productos, se propone realizar un balance general de la empresa, así y como se observa en los cuadros No. 138 y No. 139:

CUADRO No. 138

BALANCE GENERAL AÑO 0 AL 4

(EN DÓLARES)

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
-------	-------	-------	-------	-------

ACTIVOS

Activo Corriente	421.718,00	751.189,07	993.749,05	1.262.335,89	1.558.077,79
Activo Fijo	803.975,00	761.737,00	719.499,00	677.261,00	635.023,00

CUADRO No. 138

(CONTINUACIÓN)

Depreciación Acumulada	0,00	-42.238,00	-84.476,00	-126.714,00	-168.952,00
Activos Diferidos	109.200,00	87.360,00	65.520,00	43.680,00	21.840,00
Amortización Activos Diferidos	0,00	-21.840,00	-21.840,00	-21.840,00	-21.840,00
Total Activos	1.334.893,00	1.600.286,07	1.778.768,05	1.983.276,89	2.214.940,79

PASIVOS

Préstamo Bancario	0,00	90.000,00	81.000,00	72.000,00	63.000,00
Deuda Comercial	137.018,00	137.018,00	137.018,00	137.018,00	137.018,00
Pasivo Corriente	137.018,00	227.018,00	218.018,00	209.018,00	200.018,00
Pasivo Largo Plazo	500.000,00	450.000,00	400.000,00	350.000,00	300.000,00
Total Pasivos	637.018,00	677.018,00	618.018,00	559.018,00	500.018,00

PATRIMONIO

Patrimonio	697.875,00	697.875,00	697.875,00	697.875,00	697.875,00
Utilidades del Ejercicio	0,00	225.393,07	237.481,98	263.508,84	290.663,90
Utilidades Anteriores	0,00	0,00	225.393,07	462.875,05	726.383,89
Total Patrimonio	697.875,00	923.268,07	1.160.750,05	1.424.258,89	1.714.922,79

Total Pasivos + Patrimonio	1.334.893,00	1.600.286,07	1.778.768,05	1.983.276,89	2.214.940,79
-----------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 112 al No. 113 y No. 134 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 139

BALANCE GENERAL AÑO 5 AL 10

(EN DÓLARES)

Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

ACTIVOS

Corriente	1.884.605,18	2.230.367,16	2.607.040,23	3.016.011,09	3.458.739,59	3.936.762,53
Fijo	592.785,00	550.547,00	508.309,00	466.071,00	423.833,00	381.595,00
Deprec. Acum.	-211.190,00	-253.428,00	-295.666,00	-337.904,00	-380.142,00	-422.380,00
Activos Diferidos	0,00					
Am. Act. Diferidos	-21.840,00					
Total Activos	2.477.390,18	2.780.914,16	3.115.349,23	3.482.082,09	3.882.572,59	4.318.357,53

CUADRO No. 139**(CONTINUACIÓN)****PASIVOS**

Préstamo Banca	54.000,00	45.000,00	36.000,00	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Deuda Comercial	137.018,00	137.018,00	137.018,00	137.018,00	137.018,00	137.018,00
Pasivo Corriente	191.018,00	182.018,00	173.018,00	164.018,00	155.018,00	146.018,00
Pasivo Largo Plaz	250.000,00	200.000,00	150.000,00	100.000,00	50.000,00	-

Total Pasivos	441.018,00	382.018,00	323.018,00	264.018,00	205.018,00	146.018,00
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

PATRIMONIO

Patrimonio	697.875,00	697.875,00	697.875,00	697.875,00	697.875,00	697.875,00
Util. Ejercicio	321.449,39	362.523,98	393.435,08	425.732,86	459.490,50	494.784,94
Util. Ej Anteriores	1.017.047,79	1.338.497,18	1.701.021,16	2.094.456,23	2.520.189,09	2.979.679,59
Total Patrimonio	2.173.390,18	2.535.914,16	2.929.349,23	3.355.082,09	3.814.572,59	4.309.357,53

Total Pas + Patr	2.477.390,18	2.780.914,16	3.115.349,23	3.482.082,09	3.882.572,59	4.318.357,53
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 112 al No. 113 y No. 135 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

8.2.1 Análisis de los Índices Financieros

Una vez obtenido el balance general para MG Productos, se propone analizar los datos alcanzados por medio del razonamiento de los principales índices financieros de la empresa para el primer año:

Índices de Liquidez

MG Productos, de acuerdo al cuadro No. 140 cuenta con los siguientes índices de liquidez para el primer año:

CUADRO No. 140

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

(EN DÓLARES)

Capital de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	524.171,07
Índice de Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,31

Fuente: Datos del cuadros No. 138

Elaboración: La Autora

- Posee con un capital de trabajo capaz de cubrir los pagos de sus pasivos corrientes, es decir, las deudas a corto plazo son menores que los activos corrientes en un valor de \$524.171,07.
- Dispone de un índice de liquidez aceptable, es decir, por cada dólar que debe en el corto plazo, cuenta con \$3,31 en activos corrientes para cubrir con esta obligación.

Índices de Solidez

MG Productos, de acuerdo al cuadro No. 141 cuenta con los siguientes índices de solidez para el primer año:

CUADRO No. 141

ÍNDICES DE SOLIDEZ

(EN DÓLARES)

Índice de Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	2,36
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	0,42
Apalancamiento Financiero	Activo Total / Patrimonio	1,73

Fuente: Datos del cuadros No. 138

Elaboración: La Autora

- Posee un índice de solvencia aceptable, es decir, por cada dólar que debe, tanto en el corto como largo plazo, cuenta con \$2,36 en activos totales como para cubrir con esta obligación.
- Dispone de una razón de endeudamiento aceptable, es decir, por cada dólar que posee en activos totales, tiene \$0,42 de pasivos totales, por consiguiente existen \$0,58 en capital contable, es decir, el 42% de los activos totales están financiados por terceros, siendo el banco y los proveedores.
- Cuenta con un apalancamiento financiero aceptable, es decir, por cada dólar que posee como patrimonio, tiene \$1,73 dólares en activos totales.

Índices de Rentabilidad

MG Productos, de acuerdo al cuadro No. 142 cuenta con los siguientes índices de rentabilidad para el primer año:

CUADRO No. 142

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

(EN DÓLARES)

Rotación Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,74
Margen Ganancia sobre Ventas	Utilidades Netas / Ventas	0,19
Rentabilidad sobre Activos	Utilidades Netas / Activo Total	0,14
Rentabilidad sobre Patrimonio	Utilidades Netas / Patrimonio	0,24

Fuente: Datos del cuadros No. 138

Elaboración: La Autora

- Posee una rotación de activos totales aceptable, es decir, por cada dólar que invierte en activos totales, a generado \$0,74 en ventas.
- Desde el punto de vista contable, la empresa genera \$0,19 de utilidades netas por cada dólar de venta, siendo un valor aceptable.
- Los activos totales de la empresa generan \$0,14 por cada dólar invertido en ellos.
- El patrimonio o capital invertido en la empresa genera \$0,24 por cada dólar invertidos en ellos.

8.3 Flujo de Caja

Análisis final y definitivo para determinar si los planes propuestos influyen positivamente con la permanencia de MG Productos en el mercado local de helados es el cálculo del flujo de caja, el cual se presenta en los cuadros No. 143 al No. 145:

CUADRO No. 143
FLUJO DE CAJA AÑO 0 AL 3
(EN DÓLARES)

	AÑO 0	Año 1	Año 2	AÑO 3
Ventas		1.182.880,66	1.242.024,69	1.304.125,93
Valor de Salvamento				
Costos de Producción		443.781,36	485.718,48	508.532,04
Costos de Administración		165.701,55	169.945,46	174.316,68
Costo de Ventas		108.000,00	111.000,00	114.090,00
Costos Financieros		90.000,00	81.000,00	72.000,00
Amortización Activos Diferidos		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Utilidad Antes de Utilidades e Impuestos		353.557,75	372.520,76	413.347,21
Reparto de Utilidades		53.033,66	55.878,11	62.002,08
Utilidades Antes de Impuestos		300.524,09	316.642,64	351.345,12
Impuestos		75.131,02	79.160,66	87.836,28
Utilidad Neta		225.393,07	237.481,98	263.508,84

CUADRO No. 143

(CONTINUACIÓN)

Depreciaciones		42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Inversión en Maquinaria y Equipos	278.400,00			
Inversión Terreno y Obra Física	375.000,00			
Inversión Otros	49.575,00			
Inversión Activo Nominal	109.200,00			
Inversión Capital de Trabajo	421.717,85			
Vehículo	100.000,00			
Imprevistos	1.000,00			
Recuperación Capital de Trabajo				
Préstamo	500.000,00			
Amortización Préstamo		50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	-834.892,85	239.471,07	251.559,98	277.586,84

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 111, No. 113 al No. 116 y No. 117 al No. 130 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 144

FLUJO DE CAJA AÑO 4 AL 7

(EN DÓLARES)

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ventas	1.369.332,22	1.437.798,83	1.509.688,77	1.585.173,21
Valor de Salvamento				
Costos de Producción	532.457,11	553.717,14	583.863,28	611.462,04
Costos de Administración	178.819,04	183.456,47	188.233,03	193.152,88
Costo de Ventas	117.272,70	120.550,88	123.927,41	127.405,23
Costos Financieros	63.000,00	54.000,00	45.000,00	36.000,00
Amortización Activos Diferidos	21.840,00	21.840,00		
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	455.943,37	504.234,34	568.665,06	617.153,06
Reparto de Utilidades	68.391,51	75.635,15	85.299,76	92.572,96
Utilidades Antes de Impuestos	387.551,87	428.599,19	483.365,30	524.580,10
Impuestos	96.887,97	107.149,80	120.841,33	131.145,03
Utilidad Neta	290.663,90	321.449,39	362.523,98	393.435,08
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales	21.840,00	21.840,00		
Inversión en Maquinaria y Equipos				
Inversión Terreno y Obra Física				
Inversión Otros				
Inversión Activo Nominal				
Inversión Capital de Trabajo				
Vehículo				
Imprevistos				

CUADRO No. 144**(CONTINUACIÓN)**

Recuperación Capital de Trabajo				
Préstamo				
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	304.741,90	335.527,39	354.761,98	385.673,08

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 111, No. 113 al No. 116 y No. 117 al No. 130 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 145**FLUJO DE CAJA AÑO 8 AL 10****(EN DÓLARES)**

	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	1.664.431,87	1.747.653,47	1.835.036,14
Valor de Salvamento			180.595,00
Costos de Producción	640.407,91	670.767,26	702.609,74
Costos de Administración	198.220,32	203.439,79	208.815,85
Costo de Ventas	130.987,39	134.677,01	138.477,32
Costos Financieros	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Amortización Activos Diferidos			
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	667.816,25	720.769,41	956.728,24
Reparto de Utilidades	100.172,44	108.115,41	143.509,24
Utilidades Antes de Impuestos	567.643,81	612.654,00	813.219,00
Impuestos	141.910,95	153.163,50	203.304,75
Utilidad Neta	425.732,86	459.490,50	609.914,25
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales			
Inversión en Maquinaria y Equipos			
Inversión Terreno y Obra Física			
Inversión Otros			
Inversión Activo Nominal			
Inversión Capital de Trabajo			
Vehículo			
Imprevistos			
Recuperación Capital de Trabajo			421.717,85
Préstamo			
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	417.970,86	451.728,50	1.023.870,10

Fuente: Investigación Directa, datos de los cuadros No. 111, No. 113 al No. 116 y No. 117 al No. 130 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

Una vez que se cuenta con el flujo de caja proyectado de MG Productos, se propone analizar los datos obtenidos, para lo cual se debe calcular la tasa mínima de rendimiento aceptable para los propietarios de la empresa (ver cuadro No. 146):

CUADRO No. 146

CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

(EN PORCENTAJES)

Detalle	Valor	Participación	Tasa de Interés	TMAR
Aporte Propietario	834.892,85	62,5%	22%	13,8%
Institución Financiera	500.000,00	37,5%	18%	6,7%
Total Financiación	1.334.892,85			20,5%

Fuente: Investigación Directa y datos obtenidos del cuadro No. 111

Elaboración: La Autora

Con la tasa mínima aceptable de rendimiento, se procede al cálculo del valor actual del flujo de fondos, obteniéndose los datos del cuadro No. 147:

CUADRO No. 147

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL

(EN DÓLARES)

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE FONDOS	FLUJO ACTUALIZADO
0	-834.892,85		
1		239.471,07	198.728,28
2		251.559,98	173.242,65
3		277.586,84	158.642,22
4		304.741,90	144.530,24
5		335.527,39	132.056,92
6		354.761,98	115.871,57

CUADRO No. 147

(CONTINUACIÓN)

7		385.673,08	104.535,98
8		417.970,86	94.015,42
9		451.728,50	84.321,29
10		1.023.870,10	158.602,94
TOTAL VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE FONDOS			1.364.547,52

Fuente: Investigación Directa y datos obtenidos de los cuadros No. 143 al No. 145 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

Con todos éstos valores, se obtienen los siguientes resultados para MG Productos:

- La tasa interna de retorno (TIR) es del 34,39%, siendo un porcentaje mayor de ganancia al que se obtendría si la inversión requerida fuera depositada en una entidad bancaria.
- El valor actual neto (VAN) es de \$529.654,67, el cual al ser un valor mayor a cero, indica que los planes propuestos son viables para la continuidad de la empresa en el mercado.
- El período de recuperación de la inversión es de cinco años con dos meses.

8.4 Escenarios con Cambio en Variables Críticas para el Negocio

Las variables críticas consideradas como de mayor riesgo para la continuidad de MG Productos en el mercado local de helados son los ingresos obtenidos de las ventas de los productos y los costos de producción que debe incurrirse para la elaboración de los mismos, por lo

tanto se propone realizar dos análisis de sensibilidad con cambios en estas variables.

8.4.1 Análisis de Sensibilidad (10% menos en los Ingresos)

Con el propósito de determinar si los planes propuestos son viables a pesar de que existan cambios en los ingresos totales, se realizó un análisis de sensibilidad considerando una disminución del 10% de éstos, obteniéndose los datos que constan en los cuadros No. 148 al No. 150:

CUADRO No. 148

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MENOS EN LOS INGRESOS) AÑO 0 AL 3

(EN DÓLARES)

	AÑO 0	Año 1	Año 2	AÑO 3
Ventas		1.064.592,59	1.117.822,22	1.173.713,33
Valor de Salvamento				
Costos de Producción		443.781,36	485.718,48	508.532,04
Costos de Administración		165.701,55	169.945,46	174.316,68
Costo de Ventas		108.000,00	111.000,00	114.090,00
Costos Financieros		90.000,00	81.000,00	72.000,00
Amortización Activos Diferidos		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Utilidad Antes de Utilidades e Impuestos		235.269,68	248.318,29	282.934,61
Reparto de Utilidades		35.290,45	37.247,74	42.440,19
Utilidades Antes de Impuestos		199.979,23	211.070,54	240.494,42
Impuestos		49.994,81	52.767,64	60.123,61
Utilidad Neta		149.984,42	158.302,91	180.370,82
Depreciaciones		42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Inversión en Maquinaria y Equipos	278.400,00			
Inversión Terreno y Obra Física	375.000,00			
Inversión Otros	49.575,00			
Inversión Activo Nominal	109.200,00			
Inversión Capital de Trabajo	421.717,85			
Vehículo	100.000,00			
Imprevistos	1.000,00			
Recuperación Capital de Trabajo				

CUADRO No. 148**(CONTINUACIÓN)**

Préstamo	500.000,00			
Amortización Préstamo		50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	-834.892,85	164.062,42	172.380,91	194.448,82

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 143 y Libro de Marco Caldas
"Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 149**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MENOS EN LOS INGRESOS) AÑO 4 AL 7****(EN DÓLARES)**

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ventas	1.232.399,00	1.294.018,95	1.358.719,90	1.426.655,89
Valor de Salvamento				
Costos de Producción	532.457,11	553.717,14	583.863,28	611.462,04
Costos de Administración	178.819,04	183.456,47	188.233,03	193.152,88
Costo de Ventas	117.272,70	120.550,88	123.927,41	127.405,23
Costos Financieros	63.000,00	54.000,00	45.000,00	36.000,00
Amortización Activos Diferidos	21.840,00	21.840,00		
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	319.010,15	360.454,46	417.696,18	458.635,74
Reparto de Utilidades	47.851,52	54.068,17	62.654,43	68.795,36
Utilidades Antes de Impuestos	271.158,63	306.386,29	355.041,75	389.840,38
Impuestos	67.789,66	76.596,57	88.760,44	97.460,09
Utilidad Neta	203.368,97	229.789,72	266.281,32	292.380,28
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales	21.840,00	21.840,00		
Inversión en Maquinaria y Equipos				
Inversión Terreno y Obra Física				
Inversión Otros				
Inversión Activo Nominal				
Inversión Capital de Trabajo				
Vehículo				
Imprevistos				
Recuperación Capital de Trabajo				
Préstamo				
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	217.446,97	243.867,72	258.519,32	284.618,28

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 144 y Libro de Marco Caldas
"Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 150

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MENOS EN LOS INGRESOS) AÑO 8 AL 10

(EN DÓLARES)

	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	1.497.988,69	1.572.888,12	1.651.532,53
Valor de Salvamento			180.595,00
Costos de Producción	640.407,91	670.767,26	702.609,74
Costos de Administración	198.220,32	203.439,79	208.815,85
Costo de Ventas	130.987,39	134.677,01	138.477,32
Costos Financieros	27.000,00	18.000,00	9.000,00
Amortización Activos Diferidos			
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	501.373,06	546.004,06	773.224,62
Reparto de Utilidades	75.205,96	81.900,61	115.983,69
Utilidades Antes de Impuestos	426.167,10	464.103,45	657.240,93
Impuestos	106.541,78	116.025,86	164.310,23
Utilidad Neta	319.625,33	348.077,59	492.930,70
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales			
Inversión en Maquinaria y Equipos			
Inversión Terreno y Obra Física			
Inversión Otros			
Inversión Activo Nominal			
Inversión Capital de Trabajo			
Vehículo			
Imprevistos			
Recuperación Capital de Trabajo			421.717,85
Préstamo			
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	311.863,33	340.315,59	906.886,55

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 145 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

Con todos éstos nuevos valores, se obtienen los siguientes resultados para MG Productos:

- La tasa interna de retorno (TIR) es del 24,94%, siendo un porcentaje mayor de ganancia al que se obtendría si la inversión requerida fuera depositada en una entidad bancaria.

- El valor actual neto (VAN) es de \$165.946,13, el cual al ser un valor mayor a cero, indica que los planes propuestos son viables para la continuidad de la empresa en el mercado.
- El período de recuperación de la inversión es de ocho años con siete meses.

8.4.2 Análisis de Sensibilidad (10% más en los Costos)

Con el propósito de determinar si los planes propuestos son viables a pesar de que existan cambios en los costos totales, se realizó un análisis de sensibilidad considerando un incremento del 10% de éstos, obteniéndose los datos que constan en los cuadros No. 151 al No. 153:

CUADRO No. 151

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MÁS EN LOS COSTOS) AÑO 0 AL 3

(EN DÓLARES)

	AÑO 0	Año 1	Año 2	AÑO 3
Ventas		1.182.880,66	1.242.024,69	1.304.125,93
Valor de Salvamento				
Costos de Producción		488.159,49	534.290,32	559.385,24
Costos de Administración		182.271,71	186.940,00	191.748,35
Costo de Ventas		118.800,00	122.100,00	125.499,00
Costos Financieros		99.000,00	89.100,00	79.200,00
Amortización Activos Diferidos		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Utilidad Antes de Utilidades e Impuestos		272.809,46	287.754,36	326.453,33
Reparto de Utilidades		40.921,42	43.163,15	48.968,00
Utilidades Antes de Impuestos		231.888,04	244.591,21	277.485,33
Impuestos		57.972,01	61.147,80	69.371,33
Utilidad Neta		173.916,03	183.443,41	208.114,00
Depreciaciones		42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales		21.840,00	21.840,00	21.840,00
Inversión en Maquinaria y Equipos	278.400,00			
Inversión Terreno y Obra Física	375.000,00			
Inversión Otros	49.575,00			

CUADRO No. 151**(CONTINUACIÓN)**

Inversión Activo Nominal	109.200,00			
Inversión Capital de Trabajo	421.717,85			
Vehículo	100.000,00			
Imprevistos	1.000,00			
Recuperación Capital de Trabajo				
Préstamo	500.000,00			
Amortización del Préstamo		50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	-834.892,85	187.994,03	197.521,41	222.192,00

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 143 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 152**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MÁS EN LOS COSTOS) AÑO 4 AL 7****(EN DÓLARES)**

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ventas	1.369.332,22	1.437.798,83	1.509.688,77	1.585.173,21
Valor de Salvamento				
Costos de Producción	585.702,82	609.088,85	642.249,61	672.608,25
Costos de Administración	196.700,94	201.802,12	207.056,33	212.468,16
Costo de Ventas	128.999,97	132.605,97	136.320,15	140.145,75
Costos Financieros	69.300,00	59.400,00	49.500,00	39.600,00
Amortización Activos Diferidos	21.840,00	21.840,00		
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	366.788,49	413.061,89	474.562,69	520.351,05
Reparto de Utilidades	55.018,27	61.959,28	71.184,40	78.052,66
Utilidades Antes de Impuestos	311.770,21	351.102,61	403.378,28	442.298,39
Impuestos	77.942,55	87.775,65	100.844,57	110.574,60
Utilidad Neta	233.827,66	263.326,95	302.533,71	331.723,79
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales	21.840,00	21.840,00		
Inversión en Maquinaria y Equipos				
Inversión Terreno y Obra Física				
Inversión Otros				
Inversión Activo Nominal				
Inversión Capital de Trabajo				
Vehículo				
Imprevistos				
Recuperación Capital de Trabajo				
Préstamo				
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	247.905,66	277.404,95	294.771,71	323.961,79

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 144 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

CUADRO No. 153

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (10% MÁS EN LOS COSTOS) AÑO 8 AL 10

(EN DÓLARES)

	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	1.664.431,87	1.747.653,47	1.835.036,14
Valor de Salvamento			180.595,00
Costos de Producción	704.448,70	737.843,98	772.870,71
Costos de Administración	218.042,36	223.783,77	229.697,43
Costo de Ventas	144.086,13	148.144,71	152.325,05
Costos Financieros	29.700,00	19.800,00	9.900,00
Amortización Activos Diferidos			
Utilidad Antes Reparto Utilidades e Impuestos	568.154,69	618.081,00	850.837,94
Reparto de Utilidades	85.223,20	92.712,15	127.625,69
Utilidades Antes de Impuestos	482.931,49	525.368,85	723.212,25
Impuestos	120.732,87	131.342,21	180.803,06
Utilidad Neta	362.198,61	394.026,64	542.409,19
Depreciaciones	42.238,00	42.238,00	42.238,00
Amortización Activos Nominales			
Inversión en Maquinaria y Equipos			
Inversión Terreno y Obra Física			
Inversión Otros			
Inversión Activo Nominal			
Inversión Capital de Trabajo			
Vehículo			
Imprevistos			
Recuperación Capital de Trabajo			421.717,85
Préstamo			
Amortización Préstamo	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Flujo de Caja	354.436,61	386.264,64	956.365,04

Fuente: Investigación Directa, datos del cuadro No. 145 y Libro de Marco Caldas "Preparación y Evaluación de Proyectos Manual Práctico"

Elaboración: La Autora

Con todos éstos nuevos valores, se obtienen los siguientes resultados para MG Productos:

- La tasa interna de retorno (TIR) es del 28,27%, siendo un porcentaje mayor de ganancia al que se obtendría si la inversión requerida fuera depositada en una entidad bancaria.

- El valor actual neto (VAN) es de \$294.942,62, el cual al ser un valor mayor a cero, indica que los planes propuestos son viables para la continuidad de la empresa en el mercado.
- El período de recuperación de la inversión es de siete años con veinte y tres días.

8.5 Evaluación Final

Los análisis financieros realizados demuestran que los planes propuestos para el desarrollo de la empresa MG Productos resultan oportunos y acordes para alcanzar su continuidad en el mercado de helados. A continuación se presentan algunas conclusiones:

- Los análisis, tanto horizontal como vertical, del estado de resultados demuestran un incremento continuo en las utilidades netas de la empresa.
- Los índices financieros resultantes del balance general indican una situación positiva y aceptable.
- Los resultados obtenidos en los diferentes flujos de caja, reflejan que la empresa MG Productos sería una oportunidad favorable de negocio.

En consecuencia se acepta la hipótesis planteada para la presente investigación, debido a que:

- Los consumidores recibirán los productos por ellos demandados.
- Los clientes incrementarán la rotación de las ventas, aumentando sus ganancias.
- Los propietarios verán acrecentadas sus utilidades.

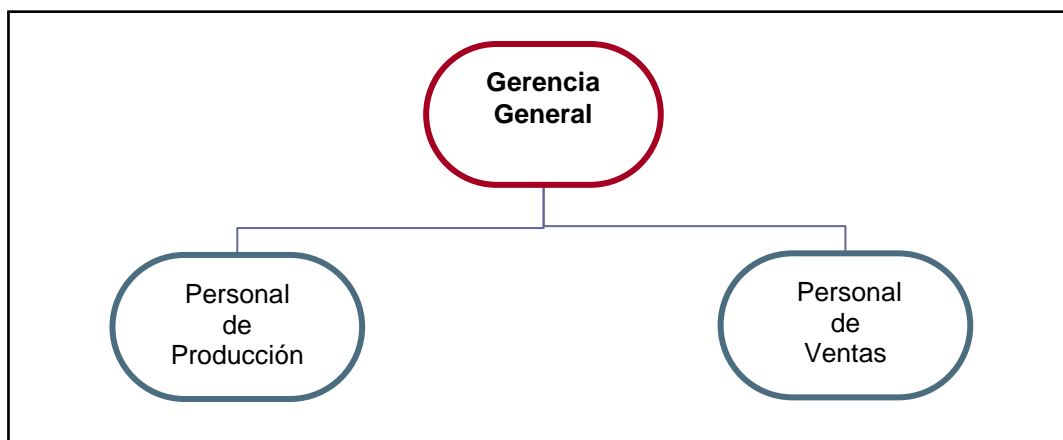
ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE MG PRODUCTOS

MG Productos, al tratarse de una industria familiar, las decisiones a tomarse de las áreas que conforman la empresa, producción y ventas, son dictaminadas por su Gerente Propietario, es decir, la autoridad se encuentra centralizada en una sola persona, por lo tanto la empresa posee una gerencia de primera generación con una estructura jerárquica simple, constituida únicamente por dos niveles, tal y como se observa en el gráfico No. 10:

GRÁFICO No. 10

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE MG PRODUCTOS



Fuente: MG Productos

Elaboración: La Autora

Primer Nivel Organizacional

El Gerente Propietario, Ing. Edgar Guerrero, tiene a su cargo:

- Coordinar las tareas a realizarse por los colaboradores de las áreas de ventas y producción.
- Comprar la materia prima para la elaboración de los distintos productos.
- Poseer en regla todas las autorizaciones, permisos y pagos al Estado.
- Preparar la base de los distintos productos, para que éste sea procesado por los empleados del área de producción.
- Realizar costos y finanzas de la empresa.
- Ejecutar pagos a empleados y proveedores.

Segundo Nivel Organizacional

Constituido por el personal que forma parte, tanto del área de ventas como la de producción. Entre los distintos cargos se encuentran los siguientes:

1. Área de Producción

- ***Asistentes de Producción***
Realizan lo dispuesto por el Gerente Propietario, dependiendo del producto que se va a elaborar. En esta área actualmente laboran cuatro personas. Entre sus principales funciones, constan:
 - Lavado del equipo.

- Limpieza de la empresa.
- Verificación de materia prima.
- Elaboración, embalaje y empaquetado de los productos.

2. Área de Ventas

Actualmente la empresa utiliza un camión para la distribución de sus productos, donde laboran tres personas en los siguientes cargos:

- ***Vendedor***
Tiene a su cargo el visitar a los clientes de forma continua, realizando las ventas y tomando los pedidos, conocer cuales son los gustos, requerimientos, demandas y quejas del cliente para reportar al Gerente Propietario e informar a toda la empresa.
- ***Chofer***
Se encarga del cuidado y mantenimiento del camión que opera.
- ***Asistente de Chofer***
Brinda ayuda, sea al chofer en la limpieza del camión o al distribuidor en la entrega y acomodo del producto en el congelador del cliente.

MEZCLA DE MARKETING ACTUAL

1. Productos y su Precio

Los helados fabricados por MG Productos son comercializados con tres diferentes marcas registradas, mismas que abarcan distintos grupos de productos, teniendo:

Don Hielito	Helados con base de agua
Don Frutoso	Helados con base a frutas
Don Chocolate	Helados con cobertura de chocolate

1.1. Don Hielito

Los productos vendidos con esta marca son los elaborados a base de agua pasteurizada, con sabor y color permitidos para alimentos. Dentro de este género de productos se tiene:

- **Gemelos:** Fabricados en cuatro sabores diversos: limón, fresa, naranja y piña. Su contenido es de ciento quince centímetros cúbicos (115 cm³) y se comercializan en cartones de cincuenta (50) pares. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,13
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,20
Ganancia para el Cliente	53,8%

- **Jet:** Fabricados en cuatro sabores diversos: limón, chicle, mora y naranja. Su contenido es de setenta y cinco centímetros cúbicos (75 cm³) y se comercializa en cartones de cien (100) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,07
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,10
Ganancia para el Cliente	42,8%

1.2. Don Frutoso

El producto comercializado con esta marca es el elaborado a partir de leche y crema pasteurizada, homogenizados y con adición de aproximadamente un treinta por ciento (30%) de fruta natural. Dentro de este género de productos se fabrica:

- **Paleta de Fruta:** Fabricados en los siguientes sabores: coco, frutilla, crema con frutilla, taxo y mora. Su contenido es de ciento diez centímetro cúbicos (110 cm³) y se comercializa en cartones de cuarenta y cinco (45) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,25
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,35
Ganancia para el Cliente	40%

- **Vasos:** Dentro de un vaso plástico, higiénicamente es llenado el helado en diferentes sabores: guanábana, fresa, mora, limón y naranja, especialmente diseñado para los más pequeños. Su contenido es de ciento treinta y cinco centímetros cúbicos (135 cm³) y se comercializa en cartones de cuarenta (40) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,25
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,35
Ganancia para el Cliente	40%

1.3. Don Chocolate

Los productos comercializados con esta marca son elaborados a partir de leche y crema, pasteurizados y homogenizados, Dentro de este género de productos se fabrica:

- **Empastado:** Posee dos presentaciones: una de sesenta y cinco centímetros cúbicos (65 cm³), la cual es comercializada en cartones de ochenta (80) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,18
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,25
Ganancia para el Cliente	38,8%

Y otra de ciento diez centímetros cúbicos (110 cm³), comercializada en cartones de cuarenta y ocho (48) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,25
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,35
Ganancia para el Cliente	40%

- **Conos:** Dentro de un cono de galleta, higiénicamente es llenado el helado. Su contenido es de cien centímetros cúbicos (100 cm³) y se comercializa en cartones de sesenta (60) o treinta (30) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,25
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,35
Ganancia para el Cliente	40%

- **Sánduche:** Cubierta de dos galletas de chocolate es llenado higiénicamente el helado de vainilla. Su contenido es de cien centímetros cúbicos (100 cm³) y se comercializa en cartones de sesenta (60) unidades. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,38
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,50
Ganancia para el Cliente	31,5%

- **Gemelo de Leche-Chocolate:** Su contenido es de ciento quince centímetros cúbicos (115 cm³) y se comercializan en cartones de cincuenta (50) pares. Los precios de venta se encuentran expuestos a continuación:

Precio de Venta Cliente	\$ 0,22
Precio de Venta Consumidor	\$ 0,30
Ganancia para el Cliente	36,4%

Todos los productos de paletería poseen envoltorios transparentes de polipropileno biorientado laminado con la finalidad de que el cliente y consumidor final puedan apreciar directamente el helado que esta adquiriendo.

Las políticas de fijación de precios que MG Productos utiliza para la comercialización de sus productos son dos:

- **Precios Distribuidores Externos:**
Reciben los productos con un descuento del veinte y cinco por ciento (25%) del precio de venta de los clientes, convirtiéndose ésta en su ganancia.
- **Precios Cliente:**
Reciben los productos a precios especiales, lo cual les permite obtener una ganancia de entre treinta y cincuenta por ciento (30% a 50%) por producto, tal y como se lo pudo analizar anteriormente.

2. Plaza

La empresa se encuentra ubicada dentro del perímetro norte de Quito⁵⁸, ciudad donde se sitúan la mayoría de sus clientes y consumidores finales. De esta forma se encuentra cercana a vías de acceso de primer orden, lo cual proporciona facilidad para la entrega de los productos para todos sus clientes y facilita el ingreso de sus proveedores.

Para la comercialización de los helados, MG Productos además de contar con su propio canal de distribución, la cual es realizada utilizando camiones con furgones adaptados para la mantención de helados, cuenta con dos distribuidores externos, a quienes se les entrega un asesoramiento adecuado sobre las ventajas de cada producto y reciben la publicidad y congeladores exhibidores por ellos requeridos.

3. Promoción

MG Productos realiza promociones básicamente orientadas al cliente, entregándole productos gratuitos de acuerdo a la cantidad comprada. De ésta forma se trata de motivar la demanda de productos de la empresa frente a la competencia, además de crear un ambiente de confianza y amistad.

EL MERCADO ACTUAL SEGÚN MG PRODUCTOS

⁵⁸ En las calles Pedro Freile y Justo Ricaurte, barrio de la Quito Norte.

Oferta

MG Productos no tiene bien definidas a las empresas quienes forman parte de su competencia directa, peor aún, las diferentes estrategias que utilizan cada una para mantenerse en el mercado. Entre las empresas que creen forman parte su competencia, constan: Pingüino, Eskimo, Jota erre y Coqueiros.

Demanda

La demanda de MG Productos actualmente se encuentra definida básicamente por la cantidad adquirida por sus clientes, siendo en este momento de trescientos⁵⁹ (300) dentro de su banco de datos, los mismos que se encuentran ubicados básicamente en la ciudad de Quito y sus valles aledaños. Se trata de personas que poseen locales de expendio de productos de consumo masivo, como tiendas y micromercados, además de instituciones educativas y panaderías. Aproximadamente un ochenta por ciento (80%) cuenta con congeladores propios, mientras que el restante posee congeladores entregados por MG Productos.

Por medio de los clientes, la empresa puede llegar a sus consumidores finales. Lamentablemente MG Productos no posee datos precisos del número de consumidores finales con los que cuenta en la actualidad, pero puede definirlos fundamentalmente como todas las personas que buscan una variedad de productos de calidad y a precios convenientes, cuyo lugar de residencia es Quito o los valles aledaños.

⁵⁹ Información obtenida por Fuentes Internas de MG Productos al 1ero de diciembre del 2006

ANEXO 2

GUÍA PARA SESIONES DIRIGIDAS

1. INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de crear un ambiente amigable entre la moderadora y las personas presentes, se iniciará la sesión planteando las siguientes preguntas:

- 1.1 Pedir a los presentes que indiquen cuales son sus postres favoritos
- 1.2 De todos los mencionados, obviamente alguien dirá **helados**, a lo cual se pedirá que indiquen aquellos productos con los que acompañan cuando consumen un helado **(Productos Complementarios)**
- 1.3 A continuación se les pedirá indicar los productos que ellos consumirían si no obtuvieren el helado **(Productos Sustitutos)**
- 1.4 Solicitar que indiquen la persona que es la que decide que helado se va a comprar y quien es la que compra **(Determinar Influenciador y Comprador y Consumidor Final)**
- 1.5 Indiquen el número de ocasiones que consumen helado al mes **(Demanda aproximada)**
- 1.6 Indiquen las fábricas de helados o marcas que conocen o de los cuales son consumidores **(Oferta aproximada)**

2. **CUESTIONARIO**

Una vez que los entrevistados conocen el tema de la sesión, se prosigue con las siguientes preguntas:

2.1 **Enfocadas al Producto**

- Pedir a los asistentes que mencionen cuales características externas son las que les atrae del producto, sea la cantidad, presentación, envoltura, etc. (***Atributos Externos***)
- Ahora que mencionen cuales características internas son las que les atrae del producto, sea la calidad, sabor, uso de materias primas naturales (frutas, leche, crema, etc.) (***Atributos Internos***)
- Solicitar que indiquen cuales productos son de su agrado (helado de agua, crema o frutas), mencionen cuales son sus marcas favoritas y que digan el por qué adquieren estos productos (***Preferencias***)
- Pedir que indiquen para quienes les es determinante la presencia de su producto al momento de la compra y que ocurre si este no se encuentra a disposición en ese instante (***Preferencias-Productos Sustitutos***)

2.2 **Enfocadas al Precio**

- Pedir que indiquen para quienes los precios altos son sinónimos de mayor calidad y que digan el por qué (***Relación Precio-Calidad***)
- Solicitar que indiquen cuales productos del mercado posee precios altos, pero que a pesar de ello lo compran y por qué, además determinar si las marcas están relacionadas con los precios (***Relación Marca-Precio-Calidad***)

2.3 **Enfocadas a la Plaza**

- Requerir que mencionen los sitios a los que acuden para comprar helados (***Lugares de Adquisición***)

- Para cuantas personas el sitio de adquisición es sinónimo de imagen **(Preferencias-Imagen)**
- Pedir que indiquen para quienes les es determinante la presencia de su producto en un local determinado al momento de la compra y que ocurre si este no se encuentra en ese lugar **(Preferencias)**

2.4 Enfocadas a la Promoción

- Solicitar que indiquen cuales métodos de promoción creen que son los más eficaces o que les llama más la atención para que ellos compren tal o cual producto (propagandas en televisión, radio, revistas, periódicos, carteles, etc.)
- Pedir que indiquen cuantos de ellos han comprado un determinado producto únicamente por la novedad del “regalo” que trae
- Solicitar la opinión de las publicidades de helados actuales y cual les ha llamado más la atención y el por que

3. EXPERIMENTO

Con la finalidad de conocer opiniones acerca de los helados fabricados por MG Productos, se realizará la siguiente experimentación, donde para cada tipo de helados: agua, frutas y crema bañada en chocolate se realizará el mismo procedimiento:

- 3.1** Se entregará a los presentes cuatro muestras de helados (tres de la competencia y una de MG Productos), obviamente las muestras no contarán con sus marcas, sino con una numeración conocida únicamente por la moderadora.
- 3.2** Los asistentes probarán las muestras y responderán las siguientes preguntas:
- Indicar el producto que por su sabor, les gustó más y por qué
 - Señalar el producto que por su apariencia, les gustó más y por qué

Si de manera personal cualquier presente desea realizar alguna observación, se encontrará libre de hacerla, sin preguntar el por qué de su comentario.

Se agradecerá a los presentes por su asistencia

ANEXO 3

ENCUESTA A CONSUMIDORES Y POTENCIALES CONSUMIDORES

1. Sexo

Femenino

Masculino

2. Edad

Menor de 13

De 21 en adelante

De 14 a 20

3. Ocupación

Estudiante

Empleado Privado

Empleado Público

Otros _____

4. Estado Civil

Soltero

Divorciado

Casado

Otros _____

5. De los siguientes postres indique ¿Cuál es su favorito?

Pasteles

Flan o Budín

Galletas

Chocolates

Helados

Otros _____

De las preguntas 6 a la 10: Marcar solamente una respuesta.

6. Cuando consume un helado, ¿Con qué producto lo acompaña?:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pastel | <input type="checkbox"/> Chocolates |
| <input type="checkbox"/> Galletas | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

7. Si no encuentra un helado, entonces ¿Qué producto escoge?:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bolo | <input type="checkbox"/> Agua |
| <input type="checkbox"/> Cola | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Jugo | |

8. Cuando acude a comprar un helado, ¿Quién decide el tipo de helado a adquirirse?:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Yo lo decido | <input type="checkbox"/> Mi hermano/a |
| <input type="checkbox"/> Mis padres | <input type="checkbox"/> Un amigo/a |
| <input type="checkbox"/> Mis hijos | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Mi pareja | |

9. Luego de decidir el helado a adquirirse, ¿Quién paga por él?:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Yo lo pago | <input type="checkbox"/> Mi hermano/a |
| <input type="checkbox"/> Mis padres | <input type="checkbox"/> Un amigo/a |
| <input type="checkbox"/> Mis hijos | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Mi pareja | |

10. ¿Cuántas veces al mes consume un helado?

- | | |
|------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Una | <input type="checkbox"/> Tres |
| <input type="checkbox"/> Dos | <input type="checkbox"/> Más de cuatro veces |

11. Indique las fábricas de helados o las marcas que ud. a escuchado o consumido anteriormente:

_____	_____
_____	_____

12. De las siguientes características externas de un helado ¿Cuán importante son para ud. al momento de decidir su compra? Marcar solamente un casillero a la vez.

	Muy Importante			Nada Importante	
Cantidad	1	2	3	4	5
Presentación	1	2	3	4	5
Tamaño	1	2	3	4	5
Color	1	2	3	4	5
Envoltura	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

13. De las siguientes características internas de un helado ¿Cuán importante son para ud. al momento de decidir su compra? Marcar solamente un casillero a la vez.

	Muy Importante			Nada Importante	
Calidad	1	2	3	4	5
Sabor	1	2	3	4	5
Uso de Frutas Naturales	1	2	3	4	5
Uso de Leche	1	2	3	4	5
Uso de Crema	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

14. Indicar cuan preferido es por ud. los siguientes productos.
 Marcar un casillero a la vez.

	Muy Preferido			Nada Preferido	
Empastado	1	2	3	4	5
Fruta Natural	1	2	3	4	5
Paleta/Gemelo Agua	1	2	3	4	5
Sánduche	1	2	3	4	5
Cono	1	2	3	4	5
Vaso	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

15. Indicar la frecuencia con la que compra productos de las siguientes empresas. Marcar un casillero a la vez.

	Mucha Frecuencia			Nada de Frecuencia	
Eskimo	1	2	3	4	5
Pingüino	1	2	3	4	5
JR	1	2	3	4	5
Sovrana	1	2	3	4	5
Coqueiro	1	2	3	4	5
Freskito	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

16. Según su percepción, indicar cuan caro o no son los productos de las siguientes empresas. Marcar un casillero a la vez. De aquellos productos que no conozca, no marque ningún casillero

	Muy Caro			Nada de Caro	
Eskimo	1	2	3	4	5
Pingüino	1	2	3	4	5
JR	1	2	3	4	5
Sovrana	1	2	3	4	5
Coqueiro	1	2	3	4	5
Freskito	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

17. Cuándo desea comprar un helado, con que frecuencia acude a los siguientes lugares:

	Mucha Frecuencia			Nada de Frecuencia	
Heladería	1	2	3	4	5
Tienda	1	2	3	4	5
Panadería	1	2	3	4	5
Centro Comercial	1	2	3	4	5
Cafetería	1	2	3	4	5
Bar del colegio	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

18. De los siguientes medios de comunicación, con cuanta frecuencia ud. ha observado o escuchado un comercial de helados.

	Mucha Frecuencia			Nada de Frecuencia	
Televisión	1	2	3	4	5
Radio	1	2	3	4	5
Revistas	1	2	3	4	5
Periódicos	1	2	3	4	5
Internet	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

19. De las siguientes empresas indique la frecuencia con las que ud. ha observado o escuchado un comercial de helados:

	Mucha Frecuencia			Nada de Frecuencia	
Eskimo	1	2	3	4	5
Pingüino	1	2	3	4	5
JR	1	2	3	4	5
Sovrana	1	2	3	4	5
Coqueiro	1	2	3	4	5
Freskito	1	2	3	4	5
Otros_____	1	2	3	4	5

20. Marcar una sola respuesta. Su marca favorita de helados es:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Eskimo | <input type="checkbox"/> Freskitos |
| <input type="checkbox"/> Pingüino | <input type="checkbox"/> JR |
| <input type="checkbox"/> Coqueiros | <input type="checkbox"/> Sovrana |
| | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

21. Marcar todas las respuestas que crea conveniente. Los motivos de su preferencia por la marca anteriormente señaladas son:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Promociones |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Regalos |
| <input type="checkbox"/> Disponibilidad | <input type="checkbox"/> Tradición |
| <input type="checkbox"/> Moda | <input type="checkbox"/> Presentación |
| <input type="checkbox"/> Cantidad | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

ANEXO 4

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES DE MG PRODUCTOS

De las preguntas 1 a la 4 marcar únicamente una respuesta:

1. Sector de la ciudad de Quito donde se ubica su local

- | | |
|--------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Norte | <input type="checkbox"/> Centro |
| <input type="checkbox"/> Sur | <input type="checkbox"/> Valles Aledaño |

2. Su local es un/a:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Panadería | <input type="checkbox"/> Heladería y Cafetería |
| <input type="checkbox"/> Micro mercado | <input type="checkbox"/> Bar de Colegio |
| <input type="checkbox"/> Víveres (tienda) | <input type="checkbox"/> Otros _____ |
| <input type="checkbox"/> Bazar | |

3. Señale el tiempo aproximado que es cliente de MG Productos

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menor de un mes | <input type="checkbox"/> De 3 a 6 meses |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 meses | <input type="checkbox"/> Mayor de 6 meses |

4. El congelador que posee actualmente es:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De su propiedad | <input type="checkbox"/> De MG Productos |
| <input type="checkbox"/> De otra empresa | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

De las preguntas 5 a la 7 Marque todas las respuestas que crea conveniente.

5. **¿Qué marca de helados se encuentra comercializando en su local?:**

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> JR | <input type="checkbox"/> Eskimo |
| <input type="checkbox"/> Pingüino | <input type="checkbox"/> Sovrana |
| <input type="checkbox"/> Don Frutoso | <input type="checkbox"/> Cremery |
| <input type="checkbox"/> Freskito | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

6. **¿Cuáles son los tipos de helados que vende de MG Productos?**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Empastado Grande | <input type="checkbox"/> Jet de Agua |
| <input type="checkbox"/> Fruta | <input type="checkbox"/> Sánduche |
| <input type="checkbox"/> Gemelo de Agua | <input type="checkbox"/> Empastado Chico |
| <input type="checkbox"/> Vaso | <input type="checkbox"/> Gemelo de Leche |
| <input type="checkbox"/> Cono | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

7. **Los motivos por los que comercializa los helados de la empresa MG Productos son:**

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cantidad por helado | <input type="checkbox"/> Rentabilidad |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Confianza |
| <input type="checkbox"/> Embalaje | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

8. **De acuerdo a su percepción, ¿Qué características de un helado valoran los consumidores al momento de comprar?**

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cantidad | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Disponibilidad |
| <input type="checkbox"/> Embalaje | <input type="checkbox"/> Sabor |
| <input type="checkbox"/> Marca | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

De las preguntas 9 a la 11 Marcar solamente una respuesta

9. Cuando un consumidor va a comprar por primera ocasión un helado fabricado por MG Productos. ¿Cómo reacciona?

- Pregunta por la calidad del helado
- Lo toma sin preguntar nada
- Pregunta por otra marca de helados antes de tomar los de MG Productos
- Otro _____

10. De acuerdo a su percepción. ¿Cuán conocidos por los consumidores son los helados producidos por MG Productos?

- Muy Conocidos
- Poco Conocidos
- Conocidos
- Nada Conocidos

11. Qué nivel de ingresos económicos opina ud. que poseen los consumidores de los helados producidos por MG Productos?

- Altos
- Medios Bajos
- Medios Altos
- Bajos
- Medios
- Otros _____

12. Marque un casillero a la vez. De acuerdo a su percepción, ¿Qué cambios debería realizar MG Productos?

	Incrementar	Mantenerse	Disminuir
Cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embalaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Marque un solo casillero. Mensualmente, en dinero, ¿Cuánto compra ud. de helados de MG Productos?

- Menos de \$ 10
- De \$10 a \$ 25
- De \$ 25 a \$ 50
- Mayores de \$50
- Otros_____

ANEXO 5

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA PINGÜINO

Línea de Empastados

Magnum: Helado de crema cubierto por un sabroso baño de chocolate. Se caracteriza por ser producido en ediciones limitadas de sabores, lo cual llama la atención de los consumidores

Choco empastado: Helado de crema con sabor a vainilla cubierto por chocolate de cobertura

Crocantino: Helado de crema sabor a vainilla cubierto por un sabroso chocolate de cobertura y arroz crocante.

Jet Banano: Helado de crema con sabor a banano cubierto por chocolate de cobertura.

Línea de Vasos

Vasito: Helado de crema con sabor a vainilla, fresa y chocolate

Copa loca: Helado de crema con sabor a vainilla decorado con salsa de frutilla

Línea de Conos

Cornetto: Helado de crema con sabor a vainilla, frambuesa o manjar, en cono de galleta y cubierto por chocolate y arroz crocante o maní.

Línea de Agua

Gemelo: Helado de agua (dos sabores) con sabor a limón - naranja, mandarina – frutilla y chocolate – vainilla, además del tradicional tamarindo

Gigante: Helado de crema bañado de una capa de helado de agua con sabor a naranja

Fruttare: Helado netamente de fruta con sabores de mora y mango

Línea de Sánduche

Sánduche: Helado de crema con sabor a vainilla, chocolate y fresa con galleta de chocolate

ANEXO 6

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA ESKIMO

Línea de Vasos

Vaso Chico: Helado de crema con sabor a vainilla - chicle, vainilla - fresa, vainilla - chocolate, ron y decorado con una pasa macerada. Posee un volumen de 120 cm³.

Toki: Helado de crema con sabor a ron - fresa, decorado con salsa de frutilla. Sabor a vainilla - mora (contiene pulpa de mora) decorado con salsa de frutilla. Sabor a vainilla - chocolate, decorado con chocolate de cobertura. Su volumen es de 200 cm³.

Línea de Conos

Rosita: Helado de crema con sabor a vainilla - fresa, en cono de galleta y cubierto por chocolate de cobertura y arroz crocante.

Picacho: Helado de crema con sabor a vainilla, ron, vainilla - mora, decorado con chocolate de cobertura y maní en cono de galleta cubierto internamente por chocolate de cobertura.

Línea de Empastados

Magneto: Helado extruido de crema sabor a leche condensada y frutilla cubierto por un sabroso chocolate de cobertura.

Crispito: Helado de crema con sabor a vainilla - manjar, vainilla - chocolate cubierto por chocolate de cobertura o cobertura blanca y arroz crocante

Súper Choco: Helado de crema sabor a vainilla cubierto por un sabroso chocolate de cobertura.

Tunga Tanga: Helado de crema con sabor a banano cubierto por chocolate de cobertura.

Línea de Agua

Bakan: Helado de agua (dos sabores) con sabor a limón - piña, piña - fresa, naranja - fresa, fresa – uva

Reflejo: Helado de agua con sabores a naranja, vainilla - chocolate, piña - fresa, limón - tamarindo.

Tuka Taka: Helado mixto formado por helado de crema con sabor a vainilla, recubierto por helado de agua con sabor a limón, fresa, mora, naranja.

Línea de Sandwiches

Novatón: Helado de crema con sabor a vainilla, vainilla - ron, vainilla - chocolate y galleta de chocolate importado.

Mini Novatón: Helado de crema con sabor a vainilla, vainilla - fresa y galleta de chocolate importado.

ANEXO 7

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA COQUEIROS

Coqueiros posee seis diferentes sabores de frutas naturales: coco, mora, naranjilla, taxo, guanábana y frutilla, además de tres sabores clásicos: chocolate, vainilla y ron con pasas, los cuales son comercializados en las siguientes presentaciones:

Coqueiro Original: Paleta individual grande de ciento diez gramos (110 gr.) destinada al público adulto.

Coqueiro Kids: Paleta individual pequeña de cincuenta y ocho gramos (58 gr.) pensada para los niños y niñas.

BIBLIOGRAFÍA

Barrera, R. (1.992). *El helado artesanal*. Ediciones Fripack.

Caldas, M. (2.006). *Preparación y evaluación de proyectos. Manual práctico*. Cuarta Edición. Publicaciones H.

Constitución Política del Ecuador. Ediciones EDIJUR.

Fischer S. (1.995). *Economía*. Segunda Edición. Impresora Publi-Mex S.A.

Guiltinan, J., Paul, G. y Madden, T. (1.998). *Gerencia de Marketing, Estrategias y programas*. Cargraphics S.A.

http://www.elempleo.com/sitios_empresariales/unilever/ecuador/

<http://intranet.comunidadandina.org/documento/proceso/28-ip-2005.doc>

Kinnear T. y Taylor J. (1.998). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. Mc Graw Hill.

Loudon D. y Della Bitta P. (1.998). *Comportamiento del Consumidor: Conceptos y Aplicaciones*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill.

Lozada, P., Aguinaga L., Páez R., Cotón O., y Pozo A., *Informe: "El peso de la enfermedad en el Ecuador"*.

Madrid, A. y Cenzano, I. (2.003). *Helados: Elaboración, análisis y control de calidad*. Ediciones Mundi – Prensa.

Mondy, W. y Noe, R. (1.997). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (1.996). *Administración*. Quinta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.

Rubio, P. (2.006). *Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas*. Eumed.net

www.gestiopolis.com

www.ilustrados.com

www.microsoft.com

www.wikipedia.com