

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA
ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA
NORTEAMERICANA DE LA MARCA DE HELADERÍAS
BEN & JERRY'S PARA EL ECUADOR**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EMPRESARIAL**

DORIS JEANETH SOTO CAJAS

dorisoto1@yahoo.com

DIRECTOR: ING. PATRICIO ESTRADA

estradap@uio.satnet.net

QUITO - 2008

DECLARACIÓN

Yo, Doris Jeaneth Soto Cajas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Doris Jeaneth Soto Cajas

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Patricio Estrada, como director de Tesis certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Doris Jeaneth Soto Cajas bajo mi supervisión.

**ING. PATRICIO ESTRADA
DIRECTOR DE TESIS**

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos a mis padres y familia por haberme dado todo su apoyo incondicional.

A la Escuela Politécnica Nacional y a sus profesores por todas las enseñanzas impartidas.

Al Ingeniero Patricio Estrada por su orientación para el desarrollo del presente proyecto

CONTENIDO

INDICE	1
PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	7

CAPÍTULO 1

1. PANORAMA GENERAL DE LAS FRANQUICIAS

1.1	La Franquicia	9
	1.1.1 Concepto de franquicia	10
	1.1.2 Tipos de franquicias	14
	1.1.3 Características	17
	1.1.4 Mercado	18
	1.1.5 Análisis cualitativo	19
1.2	Las Franquicias en el Ecuador	22

CAPÍTULO 2

2. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA BEN AND JERRY'S Y SUS FRANQUICIAS

2.1	Antecedentes de la compañía	25
2.2	Planeación estratégica	26
	2.2.1 Definición del negocio y la misión de la compañía	29
	2.2.2 Objetivos y metas de compañía	31
2.3	Cartera de negocios de la compañía	32
	2.3.1 Cartera de negocios actual	34
2.4	Estrategia de crecimiento	35

CAPÍTULO 3

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1	Análisis de mercado	37
3.1.1	Planeación de la investigación de mercado	37
3.1.2	Proceso de la investigación	39
3.1.2.1	Definición de la población	41
3.1.2.2	Definición del tamaño de la muestra	44
3.1.2.3	Diseño de la investigación	46
3.2	Mercado de demanda	61
3.3	Demanda insatisfecha	63
3.4	Competencia	68
3.5	Zona de influencia del proyecto	70
3.6	Posibilidades del proyecto	74

CAPÍTULO 4

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1	Diseño y descripción del proyecto	75
4.2	Ubicación del proyecto	75
4.3	Capacidad del proyecto	78
4.4	Costo de terreno y Obras civiles	81
4.5	Tecnología del proyecto	83
4.6	Vida útil del proyecto	89
4.7	Costo de mantenimiento y seguros	89
4.8	Insumos, servicios y mano de obra	90

CAPÍTULO 5

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1	Estructura financiera del proyecto	98
------------	---	-----------

5.1.1	Plan de inversiones	99
5.1.2	Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos	103
5.1.3	Costos de materiales directos, indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta	105
5.1.4	Gastos de administración	110
5.1.5	Resumen de costos y gastos	111

CAPITULO 6

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1	Principales criterios de evaluación	113
6.2	Índices financieros	122
6.2.1	Liquidez	123
6.2.2	Retorno	123
6.2.3	Eficiencia	124
6.2.4	Apalancamiento	125
6.3	Análisis de sensibilidad	126
6.4	Determinación del riesgo	128

CAPITULO 7

7. GESTIÓN EMPRESARIAL

7.1	Tipo de compañía	130
7.2	Administración	137
7.3	Organigrama	141
7.4	Distribución de funciones y responsabilidades	142
7.5	Promotores del proyecto	144
7.6	Gobierno corporativo	149
7.7	Plan estratégico: misión,. Visión y objetivos estratégicos ..	150

CAPITULO 8**8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1 Conclusiones	158
8.2 Recomendaciones	162
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS	166

PRESENTACIÓN

La adquisición de franquicias en los últimos años se ha constituido en una excelente alternativa para aquellos empresarios que prefieren adquirir una marca reconocida, eliminando así el riesgo que significa imponer un producto totalmente nuevo en el mercado. Con la globalización la franquicia se ha introducido como una nueva y novedosa forma de expansión de la economía.

Las franquicias son un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios en la cual una persona natural o jurídica concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Este formato también incluye la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios que permitan comercializar de forma uniforme, determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos probados con éxito en diferentes mercados.

Este sistema de franquicias como formato de negocios ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, en forma básicamente receptiva, es decir, importando franquicias extranjeras que provienen principalmente de Estados Unidos; la tasa de crecimiento de las franquicias en nuestro país se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece en un 25%. Sin duda el mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporan.

El mercado de franquicias en el país tiene ingresos anuales de alrededor de US \$ 800 millones, puesto que se trata de una red de 152 cadenas que generan cerca de 10 mil empleos; los sectores que cuentan con mayor participación de franquicias son los de moda, alimentación y servicios. Cabe mencionar también que en los últimos tiempos la radio y la televisión han incursionado en este sistema con propuestas interesantes y resultados halagadores.

La mitad de las cadenas que operan en la geografía nacional tienen origen estadounidense, mientras que aproximadamente un 14% lo ocupan las cadenas nacionales. Sin duda, las franquicias tienen un efecto muy importante para la economía del país, ya que contribuyen al crecimiento económico y potencian la competitividad.

Una vez realizado un breve análisis del panorama, desarrollo y oportunidades que ofrecen las franquicias en el Ecuador, se ha procedido a elaborar un estudio minucioso para conocer que tan viable resulta la introducción de una nueva marca de helados de origen norteamericana, mediante un sistema franquicias, en la ciudad de Quito.

RESUMEN EJECUTIVO

El informe que se presenta a continuación ofrece un extracto acerca de todos los capítulos que se han desarrollado en este estudio de factibilidad para la adquisición de una franquicia norteamericana y su introducción en el mercado ecuatoriano.

En primer lugar se ha realizado un estudio respecto al origen de la franquicia, concepto, características, clasificación y normativa jurídica dentro del Ecuador. Así como la evolución y desarrollo que ha tomado el mercado nacional en los últimos años.

Como segundo punto se ha hecho una descripción breve de la compañía franquiciadora Ben & Jerry's, sus antecedentes y trascendencia como franquicia en el mercado local e internacional; además, se han analizado aspectos como su misión, visión, metas, objetivos, estrategias y sus diferentes líneas de productos actuales en el mercado.

Posteriormente se realizó un estudio de mercado el cual mediante el uso de una herramienta básica como es la encuesta, se logró determinar los principales competidores, la demanda, los aspectos más importantes considerados a la hora de adquirir el producto y los precios. De igual manera, mediante la información obtenida y la interpretación de los datos se ha logrado determinar en primera instancia, que existe un amplio segmento de mercado con posibilidades de adquirir el producto.

Se realizó un estudio técnico en el cual se detalla el tamaño del proyecto, en el que se ha visualizado dónde será ubicada tanto la planta de producción como la sala de ventas, el valor de la infraestructura física, el personal requerido, el equipamiento, la materia prima, los insumos y todos aquellos elementos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Una vez realizado el estudio de mercado y el estudio técnico se procedió a realizar un estudio financiero, donde primeramente se detalló la inversión requerida para el proyecto y el modo de financiamiento del mismo, el porcentaje de participación de los socios y el porcentaje del monto financiado por la Corporación Financiera Nacional.

Asimismo se han presupuestado todos los costos referentes a la materia prima, los suministros, los servicios, los sueldos y los salarios que intervendrán en la ejecución del proyecto.

En el capítulo referente a la evaluación del proyecto se analizó en primera instancia el punto de equilibrio para determinar el nivel de producción óptimo, además se realizó una proyección para los siguientes años con el fin de analizar su comportamiento. De igual manera se han analizado los índices financieros, la liquidez, el retorno, la eficiencia y el apalancamiento, así como la sensibilidad y el riesgo del proyecto.

En el séptimo capítulo se ha evaluado la gestión empresarial concerniente al tipo de compañía que se va a constituir y la estructura administrativa funcional que adoptará la compañía. Se ha usado el diseño de un organigrama que muestra la distribución jerárquica de los funcionarios, y del mismo modo se ha diseñado un manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos necesarios. Este capítulo muestra un resumen de análisis Foda y un detalle del plan estratégico para la compañía.

Finalmente, en el último capítulo se ha reunido todas las conclusiones referentes a los hallazgos obtenidos y las recomendaciones que ameriten a los diferentes casos.

CAPITULO 1

1. PANORAMA GENERAL DE LAS FRANQUICIAS

1.1 LA FRANQUICIA

La palabra Franquicia tiene su origen a partir la edad media en Francia, donde se otorgaban autorizaciones por parte de los soberanos hacia sus súbditos, los privilegios eran relacionados con actividades comerciales, pesca y explotación de recursos, de igual manera la Iglesia Católica otorgaba "franquicias" a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. Fue en aquella época donde se encontraron los primeros documentos de concesión de franquicia, otorgados en el año de 1232 en una localidad francesa llamada Chambey.¹

Posteriormente, en el año 1850 aproximadamente, el contrato de franquicia empezó su surgimiento en los Estados Unidos de Norteamérica. El incremento de la oferta y de la demanda debido al apresurado crecimiento poblacional, fue incrementando la necesidad de numerosas empresas a implementar el sistema de concesión de marcas con el objeto de expandir sus negocios dentro y fuera de su territorio, convirtiéndose así en la estrategia ideal para el crecimiento de los negocios.²

Es así como las franquicias se han concebido como una estrategia clave a la hora de expandir los negocios e incursionar en diversos mercados, solucionando problemas de falta de capital, controles administrativos, controles de calidad y distribución de productos o servicios.

¹ Cáceres Cesar, El Contrato de Franquicia, Pag. 26, Ed. Cultural Cuzco S.A., Lima, 1997

² Marzorati Oswaldo J., Franchising, Pag. 4, Ed. Astrea, 2001

Hay un gran número de empresarios que contemplan la posibilidad de otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo pueden resolver sus necesidades de expansión, mientras para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

1.1.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA

A nivel doctrinario no existe un consenso sobre su conceptualización; sin embargo, como aproximación, se la ha definido como un contrato en el cual una persona o empresa denominada Franquiciante concede a otra denominada Franquiciado, el derecho para que venda productos o servicios de su titularidad durante un tiempo determinado, a cambio del pago de un porcentaje sobre las ventas realizadas; además, este contrato permite la transmisión del know how, la licencia y los usos de la marca, la asistencia técnica y contable bajo control de otorgante y de conformidad con un método preestablecido por el franquiciante.³

La Asociación Internacional de Franquicias, describe la franquicia como:

“La operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como Know how y entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio”.⁴

Franquiciante: Es la persona que inicia la empresa jurídica, es decir, es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica; así como, los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial, administrativa, financiera u

³ Marzorati Oswaldo J., Franchising, Pag. 1, Ed. Astrea, 2001

⁴ Sherman, Andrew J., Franchising & Licensing: Two ways to build your business, Ed. Hardcover, Atlanta, 1999

otros, que se puedan aplicar en la práctica; además, es quien promueve una red de franquicias, donde es el responsable y tutor permanente. Cuyas obligaciones son:

- Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
- Tener derecho legal sobre el nombre comercial, la marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.⁵

Franquiciado: Es la persona o empresa independiente que adquiere los derechos para explotar y comercializar la marca de determinado producto o servicio; y que a su vez está obligado a mantener vínculos con su franquiciante para recibir asistencia tanto inicial como continua.

Entre sus obligaciones principales están las siguientes:

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa.
- Dar periódicamente al franquiciante información financiera y contable así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al franquiciante o a sus representantes el libre ingreso al local o los locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros, durante ni después del contrato de franquicia, el know how de la compañía.

Tanto las dos partes, es decir el franquiciante como el franquiciado, tienen obligaciones conjuntas como:

- El franquiciante y el franquiciado deberán comunicarse por cualquier infracción cometida al contrato estipulado.

⁵ Etcheverry Raúl A., Derecho comercial y económico, Contratos: Parte Especial 1, Pag. 395, Ed. Astrea, Buenos Aires, 1995

- Cualquier queja o disputa deberán solucionarla mediante negociación directa.
- El franquiciante deberá otorgar al franquiciado un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, las obligaciones y los derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.⁶

La estructura del contrato deberá contar con lo siguiente:

- Manifiesto
- Establecimiento de la independencia empresarial de las partes.
- Ubicación física de la franquicia.
- Duración y condiciones de renovación.
- Determinación de la zona de exclusividad territorial.
- Condiciones de aprovisionamientos.
- Contenido del saber hacer.
- Confidencialidad.
- Cláusulas de no competencia.
- Obligaciones financieras: Canon y royalties.
- Obligaciones del franquiciante.
- Obligaciones del franquiciado.
- Limitaciones de responsabilidad.
- Condiciones de cesión y transferencia.
- Término y resolución del contrato.

Elementos del contrato de franquicia

La Marca:

“Se entiende por marca todo signo que sirva para distinguir en el mercado productos o servicios idénticos o similares de una persona de los productos o servicios idénticos o similares de otra persona. Además de identificar el origen empresarial de esos productos o servicios puede llegar a constituirse en símbolo de calidad y medio de promoción comercial

⁶ Etcheverry Raúl A., Derecho comercial y económico, Contratos: Parte Especial 1, Pag. 397, Ed. Astrea, Buenos Aires, 1995

idóneo, siendo un instrumento de ayuda a garantizar la libre competencia en una economía de libre mercado”.⁷

Transferencia del Know how:

El franquiciante está en la obligación de transmitir conocimiento con respecto a cómo se hacen las cosas, tanto en la estructuración, la organización y la conducción del negocio, con el fin de que el franquiciado pueda lograr resultados uniformes, esencia del negocio. La transmisión del know how se debe realizar mediante documentos como: planos o formularios. Pueden confundirse también en el caso de que no conste el know how en un documento específico con los contratos de formación en la sede del franquiciador y con la asistencia técnica en la instalación del franquiciado.

Territorio:

La exclusividad que poseerá el franquiciado para realizar su actividad comercial en determinado lugar que ha sido previamente analizado y autorizado por el franquiciante.

La asistencia y servicios del franquiciante al franquiciado:

Dependiendo de los términos establecidos por parte del franquiciante, éste puede brindar cierta asistencia a su o sus franquiciados, relacionada con asuntos técnicos, publicidad, capacitación, recursos financieros, compras, información de mercado y otros.

La no competencia y posibilidades de subfranquiciar:

El franquiciante estará prohibido de realizar negocios competitivos y desleales contra el franquiciado. Las posibilidades de subcontratación dependerán de las políticas establecidas por la compañía franquiciante.

⁷ Cáceres Cesar, El Contrato de Franquicia, Pag. 85, Ed. Cultural Cuzco S.A., Lima, 1997

Confidencialidad:

Al permitir acceso a información totalmente confidencial del negocio, es deber del franquiciado a mantener el secreto absoluto, aun después de haber disuelto el contrato.

Plazo de duración del contrato:

Por lo general, el plazo es lo suficientemente amplio con el fin de recuperar la inversión realizada por el franquiciante. Lo apropiado es optar por un plazo entre los dos y cinco años, con opción a su renovación.

Los pagos:

El franquiciado está obligado a realizar un pago inicial por el uso de la marca al momento en que firme el contrato, y posteriormente estará obligado a realizar pagos periódicos (anuales o mensuales) de acuerdo a las cláusulas estipuladas en el contrato y que normalmente son un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, cuyo porcentaje varía ente 1% y 20%.

1.1.2 TIPOS DE FRANQUICIAS

Existen tres tipos de franquicias, entre las más comunes, las cuales son: franquicias de producción, distribución e industria; sin embargo, existen otros tipos de franquicias que a continuación se detallan:

1. Franquicia de Producción

Este tipo de franquicia se caracteriza ya que el franquiciante es el dueño de la marca y el que fabrica los productos, mientras que el franquiciado tiene la exclusividad para

venderlos. Este tipo de franquicia es usado por los grupos industriales ya que es considerado como el medio más rentable para distribuir sus productos y controlar su distribución, y generalmente las exigencias tienen que ver con el local comercial, parámetros de exhibición y políticas comerciales.

2. Franquicia de Distribución

El Franquiciante selecciona los productos que pueden ser fabricados por la misma empresa o por terceros y los distribuye a través de los puntos de su red de franquiciados.

3. Franquicia Industrial

Se da cuando el Franquiciante cede al Franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

4. Franquicia de Servicio

Es aquella franquicia cuyo objetivo es prestar un servicio, donde el franquiciado comercializará en forma exclusiva un servicio con el mismo método y sistema acreditados por el franquiciante.

5. Franquicia de Corner

Son aquellas franquicias cuyas características les permiten ser incluidas dentro de otro negocio, generalmente debido a que sus productos son complementarios con los del negocio principal.

6. Franquicia Shop in shop

Es una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

7. Franquicia Maestra

Consiste en que una empresa o el franquiciante entrega una franquicia para que ésta sea operada fuera del país de su origen, el master-franquiciado tendrá la exclusividad para ser el representante de la franquicia en su país y será encargado de seleccionar a los franquiciados así como adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle.

8. Franquicia Individual

Es un acuerdo particular entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual, el franquiciado que adquiere está facultado para solamente una franquicia, y en el caso de pretender extender el número de locales, tendrá que realizar una nueva negociación y pagar del canon inicial de ingreso al sistema.

9. Franquicia múltiple

Es el acuerdo donde el franquiciante autoriza al franquiciado la exclusividad de abrir un número de locales en determinado territorio. Si esta exclusividad abarca más de un país, entonces se denominará franquicia regional.

10. Franquicia Financiera

Es un acuerdo dónde la intervención del franquiciado no es totalmente directa en cuanto al manejo de la franquicia, puesto que este solo aportará con capital en calidad de inversionista y el franquiciante aportará con la dirección del negocio, garantizando una rentabilidad futura.

11. Franquicia Asociativa

En este tipo de contrato, el franquiciado participará en el capital de la empresa franquiciante o es propietario de parte del negocio franquiciado.

1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una franquicia debe poseer las siguientes características:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciante.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciante.

Sin duda, la franquicia ofrece una oportunidad interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas; además, permite que la empresa franquiciante disponga tan rápidamente de una red de franquicias sin haber realizado una inversión previa ni haber incurrido en altos costos.

1.1.4 EL MERCADO DE FRANQUICIAS

En los últimos años, el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

La novedosa estrategia de comercialización de los productos y los servicios, se ha convertido en la principal alternativa que permite expandir los negocios traspasando fronteras y conservando su misma esencia en cuanto a marca y garantía.⁸

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un cincuenta por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Aunque las franquicias han demostrado tener su mayor apogeo en países desarrollados, América Latina también ha demostrado estar preparada para el manejo de franquicias exitosas tal es el caso de Brasil, seguido por México, Chile, Colombia y Argentina. El mercado latinoamericano se ha convertido en uno de los mercados más buscados por las firmas de estadounidenses; no obstante, las empresas de América latina también han demostrado que pueden ser tan competitivas y muchas de estas han incursionado en el mundo de las franquicias con el fin de ganar mercado tanto dentro como fuera de su país de origen.

Hoy en día no es raro encontrarse con franquicias en todo el mundo, inclusive los mercados socialistas han enfrentado la inclusión de franquicias en sus territorios; ya que para estos sistemas no ha sido ningún obstáculo las diferencias sociales, económicas y culturales, puesto que han logrado adaptarse con gran facilidad gracias a la ayuda de empresarios o franquiciados.

⁸ www.infofranquicias.com

1.1.5 ANALISIS CUALITATIVO

En cuanto a la peculiaridad que posee este tipo de contratos, analizados jurídicamente, se sabe que no existe una legislación específica que trate respecto del tema de las franquicias, constituyéndose la principal fuente de obligaciones y derechos de las partes, el contenido del contrato suscrito para el efecto; en tal sentido, la ejecución de los contratos de franquicia se encuentra reglamentada por las normas contenidas en el Código Civil y Código de Comercio de manera general.

Los contratos de franquicia son considerados una especie atípica de contratos; y por ende deben prevalecer las ideas y convenciones llevadas a efecto por las partes para la ejecución de los mismos. Como principales características de estos contratos tenemos que son contratos onerosos, bilaterales, consensuales, conmutativos y de adhesión, siendo de aplicación, los principios generales de los contratos, la autonomía de la voluntad y los principios de orden público y buena fe en su celebración y ejecución.⁹

- **Oneroso:** Por cuanto obliga a ambas partes al cumplimiento de distintas prestaciones generalmente económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciante por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad, y el franquiciador se compromete a entregar toda esa información y conocimientos al franquiciado durante el tiempo en que se encuentre en vigencia el contrato. En el Ecuador el Código Civil vigente establece respecto de los contratos onerosos lo siguiente:

“El contrato es gratuito o de beneficencia cuando sólo tiene por objeto la utilidad de una de las partes, sufriendo la otra el gravamen; y oneroso, cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro”.¹⁰

⁹ Etcheverry Raúl A., Derecho comercial y económico, Contratos: Parte Especial 1, Pag. 397, Ed. Astrea, Buenos Aires, 1995

¹⁰ Código Civil, Ediciones legales, Art. 1456, Quito, 2006

- **Consensual:** Por cuanto para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de las voluntades de las partes intervinientes. Sin perjuicio de lo cual, debido a los costos involucrados en el negocio las partes pueden decidir hacerlo solemne.

A este respecto, al Código Civil establece:

“El Contrato es real cuando, para que sea perfecto, es necesaria la tradición de la cosa a que se refiere, es solemne cuando está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no surte ningún efecto civil; y es consensual cuando se perfecciona por el solo consentimiento”.¹¹

- **Bilateral:** Por cuanto es necesario que las dos partes estén obligadas mutuamente a cumplir con los acuerdos establecidos.

Al respecto nuestro Código Civil dispone:

“El contrato es unilateral cuando una de las partes se obliga para con otra, que no contrae obligación alguna, y bilateral cuando las partes contratantes se obligan recíprocamente”.¹²

- **Principal:** Es un contrato principal por cuanto el contrato de franquicia existe por sí solo y no depende de otra relación natural o jurídica entre las partes.

Al respecto nuestro Código Civil dispone:

“El contrato es principal cuando subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención; y accesorio cuando tiene por objeto asignar el cumplimiento de una obligación principal, de manera que no puede subsistir sin ella”.¹³

¹¹ Código Civil, Ediciones legales, Art. 1459, Quito, 2006

¹² Código Civil, Ediciones legales, Art. 1455, Quito, 2006

¹³ Código Civil, Ediciones legales, Art. 1458, Quito, 2006

- **De Adhesión:** Por cuanto los términos de negociación normalmente no pueden ser modificados por el franquiciado y han sido establecidos de antemano y con la sola voluntad del franquiciante.

- **Tracto sucesivo:** Por cuanto se sujeta y perfecciona a través del tiempo. Las partes se comprometen por periodos de tiempo largos, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.

- **Atípico:** Por cuanto hasta la presente fecha no existe una regulación explícita establecida por la ley.

- **Mercantil:** Ya que generalmente las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, motivo por el cual tampoco se genera una relación laboral entre las partes intervinientes.

- **Intuitu personae:** Porque para su celebración se tiene en cuenta determinadas características de los contratantes, especialmente respecto de la persona del franquiciatario o franquiciado.

- **De Colaboración:** Dado que el franquiciado necesita de la colaboración y asistencia continua del franquiciador y ambos tienen por objeto común la obtención de un rédito económico gracias a la utilización de la franquicia.

Adicionalmente, este contrato se caracteriza por la independencia jurídica y financiera de los contratantes; esto es, que el franquiciado no está subordinado jurídica ni económicamente al franquiciante, sino que actúa a nombre propio asumiendo los riesgos de la inversión necesaria para la instalación del establecimiento y el desarrollo de la actividad.

1.2 LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

Muchos inversionistas consideran el mercado ecuatoriano como un campo fértil para acoger todo tipo de giros y conceptos de franquicias. El ingreso de franquicias

internacionales al Ecuador, principalmente, se destaca en los sectores gastronómicos y de modas.

La investigación realizada mediante el uso de fuentes de información secundarias, no ha logrado establecer una fecha precisa de la primera franquicia en el Ecuador, debido a que nuestra legislación no establece la obligatoriedad de que los adquirientes del uso de la marca deban hacer constar que el suyo es un tipo de negocio, la Superintendencia de Compañías no tiene un registro específico de este tipo de empresas. De igual manera, el Instituto de Propiedad Intelectual tampoco establece claramente la obligatoriedad del registro de patentes o marcas.

De acuerdo a datos emitidos por la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, las franquicias estadounidenses son las que mayor porcentaje ocupan en el mercado ecuatoriano con alrededor del 50%, seguidas por Colombia con el 13%, Argentina y Venezuela con el 8%, España y Suiza con el 6% y países como Australia Canadá, Chile. Costa Rica, Dinamarca, Guatemala, Francia, Italia y México que cuentan con el 9 % de la participación. Mientras que las franquicias nacionales ocupan el segundo lugar luego de Estados Unidos con el 14%.¹⁴

Cuadro 1.1

PARTICIPACIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN EL MERCADO ECUATORIANO

País de origen	Porcentaje de participación
Estados Unidos	50 %
Colombia	13 %
Argentina y Venezuela	8 %
España y Suiza	6 %
Otros países	9 %
Franquicias nacionales	14 %

**Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores
Elaborado por: Doris Soto**

¹⁴ www.asofranquicias.com

De acuerdo al análisis por sectores, las comidas cuentan con un 36% de participación, servicios con un 37% y el retail con un 27%. Es decir que tanto el sector de alimentos como de servicios tienen una participación significativa en la economía del país.

Cuadro No.1.2

PARTICIPACIÓN DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

Redes :	152
Establecimientos :	1200
Facturación :	800 millones de dólares
Empleos directos :	8.302 personas
Empleos indirectos :	3.465 personas

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores
Elaborado por: Doris Soto

En los últimos dos años han ingresado alrededor de 30 franquicias, de las cuales aproximadamente entre el 70 y 80 % están concentradas en Quito y el resto en Guayaquil. Entre estas franquicias están la marca de restaurantes, ropa y servicios como Chili's, Churck Chicken, Open Mart, Applesbee's, Papayon's, Tennis, Kosiuko, Hotel Holiday Inn, Radio Disney, Bailando por un sueño, y Big Company. Los costos para iniciar estas franquicias pueden variar entre USD 10.000 y USD 300.000, dependiendo del tipo de negocio. Mientras que a nivel nacional podemos encontrar franquicias que pueden costar desde USD 2.000.¹⁵

¹⁵ www.asofranquicias.com

CAPITULO 2

2. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA BEN & JERRY'S Y SUS FRANQUICIAS

2.1 ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

La Compañía productora y comercializadora de helados BEN & JERRY'S abrió sus puertas por primera vez a inicios del año 1978 en Vermont. Sus jóvenes creadores Ben Cohen y Jerry Greenfield, luego de haber completado el correspondiente curso de preparación de helado, decidieron incursionar y aventurar sus conocimientos e ideas en el innovador negocio de producción y comercialización helados. Inicialmente situaron su negocio en un pequeño corner ubicado en una renovada estación de gasolina en Burlington y rápidamente esta heladería se convirtió en la más popular entre la comunidad debido a sus innovados sabores, sus grandes porciones y sobre todo a la peculiaridad del sabor que tiene este helado. Pronto este pequeño negocio fue creciendo como exitosa compañía y sus productos fueron reconocidos como de primera calidad alrededor de los Estados Unidos. Gran parte de este éxito se debe a la imagen corporativa que han creado, preocupada en "devolver a la comunidad parte de lo que la comunidad les está dando" a través de diferentes proyectos en todo el mundo, como utilización de productos reciclables en sus envases, fábricas que consumen energías renovables, compra de productos de comercio justo, etc.¹⁶

En EE UU, cuna de la compañía, se destina el 7,5% de los beneficios, antes de impuestos, a proyectos sociales. Esto ha sido parte de la estrategia, que concibe muy bien, de que un helado sea algo más que un helado.

Es así como Ben & Jerry's a pasado de ser una tienda de helados, a ser la famosa marca Premium de helados con presencia en más de 15 países de todo el mundo, tales como

¹⁶ www.benjerry.com/?ps=us

Alemania, Bélgica, Canadá, Corea del Sur, Dinamarca, Francia, Holanda, Hong Kong, Islandia, Inglaterra, Irlanda, Israel, Italia, Malta, México, Singapur, Suecia y Suiza. Actualmente cuenta con una cuota de mercado en Estados Unidos del 36% y una facturación global superior a los 250 millones de Euros.

A pesar de su gran expansión internacional Ben & Jerry's se ha asegurado de no perder su original idea de negocio, "que las empresas tienen una responsabilidad social hacia las comunidades en las que opera". Desde sus inicios, Ben & Jerry's ha sido una empresa preocupada por el medio ambiente y totalmente responsable con la sociedad. Por ello, todo el proceso de elaboración de los productos se lleva a cabo con energías renovables. Además, la compañía invierte en investigar la máxima eficiencia de energía en cada paso de la cadena de producción como, por ejemplo, en nuevas tecnologías de congelación que disminuyen los gases responsables del efecto invernadero, que tanto afecta al calentamiento global. Tras reducir al máximo posible sus emisiones de gases de efecto invernadero, la compañía compensa las emisiones inevitables a través de proyectos de uso e investigación de energías renovables en países en vías de desarrollo. Con esta metodología de sostenibilidad, Ben & Jerry's es la primera compañía de helados que fabrica sus productos de forma Climáticamente Neutral, es decir, neutraliza el impacto que el proceso de elaboración del helado tiene sobre el cambio climático.

Todo esto ha llevado a que Ben & Jerry's sea conocida mundialmente como un modelo de empresa a seguir, además de ser una de las compañías pioneras en hacer de su empresa una organización sostenible, porque su filosofía se ha basado siempre en el compromiso social y medioambiental.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Ben & Jerry's, con el objetivo de dar a conocer sus productos, huye de las estrategias de marketing convencionales y prefiere promocionar la calidad de productos por otras vías que permitan al ciudadano interactuar con la marca. Son actividades que forman parte de la personalidad de la firma, caracterizada por su alto compromiso social.

La imagen corporativa que pretende dar es la de una empresa que se preocupa por “devolver a la comunidad parte de lo que la comunidad les está dando” a través de la generación de proyectos en todo el mundo, como utilización de productos reciclables en sus envases, fábricas que consumen energías renovables, compra de productos de comercio justo, etc. Esto es parte de la estrategia, que consiguen muy bien, de que un helado sea algo más que un helado.

La misión social de la compañía ha sido más que filantropía, donaciones de productos y relaciones comunitarias. Ben & Jerry's se ha esforzado por integrar en las decisiones del negocio lo concerniente a la comunidad y buscar maneras de llevar valores progresivos.

Dirección con progresivos valores a través de la empresa

La compañía tiene una progresiva misión independiente la cual busca conocer las necesidades humanas y eliminar la injusticia tanto en la comunidad local, nacional e internacional, integrando estas preocupaciones en las actividades del negocio. Su enfoque está en los niños y las familias, el medio ambiente y la agricultura sustentable de las granjas familiares.

El Capitalismo y su riqueza no crean oportunidades para todos equitativamente. Cabe recalcar que la brecha entre los ricos y los pobres es más ancha que en cualquier momento desde los años 20. Ben & Jerry's se preocupa por crear las oportunidades a quienes les han sido negadas y propone nuevos modelos de justicia económica, que sean sostenibles y replicables.

Por definición, la fabricación de productos crea basura. Es por eso que la compañía se preocupa en minimizar su impacto medio ambiental.

La producción de alimento ha llegado a depender del uso de químicos tóxicos y otros métodos que son insostenibles. En respuesta a esto se ha propuesto a apoyar métodos

sostenibles y seguros de producción de alimentos que reduzcan la degradación ambiental, mantener la productividad de la tierra en un cierto plazo y apoyar la viabilidad económica de las granjas familiares y de las comunidades rurales.

Las estrategias de marketing de la compañía permanecen consistentes con las tres partes que conforman la misión de la compañía. Para la continua permanencia de la marca y su reconocimiento, la compañía continua enfatizando su alta calidad, el uso de ingredientes naturales en cada uno de uso productos, su compromiso con la comunidad.

Competencia

Los helados Súper Premium, helados de yogurt y sorbetes son altamente competitivos, con la distinción entre la categoría Súper Premium y las categorías Premium y Premium plus menos comercializadas que antes.

Cuadro 2.1

PRINCIPALES COMPETIDORES

COMPETIDORES	ORIGEN	EXPANSIÓN MERCADO
The Haagen-Daz	Estadounidense	Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Japón , Korea, Países Bajos, España y Venezuela
Dreyer's / Deis	Estadounidense	
Columbo	Estadounidense	
Healthy Choice	Estadounidense	
Starbucks	Estadounidense	

Fuente: www.benjerry.com

Elaborado por: Doris Soto

Estos competidores son los más relevantes tanto en el mercado estadounidense como en el extranjero, puesto que cuentan con un sinnúmero de franquicias alrededor del mundo, y sus estrategias de introducción en el mercado son cada vez más innovadoras.

En cuanto al segmento de helados novedosos, la compañía compite con varias marcas muy bien establecidas. Todas estas otras marcas han tenido alcances más extensos en el mercado novedoso que la compañía.

Hay un sinnúmero de otras marcas Súper Premium, incluyendo algunas compañías regionales y algunas nuevas, que compiten con Ben & Jerry's; sin embargo, este continúa promocionando la imagen de la marca centrando sus esfuerzos en comunicar la idea de negocio central de la compañía, vía campañas de relaciones públicas diseñadas para generar noticias no pagadas en el periódico, revistas, radio, televisión e Internet, inclusive las continuas apariciones de los fundadores de la compañía en los medios de comunicación.

2.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO Y LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA

Definición del Negocio

Ben & Jerry's es una compañía dedicada a la elaboración y comercialización de helados y postres fríos, su especialidad radica en la producción de helado artesanal completamente natural, y su diferenciación son los sabores, la variedad y la originalidad con que se producen éstos.

Ben & Jerry's combina una filosofía empresarial comprometida con helados genuinos y naturales de calidad Super Premium. Sólo usa productos lácteos frescos e ingredientes naturales en sus helados, que tienen menos aire (20% aproximadamente) y más nata que los productos habituales.

La compañía ha desarrollado una gama variada de helados de primera calidad con nombres peculiares. Además propone atractivos sabores con sugerentes combinaciones, como la del Phish Food (helado de chocolate con nubes, remolinos de caramelo y pececitos de chocolate), o genuina muestras de artesanía, como el Vanilla Like It Oughta Be, con más

vainilla pura que ningún otro. En sus tiendas, además pueden adquirirse sorbetes, batidos, café, pasteles, bollería, toopings y bebidas.

Ben & Jerry's elabora sus helados con ingredientes de calidad como la leche empleada, que puede provenir de pequeñas granjas en las que se sigue un proyecto de sostenibilidad a nivel de Medio Ambiente y de bienestar de los animales.

MISION

Ben & Jerry's desde su fundación ha estado enfocado a un modelo de empresa comprometida con el bienestar de sus empleados y la comunidad. Su misión consiste en 3 áreas relacionadas entre sí:

Misión de Producto.

Elaborar, distribuir y vender helado de la mejor calidad, con el compromiso de incorporar ingredientes naturales, así como promover prácticas de negocio que respeten la Tierra y el Medio-ambiente.

Misión Económica.

Operar la compañía en una base financiera de crecimiento rentable, incrementando el valor de sus acciones y la expansión de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional de sus empleados.

Misión Social.

Operar el negocio reconociendo activamente el rol central que juega en la estructura de la sociedad, planteando formas innovadoras de mejorar la calidad de vida en la localidad en la que participa.

Ben & Jerry's a lo largo de los años ha tomado acciones para consolidar las capacidades de la compañía para seguir siendo una compañía independiente, cuya base está centrada en la realización de las tres partes que conforman la misión; además, su especial interés por que esas acciones sean parte de la compañía, los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes y la comunidad.

2.2.2 OBJETIVOS Y METAS DE LA COMPAÑÍA

Siguiendo con su filosofía de "devolver a la comunidad parte de lo que ésta nos ofrece", Ben & Jerry's lleva a cabo una nueva acción altruista que se suma a las ya realizadas desde su creación, con el objetivo de "concienciar a la sociedad de los problemas sociales y actuar para mejorar la situación de la sociedad", explica la compañía en un comunicado.

Ben & Jerry's ha destinado, desde el primer momento, todo el esfuerzo y la experiencia de sus profesionales con el fin de apoyar y colaborar con sus franquiciados y conseguir un claro objetivo:

“Potenciar la calidad, el servicio y la rentabilidad de los locales de la cadena”.

Divertirse haciendo helados es uno de los objetivos de la compañía. Por eso, en vez de gastarse dinero en anuncios de TV, lo invierte en otras actividades, por ejemplo, en regalar helados. Cada año celebra el Día del Helado Gratis en sus tiendas; es una jornada que se inauguró en el primer aniversario de Ben & Jerry's y en la que, para agradecer a los clientes su fidelidad, todos los helados se regalan.

2.3 CARTERA DE NEGOCIOS DE LA COMPAÑÍA

La compañía ha desarrollado una amplia y variada gama de helados de primera calidad con peculiares nombres, así como inusuales sabores. De igual manera, en sus tiendas se puede adquirir sorbetes, batidos, café, pasteles, bollería, toopings y bebidas. La fabricación de

helados comprende variedad de productos, en diferentes sabores, tamaños, calidad y precios, Ben & Jerry's ha distribuido estos productos en su siguiente clasificación: económicos, regulares, Premium, Premium Plus y Súper Premium, dependiendo del modo como estén fabricados estos y sus ingredientes. El helado Súper Premium se caracteriza principalmente por tener una mayor riqueza y densidad que otras clases de helados. Esta alta calidad de helado generalmente cuesta más que otros tipos de helado que usualmente se venden como de alta calidad, sabor selecto, textura e imagen de marca.

El Helado Súper Premium, Helado de yogur Súper Premium y, el más reciente, Sorbete Súper Premium, que ha llegado ha ser una importante parte de la industria de los postres fríos. En respuesta a la demanda de productos bajos en grasa y colesterol, la compañía ha introduciendo en su línea un helado de yogur bajo en grasa, de igual manera introdujo sorbetes libres de lactosa y colesterol. Poco a poco, de acuerdo a las exigencias del mercado, ha ido creando helados bajos en grasa y con novedosos sabores.

Helados, Yogur frozen y Sorbetes Super Premium

Los helados de Ben & Jerry's a diferencia de otros, es que cuentan con un alto grado de crema, mientras que un bajo nivel de aire en la mezcla del producto. El contenido aproximado de grasa es del 15% (excluding add-ins). El contenido de aire es de aproximadamente el 20%. Estos atributos físicos contribuyen a crear un helado rico en sabor y densidad, la textura cremosa la cual caracteriza al Super Premium. El contenido de grasa del helado es derivado principalmente de la crema y de la yema de los huevos. La mezcla de helado contiene crema, sólidos de leche sin grasa, yemas de huevo y estabilizadores naturales.

El Yogur frozen de Ben & Jerry's contiene una alta calidad de yogur con aproximadamente 2% de grasa (including add-ins) y 30% de aire. La grasa contenida viene de la crema base usada en la mezcla.

Los sorbetes de Ben & Jerry's son postres fríos con bajo contenido de grasa y un 20% aproximadamente de aire. La mezcla esta compuesta de azúcar, jarabe y agua pura.

Entre la amplia variedad de sabores se describen a continuación los siguientes:

Cuadro 2.2

LÍNEA DE PRODUCTOS BEN & JERRY'S

HELADOS	
Chocolate Fudge Brownie Low Fat	Helado de chocolate con trozos de auténtico brownie de chocolate. (Con un 75% menos grasa)
Vanilla Toffe Crunch	Helado de vainilla con trozos de toffee recubiertos de crujiente chocolate.
Chocolate Therapy	Crema helada de chocolate con salsa de pudding de chocolate y trozos de cookies de chocolate.
Almond Coconut Fudge Chip	Helado de coco con dulces trozos de chocolate y almendras.
Fossil Fuel	Helado de nata con trozos de cookies de chocolate, tropezones de chocolate en forma de dinosaurio y remolinos de chocolate.
Berry N'ice	Creroso helado de fresa con jugosos trozos de fresa.
Caramel Chef Chef	Helado de caramelo con remolinos de caramelo y toffees chocolateados.
Cherry García	Helado de cereza repleto de trozos de chocolate negro y cerezas.
Cookie Dough	Helado de vainilla con pasta de cookie y virutas de chocolate.
Chunky Monkey	Helado de plátano con trozos de chocolate y nueces.
Coffee, Coffee BuzzBuzzBuzz	Helado de café con dulces pedacitos de chocolate aromatizados al café.
The VerMonster	Helado de dulce de Arce con nueces tostadas y remolinos de caramelo.
New York Super Fudge Chunk	Helado de chocolate con trozos de chocolate blanco y negro, nueces y almendras chocolateadas.
Peace of Cake	Helado de tarta de queso y fresa con fresas y remolinos de cookies.
Phish Food	Helado de chocolate con nubes, remolinos de caramelo y pececitos de chocolate.
Vanilla Caramel Fudge	Helado de vainilla con remolinos de caramelo y salsa de chocolate.
Vanilla Like It Oughta Be	Helado de Vainilla como tiene que ser.
Oatmeal Cookie Chunk	Crema helada de canela con trozos de Chocolate y galletas de avena.
Strawberry Cheesecake	Creroso helado de Pay de fresas con fresas naturales.
HELADO DE YOGURT	
Vainilla Frozen Yogurt	Creroso helado de yogurt de vainilla bajo en grasas.
Strawberry Banana Frozen Yogurt	Creroso helado de yogurt de fresa combinado con banana.
Chocolate Frozen Yogurt with Fu	Creroso helado de yogurt de de chocolate con salsa de chocolate
Cherry Garcia Frozen Yogurt	Creroso helado de yogurt de cereza con trozos de cereza.
SORBETES	
Strawberry Kivi Swirl Sorbet	Sorbete de fresa con Kivi.
Jamaican Me Crazy Sorbet	Sorbete de piña con jugo de frutas.
Berried Treasure Sorbet	Sorbete de uva con mora.

2.3.1 CARTERA DE NEGOCIOS ACTUAL

A lo largo del tiempo, Ben & Jerry's ha mantenido la esencia de sus productos y se ha preocupado por mantenerse a la vanguardia del mercado, ha creado nuevos sabores, combinaciones e incrementado productos complementarios. Las nuevas líneas de productos ofrecen extraordinarios sabores, combinaciones, con pedazos de caramelo, y coloridos remolinos con fantástico sabor.

Como complemento, Ben & Jerry's cuenta con una amplia gama de dulces, postres y toppings, elaborados con ingredientes de alta calidad y con escaso contenido de preservantes y componentes artificiales; asimismo, los menús incluyen café, bebidas, tortas heladas y novedosos artículos de regalo.

En su búsqueda por el desarrollo empresarial, la compañía Ben & Jerry's ha desarrollado una estrategia de diversificación constante que permita optimizar la creación de valor económico. Para esto, la gestión de la cartera de negocios analiza periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio y comprueba su coherencia con la visión estratégica de la empresa, que en su momento se definió.

La estrategia de la compañía está basada en un sincero compromiso por parte de los dueños de utilizar sus productos como vehículo para crear un cambio social positivo. Este compromiso se demuestra a través del proceso de elaboración. Rain Forest Crunch Candy y los helados presentan excelentes ejemplos. Ben & Jerry trabajan con el programa de Supervivencia Cultural Incorporada (C.S.I.-Cultural Survival Incorporated), un programa implementado para la población mundial indigente.

Ben & Jerry creó una fórmula exitosa a través de este producto a la luz de distintos puntos de vista: los ingresos de la población de la selva brasilera (rain forest) se han incrementado en 3 ó 4 veces; los grupos de preservación de la selva reciben el 40 por ciento de las ganancias de C.S.I., el programa de Paz para el Entendimiento (Peace for Understanding) recibe una participación del 20 por ciento, la compañía obtiene el 30 por ciento, y los empleados de Ben & Jerry ganan un 10 por ciento conforme al plan de participación de las ganancias. El packaging también juega un rol importante en el logro del objetivo de cambio social positivo. Cada helado que es comprado contiene un mensaje acerca de la selva y su

importancia. El éxito de la marca Ben & Jerry's indica que una compañía puede progresar creando una sinergia entre marketing y donaciones.¹⁷

La nueva alternativa para llegar a los hogares o lugares de trabajo mediante la venta del producto empacado y listo para llevar, una propuesta que sin duda permitirá que más clientes prueben este exquisito helado a todo momento.

2.4 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El marketing de Ben & Jerry's está caracterizado por una disciplina estratégica que busca construir la equidad de la marca, una sólida reputación de la compañía y, lo más importante, una provechosa relación con el cliente.

La calidad de sus productos y su constante inquietud por mejorar hace que la compañía afronte el futuro con grandes dosis de realidad y optimismo, conscientes y convencidos de que el éxito de sus franquiciados conllevará el éxito de la Compañía.

Ben & Jerry's regularmente investiga las posibilidades de entrar en nuevos mercados. Hoy por hoy, los productos con la marca de la compañía son distribuidos internacionalmente en países como Alemania, Bélgica, Canadá Corea del Sur, Dinamarca, Francia, Holanda, Hong Kong, Iceland, Inglaterra, Irlanda, Israel, Italia, Malta, México, Singapur, Suecia y Suiza.

Desde el año 1999, la compañía comenzó con otro tipo de concepto de franquicias como Partner Shops, Featuring Franchises y Scoop Station Franchises.

La franquicia Partner Shop es el tipo de concesión que se otorga a una organización sin fin de lucro. Este tipo de contrato de asociación tiene arreglos que permiten a las organizaciones sin fin de lucro apropiarse de tiendas concesionadas que sirvan como recurso de empleo y una potencial fuente de ingreso destinados a diferentes proyectos. En

¹⁷ www.benjerry.com/?ps=us

este caso, la compañía renuncia a la cuota inicial de \$30.000 y proporciona el adiestramiento necesario para el arranque y operación del Partner Shop.

La Featuring Franchise se asemeja al concepto de store within a store, una franquicia que se ubica dentro de un local comercial. Estas franquicias, por lo general, están localizadas en los aeropuertos, estadios, colegios, campus y similares lugares.

Y, por último, la franquicias Scoop Station, son aquellas cuya particularidad es que se encuentran dentro de negocios; generalmente se ubican en líneas pequeñas de productos que se sirven en unidades prefabricadas, como por ejemplo: los productos que se encuentran en las perchas de los supermercados.

La compañía ha clasificado los conceptos de la franquicia que incluyen las tradicionales tiendas, con varios ajustes, los PartnerShops, Featuring Franchises y Scoop Station Franchises. Estos contratos generalmente tienen términos de 5 a 10 años con opción a renovación de los mismos. Mientras que Las Scoop Station franchises tienen un concepto limitado con la oferta de un pequeño menú, el tiempo del contrato es generalmente de 2 años.

Mediante el uso de este tipo de concesiones, Ben & Jerry's ha logrado expandir su negocio y establecer su marca tanto localmente como de manera internacional. Hoy en día cuenta con 580 concesiones, de las cuales 430 han sido otorgadas en Estados Unidos y 150 internacionalmente. Para esto Ben & Jerry's cuenta con una central de profesionales de franquicias, quienes aportan con toda su experiencia, dando al franquiciado un servicio continuo durante toda la vida del contrato, desde la búsqueda del local, el servicio de obras, la formación, el servicio logístico, la atención al cliente y las acciones de marketing, puesto que el primordial objetivo es potenciar la calidad, el servicio y la rentabilidad de los locales de la cadena.

CAPITULO 3

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ANÁLISIS DE MERCADO

Este análisis de mercado se ha desarrollado con el propósito de conocer la oferta de los negocios similares (productos, servicios y beneficios) y además para conocer la demanda que existe actualmente por el producto, es decir quienes son los consumidores y qué quieren los consumidores. Lo que permitirá ofrecer nuevos productos y servicios o mejorar los que ya existen tomando en cuenta las exigencias del público objetivo.

3.1.1 PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para incorporar el estudio de mercado al proyecto, el primer paso es contar con un conocimiento de la metodología que se va a usar. El objetivo de este plan es establecer los elementos que se van a usar para el desarrollo de la investigación.

A continuación se detalla los elementos que intervienen en el plan del análisis de mercado:

1. Fuentes de datos:

Es de suma importancia definir con exactitud cuales serán las fuente de datos, pues de éstas dependerá la calidad de información que se substraiga. Para esto se ha tomado en cuenta tanto fuentes secundarias como primarias.

Fuentes de datos secundarias: Se iniciará con la fuente de datos secundarios recopilando información de las fuentes internas y externas:

- Archivos de productos e investigaciones anteriores.
- Revista especializadas en información del mundo como Lideres, Diners, Gestión, etc.
- Información del Ministerio de Turismo.
- Cámara de Comercio de Quito
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias

Fuente de datos primaria: la encuesta, aunque sea un tanto costosa es prácticamente necesaria, pues proporcionará la información más relevante para la investigación. Para evaluar la calidad de la información se tomarán en cuenta cuatro factores para su evaluación:

- Pertinencia: que se ajuste o adapte a las necesidades de la investigación.
- Exactitud: se refiera a la confiabilidad de la información.
- Actualidad de la información
- Imparcialidad: se contempla con la objetividad con la que se recabó la información.

2. Instrumentos de Investigación:

Para recopilar los datos primarios es necesario definir los instrumentos que se van a usar para esto.

Cuestionario:

Se ha establecido el cuestionario como el instrumento de obtención de datos primarios, debido a que éste es un instrumento amplio compuesto de preguntas, cuya finalidad es conocer determinados aspectos del problema, de acuerdo a la información que se obtenga del público elegido. De acuerdo a nuestra finalidad se redactarán preguntas cerradas puntuales, que permitan cuantificar, tabular y analizar con mayor fiabilidad.

3. Plan de Muestreo:

Se ha diseñado un plan de muestreo que contenga los siguientes elementos indispensables:

- Unidad de Muestreo
- Tamaño de la muestra
- Procedimiento de muestreo

Unidad de muestreo:

Se refiere a la definición del público objetivo del muestreo, es el proceso de selección del público que representará la muestra.

Tamaño de la muestra:

Se tomará un tamaño significativo que proporcione la mayor precisión posible de los resultados. Su determinación estará dada por técnicas estadísticas confiables.

Procedimiento de muestreo:

Se refiere a cómo se debe escoger al público formará parte de una muestra. Para obtener resultados representativos debe seleccionarse una muestra probabilística de la población, que permita el cálculo de límites de confianza y del error muestral.

3.1.2 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

El sector de los alimentos está creciendo, así como la intervención de cadenas alimenticias extranjeras. El surgimiento de nuevas marcas, nuevas industrias, y nuevas necesidades y exigencias por parte de los consumidores han sido factores que plantean ciertas interrogantes acerca del tema.

Ante todas estas interrogantes se ha definido el problema de la siguiente manera:

¿Qué tan factible resulta la introducción de una nueva marca de helados en la ciudad de Quito?

Objetivos:

Esta investigación está basada en los siguientes objetivos:

- Identificar la competencia relevante en la industria de franquicias y heladerías.
- Determinar la oferta y demanda actual del producto.
- Determinar los precios máximos que el público estaría dispuesto a pagar por un helado.
- Determinar la demanda insatisfecha.
- Determinar la importancia de los atributos de los locales comerciales.

Se ha escogido la investigación descriptiva para analizar características y cuantificar los comportamientos del mercado.

Fuentes de datos

Como fuentes de datos se usarán datos bibliográficos, datos estadísticos proporcionados por el INEC, Ministerio de Turismo, Banco Central del Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Franquicias y revistas especializadas como la Ekos, Lideres, etc .

Método de investigación:

Para realizar la investigación sobre el problema objetivo de estudio, se va a utilizar información histórica, es decir información secundaria que tenga concordancia y afinidad con el tema en cuestión; de igual manera se recopilará información de carácter general que permita llegar a las conclusiones necesarias.

Con respecto a la información primaria, se ha optado por el uso de la encuesta, un instrumento que sin duda permite cuantificar las opiniones vertidas por los encuestados.

Instrumento de investigación

Como instrumento de investigación, para extraer datos que sean representativos, se ha escogido la encuesta personal por ser una herramienta cuantitativa de mayor utilidad al momento de obtención de información primaria.

Para el desarrollo de esta encuesta se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Definición de la población a estudiar o universo de estudio.
- Determinación de la unidad muestral.
- Especificación del marco muestral, es decir, selección el censo o listado, de las unidades muestrales disponibles, de personas que van a formar parte de la población, o universo de estudio, y determinar el alcance geográfico del estudio y el tiempo o plazo temporal al que se refiere el comportamiento u opiniones analizadas.
- Selección del método o procedimiento de muestreo, utilizando métodos probabilísticos y no probabilísticos.
- Determinar el tamaño de la muestra que tiene, que ser representativa. Tamaño que será condicionado de acuerdo al procedimiento de muestreo que se haya escogido.
- Diseño y preparación del cuestionario.
- Decisión del tipo de encuesta que se va a realizar.

Adicionalmente se usará como instrumento la técnica de observación, para determinar la oferta en el mercado y las características de la competencia.

3.1.2.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Para este estudio, el universo o población lo constituye los habitantes de la ciudad de Quito, puesto que ellos poseen características identificadas en los demandantes del producto, cuya razón es este estudio.

De acuerdo a las tendencias y predisposición de consumo así como también diversos factores como edad, salud o estética, el estudio se dirige preferentemente a personas (hombres y mujeres) entre 15 y 65 años de edad, dado el caso de su capacidad adquisitiva y frecuencia de compra.

Para la definición de la población se han tomado en cuenta datos provenientes del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) que fueron obtenidos mediante la encuesta de gastos de consumo realizada en el año 2004, donde se obtuvo un índice económico mediante una división de la población en cinco grupos o quintiles de riqueza, basándose en la relativa posición de los hogares en dicho índice. Los quintiles más altos representan a la población de los más ricos, mientras que los quintiles uno y dos, a la población más pobre.

Dicha encuesta revela que la provincia de pichincha tiene el 22% de su población ubicada en los niveles económicos más pobres, el 19% se encuentra en un nivel económico intermedio, mientras que el 58% de su población en los niveles económicos más altos (quintiles 4 y 5). Esta situación determina que el quintil más rico (quintil 5) se ubique en Pichincha, que corresponde a la tercera parte de la población ecuatoriana, mientras en Quito un 41% corresponde a la población con mayor poder adquisitivo (17% a nivel nacional). Estos indicadores comprueban que Pichincha y específicamente Quito cuenta con jurisdicciones político-administrativas que permiten que sus habitantes vivan en mejores condiciones que en el resto del país.¹⁸

Cuadro 3.1

DIVISIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN QUINTIL ECONÓMICO

QUINTILES	PAÍS	PICHINCHA	QUITO
Quintil 1	23%	10%	3%
Quintil 2	21%	12%	8%
Quintil 3	20%	19%	20%
Quintil 4	19%	25%	27%
Quintil 5	17%	33%	41%

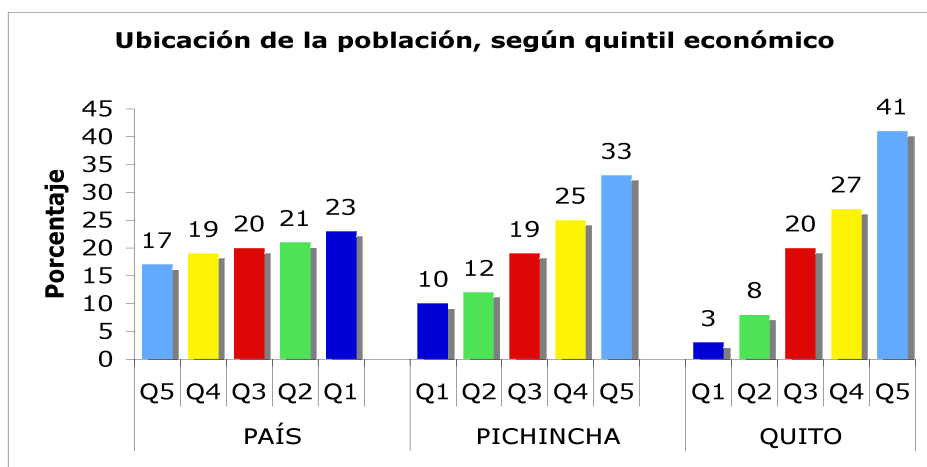
Fuente: INEC

Elaborado por: Doris Soto

¹⁸ www.cepar.org.ec/endemain_04/nuevo05/provincia/pdf/carmiem_p.pdf

Cuadro No.3.2

**DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN CIUDAD DE QUITO SEGÚN INGRESOS
ECONÓMICOS**



Fuente: INEC

Elaborado por: Doris Soto

Con el propósito de obtener un dato más aproximado debido a que el último censo fue realizado en el año 2001, se tomó en cuenta la proyección de la población por cantones hasta el año 2010. Para este estudio se ha tomado la población proyectada para el año 2007 del cantón Quito, y de la cual se ha sacado el porcentaje del 68% correspondiente a la suma de los quintiles 4 y 5 que representan la población con más altos ingresos y capacidad para gastar de la ciudad de Quito.

Cuadro No.3.3

PROYECCIÓN POBLACIÓN CANTÓN QUITO

AÑO	POBLACIÓN
2001	1.893.641
2002	1.923.570
2003	1.951.446
2004	1.979.113
2005	2.007.353
2006	2.036.260
2007	2.064.611
2008	2.093.458
2009	2.122.594
2010	2.151.993

Fuente: INEC

Elaborado por: Doris Soto

Una vez aplicado este porcentaje sobre la población del año 2007, se obtuvo como resultado 1.403.935 pobladores, de donde se substraerá el tamaño de la muestra.

3.1.2.2 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para definir el tamaño de la muestra que se va a emplear, se ha establecido el muestreo aleatorio simple, ya que es uno de los métodos más opcionados que permiten obtener conclusiones y deducir lo que pudiera ocurrir en la población, con un elevado grado de congruencia.

Al contar con una población mayor a 100.000 individuos se ha considerado como una población finita, por lo cual los términos a utilizarse serán los siguientes:

n : Tamaño de la muestra.

N : Tamaño de la población de estudio.

Z : Número de unidades de desviación típica en una distribución normal que va a producir el grado de confianza deseado.

P : Proporción de individuos de la población que cumplen una determinada característica (Nivel de aceptación)

q : Proporción de individuos que no cumplen una determinada característica (Nivel de rechazo)

e : Nivel de error.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n_0 = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n_o = \frac{196^2 (0.80)(1 - 0.80)}{0.05^2}$$

$$n_o = 245.8624$$

Cálculo de la muestra real:

$$n = \frac{n_o * N}{n_o + (N - 1)}$$

$$n = 245.8195$$

Factor de corrección:

$$fcp = \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

$$fcp = \sqrt{\frac{1403935 - 245.8195}{1403935 - 1}}$$

$$fcp = 0.999991281$$

$$Muestra = n_o * fcp$$

$$Muestra = 245.8624 * 0.999991281$$

$$Muestra = 245,8409 \approx 246$$

Tamaño de la muestra: 246 personas

3.1.2.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA

A partir de la definición del número de personas que serán encuestadas se ha procedido a la elaboración de la encuesta. La encuesta se ha diseñado en forma tal que la información que se obtenga de cada encuestado pueda ser comparada entre una con otra y que buena parte de esta información pueda presentarse en forma de cuadros de datos.

Para la elaboración del cuestionario se ha tomado en cuenta que es necesario:

- Decidir sobre la información requerida
- Decidir a quién se va a encuestar
- Decidir sobre las preguntas y su redacción
- Ordenar las preguntas en forma razonable
- Revisar la extensión del cuestionario
- Ensayar previamente el uso del cuestionario

El cuestionario está compuesto por preguntas cerradas y de selección múltiple, con el objetivo de obtener información precisa y cuantificar de mejor manera la información obtenida.

La encuesta se la aplicará en el sector norte de la ciudad de Quito, dentro de los centros comerciales: Quicentro, CCI y Plaza de las Américas.

En cuanto a la logística que se usará para la aplicación de las encuestas, se ha planeado aplicarlas dentro de los centros comerciales durante cuatro fines de semana, mediante la participación de dos personas encargadas de realizar las encuestas.

5) **¿Cuál considera que es el establecimiento que se adapta a sus exigencias, al momento de adquirir un helado?**

(* Marque una sola opción)

- Corfu
 Crepes & Waffles
 Baskin Robbins
 Soda Shake
 Otros (Por favor especifique) _____

6) **En una escala del 1 al 4, donde 4 es “muy importante” y 1 es “poco importante”**

¿Cuáles son los factores que usted considera más importantes al momento de adquirir un helado?

	1	2	3	4
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7) **¿Con qué frecuencia usted consume helado al mes?**

(* Marque una sola opción)

- Una a tres veces al mes
 Cuatro a seis veces al mes
 Más de siete veces al mes

8) **¿Con cuántas personas usted suele concurrir a tomar un helado?**

(* Marque una sola opción)

- Una a tres personas
 Cuatro a seis personas
 Siete o más personas

9) **¿Cuánto usted está dispuesto a pagar por un helado?**

(* Marque una sola opción)

- \$ 1.50 – \$ 2.00
 \$ 2.01 - \$ 2.50
 \$ 2.51 - \$ 3.00
 \$ 3.01 - \$ 3.50
 \$ 3.51 - \$ 4.00
 Más de \$ 4.00

10) **¿Le gustaría consumir helados elaborados con insumos naturales y bajos en calorías?**

- Si No

Análisis e interpretación de los resultados:

Una vez recolectada la información se ha procedido a la tabulación de la misma. Y se han obtenido los siguientes resultados.

Cuadro No. 3.4

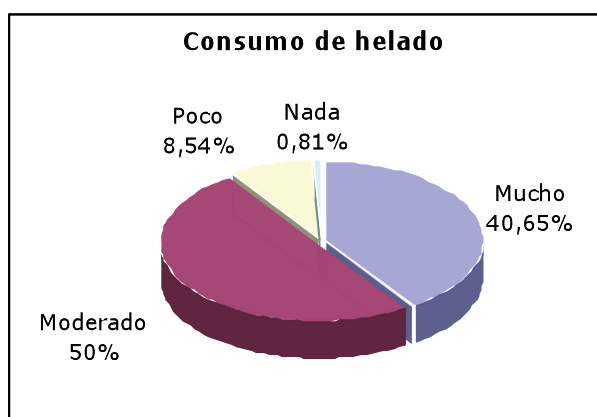
Pregunta 1. ¿Qué tanto le gusta a usted consumir helado y postres fríos?

Concepto	Respuestas	%
Mucho	100	40,65
Moderado	123	50,00
Poco	21	8,54
Nada	2	0,81
Total	246	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.5

Gráfico pregunta No.1



Elaborado por: Doris Soto

Como se observa en estos dos cuadros, el gusto por consumir helado y postres fríos en general se encuentra ubicado entre el 41% quienes gustan consumir mucho helado y cincuenta por ciento a quienes gusta consumir moderadamente; mientras que la población que poco o nada consume es apenas el 10% del total. Otro dato importante, que se ha logrado obtener, es que dentro de la población cuyo mayor consumo tiene esta la gente cuya edad está entre 15 y 25 años.

Cuadro No. 3.6

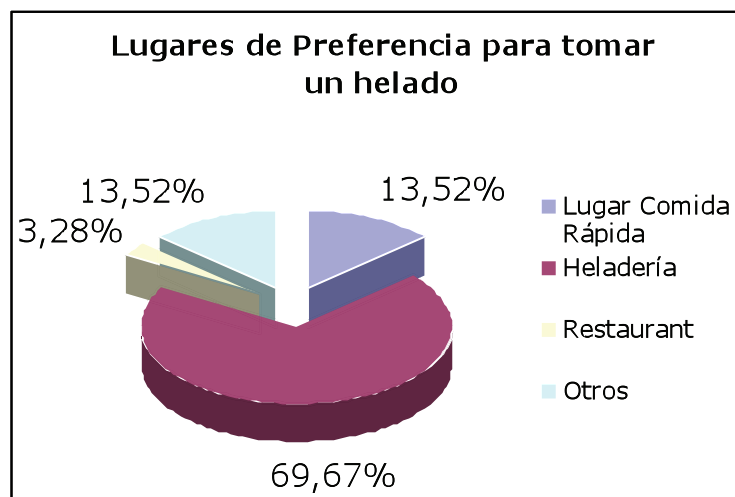
Pregunta 2. ¿A qué tipo de lugar usted prefiere acudir para tomar un helado?

Concepto	F	%
Lugar Comida Rápida	33	13,52
Heladería	170	69,67
Restaurante	8	3,28
Otros	33	13,52
TOTAL	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.7

Gráfico pregunta No.2



Elaborado por: Doris Soto

Los datos obtenidos nos demuestran que alrededor del 70% de la población encuestada prefiere tomar helado en una heladería que en un lugar de comida rápida, restaurantes u otros lugares.

Cuadro No. 3.8

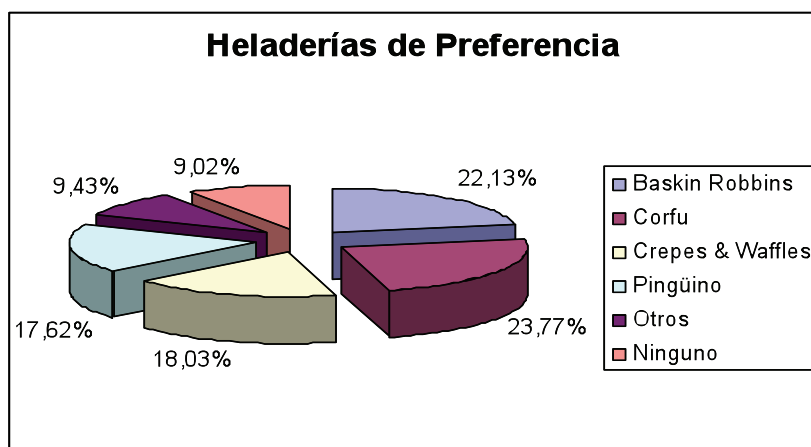
Pregunta 3. Cuando va a adquirir un helado, ¿cuál es la marca o establecimiento que usted normalmente elige?

Concepto	F	%
Baskin Robbins	54	22,13
Corfu	58	23,77
Crepes & Waffles	44	18,03
Pingüino	43	17,62
Otros	23	9,43
Ninguno	22	9,02
Total	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.9

Gráfico pregunta No.3



Elaborado por: Doris Soto

En cuanto a las marcas de helado más preferidas por el público, conforme los datos muestran, las marcas Corfu y Bassin Robbins son las que lideran en el mercado, seguidas por Crepes & Waffles; mientras que alrededor del 36% de los encuestados prefiere consumir helados provenientes de las heladerías Pingüino, otras o ninguna en especial.

Cuadro No. 3.10

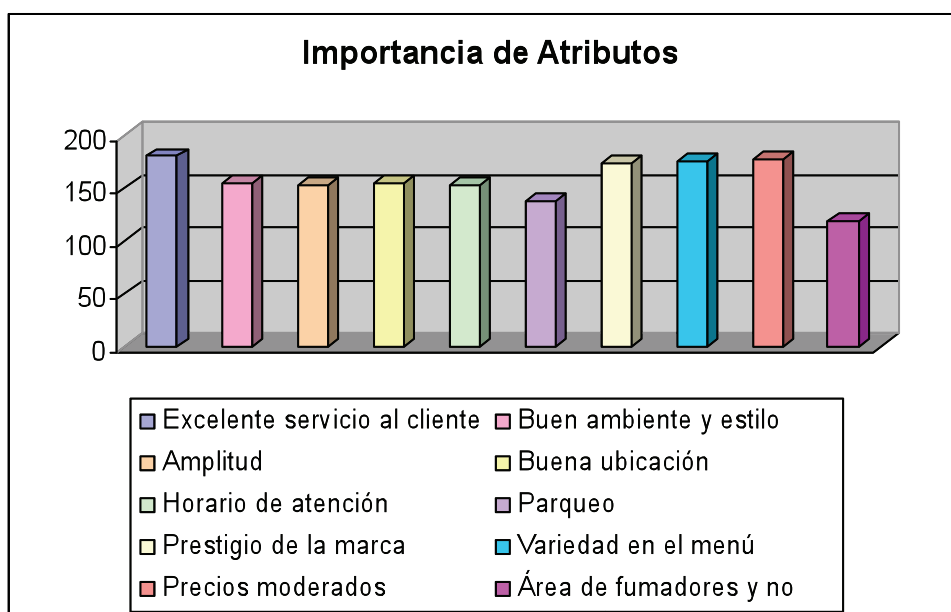
Pregunta 4. Indique el grado de importancia que tienen para usted los siguientes atributos que considera debe poseer su lugar de preferencia para tomar un helado.

Concepto	F
Excelente servicio al cliente	180
Buen ambiente y estilo	155
Amplitud	153
Buena ubicación	155
Horario de atención	153
Parqueo	138
Prestigio de la marca	173
Variedad en el menú	176
Precios moderados	178
Área de fumadores y no	118

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.11

Gráfico pregunta No. 4



Elaborado por: Doris Soto

Esta información muestra que mucho público considera como atributos principales, al momento de adquirir un helado, el excelente servicio al cliente, los precios moderados, la variedad en el menú y el prestigio de la marca.

Cuadro No. 3.12

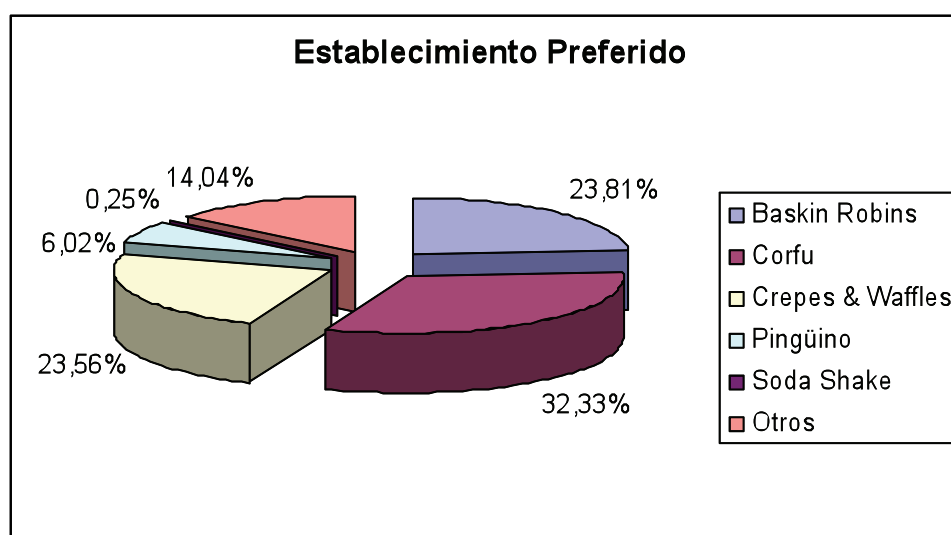
Pregunta 5. ¿Cuál considera que es el establecimiento que se adapta a sus exigencias, al momento de adquirir un helado?

Marcas	F	%
Baskin Robins	58	23,81
Corfu	79	32,33
Crepes & Waffles	57	23,56
Pingüino	15	6,02
Soda Shake	1	0,25
Otros	34	14,04
Total	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.13

Gráfico pregunta No. 5



Elaborado por: Doris Soto

Entre los establecimientos que el público considera que cumplen con las exigencias y expectativas están Baskin Robbins, Corfu y Crepes & Waffles, debido a que son

establecimientos con gran presencia y que cubren con estricta normas de calidad en el producto y servicio.

Cuadro No. 3.14

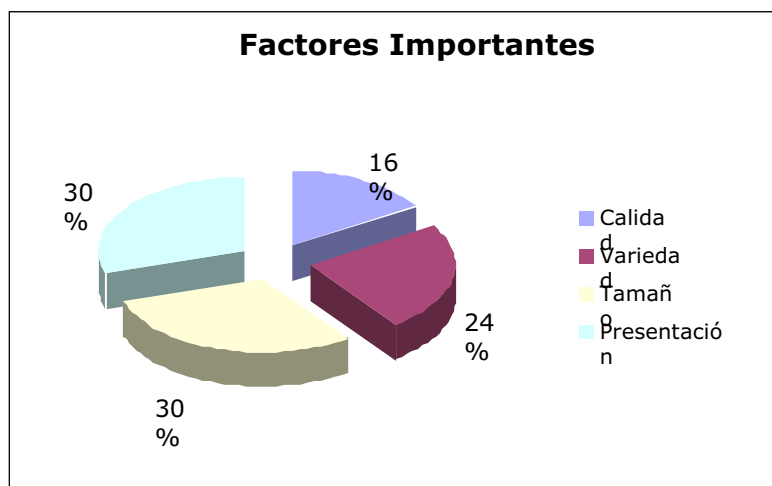
Pregunta 6. ¿Cuáles son los factores que usted considera más importantes al momento de adquirir un helado?

Factores	F	%
Calidad	39	16%
Variedad	59	24%
Tamaño	74	30%
Presentación	72	30%
TOTAL	244	100%

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.15

Gráfico pregunta No.6



Elaborado por: Doris Soto

Como se puede observar, los datos obtenidos demuestran que el 30% del público encuestado considera como factor importante el tamaño del producto, al igual que su presentación; mientras que el 24% de la población considera como factor importante la

variedad y apenas el 16% considera a la calidad como el factor más importante al momento de adquirir un helado.

Cuadro No. 3.16

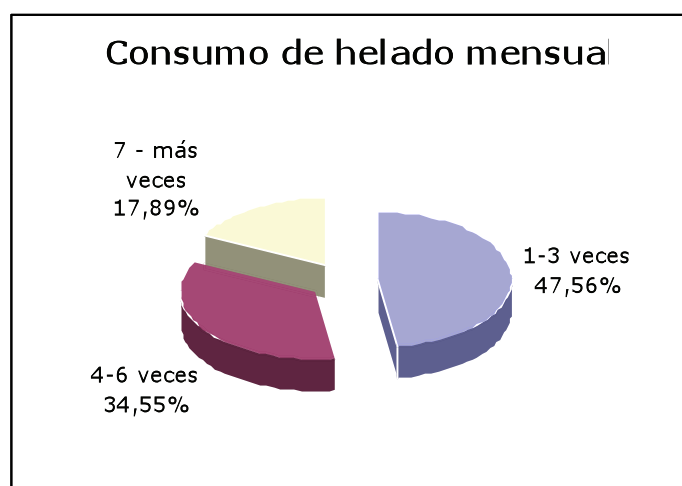
Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia usted consume helado al mes?

No. Veces por mes	F	%
1 - 3 veces	117	47,95
4 - 6 veces	84	34,43
7 - más veces	43	17,62
Total	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.17

Gráfico pregunta No.7



Elaborado por: Doris Soto

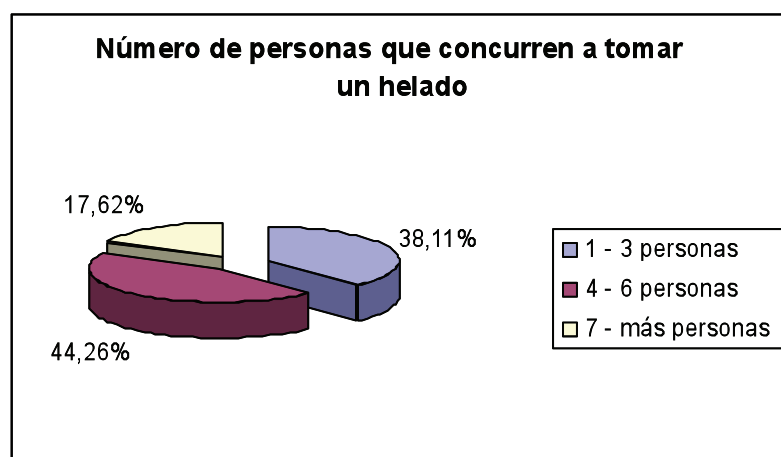
En cuanto al consumo de helado, casi el 50 % del público encuestado suele tomar helado entre una y tres veces al mes, seguido por las personas que prefieren tomar helado entre cuatro seis veces por mes.

Cuadro No. 3.18

Pregunta 8. ¿Con cuántas personas usted suele concurrir a tomar un helado?

No. Personas	F	%
1 - 3 personas	93	38,11
4 - 6 personas	108	44,26
7 - más personas	43	17,62
Total	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.19**Gráfico pregunta No.8**

Elaborado por: Doris Soto

Con respecto al número de personas que suelen concurrir a tomar un helado, el 44 % del público encuestado suele concurrir por lo general entre 4 y 6 personas, mientras que el 38% de los encuestados acuden entre 1 y 3 personas, y aproximadamente el 18% concurren entre 7 o más personas.

Cuadro No. 3.20

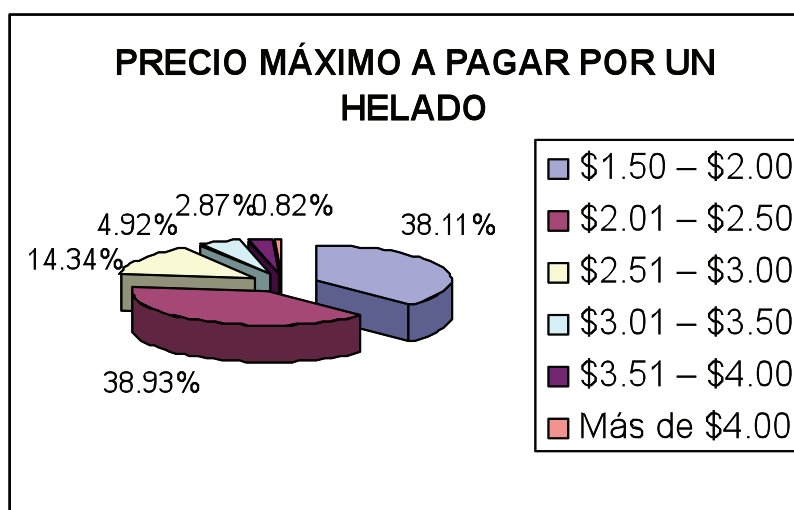
Pregunta 9. ¿Cuánto usted está dispuesto a pagar por un helado?

PRECIO	F	%
\$1.50 – \$2.00	93	38,11
\$2.01 – \$2.50	95	38,93
\$2.51 – \$3.00	35	14,34
\$3.01 – \$3.50	12	4,92
\$3.51 – \$4.00	7	2,87
Más de \$4.00	2	0,82
Total	244	100

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.21

Gráfico pregunta No.9



Elaborado por: Doris Soto

Alrededor el 40 % del público encuestado está dispuesto a pagar hasta \$ 2.50 por un helado, mientras que el 38 % pagaría entre \$ 1.50 y \$ 2.00 por la adquisición de un helado.

Cuadro No. 3.22

Pregunta 10. ¿Le gustaría consumir helados elaborados con insumos naturales y bajos en calorías?

Concepto	F	%
Si	182	74,5
No	62	25,5
Total	244	100

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.23

Gráfico pregunta No.10

■

Elaborado por: Doris Soto

Se puede observar que gran cantidad de gente prefiere consumir helados y postres bajos en calorías y elaborados con productos naturales.

Determinación del segmento de mercado

La determinación del segmento de mercado se ha realizado tomando en cuenta el universo planteado anteriormente y al cual se le ha reducido por los filtros encontrados en la

encuesta, logrando así determinar con exactitud cuál es la población que si está dispuesta a consumir helado bajo ciertos factores y exigencias.

El universo que se ha establecido previamente está conformado por habitantes del cantón Quito pertenecientes a los estratos medio y medio alto, cuyas edades oscilan entre 15 y 65 años de edad.

N = 1.403.935

Se han tomado dos filtros para la determinación del segmento de mercado, las preguntas 1 y 2 que se encuentran en el cuestionario han permitido establecer el público al cual va dirigido el proyecto.

Cuadro No. 3.24

Pregunta 1. ¿Qué tanto le gusta a usted consumir helado y postres fríos?

Concepto	Respuestas	%
Mucho	100	40,65
Moderado	123	50,00
Poco	21	8,54
Nada	2	0,81
Total	246	100,00

Elaborado por: Doris Soto

Esta pregunta tiene la finalidad de determinar el número de personas que suelen consumir helado y postres fríos; al haber cuantificado las respuestas, se pudo comprobar que 0,81% del público encuestado no gusta del helado, por tanto este porcentaje se restará del total del universo.

Cuadro No. 3.25

Universo		1.403.935
Nada	0,81%	11.372
Total		1.392.563

Elaborado por: Doris Soto

Pregunta 2. ¿A qué tipo de lugar usted prefiere acudir para tomar un helado?

Se ha aplicado un segundo filtro con el propósito de determinar el número de personas que prefieren acudir a una heladería en lugar de concurrir a un restaurante u otros. De acuerdo a las respuestas obtenidas el 69,67% de las personas encuestadas prefiere acudir a una heladería.

Luego de haber aplicado el primer filtro, al resultado obtenido se le aplicará el porcentaje correspondiente al público que prefiere acudir a otro lugar que no sea una heladería.

Cuadro No. 3.26

Concepto	F	%
Lugar Comida rápida	33	13,52
Heladería	170	69,67
Restaurant	8	3,28
Otros	33	13,52
Total	244	100,00

Elaborado por: Doris Soto

En esta pregunta se considera solamente a las personas que les gusta acudir a las heladerías, por lo tanto se exceptúa el porcentaje de las personas que acuden a lugares de comida rápida restaurantes y otros.

Cuadro No. 3.27

Universo restante		1.392.563
	%	
Lugar Comida Rápida	13,52	188.338
Restaurant	3,28	45.658
Otros	13,52	188.338
Total	30,33	970.228

Elaborado por: Doris Soto

Una vez aplicados estos dos filtros, se ha obtenido un total de 970.228 potenciales clientes.

3.2 MERCADO DE DEMANDA

Al estudiar el mercado nacional se ha determinado una característica importante que influye en el consumidor, la cual es el clima u estación, puesto que en temporada de invierno el público reduce su consumo en comparación con el verano, lo que ha llevado a determinar diferentes factores que influyen tanto en la demanda como oferta de helados.

Factores que influyen en la demanda

- El clima
- El precio del producto
- La capacidad de compra del consumidor
- Preferencias y gustos

El factor más importante que influye en la demanda de helados, aparte del precio, sin duda es el clima, pues depende de este factor el consumo o no de helados.

La determinación de la demanda se la realizó tomando en consideración la pregunta siete de la encuesta, con la cual se obtuvo la frecuencia de consumo mensual de helado.

Para el cálculo de la frecuencia mensual se ha multiplicado por el promedio de número de veces que las personas consumen helado al mes, mientras que para la frecuencia anual se ha multiplicado por doce meses.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia usted consume helado al mes?

Cuadro No. 3.28

Frecuencia de consumo de helado mensual

No. Veces por mes	F	%	Frecuencia mensual
1 - 3 veces	117	47,95	234
4 - 6 veces	84	34,43	420
6 - más veces	43	17,62	301
Total	244	100,00	955

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro No. 3.29**Frecuencia de consumo de helado anual**

No. Veces por mes	F	%	Frecuencia anual
1 - 3 veces	117	47,95	2.808
4 - 7 veces	84	34,43	5.040
7 - más veces	43	17,62	3.612
Total	244	100,00	11.460

Elaborado por: Doris Soto

Una vez estimada la frecuencia anual, se ha establecido la frecuencia promedio de los consumidores de helado, este cálculo se lo ha realizado dividiendo el total de la frecuencia anual para el total de frecuencia.

Frecuencia promedio anual por clientes

$$= 11.460 / 244$$

$$= 47$$

DEMANDA ANUAL

Este cálculo se lo ha realizado multiplicando la frecuencia promedio anual por clientes por el segmento de mercado establecido.

$$= 970.228 \times 47$$

$$= 45.600.716 \text{ clientes por año}$$

DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La estimación de la oferta en éste tipo de industria se ha tornado un poco complicada, debido a que no existen estudios minuciosos previos acerca de ésta, ni tampoco se ha podido obtener datos de primera mano como nivel de ventas y consumo en los locales considerados como competencia potencial.

Por tal motivo se ha estimado la oferta en base a datos obtenidos por observación directa y encuestas directas a los trabajadores de aquellos locales.

Esta investigación ha permitido determinar el promedio de clientes que los oferentes del producto, reciben diaria y anualmente.

Cuadro No. 3.30

OFERTA DE LAS PRINCIPALES HELADERÍAS EN QUITO

HELADERÍAS	UBICACIÓN	MESAS	PLAZAS	NÚMERO CLIENTES LUNES A VIERNES	NÚMERO CLIENTES FIN DE SEMANA	NÚMERO CLIENTES SEMANALES	NÚMERO CLIENTES ANUALES
Baskin Robbins	AV.ORELLANA 1023 Y DIEGO DE ALMAGRO	14	56	3.500	2.000	5.500	264.000
Baskin Robbins No.3	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	13	52	3.500	2.000	5.500	264.000
Baskin Robbins No.5	CENTRO COMERCIAL EL JARDÍN P.B.	5	20	3.000	2.000	5.000	240.000
Baskin Robbins No.6	AV. 6 DE DICIEMBRE Y ALEMÁN - C.C. MEGAMAXI-	14	56	3.000	2.000	5.000	240.000
Corfu	PORTUGAL E9-59 Y LOS SHYRIS	10	40	3.200	2.000	5.200	249.600
Corfu No.2	C.C. QUICENTRO SHOPPING	4	16	3.500	2.000	5.500	264.000
Corfu No.5	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	3	12	3.500	2.000	5.500	264.000
Corfu Suc.	C.C. EL JARDÍN PATIO DE COMIDAS	13	52	3.500	2.000	5.500	264.000
Crepes & Waffles	AV.ORELLANA 461 Y LA RABIDA	55	220	3.000	1.800	4.800	230.400
Crepes & Waffles No. 2	C.C. QUICENTRO SHOPPING 3ER PISO	45	180	3.000	1.800	4.800	230.400
Crepes & Waffles No. 4	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	15	60	3.500	1.800	5.300	254.400
TOTAL				32.700	19.400	52.100	2.764.800

Elaborado por: Doris Soto

Fuente: Investigación directa

3.3 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha se ha determinado en base a la demanda anual menos la oferta anual, previamente calculadas.

Demanda	45.600.716
(-) Oferta	2.764.800

Demanda Insatisfecha	44.352.716
----------------------	------------

Proyección de la demanda insatisfecha

Para la elaboración de la proyección de la demanda insatisfecha se toma en cuenta variables como el PIB, la inflación o el índice de precios. La proyección de la demanda insatisfecha se ha establecido mediante la fijación de la tasa de crecimiento del sector, por lo cual se ha extraído información del Banco Central con respecto a la producción interna por clase de actividad económica.¹⁹

Cuadro No. 3.31

Producto interno bruto por clase de actividad económica Industria manufacturera - Productos alimenticios

AÑO	PIB
2002	264.483
2003	276.318
2004	285.850
2005	296.934
2006	312.794
2007	322.178
2008	328.621

Miles de dólares de 2000

Fuente: Banco Central

Los valores obtenidos de esta fuente están dados en miles de dólares del 2000, es decir son constantes a valores del 2000, factor muy importante para determinar una tasa real sin efectos de inflación.

Obtenidos los datos relacionados con el consumo de alimentos en nuestro país, se ha procedido a elaborar la proyección del consumo de helados para los siguientes años.

Con el afán de alcanzar exactitud en la obtención de los datos, se ha usado el método de regresión lineal.

¹⁹ Banco Central del Ecuador

La tasa de crecimiento se ha determinado de la siguiente manera:

$$g = \sqrt[n]{\frac{M}{C}} - 1$$

$$g = \sqrt[6]{\frac{328.621}{264.483}} - 1$$

$$g = \sqrt[6]{1,2425033} - 1$$

$$g = 1.03685078 - 1$$

$$g = 0,03685078$$

$$g = 3,69\%$$

Una vez que se ha calculado la tasa de crecimiento, se ha proyectado la demanda para los siguientes diez años.

Cuadro No. 3.32

Proyección demanda insatisfecha

AÑO	VALOR
1	40.651.916
2	42.151.972
3	43.707.379
4	45.320.182
5	46.992.496
6	48.726.520
7	50.524.528
8	52.388.883
9	54.322.033
10	56.326.516

Elaborado por: Doris Soto

PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO

Para establecer el lugar físico en donde se ubicará el punto de venta, previamente se han analizado tres aspectos, como: la afluencia de gente, la demanda y la oferta que se encuentran dentro del centro comercial Quicentro Shopping.

Con esta información se ha logrado estimar cuál sería la demanda insatisfecha y la participación que podría tener el proyecto.

Cuadro No. 3.33

Promedio de visitas anual al centro comercial Quicentro Shopping

AÑO	PROMEDIO ANUAL DE VISITAS
2005	8.640.000
2006	11.040.000
2007	14.400.000

Elaborado por: Doris Soto

Fuente: Departamento de mercadeo Quicentro Shopping

Conforme los datos obtenidos por el Departamento de mercadeo de centro comercial Quicentro Shopping, hasta el año 2007 hay una afluencia promedio de 14.400.000 visitas y de acuerdo a la tabla mostrada anteriormente se puede observar que el crecimiento de visitas anualmente va en ascenso, y eso se debe, principalmente, a los gustos y preferencias de los consumidores, como lo demuestran algunos reportes macroeconómicos de las principales ciudades del país, en buena parte se debe al concepto que está detrás de ello: “encuentre todo bajo un mismo techo”. Según los analistas económicos, el mayor nivel de compras del país está en los centros comerciales y es una tendencia que se mantendrá por muchos años.

Cuadro No. 3.34

OFERTA DENTRO DEL CENTRO COMERCIAL QUICENTRO SHOPPING

HELADERÍAS	UBICACIÓN	MESAS	PLAZAS	NÚMERO CLIENTES LUNES A VIERNES	NÚMERO CLIENTES FIN DE SEMANA	NÚMERO CLIENTES SEMANALES	NÚMERO CLIENTES ANUALES
Baskin Robbins No.3	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	13	52	3.500	2.000	5.500	264.000
Corfu No.2	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	4	16	3.500	2.000	5.500	264.000
Crepes & Waffles	C.C. QUICENTRO SHOPPING 3ER PISO	45	180	3.000	1.800	4.800	230.400
TOTAL				10.000	5.800	15.800	758.400

Elaborado por: Doris Soto

De igual se ha realizado una investigación para determinar la oferta que existe dentro del centro comercial y para esto se ha observado a los tres principales competidores. Con lo cual se ha llegado a establecer que la oferta es de 758.400 personas por año.

Conocidas estas dos variables se ha logrado visualizar la demanda insatisfecha que existe dentro del centro comercial y que permitirá establecer la participación del proyecto; como se ha analizado inicialmente, alrededor del 69% del universo estudiado corresponde a la demanda, en este caso se ha calculado de la misma manera multiplicando el número de visitas anuales por este porcentaje y posteriormente restando la oferta existente.

Cuadro No. 3.35

CALCULO DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Visitas	14.400.000	69%	9.936.000
Oferta			758.400
Demanda insatisfecha			9.177.600

Elaborado por: Doris Soto

Es necesario conocer el número máximo de personas que pueden atender diariamente en el local destinado para la venta de los productos. Para esto gracias a la información obtenida por la administración del centro comercial Quicentro, normalmente los locales destinados para este tipo de negocios cuentan con una capacidad de 60 plazas, de igual manera se ha tomado en cuenta el grado de afluencia de clientes que posee la competencia directa.

Considerando el número promedio de clientes diarios entre semana y fines de semana, el número máximo de personas que se podrían atender es de:

Cuadro No. 3.34

	PLAZAS	NÚMERO CLIENTES LUNES A VIERNES	NÚMERO CLIENTES FIN DE SEMANA	NÚMERO CLIENTES SEMANALES	NÚMERO CLIENTES ANUALES
Heladería	60	3.240	1.960	5.200	249.600

Elaborado por: Doris Soto

El número de clientes semanales que máximo podría recibir el proyecto es de 5.200 personas, por lo tanto al año sería alrededor de 249.600 clientes, lo que representa el 1,73% del total de visitantes al centro comercial en el año; sin embargo, el primer año de operación no se podría trabajar con el 100% de la capacidad instalada ya que por ser un producto nuevo es aún desconocido y, por ende, no tendrá sus instalaciones totalmente copadas, además no sería adecuado pretender cubrir el total de la capacidad instalada, ya que se podría dejar de lado la calidad y buen servicio ofertado.

Tomando en cuenta que se trata de la introducción en el mercado de una marca internacionalmente conocida y las campañas publicitarias que se lanzarán, se ha establecido que para el primer año se pretenderá trabajar con una capacidad de 60%, lo que representaría 149.760 clientes, cantidad que irá aumentando conforme el paso del tiempo y mediante campañas publicitarias que permitan captar un mayor número de clientes, hasta alcanzar el 100%.

Cuadro No. 3.35

Estimación de la demanda del proyecto proyectada a 10 años

AÑO	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES ANUAL	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES MENSUAL
1	149.760	12.480,00
2	155.286	12.940,51
3	161.016	13.418,02
4	166.958	13.913,14
5	173.118	14.426,54
6	179.507	14.958,88
7	186.130	15.510,86
8	192.999	16.083,21
9	200.120	16.676,68
10	207.505	17.292,05

Elaborado por: Doris Soto

3.4 COMPETENCIA

En el mercado existen varios locales, que presentan una extensa gama de productos mucho más amplia y complementaria a todo lo relacionado con la línea de helados; por lo que esto se convierte en un factor que incide mucho en el momento de decisión del comprador.

La información proporcionada por el Ministerio de Turismo indica que existen actualmente registrados en la ciudad de Quito 126 locales, que pertenecen al sector de Fuentes de Soda; éstos se encuentran clasificados en las categorías primera, segunda y tercera.

Considerando nuestro mercado objetivo se ha tomado en cuenta la primera categoría, ya que la misma está dirigida hacia un mercado cuyos ingresos y capacidad de compra son altos.

Entre la competencia encontramos tres grupos de competidores:

- Franquicias
- Cadenas locales
- Heladerías artesanales

Hay que considerar que para las franquicias la situación es algo distinta, puesto que en comparación con heladerías locales cuentan con ciertas fortalezas:

a) La Marca: la cual proporciona identidad, individualidad y valor al producto respecto a otros.

b) Calidad y variedad: Los procesos cumplen con los mismos estándares y normas internacionales exigidas para elaborar productos garantizados para el consumo humano.

Entre los principales competidores con mayor posicionamiento en el mercado objetivo, son los siguientes:

- Crepes & Waffles:** Heladería de origen colombiana (1980) y con técnica artesanal italiana y francesa. Cuya franquicia se encuentra ubicada en Quito desde el año 1995. Su canon es de \$ 25.000 y \$ 10.000 por cada local extra. Actualmente opera con tres locales dentro de Quito y uno en San Rafael.
- Baskin 35 Robbins:** Franquicia estadounidense fundada hace más de 60 años que reside en nuestro país desde 1997 cuya inversión es de 70.000 y 15.000 por cada local extra. Sus locales se encuentran distribuidos entre Quito y Guayaquil. De

acuerdo a la información obtenida por el Ministerio de Turismo, en Quito se encuentran localizados alrededor de cuatro locales pertenecientes esta franquicia.

- **Corfu:** Esta heladería se originó en el año 1988 en la ciudad de Quito, cuyos propietarios son originarios de Francia. Hoy en día, esta marca cuenta con cinco locales de venta dentro de la ciudad y dos en los valles.

Como principales características de estas grandes competidoras se atribuyen las siguientes:

- Buena ubicación
- Buena imagen
- Locales amplios con ambientes y estilos acogedores
- Excelente servicio al cliente
- Variedad en el menú
- Precios moderados de acuerdo al segmento escogido

De igual manera, se ha identificado las principales competencias locales entre las que se destacan: Fontana y kikos, Mimos, entre otros.

3.5 ZONA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO

Debido a su ubicación se ha determinado el Centro comercial Quicentro; además, por ser uno de los primeros centros comerciales de preferencia por parte de los hogares de la capital. De acuerdo a estudios realizados por la empresa Market, el Quicentro ocupa el segundo lugar con el 18,15 % de visitas, luego del Centro Comercial El Recreo. Cabe recalcar que la muestra tomada tiene más peso por la clase baja, porque así está conformada la población ecuatoriana; por otra parte, las últimas mediciones realizadas por PulsoEcuador con respecto a las diez primeras marcas preferidas, se determinó que entre los principales centros comerciales de preferencia para realizar compras está el centro comercial Quicentro. Este estudio agrega que de acuerdo al rango de ingresos, el centro más visitado por la clase alta en la capital es Quicentro y le siguen Mall El Jardín, Recreo, el Bosque y CCI.

En ciudades grandes como Quito, la tendencia que tiene el público a concurrir a los centros comerciales es más marcada, allí, el 57,4% de los hogares prefiere realizar sus compras en un centro comercial, incluso, para el nivel de ingresos altos, las preferencias ascienden a un 84,6%.

Para la realización de este estudio se ha establecido como referencia la ciudad de Quito, específicamente el norte de la ciudad, para lo cual se han tomado diferentes aspectos tales como:

- La ubicación mayoritaria de centros comerciales en zonas de prestigio y jerarquía o alto valor.
- Disponibilidad de clientes potenciales.
- Capacidad de gasto.
- Flujo de público objetivo.

Considerando el tipo de producto que posee la franquicia Ben & Jerry's, el mercado al que se debe dirigir sus esfuerzos y recursos es al de consumidores con alta capacidad de compra.

Mediante el análisis se ha podido detectar ciertas características de los consumidores que están dispuestos y en la capacidad de adquirir este producto; este público está compuesto por:

- Empleados públicos o privados
- Profesionales
- Amas de casa
- Jefes de hogar y sus familias
- Grupos de colegios y universidades
- Grupos de amigos
- Parejas

Los clientes potenciales, además de saciar en primera instancia sus gustos, buscan satisfacer su deseo de tomar un momento de relajamiento y esparcimiento en compañía.

CONSUMIDORES

El mercado está compuesto por todos aquellos consumidores que están dispuestos a adquirir un helado, ya sea para satisfacer necesidades de sed o por simple golosina.

De acuerdo a las tendencias y predisposición de consumo, así como y también diversos factores como edad, salud o estética, preferentemente a personas (hombres y mujeres) entre 15 y 65 años de edad, dado el caso de su capacidad adquisitiva y frecuencia de compra.

Las exigencias de los consumidores se debe interpretar en forma muy amplia en lo que se refiere a las características de este tipo de productos, es decir aspectos como calidad, higiene, frescura, empaque, precio, cantidad, variedad, etc.; además, la atención y seguridad que brinde el local donde se expende el producto; características que no sólo incentivan a la compra sino que dan prestigio a la marca; por ende, influyen en el volumen de ventas.

De acuerdo al análisis del estudio realizado en cuanto al comportamiento y preferencias de los consumidores, los principales aspectos que los consumidores consideran más importantes al momento de adquirir un helado son:

- Precios moderados
- Variedad y cantidad
- Que contengan valor nutricional

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Ha sido necesario realizar una segmentación de mercado para determinar los consumidores a los cuales se desea llegar con el producto. La segmentación de mercado está dada de la siguiente manera:

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA:

Región: Sierra – Norte de Quito

Tamaño de la ciudad: aprox. 320 km²

Densidad urbana: 2.104.991 hab.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA:

Edad: 15 – 65 años

Sexo: Masculino y Femenino

Tamaño de la familia: De 2 en adelante

SEGMENTACIÓN POR INGRESOS:

Ingresos: Superiores a USD \$ 3.600 al año

Clase Socioeconómica: Media, Media alta y Alta

Nivel Educativo: Todos

Religión: Todas

Raza: Todas

Nacionalidad: Todas

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA:

Estilo de vida: Todos

Personalidad: Todas

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL:

Ocasional: Relax, esparcimiento, tertulia, apetencia

Beneficios: Calidad, buen servicio, económico.

Status usuario: Potencial

Frecuencia de uso: Ocasional, medio

Lealtad: Fidelidad

Etapas de preparación: sin conocimiento

Actitud hacia el producto: Entusiasta y positiva

3.6 POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Obtenidos los resultados de las encuestas realizadas al público objetivo, se han analizado los principales factores que influyen en la demanda de helado, y se ha concluido que la preferencia por este producto está determinada por la calidad, variedad y precio. Se ha determinado una amplia demanda insatisfecha, lo que resulta beneficioso para el proyecto puesto que indica que existen posibilidades de introducir un nuevo producto de alta calidad, y con una prestigiosa marca.

La cuantificación de información obtenida ha permitido establecer cual es la competencia directa así como las cualidades que ésta posee y las razones por las cuales el público acude a sus establecimientos y consume sus productos. Entre las principales cualidades está la atención al cliente, los precios moderados, la variedad en el menú, el buen ambiente y estilo, la buena ubicación, la amplitud y horarios de atención.

En general, gran cantidad del público encuestado mostró interés por el consumo de helado, en especial si éste es comercializado en un local propiamente diseñado para su comodidad; además de poseer una excelente servicio al cliente, contar con variedad de sabores y productos cien por ciento naturales.

Los datos que se obtuvieron de la oferta y la demanda histórica, así como las proyecciones que se han hecho para los próximos años, muestran claramente que el consumo de helado tiene un crecimiento aceptable y que es factible introducir una nueva marca de helado en el sector económico más alto de la ciudad de Quito.

CAPITULO 4

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Como se ha explicado anteriormente, el presente proyecto consiste en la implantación de la franquicia de la marca de helados Ben & Jerry's en la ciudad de Quito, cuya actividad comercial se basará desde la elaboración hasta la comercialización del mismo.

Los datos obtenidos con el estudio de mercado, han logrado establecer el tamaño de la planta, mediante la proyección de la demanda a futuro y considerando el crecimiento poblacional.

4.2 UBICACIÓN DEL PROYECTO

El estudio de localización del proyecto aclara cual será el lugar apropiado para instalar la unidad de producción. Para este estudio se deberá tomar todos los aspectos que permitan tener una máxima producción, maximizando los beneficios y minimizando los costos.

Macrolocalización

De acuerdo a la evaluación realizada se ha establecido que la planta de producción, tomando en cuenta los costos de ubicación, estará localizada en al provincia de Pichincha, parroquia Tumbaco, a 20 minutos de la zona norte de la ciudad; mientras que la comercialización se la realizará en uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad de Quito, Quicentro Shopping, ubicado al norte de la ciudad, en una zona totalmente comercial.

Micro localización

Para decidir la ubicación geográfica de la planta del proyecto se ha tomado en cuenta ciertos aspectos como:

- Cercanía a la zona norte de la ciudad de Quito, especialmente al lugar en el cual se comercializará el producto.
- Oportunas y rápidas vías de acceso hacia el lugar.
- La existencia de servicios básicos como agua potable, luz y teléfono.
- Existencia de obras civiles públicas como alcantarillado, canales y vías terrestres, que permitan cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas para su funcionamiento.
- Facilidad para el abastecimiento de la materia prima e insumos, entre las más importantes: leche y frutas, debido que son productos rápidamente perecibles y en ciertas ocasiones escasos; sin embargo, la zona cuenta con proveedores directos.
- Costos de movilización y transporte para la obtención de insumos, materias primas y entrega del producto terminado.
- Existencia de mano de obra calificada proveniente de la misma zona, con el fin de disminuir costos de movilización y entrenamiento.
- Espacio físico adecuado, que cumple con los requisitos establecidos para levantar una edificación con accesos seguros.

En cuanto a la localización de la sala de ventas del producto, estará ubicada en uno de los centros comerciales de mayor afluencia, como es el Quicentro Shopping.

De igual manera se ha evaluado aspectos como:

- Cercanía a una zona comercial que contempla bancos, hoteles, restaurantes, centros de diversión, centros educativos, centros comerciales, parques y principales avenidas.
- Local adecuado, amplio, visibilidad, parqueo.
- Servicios básicos e instalaciones que cumplen con las normas de higiene y seguridad exigidas para su funcionamiento.

- Transporte, apropiadas vías de acceso, congestión.
- La existencia de personal capacitado para la administración, atención y venta de los productos.

Se ha usado un método cualitativo, por puntos para la realización de la microlocalización, ya que mediante éste se comparan cuantitativamente los lugares donde se pretende ubicar el proyecto.

Este método propone tres alternativas para la ubicación, y cada una de ellas ha sido calificada de acuerdo a parámetros considerados relevantes para el proyecto; la calificación tiene un peso porcentual de acuerdo al grado de importancia que cada aspecto tenga.²⁰

Cuadro No. 4.1

CUADRO COMPARATIVO DE MICROLOCALIZACIÓN

FACTOR	PESO	EL CONDADO		QUICENTRO SHOPPING		PLAZA DE LAS AMERICAS	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Cercanía a una zona comercial	0,25	7	1,75	10	2,5	10	2,5
Local adecuado	0,20	8	1,6	9	1,8	7	1,4
Servicios básicos	0,20	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Acceso transporte	0,20	8	1,6	9	1,8	9	1,8
Personal capacitado	0,15	8	1,2	9	1,35	9	1,35
TOTALES	1,00		7,95		9,25		8,85

Elaborado por: Doris Soto

Fuente: Investigación propia

Como se puede observar hay una igualdad de importancia entre los aspectos tomados en cuenta, sin embargo por puntuación más alta el Quicentro Shopping se considera como un punto más estratégico para la localización debido a la ubicación, al acceso, al transporte y al servicios que éste tiene; además, debido a la afluencia de visitantes que tiene este centro comercial, considerado uno de los primeros a nivel nacional.

Este punto ha sido determinante en la microlocalización ya que establece claramente, mediante la comparación con otros posibles sitios, el lugar en el cual se va a desarrollar el proyecto.

²⁰ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Pag. 91, Tercera edición, Mc Graw-Hill, México, 1995

4.3 Capacidad del proyecto

Una vez analizado el mercado se ha podido establecer la capacidad del proyecto, en función de la demanda existente como la demanda proyectada.

Por lo tanto, la planificación del tamaño de la planta cubrirá una capacidad mayor al de la producción inicial, puesto que existirá un futuro crecimiento de la demanda.

De acuerdo a las proyecciones realizadas, con datos históricos reales, se ha obtenido la siguiente información:

Cuadro No. 4.2

DEMANDA DEL PROYECTO

AÑO	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES ANUAL	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES MENSUAL
1	149.760	12.480,00
2	155.286	12.940,51
3	161.016	13.418,02
4	166.958	13.913,14
5	173.118	14.426,54
6	179.507	14.958,88
7	186.130	15.510,86
8	192.999	16.083,21
9	200.120	16.676,68
10	207.505	17.292,05

Elaborado por: Doris Soto

Con la proyección de la demanda, se ha procedido a establecer las necesidades que se deben cumplir para construir la planta:

- **Terreno:** El terreno necesitado tendrá aproximadamente un área de 800 a 1000m².
- **Edificación:** El diseño de la planta, contemplará todo el proceso de producción desde su inicio, ingreso de insumos y materia prima, etapas de producción y la salida del producto terminado, considerando equipos, maquinarias y vehículos que ingresaran.

La planta estará diseñada con los espacios y acabados necesarios para cada actividad operacional.

- **Área de recepción de materia prima e insumos:** Esta área, destinada a la recepción de materia prima e insumos, se localizará en la entrada de la planta. Estará situada en la parte frontal o entrada de la planta con fácil acceso y amplitud para descarga de vehículos.

- **Bodega para almacenar insumos:** Esta área será destinada para el almacenaje y conservación en buen estado de los insumos que se usarán para la preparación del helado, tales como azúcar, preservantes, polvos y envases. Tendrá todas las adecuaciones necesarias y acondicionamiento para mantener limpios y secos.

- **Cuarto frío para almacenar materia prima:** Esta bodega estará destinada al almacenaje de la leche, las cremas, las frutas frescas y los insumos que requieran de refrigeración. Para esto se necesitarán de las adecuaciones necesarias que permitan mantener la temperatura óptima para la conservación de la materia prima.

- **Área de procesamiento de los productos:** Esta área estará destinada para el proceso de elaboración del helado. El área de procesamiento es la más amplia y está dividida en varias secciones, donde irán distribuidos los diferentes equipos e instrumentos para la producción.

- **Área de refrigeración:** El área de refrigeración estará diseñada para el almacenaje y conservación de los productos terminados, su ubicación será conjunta al área de procesamiento, pues de inmediato el producto terminado será trasladado al área de refrigeración para mantener su estado.

- **Laboratorio:** Este espacio estará destinado para la supervisión tanto de insumos como de productos terminados para el control de calidad así como para la investigación.

- **Área para el personal:** Estará destinada para vestidores y baños de los empleados y contará con todo el equipamiento necesario para lograr el bienestar de sus usuarios y; además, deberá cumplir con todas las normas de sanidad e higiene indispensables.

- **Oficinas:** Estas oficinas serán destinadas para la gestión gerencial y administrativa, estará equipada con todos los suministros de oficina, archivos, documentación, teléfonos, computadores, escritorios y demás.

Para la construcción de la planta se ha tomado en cuenta las estructuras, los materiales y los acabados:

- Las paredes deberán ser construidas con material resistente a la humedad y su acabado debe ser liso, cubierto de pintura no corrosiva apropiada para la limpieza mediante el uso de agua y líquidos desinfectantes.
- El piso, al igual que las paredes, debe estar compuesto por material resistente a la humedad, debe ser liso y con el declive necesario para el rápido drenaje de los líquidos y los desechos.
- La cubierta de la planta estará hecha de zinc con el fin de evitar que el polvo y las impurezas ingresen a la planta, de igual manera se usará una cubierta o cielo apropiado, que evite el ingreso de calor.
- Los desagües y los canales por donde se conducirán los desechos, deberán estar correctamente distribuidos de acuerdo a las áreas y los procesos, además se deberán usar todas las protecciones necesarias que garanticen seguridad e higiene.
- Tanto las puertas como las ventanas estarán diseñadas de un material idóneo, resistente y seguro, y diseñadas de tal modo que eviten el ingreso de impurezas y plagas. Además deberán contar con la ventilación necesaria que permita una correcta circulación del aire.

- Los acondicionadores de aire son de vital importancia así como los ventiladores, puesto que se trata de la elaboración de productos de consumo, que son altamente sensibles a cualquier olor. Además, por el bienestar de los trabajadores quienes estarán expuestos a la humedad y a altas temperaturas, y debe existir un oportuno acondicionamiento, así como para el mantenimiento de la estructura como de los equipos.
- La iluminación de la planta es otro aspecto importante para la realización de las actividades y el bienestar del personal, aparte de contar con buenas entradas de luz solar, también es indispensable contar con lámparas eléctricas ubicadas en los lugares necesarios que cuenten con todas las seguridades para evitar accidentes.
- La planta contará con una apropiada zona de ingreso y salida de vehículos, con una cubierta para el acceso de carga y descarga, que brinde protección a los productos.

4.4 COSTOS DE TERRENO Y OBRAS CIVILES

El costo de terreno corresponde al espacio físico donde se va a instalar la planta de producción. Para esto se ha estimado que el terreno tendrá un área de 800 a 1.000 m² Como se ha establecido que la planta de producción conjuntamente con las oficinas administrativas estarán ubicadas en las afueras de la ciudad de Quito, Tumbaco, se ha estimado este costo en relación a la ubicación.

Cuadro No. 4.3

COSTO TERRENO

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Terreno 1000 m2	1	65.000,00	65.000,00
		Subtotal	65.000,00
		Imprevistos 2 %	1.300,00
		Total	66.300,00

Las obras civiles corresponden a la construcción de las instalaciones donde se operará la producción del helado así como las operaciones administrativas.

El presupuesto de construcción contempla mano de obra y acabados como son: pintura, ventanas y puertas, instalaciones eléctricas, acabados de pisos y paredes, piezas sanitarias, entre otras. Para la determinación del costo de construcción se ha establecido las áreas de construcción de la siguiente manera:

Cuadro No. 4.4

CUADRO DE ÁREAS

Área de Terreno	876.00 m2
Área de Planta Baja	217.39 m2
Área de Planta Alta	173.26 m2
Área de Guardián	47.35 m2
Área Total de Construcción	438.00 m2

Cuadro No. 4.5

COSTOS CONSTRUCCIÓN

DESCRIPCION	VALOR
PLANIFICACIÓN	
Aprobación planos	10.000,00
Planos estructural, eléctrico,sanitario	6.000,00
Construcción de estructura	87.660,00
SUBTOTAL	103.660,00
IMPREVISTOS 2 %	2.073,20
TOTAL	105.733,20

4.5 TECNOLOGÍA DEL PROYECTO

De acuerdo a las exigencias de la empresa así como del franquiciante, los parámetros para su funcionamiento contemplan la adquisición de maquinaria para la elaboración de los helados y productos complementarios. También la adquisición de utensilios, mostradores, sillas, mesas, congeladores y artículos para la promoción de la marca.

Ha sido necesario realizar un estudio previo sobre el proceso de producción del helado para determinar cuáles serán los equipos y utensilios requeridos para la puesta en marcha de la planta de producción. Para esto se han fijado las siguientes etapas:

1. Recepción y almacenamiento de los distintos ingredientes líquidos y sólidos

Los ingredientes líquidos y sólidos corresponden a la leche, la mantequilla, la nata, el azúcar, los aditivos, los jarabes, las frutas y los materias primas de alto valor añadido. La recepción de estos elementos se realizará en las áreas establecidas para esta actividad y posteriormente serán conservados en sus correspondientes cámaras para su posterior utilización.

2. Pesaje y dosificado de la mezcla

La materia prima sólida es dosificada en peso, mientras que los productos líquidos lo son por volumen. En una elaboración general, los ingredientes son ingresados a un tanque de mezcla el cual contendrá un agitador con velocidad variable que permitirá obtener una mezcla precisa.

3. Mezcla de ingredientes

Como se ha dicho anteriormente, los ingredientes se añadirán en un tanque de mezcla que contendrá un agitador el cual, mediante velocidad gradual, irá formando una mezcla uniforme con un tamaño de partícula menor a los 100 micrones de diámetro.

4. Homogeneización de la mezcla

El objetivo de la etapa de homogeneización es desintegrar y dividir los glóbulos de grasa que hay en la mezcla, para así conseguir una suspensión permanente y evitar que la grasa se separe del resto de los componentes y ascienda hacia la superficie por menor peso. Así pues, lo que hace la homogeneización es disminuir la relación volumen/superficie, aumentando la superficie de los glóbulos grasos y consiguientemente la membrana protectora de los mismos, que le impedirá volver a agregarse.

5. Pasteurización de la mezcla

La pasteurización es un método de calentamiento que tiene como principal objetivo la destrucción de los microorganismos que puedan estar en la mezcla, reduciendo el número de los mismos. Además se inactivan enzimas y microorganismos capaces de provocar indeseables modificaciones del olor y del sabor durante el almacenamiento de los helados, así como una completa disolución de los ingredientes de la mezcla.

6. Maduración

Tras la homogenización y pasteurización de la mezcla, ésta es conducida a los depósitos a una temperatura de 4-5°C por un periodo de 3 a 72 horas. Con esta maduración se consiguen cambios beneficiosos en la mezcla como:

- Cristalización de la grasa
- Las proteínas y los estabilizadores añadidos tienen tiempos de absorber agua, con lo que el helado será de buena consistencia
- La mezcla absorberá mejor el aire en su batido posterior
- El helado obtenido tendrá mayor resistencia a derretirse

7. Adición de aditivos

Los aditivos corresponden a todo tipo de elementos que se añaden para proporcionar aroma y color al helado. Éstos no han sido añadidos durante la mezcla ya que en la pasteurización podrían perder sus características organolépticas, por este motivo son añadidos durante la etapa de maduración y por lo general se lo hace de manera manual

8. Mantecación de la mezcla

La congelación o la mantecación es una de las etapas que más influyen en la calidad del helado final. Es el punto clave de la transformación de una mezcla de ingredientes en helado. En esta etapa se realizan dos importantes funciones:

- Incorporación de aire por agitación vigorosa de la mezcla, hasta conseguir el cuerpo deseado.
- Congelación rápida del agua de la mezcla de forma que se formen pequeños cristales de hielo, consiguiendo una mejor textura en el helado.

9. Adición de materias de alto valor añadido

Tras la mantecación se añade al helado las materias primas del alto valor añadido (galletas, trozos de caramelos, chocolates, etc.). La adición, por lo general, se la realiza mediante una máquina dosificadora, la cual proporciona uniformemente esta materia.

10. Endurecimiento del helado

Una vez listo el helado, es necesario proceder a endurecerlo, ya que a la salida del mantecador la temperatura era de -9°C y durante la manipulación posterior, ésta pudo haber subido incluso por encima -4°C , con lo que el helado tendrá una consistencia semifluida y podría perder su consistencia ideal si no se lo vuelve a congelar. Las temperaturas alcanzadas en el centro del helado deben ser de al menos -20°C .

11. Conservación del helado

El helado fabricado a escala industrial con frecuencia debe recorrer largas distancias desde el establecimiento donde se elabora hasta el consumidor. Para el helado lo mejor sería una temperatura baja constante en todos los puntos de la cadena del frío. Pero por ser en cierta medida inevitables las elevaciones de la temperatura en las operaciones de carga, transporte y descarga, los helados se mantienen en área industrial a temperaturas más bajas (-28°C , aproximadamente), con el objeto de disponer de una reserva de frío en los momentos mencionados.²¹

²¹ Madrid Antonio y Cenzano Inmaculada, Tecnología de la elaboración de los helados, Cap. 4, Madrid, 1995

Cuadro No. 4.6**EQUIPAMIENTO REQUERIDO PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

EQUIPOS	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tanque de preparación	1	130,00	130,00
Equipo homogeneizador de la mezcla de helados	1	890,00	890,00
Pasteurizadora alta	1	18.600,00	18.600,00
Equipo de maduración	1	13.400,00	13.400,00
Equipo de mantecación	1	16.600,00	16.600,00
Dosificador	1	600,00	600,00
Tunel de congelación	1	7.600,00	7.600,00
Congelador industrial	1	4.100,00	4.100,00
Horno	1	300,00	300,00
Batidora industrial	1	80,00	80,00
Licuada industrial	1	68,00	68,00
Balanza electrónica	2	60,00	120,00
Termómetro de bolsillo	3	35,00	105,00
Bandeja de aluminio 6 Lt	100	4,00	400,00
Juego de palas medidoras de aluminio	10	4,50	45,00
Juego de espátulas	10	2,80	28,00
Juego de cuchillos	10	6,90	69,00
Juego de cucharas medidoras	10	2,30	23,00
Contenedor	20	1,00	20,00
Estante 5 repisas	4	60,00	240,00
		Subtotal	63.418,00
		Imprevistos 2 %	1.268,36
		Total	62.993,00

Cuadro No. 4.7**EQUIPAMIENTO REQUERIDO PARA LA SALA DE VENTAS**

EQUIPOS	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Vitrina profesional de helado (24 bandejas)	1	17.950,00	17.950,00
Exhibidor de tortas (150 ancho)	1	13.800,00	13.800,00
Máquina de crema chantilly	1	1.500,00	1.500,00
Máquina dispensadora de granizado	1	2.500,00	2.500,00
Máquina de café	1	1.250,00	1.250,00
Mesa refrigeradora de preparación dos puertas	1	6.500,00	6.500,00
Congelador alto	1	7.800,00	7.800,00
Juego de espátulas	10	40,00	400,00
Porcionadores de helado	5	25,00	125,00
Modular	1	600,00	600,00
Mesas	15	40,00	600,00
Sillas	50	10,00	500,00
		Subtotal	53.525,00
		Imprevistos 2 %	1.070,50
		Total	54.595,50

EQUIPOS DE OFICINA

Los equipos de oficina requeridos para el proyecto están comprendidos desde calculadoras hasta computadores. El detalle de estos se encuentra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 4.8

EQUIPOS DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador completo	6	789,61	4.737,66
Teléfonos	8	22,32	178,56
Telefax	2	166,71	333,42
Sumadoras	5	67	335,00
Registradoras	2	960	1.920,00
		Subtotal	7.504,64
		Imprevistos 2 %	150,09
		Total	7.654,73

Cuadro No. 4.9

EQUIPOS DE OFICINA DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador completo	1	789,61	789,61
Teléfonos	2	22,32	44,64
Sumadoras	1	67	67,00
		Subtotal	901,25
		Imprevistos 2 %	18,03
		Total	919,28

Total Equipos de Oficina 8.574,01

MOBILIARIO

Para el desenvolvimiento de los diferentes departamentos de la empresa es necesario contar con los siguientes enseres:

Cuadro No. 4.10**MOBILIARIO**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio con silla giratoria	7	250	1.750,00
Sillas	15	15	225,00
Archivadores	7	55	385,00
Estanterías metálicas	4	75	300,00
		Subtotal	2.660,00
		Imprevistos 2 %	53,20
		Total	2.713,20

Cuadro No. 4.11**VEHÍCULO**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Vehículo	1	21.500,00	21.500,00
		Subtotal	21.500,00
		Imprevistos 2 %	430,00
		Total	21.930,00

4.6 VIDA ÚTIL DEL PROYECTO

La estimación de la vida útil del proyecto se ha determinado tomando en cuenta el periodo de obsolescencia de los activos fijos más importantes, como son la infraestructura y la maquinaria. Es indispensable determinar cuánto tiempo se espera que el proyecto opere para efectos de la evaluación económica y financiera.

Tomando en cuenta la infraestructura y la maquinaria, con la que se va a operar, se ha determinado una vida útil de 10 años.

4.7 COSTOS DE MANTENIMIENTO Y SEGUROS

Con respecto a los costos de mantenimiento relacionados con la maquinaria y el vehículo, se ha estimado los siguientes valores:

Cuadro No. 4.12

PRESUPUESTO COSTO MANTENIMIENTOS

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mantenimiento Vehículo	50,00	600,00
Mantenimiento Maquinaria	80,00	960,00
Subtotal	130,00	1.560,00
Imprevistos 2 %	2,60	31,20
Total	132,60	1.591,20

Cuadro No. 4.13

PRESUPUESTO COSTO SEGURO

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Seguros	70,83	849,96
Subtotal	70,83	849,96
Imprevistos 2 %	1,42	17,00
Total	72,25	866,96

4.8 INSUMOS, SERVICIOS Y MANO DE OBRA

INSUMOS

Al pretender fabricar helados de alta calidad, que cumplan con los parámetros particulares establecidos por la marca, se debe tomar importancia a la composición básica de la mezcla del helado en la que intervienen como elementos principales el aire, el agua y los sólidos.

- El aire cumple dos funciones importantes dentro de la elaboración del helado, puesto que éste proporciona volumen a la mezcla, que será de un 12 a un 15 por ciento y, además, éste es un gran aislante de la temperatura, por lo que ayuda a retardar el proceso de derretimiento de helado.

- En cuanto al agua, su proporción debe establecerse entre un 61% y un 68% dentro de la mezcla, en relación a la proporción de los sólidos. Una cantidad excesiva de agua en la mezcla, ayudará a la formación de cristales de hielo dentro del helado, lo dañaría su calidad.

- Los sólidos estarán en la proporción del 32% al 38%, los sólidos serán los que presenten mayor variedad y diversidad de materias y propiedades, con cuidado de no incluir un exceso, puesto que en ese caso la mezcla presentaría una textura arenosa.²²

Entre los insumos más importantes que intervienen en la elaboración de los helados tenemos:

Cuadro 4.14

INSUMOS PRINCIPALES PARA LA ELABORACIÓN DE HELADO

AZUCARES	Sacarosa (Azúcar normal)	Es el azúcar común que todos conocemos. Sus propiedades son: es anticogelante, dulces y barato
	Dextrosa	Se usa muchos en heladería para complementar o equilibrar la fórmula, ya que su grado de dulzura y de congelación son distintos del azúcar
	Glucosa	Tiene las mismas propiedades que la dextrosa, a diferencia que esta es un jarabe espeso
	Fructuosa	Es usada para la elaboración de productos dietéticos, ya que tienen un grado de dulzura muy alto
	Azúcar invertido	Después de la fructuosa, esta clase de azúcar tiene una grado de dulzura muy alto.
GRASAS	Grasas Vacunas	Propiedades: Dan cremosidad al helado, aumentan el volumen del helado y dan una cierta calidad (debido a la cremosidad y consistencia). La cantidad de grasa varía desde 2,5% hasta un 15%
	- Leche	
	- Nata	
	-Yogurt	
NEUTROS	Emulsionantes	Con los emulsionante tenemos la certeza de que todos componente antes citados queden bien mezclados
	- Monoglicéridos	
	- Monodiglicéridos	
	Espesantes	La misma palabra los define. Sirven para hacer que la mezcla se vuelva más espesa. Se han citado varias clases de espesantes, por lo que cada uno utilizará los que más le convengan. Normalmente se pueden mezclar unos con otros.
	- Harina de semillas	
	Alginato de sodio	
INGREDIENTES DE VALOR AÑADIDO	Agar - agar	
	Aromatizantes	Dan los sabores no lácteos
SÓLIDOS NO GRASOS	Colorantes	Mejoran la apariencia y esfuerzan los aromas y sabores.
	Leche desnatada en polvo	Se utiliza para completar las fórmulas de los helados. Actúa como componente neutro, si falta materia de base para completar el 100% de la mezcla, se añade leche desnatada en polvo, puesto que esta no altera el nivel del agua ni de grasa.
FRUTAS	Fresas, cerezas, mora, albaricoque, piña, limón, uva, naranja, etc	Se utiliza frutas frescas, en su sumo y trozos, dependiendo de la formula del helado
VARIOS INSUMOS	Chocolate, menta, nueces, almendras, dulces, pasas, almendras, etc	Varios insumos que se agregarán de acuerdo al tipo de helado

Elaborado por: Doris Soto

Fuente: Tecnología de la elaboración de los helados

²² Madrid Antonio y Cenzano Inmaculada, Tecnología de la elaboración de los helados, Cap. 3, Madrid, 1995

Formulación del helado:

Aunque posteriormente se tenga que modificar la composición del helado debido a las exigencias del franquiciador con respecto al know how, no obstante, con el objeto de dimensionar los costos que intervendrán en la producción, se ha tomado la idea de que se van a elaborar dos sabores de helados:

- Helado de menta con chocolate
- Helado Cookies and Cream (Vainilla con galletas al cacao Cookies)

Estos dos helados estarán compuestos por una base similar y llevarán aproximadamente un 14% de grasa. Uno de los elementos más importantes en la formulación es que las mezclas de helado estén equilibradas. Se debe obtener una relación entre la grasa y el azúcar correcto para evitar que el helado produzca una sensación grasienta. Un segundo equilibrio necesario es entre los sólidos totales y el agua. Si la proporción de los sólidos totales es demasiado alta hay el riesgo de obtener una textura arenosa y áspera producida por la cristalización de la lactosa; si la proporción es demasiado baja se pueden formar grandes cristales de hielo, que producen una textura vidria o glacial y el producto también podría ser insípido y con poco cuerpo.

Para obtener la proporción correcta se debe calcular la cantidad de sólidos no grasos que absorberá el agua que queda en la mezcla cuando los restantes ingredientes sólidos ya estén presentes. Para realizar este cálculo se asume que los sólidos no grasos lácteos (SNG) absorberán unas seis veces su peso en agua. La cantidad máxima de SNG vendrá dada por la fórmula:

$$SNG = (100 - \text{porcentaje de sólidos}) / 7$$

La composición del helado estará dada por:

- Grasa: 14 %
- Azúcar: 15%
- Aditivos: 0,3%

Por lo tanto obtendremos:

$$SNG = \frac{100 - \%solidos}{7}$$

$$SNG = \frac{100 - (14 + 15 + 0.3)}{7}$$
$$SNG = 10.1\%$$

Para determinar la cantidad real de ingredientes que componen la mezcla, ha sido necesario primero conocer la composición de los ingredientes con respecto a grasa, sólidos no grasos y contenido de azúcar.

Los ingredientes usados para la mezcla son:

Leche desnatada en polvo. Tiene un contenido en sólidos no grasos del 97%. La cantidad de materia grasa y de azúcar se considera despreciable.

Mantequilla. Tiene un 80% de grasa. La cantidad de azúcar y de sólidos no grasos se considera despreciable.

Sacarosa o azúcar común. Consideramos que tiene un 100% de pureza. La cantidad de grasa y de sólidos no grasos es despreciable.

Jarabe de glucosa. Tiene un 80% de extracto seco. La cantidad de sólidos no grasos y de grasa es despreciable.

Aditivos. Se considera que tienen un 100% de pureza.

Agua. Completa la mezcla.

Materias primas de alto valor añadido. Aunque no son ingredientes, propiamente dicho, de la mezcla y serán añadidos posteriormente, los mencionamos en este apartado. Estas materias primas de alto valor añadido serán los trozos de chocolate, galletas, frutas, confites y demás, con los que haremos los respectivos productos. Se añaden en una proporción aproximada del 8% del volumen del helado.

De este modo, las cantidades en porcentaje de cada uno de los ingredientes que se añadirán a la mezcla serán los siguientes:

Cuadro 4.15

CUADRO PROPORCIONAL DE INGREDIENTES

Materia	Característica	Proporcionalidad
Grasa	14% a suministrar por la mantequilla (80%)	$14 * 100 / 80 = 17.5$ % del peso total de la mezcla en mantequilla
Azúcar	15% en forma de sacarosa (80% del total) y de jarabe de glucosa (20%).	$15 * 80 / 100 = 12$ % del peso total de la mezcla en sacarosa.
		$3 * 100 / 80 = 3.75$ % del peso total de la mezcla en jarabe de glucosa.
Aditivos	0.3% con pureza del 100%.	$0.3 * 100 / 100 = 0.3$ % del peso total de la mezcla.
Sóldos no grasos	10.1 % en forma de leche desnatada en polvo (97%).	$10.1 * 100 / 97 = 10.4$ % del peso total de la mezcla.
Agua	Conforma el resto del peso de la mezcla.	$100 - 17.5 - 12 - 3.75 - 0.3 - 10.4 = 56.05$ % del peso total de la mezcla.

Una vez hallada la composición de la mezcla, ésta debe ser incorporada al proceso para que se convierta en helado, las galletas u otros insumos adicionales se añaden luego de haber pasado la mezcla por el mantecador.

Cuánto más aire se incorpore a la mezcla, más barato será el coste de fabricación. No obstante se debe tener en cuenta que una aireación excesiva produce una disminución en la calidad final del helado, ya que da al producto poca consistencia.

Para definir la cantidad de aire incorporada a la mezcla, en tanto por ciento sobre la misma, en volumen, se utiliza el Índice de aireación del helado (Overrun), cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Overrun} = \frac{100(\text{Volumen helado} - \text{Volumen mezcla})}{\text{Volumen mezcla}}$$

Para hallar el peso de la mezcla ha utilizar se ha tenido en cuenta que la densidad aproximada de la mezcla es de 1.1 kg/litro.

Con el objeto de determinar el volumen de mezcla necesitada en la industria, se ha determinado previamente el volumen de helado que se va a obtener con la mezcla. Para ello se ha tenido en cuenta que de cada 100 litros diarios de helado deseado, cierto volumen pertenece a los productos de alto valor añadido como las galletas, trozos confites, chocolates, etc.

Considerando que inicialmente se necesitará de una producción diaria de 52 litros de helado, se ha establecido que se necesitará la siguiente cantidad de insumos para su elaboración:

Cuadro No. 4.15

INSUMOS DE HELADO MENSUAL

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD
Leche	476	kg
Leche desnatada en polvo	29	kg
Mantequilla	163	kg
Sacarosa	111	kg
Jarabe de glucosa	35	kg
Aditivos	3	kg
Materias primas de alto valor añadido	50	kg

Cuadro No. 4.16

INSUMOS DE POSTRES Y CONFITES MENSUAL

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD
Harina	95,00	kg
Margarina	25,00	kg
Azúcar normal	60,00	kg
Azúcar micropulverizada	5,00	kg
Huevos	40,00	kg
Leche	50,00	kg
Aditivos	8,58	kg
Frutas	50,00	kg
Crema de leche	60,00	kg
Gelatina sin sabor	5,00	kg
Extractos	5,00	kg
Leche condensada	10	kg
Leche evaporada	10	kg
Sal	5	kg

Cuadro No. 4.17**INSUMOS DE BEBIDAS MENSUAL**

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD
Azúcar	52,50	kg
Extractos	30,00	kg
Frutas	22,50	kg
Plasticos	10,00	cto

Insumos complementarios:

De igual manera, se han estimado los insumos complementarios que intervendrán en la elaboración del producto, tales son: el agua, el gas y la energía eléctrica que se consumen en cada uno de los procesos de elaboración del helado. Por otra parte también se han tomado en cuenta otros insumos como: plástico, contenedores, servilletas, cucharas, sorbetes, tulipanes, conos, barquillos en los cuales se van a servir los alimentos y bebidas.

SERVICIOS

Los servicios complementarios que se consumen durante el proceso de elaboración del helado son: la luz, el agua y el gas. Además de contar con otros como el servicio telefónico y de internet, los cuales son usados tanto en el área administrativa como el área de producción. Los costos de los servicios administrativos se calcularon de acuerdo al número de personas y las horas que laboran en esta área; mientras que los costos en área de producción se calculan conforme a las horas de trabajo de la mano de obra y de la maquinaria.

MANO DE OBRA

El personal requerido para el desarrollo de las operaciones de la planta procesadora de productos, la venta de los productos y el área administrativa es el siguiente:

Cuadro No.4.18

PERSONAL DE OPERACIONES	
CARGO	No.
Jefe de Operaciones	1
Operadores	4
Personal de limpieza	1
Seguridad	2
Total	8
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
CARGO	No.
Gerente	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Marketing, publicidad y ventas	1
Secretaria contadora	1
Asistente	1
Total	5
PERSONAL DE VENTAS	
CARGO	No.
Cajeros	2
Ayudantes de ventas	4
Total	6
Total personal	19

Para la estimación de los sueldos y los salarios del personal administrativo y operativo, se ha tomado en cuenta todos los beneficios de ley como:

- Décimo cuarto sueldo, igual a la remuneración mensual que percibe el empleado.
- Décimo tercer sueldo, igual a un salario básico, fijado en 200,00 dólares.
- Vacaciones, equivalente a la remuneración total recibida en el año dividida para 24.
- El IESS que corresponde al aporte patronal.

CAPITULO 5

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PROYECTO

Una vez terminada la investigación de mercado y técnica, se ha procedido a realizar el estudio financiero, cuyo análisis y resultados permitirán determinar cuán factible es el proyecto y la obtención de su financiamiento. Este análisis económico-financiero será la pauta fundamental para la aprobación de la inversión en el proyecto.

Lo que se pretende lograr mediante la evaluación financiera del proyecto es lo siguiente:

- Establecer la estructura del financiamiento del proyecto.
- Establecer la inversión necesaria para el proyecto.
- Determinar los costos y los gastos totales del proyecto.
- Analizar el costo total de la inversión.
- Determinar las depreciaciones y las amortizaciones de los activos.
- Conocer la distribución de los fondos, tanto los financiados como los propios.
- Seleccionar el financiamiento más conveniente para el proyecto.

Para la realización de este análisis se ha evaluado los activos tangibles e intangibles así como el capital de trabajo.

5.1.1 PLAN DE INVERSIONES

La inversión estimada para la realización de este proyecto está considerada tomando en cuenta todos los desembolsos necesarios para la adquisición de los recursos y para su ejecución.

CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo se considera la cantidad de recursos que se emplean en la empresa para la realización de las actividades iniciales y está compuesto por todos aquellos costos y gastos que se incurren para la iniciación de las actividades, puesto que es necesario contar con los suficientes recursos para cubrir los costos y gastos generados por la puesta en marcha del proyecto.²³

Para la determinación del capital de trabajo se consideran los costos de producción y los gastos administrativos entre los cuales están: los sueldos y los salarios, los insumos, los servicios básicos, el mantenimiento, los útiles de oficina, las patentes y los permisos, los gastos de publicidad y los intereses, sin incluir las depreciaciones.

El requerimiento considerado para el capital de trabajo es \$ 39.406,79 dólares y está establecido para dos meses, tiempo necesario para que el proyecto genere ingresos que solventen los gastos.

INVERSIÓN REQUERIDA

Para la fijación de la inversión requerida se ha considerado la inversión fija, compuesta por todos los activos fijos del proyecto, como el terreno, las obras civiles, el equipamiento, el mobiliario entre otros; de igual manera se ha tomado en cuenta el capital de trabajo en el que intervienen todos los costos de producción y administrativos, los gastos de publicidad, de mantenimiento y otros. Por último, se ha considerado la inversión intangible conformada por gastos de constitución y software.

²³ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Pag. 139, Tercera edición, Mc Graw-Hill, México, 1995

Cuadro No. 5.9**INVERSIÓN REQUERIDA**

DETALLE	VALOR
I. INVERSIÓN FÍSICA	324.532,27
Terreno	66.300,00
Obras civiles	105.733,20
Equipamiento	119.281,86
Equipo de oficina	8.574,01
Mobiliario	2.713,20
Vehículo	21.930,00
II. CAPITAL DE TRABAJO	39.406,79
Sueldos y Salarios	17.835,73
Útiles de Oficina	301,07
Servicios Básicos	1.403,52
Combustibles	326,40
Gastos de Publicidad	1.072,09
Arriendo	7.000,00
Insumos	6.514,83
Mantenimiento de vehículo	102,00
Mantenimiento de maquinaria	163,20
Seguros	144,49
Intereses	4.543,45
III. INVERSIÓN INTANGIBLE	36.500,00
Franquicia	32.000,00
Patentes y Permisos	1.000,00
Gastos de constitución	2.000,00
Software	1.500,00
INVERSIÓN TOTAL	400.439,05

Una vez obtenido el valor total de la inversión necesaria para la ejecución del proyecto, se ha procedido a evaluar la forma de financiarlo.

Financiamiento

La inversión total del proyecto es de 400.439,05 USD, cuyo monto está distribuido de la siguiente manera:

Cuadro No. 5.25

DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA

DETALLE	VALOR TOTAL
Activos Fijos	324.532,27
Activos Diferidos	36.500,00
Capital de trabajo	39.406,79
TOTAL	400.439,05

Para financiar el proyecto se ha considerado un “Crédito directo para el Desarrollo”, prestado por la Corporación Financiera Nacional. El Crédito Directo para el Desarrollo está dirigido a los sectores productivos y de servicios, beneficiando a la pequeña, mediana y gran empresa. Este tipo de crédito permite financiar hasta un 70% del valor del proyecto, con un plazo de hasta 10 años; el período de gracia será designado de acuerdo al tipo de proyecto y la tasa de interés dependerá del plazo del crédito.

Cuadro No. 5.26

FUENTES Y USOS

DETALLE	VALOR TOTAL	APORTE SOCIOS	APORTE SOCIOS %	VALOR CREDITO	CREDITO %
Activos Fijos	324.532,27	97.359,68	30%	227.172,59	70%
Activos Diferidos	36.500,00	36.500,00	100%		
Capital de trabajo	39.406,79	39.406,79	100%		
TOTAL	400.439,05	173.266,47		227.172,59	

Cuadro No. 5.26.01

	VALOR	%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	400.439,05	100%
APORTE SOCIOS	173.266,47	43%
CREDITO	227.172,59	57%

Conforme a la evaluación del tipo de financiamiento y sus condiciones se ha determinado que el crédito para ejecución del proyecto sea el 57% del total de la inversión, mientras que el 43% corresponderá a los aportes de los socios.

Cuadro No. 5.28

CREDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO	
Destino:	Activo Fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento, agrícola y semovientes.
	Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.
	Asistencia Técnica.
Beneficiario:	PYMES: Para empresas con ventas de hasta USD 5.000.000
	Persona Natural
	Persona Jurídica privada
	Persona Jurídica con capital social mixto (mínimo el 51% de capital privado)
Monto:	Desde US \$ 25.000 hasta US \$ 14.000.000
Plazo:	Activo Fijo: 10 años.
	Capital de Trabajo: 2 años
	Asistencia Técnica: 2 años
	Proyectos de construcción para la venta: 3 años

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Cuadro No. 5.29

TASAS DE INTERÉS	
Plazo (Años)	Tasa Efectiva
1 a 5 años	9,50%
6 a 10 años	9,99%

Fuente: www.cfn.fin.ec

Se ha escogido, entonces, el crédito con un plazo de diez años, a una tasa promedio del 12% y un periodo de gracia de 1 año.

A continuación se detallan los cálculos de amortización:

Monto (M) = 227.172,59

Plazo (n) = 10 años

Interés = 12% anual

Amortizaciones = Cuotas anuales, pago de capital constante.

Capital = 227,172,59/9

Capital = 25.241,40

Cuadro No. 5.30

TABLA DE AMORTIZACIONES				
AÑOS	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
1	-----	27.260,71	27.260,71	227.172,59
2	25.241,40	27.260,71	52.502,11	201.931,19
3	25.241,40	24.231,74	49.473,14	176.689,79
4	25.241,40	21.202,77	46.444,17	151.448,39
5	25.241,40	18.173,81	43.415,21	126.206,99
6	25.241,40	15.144,84	40.386,24	100.965,59
7	25.241,40	12.115,87	37.357,27	75.724,20
8	25.241,40	9.086,90	34.328,30	50.482,80
9	25.241,40	6.057,94	31.299,33	25.241,40
10	25.241,40	3.028,97	28.270,37	0,00

5.1.2 DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES DE ACTIVOS DIFERIDOS

A continuación se detallan los valores correspondientes a la depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos intangibles que pertenecen al proyecto.

Cuadro No. 5.10

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	RESIDUAL	AÑOS									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Terreno	66.300,00												
Obras Civiles	105.733,20	10	10.573,32	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99
Equipamiento	119.281,86	5	11.928,19	21.470,73	21.470,73	21.470,73	21.470,73	21.470,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Oficina	3.046,74	5	304,67	548,41	548,41	548,41	548,41	548,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Computo	5.527,27	3	552,73	1.658,18	1.658,18	1.658,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliarios	2.713,20	5	271,32	488,38	488,38	488,38	488,38	488,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículo	21.930,00	5	2.193,00	3.947,40	3.947,40	3.947,40	3.947,40	3.947,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	324.532,27		25.823,23	37.629,09	37.629,09	37.629,09	35.970,91	35.970,91	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99	9.515,99

Cuadro No. 5.11

AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	RESIDUAL	AÑOS									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Franquicia	32.000,00	10		3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Software	1.500,00	3		500,00	500,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Constitución	2.000,00	5		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	35.500,00			4.100,00	4.100,00	4.100,00	3.600,00	3.600,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00

TOTAL DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	360.032,27		25.823,23	41.729,09	41.729,09	41.729,09	39.570,91	39.570,91	12.715,99	12.715,99	12.715,99	12.715,99	12.715,99
--	-------------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

5.1.3 COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS, INDIRECTOS, SUMINISTROS Y SERVICIOS, MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS

Los materiales directos e indirectos son todos aquellos que sirven como materia prima para la elaboración de los productos, así como los materiales adicionales que intervienen en el procesamiento y en la comercialización. A continuación se detallan todos los insumos, cantidades y costos usados mensualmente para cada producto.

Cuadro No. 5.12

COSTOS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS PARA EL HELADO

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Leche	476	kg	0,62	295,39
Leche desnatada en polvo	29	kg	3,50	102,65
Mantequilla	163	kg	1,20	195,02
Sacarosa	111	kg	1,50	167,15
Jarabe de glucosa	35	kg	1,50	52,23
Aditivos	3	kg	0,80	2,23
Materias primas de alto valor añadido	50	kg	2,00	100,00
Salsas	20	kg	2,00	40,00
Conos	20	cto	4,10	82,00
Plasticos	30	cto	10,00	300,00
Tulipanes	20	cto	5,00	100,00
Barquillos	30	cto	3,00	90,00
Servilletas	40	cto	0,60	24,00
			TOTAL	1.550,67

Cuadro No. 5.13

COSTOS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS PARA POSTRES

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Harina	45,00	kg	1,50	67,50
Margarina	35,00	kg	1,20	42,00
Azúcar normal	35,00	kg	2,35	82,25
Azúcar micropulverizada	5,00	kg	2,60	13,00
Huevos	20,00	kg	2,50	50,00
Leche	20,00	kg	0,62	12,40
Aditivos	5,00	kg	0,80	4,00
Frutas	20,00	kg	4,50	90,00
Crema de leche	20,00	kg	2,05	41,00
Plasticos	20,00	cto	10,00	200,00
			TOTAL	602,15

Cuadro No. 5.14**MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS PARA CONFITES**

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Harina	50,00	kg	1,50	75,00
Margarina	25,00	kg	1,20	30,00
Azúcar normal	25,00	kg	2,35	58,75
Huevos	20,00	kg	2,50	50,00
Leche	30,00	kg	0,62	18,60
Aditivos	3,58	kg	0,80	2,86
Frutas	30,00	kg	4,50	135,00
Crema de leche	40,00	kg	2,05	82,00
Gelatina sin sabor	5,00	kg	1,35	6,75
Extractos	5,00	kg	0,70	3,50
Leche condensada	10,00	kg	4,30	43,00
Leche evaporada	10,00	kg	5,00	50,00
Sal	5,00	kg	0,70	3,50
Plasticos	20,000	cto	10,00	200,00
			TOTAL	758,964

Cuadro No. 5.15**MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS PARA BEBIDAS**

INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Azúcar	52,50	kg	2,35	123,38
Extractos	30,00	kg	0,70	21,00
Frutas	22,50	kg	4,50	101,25
Plasticos	10,00	cto	10,00	100,00
			TOTAL	345,63

SUMINISTROS Y SERVICIOS

En suministros y servicios intervienen todos los costos relacionados con el consumo de combustibles y los servicios básicos como la luz, el agua y el teléfono.

Cuadro No. 5.16

SEVICIOS BÁSICOS PRODUCCIÓN

DETALLE	CONSUMO MES	COSUMO AÑO
Luz	237,87	2.854,45
Agua	40,00	480,00
Teléfono	25,00	300,00
Subtotal	302,87	3.634,45
Imprevistos 2 %	6,06	72,69
Total	308,93	3.707,14

Cuadro No. 5.17

SERVICIOS BÁSICOS ADMINISTRACIÓN

DETALLE	CONSUMO MES	COSUMO AÑO
Luz	21,14	253,69
Agua	10,00	120,00
Teléfono e internet	60,00	720,00
Subtotal	91,14	1.093,69
Imprevistos 2 %	1,82	21,87
Total	92,96	1.115,57

Cuadro No. 5.18

SERVICIOS BÁSICOS SALA DE VENTAS

DETALLE	CONSUMO MES	COSUMO AÑO
Luz	253,99	3.047,86
Agua	15,00	180,00
Teléfono e internet	25,00	300,00
Subtotal	293,99	3.527,86
Imprevistos 2 %	5,88	70,56
Total	299,87	3.598,42

Cuadro No. 5.19

COSTOS COMBUSTIBLES

PRODUCCIÓN		
DETALLE	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL
Combustible	60,00	720,00
Subtotal	60,00	720,00
Imprevistos 2 %	1,20	14,40
Total	61,20	734,40
VENTAS		
DETALLE	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL
Combustible	80,00	960,00
Subtotal	80,00	960,00
Imprevistos 2 %	1,60	19,20
Total	81,60	979,20
ADMINSITRACIÓN		
DETALLE	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL
Combustible	20,00	240,00
Subtotal	20,00	240,00
Imprevistos 2 %	0,40	4,80
Total	20,40	244,80
TOTAL CONSUMO COMBUSTIBLE	163,20	1.958,40

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

Se ha estimado los sueldos y los salarios del personal destinado a trabajar en la planta de producción, el área administrativa y la sala de ventas.

Cuadro No. 5.20

PRESUPUESTO SUELDOS Y SALARIOS ÁREA OPERATIVA

DETALLE	#	SUELDO BÁSICO	13	14	VACACIONES	IESS	FONDOS RESERVA	TOTAL X PERSONA	TOTAL
Jefe de operaciones	1	500,00	500,00	200,00	250,00	60,75	500,00	7.679,00	7.679,00
Operadores	4	260,00	260,00	200,00	130,00	31,59	260,00	4.089,08	16.356,32
Personal de limpieza	1	220,00	220,00	200,00	110,00	26,73	220,00	3.490,76	3.490,76
Seguridad	2	220,00	220,00	200,00	110,00	26,73	220,00	3.490,76	6.981,52
TOTAL	8	1.200,00	1.200,00	800,00	600,00	145,80	1.200,00	18.749,60	34.507,60
Imprevistos 2%									690,15
Valor Total Anual									35.197,75

Cuadro No. 5.21**PRESUPUESTO SUELDOS Y SALARIOS ÁREA ADMINISTRATIVA**

DETALLE	#	SUELDO BÁSICO	13	14	VACACIONES	IESS	FONDOS RESERVA	TOTAL X PERSONA	TOTAL
Gerente	1	700,00	700,00	200,00	350,00	85,05	700,00	10.670,60	10.670,60
Jefe Financiero	1	500,00	500,00	200,00	250,00	60,75	500,00	7.679,00	7.679,00
Secretaria contadora	1	350,00	350,00	200,00	175,00	42,53	350,00	5.435,30	5.435,30
Asistente	1	350,00	350,00	200,00	175,00	42,53	350,00	5.435,30	5.435,30
Jefe de mercadeo	1	500,00	500,00	200,00	250,00	60,75	500,00	7.679,00	7.679,00
TOTAL	5	2.400,00	2.400,00	1.000,00	1.200,00	291,60	2.400,00	36.899,20	36.899,20
								Imprevistos 2%	737,98
								Valor Total Anual	37.637,18

Cuadro No. 5.22**PRESUPUESTO SUELDOS Y SALARIOS ÁREA DE VENTAS**

DETALLE	#	SUELDO BÁSICO	13	14	VACACIONES	IESS	FONDOS RESERVA	TOTAL X PERSONA	TOTAL
Cajero	2	380,00	380,00	200,00	190,00	46,17	380,00	5.884,04	11.768,08
Ayudante de ventas	4	350,00	350,00	200,00	175,00	42,53	350,00	5.435,30	21.741,20
TOTAL	6	730,00	730	400	365	88,695	730	11319,34	33509,28
								Imprevistos 2%	670,19
								Valor Total Anual	34.179,47

5.1.4 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro No. 5.23

GASTOS ADMINISTRACIÓN

DETALLE	VALOR TOTAL AÑO 1	VALOR MENSUAL
1. GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldos y Salarios	37.637,18	3.136,43
Útiles de oficina	1.806,42	150,54
Servicios Básicos	1.355,57	112,96
Combustibles	244,80	20,40
Seguros	866,96	72,25
Patentes y permisos	1.000,00	83,33
TOTAL I	42.910,93	3.575,91
2. COSTOS DE VENTAS		
Sueldos y Salarios	34.179,47	2.848,29
Servicios Básicos	3.598,42	299,87
Combustibles	979,20	81,60
Arriendo	42.000,00	3.500,00
Gastos de Publicidad	6.432,53	536,04
TOTAL II	87.189,61	7.265,80
Intereses	27.260,71	2.271,73
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	157.361,26	13.113,44

5.1.5 RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Cuadro No. 5.24

RESUMEN COSTOS Y GASTOS PARA EL AÑO 1

COSTOS Y GASTOS	AÑO 1
I. GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos y Salarios	37.637,18
Útiles de Oficina	1.806,42
Servicios Básicos	1.093,69
Seguros	866,96
Patentes y Permisos	1.000,00
TOTAL	42.404,26
II. COSTO DE VENTAS	
Sueldos y Salarios	34.179,47
Servicios Básicos	3.598,42
Arriendo	42.000,00
Combustibles	979,20
Gastos de Publicidad	6.432,53
TOTAL	87.189,61
Depreciación y Amortización	22.067,19
III. COSTO FINANCIEROS	
Intereses	27.260,71
TOTAL ADMINISTRACIÓN	178.921,78
IV. COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Sueldos y Salarios	35.197,75
Insumos	39.088,96
Servicios Básicos	3.707,14
Combustibles	734,40
Mantenimiento de maquinarias	979,20
Mantenimiento de vehículo	612,00
Depreciación y Amortización	23.762,91
TOTAL PRODUCCIÓN	104.082,37
TOTAL COSTOS Y GASTOS	283.004,14

Proyección de costos

A continuación se presenta un cuadro de resumen de los costos y los gastos proyectados para los siguientes diez años, divididos en gastos administrativos, costos de ventas, costos financieros y costos de producción.

La proyección de los costos y gastos se ha realizado tomando en cuenta la demanda proyectada del proyecto, las expectativas de crecimiento durante su tiempo de vida y la tasa vigente de inflación, para lo cual se ha tomado la tasa máxima promedio de inflación 2008 que es de 3,93%.

Cuadro No. 5.25

PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS

COSTOS Y GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
I. GASTOS ADMINISTRATIVOS										
Sueldos y Salarios	37.637,18	56.455,78	62.101,35	68.311,49	75.142,64	82.656,90	90.922,59	100.014,85	110.016,34	121.017,97
Útiles de Oficina	1.806,42	1.877,41	1.951,19	2.027,88	2.107,57	2.190,40	2.276,48	2.365,95	2.458,93	2.555,57
Servicios Básicos	1.093,69	1.136,68	1.181,35	1.227,77	1.276,03	1.326,17	1.378,29	1.432,46	1.488,75	1.547,26
Seguros	866,96	901,03	936,44	973,24	1.011,49	1.051,24	1.092,56	1.135,49	1.180,12	1.226,50
Patentes y Permisos	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL	42.404,26	60.870,89	66.670,34	73.040,38	80.037,73	87.724,72	96.169,92	105.448,75	115.644,14	126.847,30
II. COSTO DE VENTAS										
Sueldos y Salarios	34.179,47	68.358,93	75.194,82	82.714,31	165.428,61	181.971,47	200.168,62	220.185,48	242.204,03	266.424,44
Servicios Básicos	3.598,42	3.739,84	3.886,81	4.039,57	8.237,89	8.561,64	8.898,11	9.247,80	9.611,24	9.988,96
Arriendo	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Combustibles	979,20	1.017,68	1.057,68	1.099,24	2.241,69	2.329,79	2.421,35	2.516,51	2.615,41	2.718,19
Gastos de Publicidad	6.432,53	3.216,26	3.342,66	3.474,03	6.685,33	3.342,66	3.474,03	3.610,56	3.752,45	3.899,93
TOTAL	87.189,61	118.332,72	125.481,98	133.327,15	266.593,52	280.205,56	298.962,11	319.560,35	342.183,14	367.031,52
Depreciación y Amortización	22.067,19	20.092,56	20.092,56	19.053,39	38.106,79	42.106,79	42.106,79	42.106,79	42.106,79	42.106,79
III. COSTO FINANCIEROS										
Intereses	27.260,71	27.260,71	24.231,74	21.202,77	18.173,81	15.144,84	12.115,87	9.086,90	6.057,94	3.028,97
TOTAL ADMINISTRACIÓN	178.921,78	226.556,88	236.476,62	246.623,70	402.911,84	425.181,91	449.354,69	476.202,80	505.992,00	539.014,57
IV. COSTOS DE PRODUCCIÓN										
Sueldos y Salarios	35.197,75	52.796,63	58.076,29	63.883,92	70.272,31	77.299,54	85.029,50	93.532,45	102.885,69	113.174,26
Insumos	39.088,96	42.175,31	43.784,67	45.455,51	94.380,33	95.532,62	96.635,52	100.323,69	104.152,77	108.128,13
Servicios Básicos	3.707,14	3.852,83	4.004,25	4.161,62	4.325,17	4.495,15	4.671,81	4.855,41	5.046,23	5.244,54
Combustibles	734,40	763,26	793,26	824,43	856,83	890,51	925,50	961,88	999,68	1.038,97
Mantenimiento de maquinarias	979,20	1.017,68	1.057,68	1.099,24	1.142,44	1.187,34	1.234,01	1.282,50	1.332,90	1.385,29
Mantenimiento de vehículo	612,00	636,05	661,05	687,03	714,03	742,09	771,25	801,56	833,06	865,80
Depreciación y Amortización	23.762,91	21.636,53	21.636,53	20.517,52	20.517,52	6.593,24	6.593,24	6.593,24	6.593,24	6.593,24
TOTAL PRODUCCIÓN	104.082,37	122.878,30	130.013,73	136.629,27	192.208,64	186.740,49	195.860,83	208.350,73	221.843,57	236.430,23
TOTAL COSTOS Y GASTOS	283.004,14	349.435,18	366.490,35	383.252,97	595.120,47	611.922,39	645.215,52	684.553,53	727.835,57	775.444,80

CAPITULO 6

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 PRINCIPALES CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Una vez establecidos los costos y los gastos que intervienen en el proyecto, se ha procedido a determinar los ingresos que se obtendrán. Para esto ha sido necesario establecer el precio que se aplicará a los productos que se pretenden vender, considerando los costos que los mismos representan y los precios actuales de la competencia.

Los precios actualmente vigentes en el mercado considerando la competencia potencial son los siguientes:

Cuadro No.6.1

PRECIOS VIGENTES EN EL MERCADO

HELADERÍA	UBICACIÓN	DETALLE	PRECIO
CORFU	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	Cono simple (mediano)	1,10
		Cono doble (mediano)	1,70
		Litro helado	7,00
		1/2 litro helado	5,00
		Postres	1,80-2,50
Baskin Robbins	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	Cono duo (pequeño)	0,99
		Cono mediano	1,10
		Cono triple	1,39
		Cono grande	1,49
		Cono grande doble	1,79
		Sundae trio	1,99
		Bebidas	1,85
		Blast	2,50
Crepes & Waffles	C.C. QUICENTRO SHOPPING 3ER PISO	Cono simple	1,30
		Copas helado	2,13 - 3,65
		1/2 litro helado	9,00
		Malteada	2,75
		Postres	2,30-2,80

Elaborado por: Doris Soto

Fuente: Investigación por observación

Estos precios corresponde a los productos más ofrecidos dentro de cada heladería; sus precios varían en relación al volumen, al tamaño y los ingredientes que cada uno contiene.

Sin embargo, para la determinación de los precios de los productos que se van a ofrecer en la heladería, se ha tomado en cuenta un factor mucho más importante que es costo unitario del producto.

Para la determinación del costo unitario se ha tomado en cuenta todos los costos y los gastos, incluidos los gastos financieros y se los a dividido para el número productos que se producirán de acuerdo a la demanda y la frecuencia con que éstos se consumirán.

Cuadro 6.2

COSTO UNITARIO

I. HELADO	
DETALLE	1
Costos y gastos	146.349,11
Materia prima e insumos	18.608,09
Número de ventas	149.760,00
Costo unitario	1,10
Precio de venta	1,60
INGRESO I	239.616,00
II. POSTRES	
DETALLE	1
Costos y gastos	42.354,79
Materia prima e insumos	16.333,37
Número de ventas	35.000,00
Costo unitario	1,68
Precio de venta	1,90
INGRESO II	66.500
III. BEBIDAS	
DETALLE	1
Costos y gastos	20.330,30
Materia prima e insumos	4.148
Número de ventas	16.800,00
Costo unitario	1,46
Precio de venta	1,80
INGRESO III	30.240,00
INGRESO TOTAL	336.356,00

El número de consumidores está dado de acuerdo al análisis realizado en la participación del proyecto, esto de acuerdo a la capacidad a utilizarse y el porcentaje que el proyecto pretende cubrir de la demanda insatisfecha establecida.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es de importancia que en toda actividad productiva se establezca el punto crítico o punto de equilibrio, ya que éste nos indica el nivel en el cual la actividad que la organización está realizando no obtiene ni pérdidas ni ganancias, es decir, los ingresos son iguales a los egresos; esto con el fin de procurar que el nivel de producción se encuentre sobre el punto de equilibrio, ya que es a partir de ahí que la empresa empieza a generar utilidades.

Para el cálculo del punto de equilibrio se empleará el método de análisis matemático, basado en las siguientes fórmulas que nos permiten conocer el punto de equilibrio en relación a las unidades producidas y vendidas.²⁴

Fórmula Punto de Equilibrio:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

Así se tiene que el punto de equilibrio del proyecto se dará para el primer año de la siguiente manera:

Costos Fijos Totales = 212.121,93
 Costos Variables Totales = 43.530,50
 Volumen Total de Ventas = 336.356,00

PE = 243.759,82

Como se puede observar, de acuerdo a los cálculos matemáticos, el punto de equilibrio para el primer año es de 243.759,82, es decir que a partir del 72% de las ventas totales la

²⁴ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Pag. 171, Tercera edición, Mc Graw-Hill, México, 1995

compañía empezará a tener utilidades. Cabe recalcar que el presupuesto de demanda para el primer año se estimó con un 60% del total de la capacidad, por efectos de introducción de un nuevo producto al mercado.

A continuación se presenta el cálculo de los valores obtenidos del punto de equilibrio, así como el porcentaje sobre el total de ventas desde el año 1 hasta el año 10.

Cuadro No.6.3

PROYECCIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑOS	%	PE
1	72,47	243.759,82
2	61,42	317.959,73
3	61,22	338.555,55
4	60,75	358.836,66
5	55,92	573.295,38
6	48,74	593.786,60
7	49,77	630.818,47
8	51,07	673.799,14
9	52,46	720.696,78
10	53,94	771.891,58

Como se puede observar en este cuadro, se logra alcanzar el punto de equilibrio en el primer año cuando se llega aproximadamente al 71% de las ventas estimadas para ese año. De la misma manera se muestra que el porcentaje de equilibrio de las ventas de los siguientes años va decreciendo, lo que demuestra que los ingresos van incrementándose y por ende existe un mejoramiento en las utilidades.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Una vez establecidos los costos, los gastos y los ingresos del proyecto, se ha elaborado el estado de Perdidas y Ganancias, con el propósito de establecer la utilidad neta que se tendrá del mismo; además, se ha elaborado una proyección de la misma hasta el año diez.

Cuadro No.6.4

PROYECCIÓN ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

DETALLE	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	312.811,08	481.413,89	514.319,51	549.321,78	953.363,77	1.132.908,26	1.178.836,71	1.227.041,48	1.277.659,68	1.330.838,68
(-) Costos variables	43.530,50	46.791,41	48.582,18	50.441,56	99.562,33	100.918,27	102.232,83	106.140,98	110.198,67	114.411,64
=Margen de contribución	269.280,58	434.622,48	465.737,33	498.880,22	853.801,43	1.031.989,99	1.076.603,88	1.120.900,51	1.167.461,01	1.216.427,04
(-)Costos fijos	212.212,93	275.383,07	293.676,43	311.608,63	477.384,33	495.859,28	530.866,82	569.325,65	611.578,96	658.004,19
=Utilidad operacional	57.067,65	159.239,42	172.060,90	187.271,59	376.417,10	536.130,70	545.737,06	551.574,86	555.882,05	558.422,85
(-Interés)	27.260,71	27.260,71	24.231,74	21.202,77	18.173,81	15.144,84	12.115,87	9.086,90	6.057,94	3.028,97
=Utilidad antes de IR y Part. Trab	29.806,94	131.978,70	147.829,16	166.068,82	358.243,29	520.985,87	533.621,19	542.487,95	549.824,11	555.393,88
(-)15% trabajadores	4.471,04	19.796,81	22.174,37	24.910,32	53.736,49	78.147,88	80.043,18	81.373,19	82.473,62	83.309,08
=Utilidad antes de IR	25.335,90	112.181,90	125.654,78	141.158,49	304.506,80	442.837,99	453.578,01	461.114,76	467.350,49	472.084,80
(-) 25% Impuesto a la Renta	6.333,97	28.045,47	31.413,70	35.289,62	76.126,70	110.709,50	113.394,50	115.278,69	116.837,62	118.021,20
=Utilidad Neta	19.001,92	84.136,42	94.241,09	105.868,87	228.380,10	332.128,49	340.183,51	345.836,07	350.512,87	354.063,60

FLUJOS NETOS DE CAJA

Todo proyecto de inversión genera dos flujos de efectivo, estos son:

2. Flujos del proyecto

Los flujos que se muestran, parten de la simulación de todo el horizonte estimado del proyecto de los movimientos de efectivo que se originen en la ejecución del proyecto, ya que los flujos son la corriente de efectivo que se producen en un determinado periodo de tiempo, para todo proyecto en general constituye las compras de activos fijos e intangibles.

Cuadro No.6.5

FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

DETALLE	AÑOS											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión total	400.439,05											
Utilidad neta		19.001,92	84.136,42	94.241,09	105.868,87	228.380,10	332.128,49	340.183,51	345.836,07	350.512,87	354.063,60	
(+) Depreciación		37.629,09	37.629,09	37.629,09	35.970,91	71.942,28	19.032,44	19.032,44	19.032,44	19.032,44	19.032,44	
(+) Amortización		4.100,00	4.100,00	4.100,00	3.600,00	5.600,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	
(-) Nueva inversión						74.595,50						
(-) Reposición AF					5.527,27	0,00	146.971,80	0,00	5.527,27	0,00	0,00	
(+) Capital de trabajo											39.406,79	
(+) Valor residual											25.823,23	
= FLUJO ESTIMADO	400.439,05	60.731,02	125.865,52	135.970,18	139.912,51	231.326,88	209.389,13	364.415,95	364.541,24	374.745,31	443.526,05	

Para iniciar la evaluación financiera, se ha establecido en primera instancia el costo de oportunidad, considerando el porcentaje que se va a financiar con recursos propios y con el préstamo.

COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad es lo que el inversionista deja de percibir o ganar al invertir en una alternativa, en este caso al invertir en el proyecto; por lo tanto, se espera que el rendimiento mínimo que debería resultar del mismo sea superior al costo de oportunidad.

Para determinar el costo de oportunidad hay que considerar el costo y el porcentaje de la inversión total, que se encuentra financiado con crédito, y lo que corresponde a aporte de los socios y establecer una ponderación entre estos dos; adicionalmente, se debe añadir un índice de riesgo que para el caso del presente proyecto será de 6% el Índice de Riesgo País.

Cuadro No.6.6

TASA DE COSTO DE OPORTUNIDAD

FUENTE	MONTO	%	COSTO %	PONDERACIÓN
Costo terceros	227.172,59	70,00	12,00	5,36
Costo accionistas	173.266,47	30,00	14,00	4,2
Riesgo País			6,00	6,00
Costo de Oportunidad =				0,156

VAN Y TIR

Posteriormente se ha procedido a la determinación del VAN, el cual se refiere al valor presente de los saldos del proyecto, periodo tras periodo.

Como criterio, el VAN tiene que ser mayor que cero para considerar un proyecto viable. Este método es el más apropiado a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto.

Mientras que la TIR (Tasa Interna de Retorno), es a la tasa que iguala en el tiempo los ingresos y egresos de un flujo de caja y se convierten en la rentabilidad que ganan los fondos que se generan en el proyecto. Se define también como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero.

En términos generales, un proyecto es rentable cuando la tasa interna de retorno es mayor al costo de capital (Costos de oportunidad) mínimo requerido por los accionistas.

En la siguientes tablas se muestran los flujos del inversionista y del proyecto y la determinación del Van y la Tir para cada uno de ellos, los cuales se han desarrollado mediante las siguientes fórmulas matemáticas.²⁵

VAN

$$VAN = -A + [FC1/(1+r)^1] + [FC2/(1+r)^2] + \dots + [FCn/(1+r)^n]$$

TIR

$$VAN = -A + [FC1/(1+r)^1] + [FC2/(1+r)^2] + \dots + [FCn/(1+r)^n] = 0$$

Siendo:

A: Desembolso inicial

FC: Flujos de caja

n: número de años (1,2,...,n)

r: Tipo de interés (“tasa de descuento”)

$1/(1+r)^n$: Factor de descuento para ese tipo de interés y ese número de años

FCd.: Flujos de caja descontados

²⁵ www.mofinet.com/esp/manual.html

Cuadro No.6.7

DETERMINACIÓN DEL VAN Y LA TIR DEL PROYECTO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A =	-400.439,05										
FC =		60.731,02	125.865,52	135.970,18	139.912,51	231.326,88	209.389,13	364.415,95	364.541,24	374.745,31	443.526,05
r =	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
$(1+r)^n =$	1,00	1,16	1,34	1,54	1,79	2,06	2,39	2,76	3,19	3,69	4,26
$1/(1+r)^n =$	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	0,48	0,42	0,36	0,31	0,27	0,23
FCd =	-400.439,05	52.535,48	94.187,03	88.017,73	78.347,51	112.056,47	87.741,92	132.096,87	114.309,94	101.651,95	104.073,65

VAN = 564.579,50

TIR = 36,54%

6.2 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros nos muestran el comportamiento de las principales razones financiera dentro de la empresa

Razón de solvencia o endeudamiento

$$\boxed{= \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} * 100}$$

$$\frac{225.343,74}{403.583,44} \times 100 = 56.73$$

La empresa ha financiado aproximadamente el 57% de sus activos a través de la deuda. Teóricamente los valores óptimos se sitúan entre 50% y 60%, no obstante este porcentaje es aceptable puesto que para la iniciación de un proyecto es necesario un financiamiento de fuentes externas, los valores óptimos están más enfocados al momento en que la empresa se encuentra en actividad.

Razón deuda / patrimonio

$$\boxed{\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Patrimonio}}}$$

$$\frac{227.172,59}{173.266,47} = 1,311$$

Esta razón indica, que la empresa cuenta con una capacidad para pagar a sus acreedores de largo plazo en un grado de 1,3 veces.

Razón de Autonomía

$$\boxed{= \frac{\text{Total _ Patrimonio}}{\text{Total _ Activo}} * 100}$$

$$\frac{173.266,47}{400.439,05} \times 100 = 43,27$$

Esta razón muestra como la compañía ha financiado el total de sus activos; el índice revela que se ha financiado con recursos propios el 43,27% del total de Activo. Razón que se encuentra aceptable con respecto al total en activos que posee la empresa.

6.2.1 LIQUIDEZ

Con el análisis de las razones de liquidez o solvencia a corto plazo, se ha obtenido información acerca de la liquidez y la capacidad que tendrá la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

Razón Circulante

$$\boxed{= \frac{\text{Activos _ Circulantes}}{\text{Pasivos _ Circulantes}}}$$

$$\frac{39.406,79}{19.703,39} = 2 \text{ veces}$$

En cuanto a las deudas a corto plazo que la compañía posee, la razón indica que tiene cubiertos sus pasivos circulantes 2 veces. Es decir, que la compañía cuenta con 2 unidades monetarias para cubrir cada unidad de deuda. Con éste se puede decir que existe liquidez, pues índice circulante es mayor a 1.

6.2.2 RENTABILIDAD

Para analizar la rentabilidad de la empresa se han estimado los principales índices:

Rentabilidad sobre las ventas

$$= \frac{\text{Utilidad}_- \text{Neta}}{\text{Ventas}_- \text{Netas}} * 100$$

$$\frac{19.001,92}{312.811,08} \times 100 = 6,07$$

La rentabilidad que se va a obtener sobre las ventas realizadas es del 6%, es decir este valor será el margen de beneficio de la empresa.

Rentabilidad sobre activos

$$= \frac{\text{Utilidad}_- \text{Neta}}{\text{Total}_- \text{Activos}} \times 100$$

$$\frac{19.001,92}{400.439,05} \times 100 = 4,74$$

La rentabilidad sobre activos es de 5,00%, porcentaje que representa el rendimiento que van a generar las ventas con respecto al total de activos, es decir, nos muestra la utilidad que genera cada dólar invertido en activos de la empresa.

Rentabilidad sobre patrimonio

$$= \frac{\text{Utilidad}_- \text{Neta}}{\text{Total}_- \text{Patrimonio}} * 100$$

$$\frac{19.001,92}{173.266,47} \times 100 = 11,00$$

La rentabilidad que la inversión va a generar sobre el patrimonio o aporte de los socios es de 11%; esto nos indica lo que gana la empresa por cada unidad monetaria invertida en fondos propios.

6.2.3 EFICIENCIA

Rotación del Activo total

$$= \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo_Total}}$$

$$\frac{336.356,00}{400.439,05} = 1,00$$

Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas; el resultado obtenido ha sido cercano al valor 1; no obstante, la compañía deberá tener mayor rotación de activo con el propósito de incrementar sus ganancias.

Rotación del Activo fijo

$$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activo_Fijo}}$$

$$\frac{336.356,00}{324.532,27} = 1,04$$

En cuanto a la eficiencia del uso de los activos fijos, se estima que el aprovechamiento de este activo es mayor a 1.

6.2.4 APALANCAMIENTO

Existen varias formas de presentar esta relación, una de las más utilizadas es la relación del activo total con el patrimonio.

$$= \frac{\textit{Total_Activo}}{\textit{Patrimonio}}$$

$$\frac{400.439,05}{173.266,47} = 2,31$$

La compañía tiene un índice de endeudamiento de 2,31 veces en relación con el patrimonio que tiene la misma.

6.3 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis económico y financiero proyectado al futuro siempre presenta incertidumbre asociada a las alternativas que se estudian; esto se debe a la falta de certeza, lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil. Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la compañía, se ha elegido efectuar un análisis de sensibilidad, en el cual se indicarán las variables que más afectarán al resultado económico del proyecto y se determinarán cuáles son las variables de menor incidencia.²⁶

Como es un proyecto individual, la sensibilidad se hará con respecto a los parámetros más relevantes. Es importante comprobar que tan sensible es el Valor Actual Neto en relación a las variables establecidas.

Dentro de las variables más sensibles en el proyecto se ha determinado las siguientes:

- Demanda**, donde se considera que los principales factores de influencia son el precio y la cantidad.
- Costos**, donde se ha analizado los insumos.

Variación en las ventas, desde el punto de vista de la cantidad:

Disminución de un 30% en la cantidad

Se ha tomado como referencia una disminución del 30% en la variable de cantidad demandada, como se observa en el cuadro 6.9.

²⁶ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Pag. 194, Tercera edición, Mc Graw-Hill, México, 1995

Con esta disminución sobre el nivel de ventas, sin que se haya alterado otra variables, (ha excepción de los costos que intervienen la obtención del producto debido a su estrecha relación), como se observa el VAN varía en un 84,25 % respecto al original. Por lo tanto esta variable es considerada sumamente importante y por ende todas las estrategias y decisiones deberán ser tomadas considerando este aspecto.

Incremento de un 30% en la cantidad

Usando la misma variable, se analizó la variación del VAN mediante un incremento del 30% sobre la unidades vendidas. De igual manera se comprueba que esta variable tiene un alto grado de influencia proporcional en el VAN a partir del cambio de ésta.

Variación de ventas, desde el punto de vista del precio:

Aumento del precio en un 30%

Con el análisis de este incremento sobre el precio de venta de los productos, se observa que existe una variación del 43,21% sobre el VAN original, lo que señala que ésta también es una variable importante para la toma de decisiones.

Disminución del precio en un 30%

Una disminución del 30% sobre los precios ofrecidos en la heladería influye considerablemente sobre el VAN con un 64.81% con respecto del original. De este modo se observa la importancia del precio sobre las ventas.

Variación de los costos variables:

Aumento de los costos en un 30%

Con el incremento sobre los costos, se observa que el VAN con respecto al VAN original tiene una disminución de alrededor del 46%, lo que demuestra que si es significativa esta variable y se debe tomar en cuenta.

Disminución de los costos en un 30%

De igual manera se observa que conforme disminuyen los costos, el VAN se incrementa; en este caso se ha incrementado aproximadamente el 50% con relación al VAN original, lo que demuestra cuán significativa resultara la minimización de los costos.

Se han establecido las variables mencionadas como las más importantes, puesto que al haber realizado el análisis se ha comprobado que al mínimo cambio existe una variación en el VAN, lo que nos indica que variables deben ser tomadas en cuenta para lograr resultados óptimos.

No obstante, es importante señalar que si bien algunas variables son descartadas, por no demostrar mayor sensibilidad, quizás no siempre lo sean. Con el transcurso del tiempo una variable aparentemente irrelevante puede llegar a serlo, por este motivo siempre se las tomará en cuenta.

6.4 DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Realizado el análisis de sensibilidad, donde se evaluaron las principales variables que más influencia tienen sobre los resultados, se ha procedido a determinar el riesgo del proyecto, analizando los principales factores que influyen sobre éste. Entre los cuales tenemos:

Riesgo económico

El riesgo económico tiene relación con las operaciones que la empresa desarrolla y el mercado en el cual se desenvuelve. Se expresa en función de la variabilidad de los beneficios que se obtienen o se espera obtener de la actividad empresarial o de la inversión concreta. Los factores que se vinculan con el riesgo económico son:

- Producto que se comercializa

Este factor de riesgo se considera alto, considerando los siguientes aspectos:

- Existe mucha sensibilidad del VAN al momento de incrementar o disminuir la cantidad demandada.
- El helado, por ser un producto marginal, es muy susceptible con respecto a las variaciones económicas externas.
- La diferenciación del producto.
- El grado de competencia.

- Estructura de los costos

Se ha considerado los costos como un factor de importante incidencia sobre el grado de riesgo, principalmente los costos fijos, puesto que estos son mayores a los costos variables y demuestran que poseen poca flexibilidad en comparación a los costos variables, es decir, que la demanda tiene un nivel de adaptación baja, lo que incide en un mayor riesgo económico.

- Distribución del producto

Con respecto a la distribución del producto, se ha establecido que se comercializará en uno de los centros comerciales con mayor afluencia de la ciudad de Quito; sin embargo, en comparación a la competencia, existe mucha desventaja puesto que los principales competidores cuentan con varias subfranquicias, influyendo así en la demanda.

- Número de clientes y proveedores

El análisis de sensibilidad demostró que la alteración de número de clientes proyectados puede incidir notablemente sobre la rentabilidad esperada del proyecto, por esto se ha considerado que es un factor de alto riesgo. De igual, otro de los factores que pueden llegar a ser de alto riesgo son los proveedores, ya que estos suministran continuamente la materia prima y los insumos necesarios para la elaboración de los productos.

Riesgo financiero

Como se observó en los índices financieros, la razón de endeudamiento es del 60,52% en relación al total de activos con que cuenta la empresa; por ende, al saber que el endeudamiento supera al total de los activos se considerado como un factor de alto riesgo

puesto que existen menos recursos propios. Si bien es cierto, el endeudamiento es uno de los factores más importantes al momento de tomar las decisiones, no obstante el adquirir un financiamiento a una institución financiera para la puesta en marcha de un proyecto es una de las alternativas más idóneas.

CAPITULO 7

7. GESTIÓN EMPRESARIAL

7.1 TIPO DE COMPAÑÍA

Conforme la Ley de Compañías, existen cinco tipos de compañías de comercio. Primero se ha analizado cada una de ellas para establecer el tipo de compañía ideal para el tipo de proyecto que se va a implantar.²⁷

1. La compañía en nombre colectivo

- La compañía en nombre colectivo es aquella que se forma entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social, la cual estará compuesta por los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.

- Este contrato se lo celebra por escritura pública, y su aprobación está dada por el juez de lo civil.

- El capital se compone de los aportes de los socios; para la constitución de la compañía deberá estar pagado el 50% del capital suscrito.

- A falta de disposición en el contrato, todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella.

2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

²⁷ Superintendencia de Compañías, Ley de Compañías

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma y con las mismas solemnidades señaladas para la compañía en nombre colectivo.

En cuanto al capital, el socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito e industria. De igual manera no podrá ceder, sin previo consentimiento de los demás, sus derechos en la compañía ni aportaciones.

Salvo lo contrario, la designación de administradores se hará por mayoría de votos de los socios solidariamente responsables y la designación solo podrá recaer en uno de estos.

3. La compañía de responsabilidad limitada

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Este tipo de compañía podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden el número de quince.

El capital estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías.

4. La compañía anónima

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus

acciones. Las sociedades, o compañías civiles anónimas, están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Se administrará por mandatarios, sean estos socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas.

Para la intervención en la formación de una compañía anónima, en calidad de promotor o fundador, se requiere de capacidad civil para contratar; sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

El capital está dividido en participaciones negociables, formado por las aportaciones de los socios que responden únicamente por el monto de dichas aportaciones.

5. La compañía de economía mixta

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales las entidades y los organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Esta facultad corresponde a empresas dedicadas al desarrollo y al fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de las necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

De acuerdo al estudio previo relacionado a la práctica en el Ecuador con respecto a la normativa que rige este tipo de contratos, en nuestro país no existe una legislación específica que trate al respecto; en tal sentido, la ejecución de los contratos de franquicia se encuentra reglamentada por las normas contenidas en el Código Civil y Código de – comercio, de manera general. Todo ello en función de que los contratos de franquicia son considerados una especie atípica de contrato, y por ende, debe prevalecer las ideas y convenciones de llegadas a efecto por las partes para la ejecución de los mismos.

Actualmente existen tres modalidades a través de las cuales se implementan los contratos de franquicia en el Ecuador:

- a) Mediante la constitución de una sociedad anónima en el Ecuador, la cual se encargará del manejo y administración de la franquicia.
- b) La domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de franquicia.
- c) La adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural.

Estas modalidades implican para el franquiciado el cumplimiento de varias obligaciones de conformidad con la normativa ecuatoriana aplicable; así como los procedimientos mínimos establecidos por diversas instituciones públicas (Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), las cuales variarán de acuerdo al mecanismo elegido para la implementación.

Una vez analizadas las modalidades más usuales, mediante las cuales se puede implementar una franquicia, se ha escogido la alternativa más generalizada al momento de aplicar los sistemas de franquicias en el Ecuador, principalmente por la facilidad que esta modalidad societaria presta para los inversionistas, así como por las ventajas que presenta respecto de la limitación de responsabilidad y reparación de los patrimonios de los accionistas de la compañía que aplicará la franquicia.

De acuerdo al Instructivo de Compañías, los requisitos para la constitución de esta compañía son:

- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas. La sociedad anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo la compañía cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.²⁸
- La compañía anónima se sujeta a los requisitos de la compañía limitada; no obstante, la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social ni por objeto la actividad de consultoría.

²⁸ Ley de Compañías, Art. 147

- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

- La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito²⁹. Lo expresado para el caso de aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal para la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la compañía anónima.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS:

Los socios que conforman esta compañía estarán sujetos a los siguientes derechos:

- Intervenir a través de asambleas en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.
- Percibir los beneficios que les correspondan.
- Tener la preferencia para la adquisición de las participaciones de otros socios.
- Recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales si fueran contrarios a la ley o a los estatutos.

En cuanto a las obligaciones de los socios, serán las siguientes:

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir con los deberes establecidos en el contrato social.
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.

CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

Una vez que se ha suscrito el contrato pre-franquicia entre las partes; el franquiciado procede a la constitución de una compañía anónima con la cual se suscribirá el contrato de

²⁹ Ley de compañías, Art. 160

franquicia definitiva, la cual será encargada de la administración y el desarrollo de la franquicia, dentro de los términos prescritos en este contrato.

Dentro de las principales implicaciones que se deben tomar en cuenta para implementar una franquicia están:

a) La ley de compañías vigente establece el procedimiento a seguir para la constitución de una compañía anónima en el Ecuador; de esta manera, un abogado deberá elaborar una minuta que contenga el estatuto social de la compañía a ser creada, la cual será revisada y matizada por un Notario Público y suscrita por los accionistas de la compañía en proceso de constitución.³⁰

La Escritura Pública estará también sujeta a la aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.

“La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías será suscrita en el Registro Mercantil”.³¹

Para lo cual se contará con los siguientes requisitos:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción.
4. Publicación del extracto (periódico)
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de la ciudadanía y certificado de votación de los comparecientes.

³⁰ Ley de Compañías, Art. 146

³¹ Ley de Compañías, Art. 16

7. Certificado de la inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

8. Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

b) Previo a la elaboración y la suscripción de la escritura de constitución de la compañía, se deberá pagar por lo menos el 25% del capital social suscrito de la misma; y el comprobante de depósito bancario de esta aportación tendrá que adjuntarse a la escritura de constitución.

“Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital y pagado una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada de capital social en una institución bancaria, en el caso de que las operaciones fuesen en dinero...”³²

c) Una vez que haya sido cerrada la escritura de constitución por el Notario Público, este documento se remitirá por triplicado a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación.³³

d) La Superintendencia de Compañías deberá aprobar el contenido de la escritura y emitir una resolución al respecto, cuyo extracto deberá publicarse en el periódico de mayor circulación en la ciudad de domicilio de la compañía.

e) Finalmente, la resolución emitida por la Superintendencia deberá ser inscrita en el Registro Mercantil del cantón respectivo.

f) En este punto, la compañía se encuentra en la obligación de emitir e inscribir nombramiento para su representación legal y administración (Gerente general, Presidente).

g) Una vez constituida la sociedad anónima, ésta deberá cumplir con sus obligaciones hasta el momento de su extinción.

³² Ley de Compañías, Art. 147

³³ Ley de Compañías, Art. 151

Requisitos legales para el funcionamiento

Entre los requisitos más fundamentales con los que debe cumplir la compañía, sin importar cual sea su finalidad, están los siguientes:

- La obtención del Registro único de contribuyentes, el cual permitirá que el negocio labore con normalidad y que se cumplan con todas las normas establecidas por el código tributario.
- Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.
- Obtención de la Patente Municipal.
- Obtención del permiso de la Dirección de Higiene Municipal.
- Obtención del permiso único de funcionamiento.
- Obtención del permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública.
- Obtención del permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Quito.
- Obtención del Certificado Ambiental otorgado por la Administración Zonal correspondiente.

Además de los requisitos habituales necesarios para poner en marcha un negocio, de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Turismo, la compañía creada deberá obtener el Registro de Actividad Turística, que le otorga su clasificación y categoría para operar.

7.2 ADMINISTRACIÓN

Con respecto a la administración que se aplicará en la compañía y en cumplimiento de lo que por norma general está dispuesto para este tipo de sociedades, “el gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente”.³⁴

Junta General: Los órganos de una sociedad anónima son la Junta General de Accionistas o Asamblea, la cual elige los Administradores o Consejo de Administración o Directorio. Cada integrante de la Junta General de Accionistas tiene tantos votos como títulos o acciones posee.

³⁴ Superintendencia de Compañías, Instructivo de Compañías, Art. 6

Corresponde a la Junta General el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere a este órgano de gobierno de la compañía anónima.

Presidente de la compañía: Será nombrado por la Junta General, cuyo cargo podrá ser desempeñado por el lapso de uno a cinco años.

Entre las funciones del presidente están:

- Presidir las reuniones de la junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas.
- Suscribir con el gerente los certificados provisionales, o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas.
- Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Gerente General: Será designado por la junta general para un período de entre uno y cinco años, cuyas funciones serán administrar, controlar y dirigir la compañía.

Entre sus principales funciones están:

- Convocar a las reuniones de junta general.
- Actuar de secretario de las reuniones de la junta general a las que asista y firmar, con el presidente las actas respectivas.
- Suscribir con el presidente los certificados provisionales, o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

Esta empresa constituida necesariamente debe contar con una estructura jerárquica y una asignación previa de las atribuciones a los miembros o componentes de la misma.

Para esto se han establecido líneas de autoridad y se han delimitado las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los empleados ante su supervisor inmediato.

Esta estructuración permitirá ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad, y servirá como pauta para delimitar las funciones de cada individuo dentro de la organización y para que cada empleado sepa a quién debe acudir ante cualquier inconveniente que pueda presentarse durante el proceso de operación.

Se ha considerado los cinco tipos de estructuras administrativas:

1) Lineal

- Basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados.
- Líneas de comunicación rígidas.
- Cantidad de cargos pequeña.
- Centralización del control.
- Excesivo énfasis en la jefatura.

2) Funcional

- Separa, distingue y especializa funciones.
- Cada cargo se concentra exclusivamente en su trabajo o función.
- Cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.

3) Línea y staff

- Combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff.
- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- El tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.

4) En comité

- La autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una.

5) Matricial

- Especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos.

- Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica).

Considerando estos tipos de estructuras, se ha elegido la estructura administrativa funcional por las características que presenta ésta.

Estructura Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Por lo general se aplica para circunstancias estables y de poco cambio que requieran de un desempeño constante de tareas rutinarias.³⁵

Para el presente proyecto es adecuada esta estructura, ya que proporciona especialización a los diversos cargos de la organización, lo que permite que cada cargo se concentre específicamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias, además permite la mejor supervisión técnica posible, ya que cada cargo reporta ante expertos en su cargo de especialización.

Ventajas de la estructura funcional:

- Garantiza la plena utilización de las habilidades técnicas de las personas, porque se basa en el principio de la especialización ocupacional.
- Orienta a las personas a una actividad específica concentrando su competencia de forma eficaz y simplifica la capacitación del personal.
- Es la indicada para circunstancias estables de pocos cambios y que requieran de un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- Refleja un elevado nivel de auto-orientación y de introversión administrativa por parte de la organización.

³⁵ Chiavenato Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Pag. 287, Mc Graw-Hill, 1995

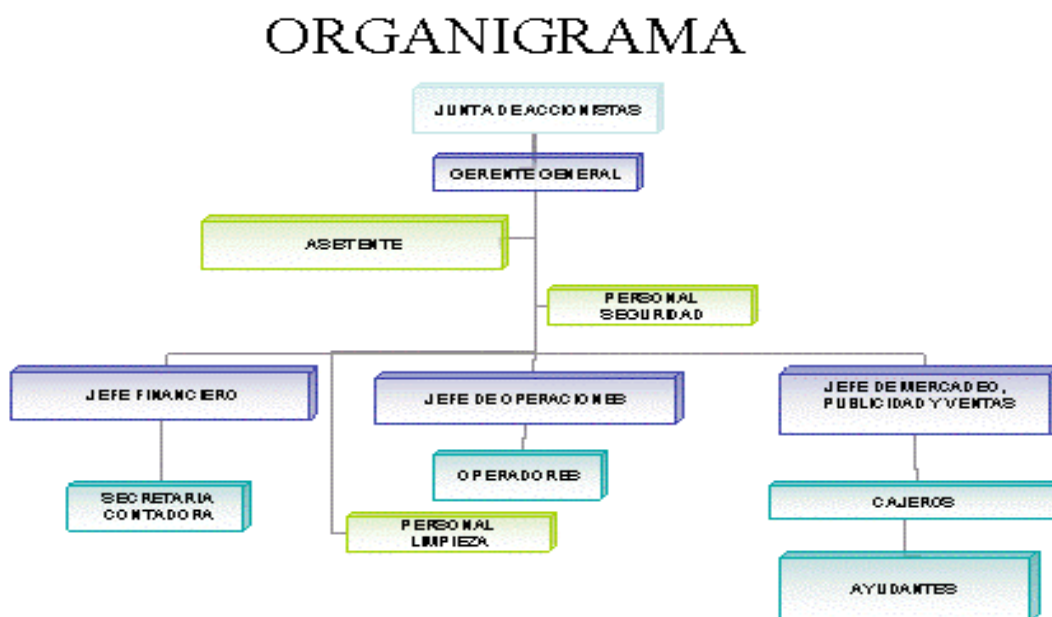
7.3 ORGANIGRAMA

Para la representación de las unidades administrativas de la empresa, se ha usado el organigrama, el cual señala la circulación que existe entre los cargos a lo largo de las líneas de las autoridades principales.

De entre los tipos de organigramas se ha escogido el de tipo vertical, ya que, además de ser el más usado, es muy fácil de entender puesto que indica de manera objetiva las jerarquías del personal. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

No obstante se debe tomar en cuenta una desventaja que es la llamada “efecto triangulación”, ya que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría organigramas muy alargados.

Cuadro 7.1 Organigrama de la Compañía



7.4 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Para delinear las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que participarán en esta compañía, se ha elaborado un manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos establecidos.

Cuadro 7.2

Manual de Funciones y Responsabilidades Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Gerente
Jefe Inmediato :	Junta Socios
Número de Personas en el Cargo	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Su función primordial es la de representar a la compañía y dirigir la misma. Entre sus principales funciones están las de organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar los procesos productivos de la compañía, la ejecución de las funciones administrativas. - Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse, de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades, e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. - Evaluar de manera constante los costos de producción realizando los correspondientes análisis. Controlar la administración de mercadeo - Autorizar y ordenar los respectivos pagos. - Presentar a la Junta de Socios informes de planes a realizar mensualmente. - Realizar presupuestos de ventas mensuales. - Presentar políticas de incentivos para los trabajadores - Aprobación de negocios con respecto a proveedores y clientes. - Supervisar, controlar y medir la eficiencia del personal. - Realizar los correspondientes contactos y el envío de informes a la autoridad competente de la compañía franquiciante. 	
Requisitos de Educación :	Ingeniero Comercial o Empresarial
Requisitos de Experiencia :	Mínimo dos años de experiencia en cargos administrativos.
Otros Requisitos :	Conocimientos de comercio exterior, perfecto dominio idioma inglés, excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7.3

Manual de Funciones y Responsabilidades Jefe Financiero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Jefe Financiero
Jefe Inmediato :	Gerente
Número de Personas en el Cargo	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad. - Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones referentes al pago de impuestos, IVA, retención en la fuente, etc. - Actuar con absoluta honestidad, integridad y reserva de la información de la empresa. - Mantener actualizada la información, la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria. - Llevar una vigilancia continua sobre la entrada y salida del dinero de la empresa. - Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa. - Elaborar los estados financieros periódicamente y presentar esta información de manera clara y precisa. - Proporcionar la información financiera requerida por el gerente para su respectiva evaluación. - Llevar un estricto control de las cuentas bancarias, así como cuentas por cobrar y pagar. - Informar al gerente sobre cualquier anomalía con relación a los costos y gastos. - Evaluar de manera constante los costos de producción realizando los correspondientes análisis. Controlar la administración de mercadeo - Elaborar la información exigida por el franquiciante. - Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación :	Contador, Ingeniero Financiero, carreras afines, contar con la tarjeta profesional,
Requisitos de Experiencia :	Mínimo dos tres de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Conocimientos presupuestación, excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7.4

Manual de Funciones y Responsabilidades Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas
Jefe Inmediato :	Gerente
Número de Personas en el Cargo	Uno

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades destinadas a la promoción, venta, mercadeo y servicio al cliente. - Determinar las políticas de ventas y controlar que se cumplan. - Sugerir sistemas para la fijación de precios y diseñar programas promocionales. - Estudiar solicitudes de crédito y aprobar aquellas que cumplan con las condiciones exigidas. - Preparar informes de cierre de negocios captados al finalizar cada semana para ser presentados a la gerencia. - Evaluar de manera constante, junto con la gerencia, los costos de lo producido apoyándose en análisis de sensibilidad. - Elaborar junto con la gerencia los presupuestos de ventas mensuales. - Supervisar, controlar y medir la eficiencia del área de ventas. - Sugerir a la gerencia las políticas de incentivo para el área de ventas. - Controlar la administración de mercadeo. - Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación :	Profesional en marketing y carreras afines
Requisitos de Experiencia :	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Conocimientos estrategias de ventas. Destreza en manejo de personal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7.5

Manual de Funciones y Responsabilidades Secretaria Contadora

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Secretaria Contadora
Jefe Inmediato :	Gerente y Jefe Financiero
Número de Personas en el Cargo	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Servir de soporte a las funciones del Gerente y Jefe Financiero. - Recopilar y procesar la información originada en la producción para la obtención de los datos estadísticos. - Llevar libro de bancos, retención en la fuente y libro de personal. - Realizar pagos a los acreedores, previo visto bueno de su jefe superior. - Entregar al gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y órdenes de compra correspondientes, previo visto bueno. - Redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el gerente o la junta de accionistas. - Llevar la información clara y organizada referente a comprobantes y notas de contabilidad. - Archivar diariamente la documentación contable. - Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle. 	
Requisitos de Educación :	Título de Secretaria ejecutiva, contadora, conocimientos firmes de contabilidad y

	tributación, nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia :	Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 6

Manual de Funciones y Responsabilidades Secretaria Asistente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Secretaria Asistente
Jefe Inmediato :	Gerente, Jefe Financiero y Jefe de Mercadeo
Número de Personas en el Cargo	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. - Atender al público para dar información y concretar entrevistas con sus jefes inmediatos. - Recibir toda clase de documentación, para luego ser clasificada y emitida a sus diferentes destinatarios. - Mantener actualizada la cartelera tanto del área administrativa como de producción, mediante publicación de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer por este medio. - Archivar la información referente a la correspondencia y la información emitida por Gerente, Jefe Financiero y de Mercadeo. - Digitar cartas y correspondencia solicitadas por sus superiores. 	
Requisitos de Educación :	Título de Secretaria, nivel de inglés intermedio.
Requisitos de Experiencia :	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 7

Manual de Funciones y Responsabilidades Jefe Operativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Jefe Operativo
Jefe Inmediato :	Gerente

Número de Personas en el Cargo	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y dirigir el área de producción. - Vigilar que todos los procesos sean correctamente ejecutados. - Velar por el correcto cumplimiento de las normas de control establecidas previamente. - Vigilar el correcto consumo y manejo de los insumos, así como, la minimización de los desperdicios. - Controlar la calidad de insumos recibidos. - Emitir la lista de insumos requeridos para la producción semanal, para que sea revisada y autorizada por el jefe financiero. - Realizar controles de calidad continuos de acuerdo con el manual de proceso. - Emitir comunicados al gerente con respecto a cualquier observación o inconveniente en la planta de producción. 	
Requisitos de Educación :	Ingeniero de Producción de alimentos o carreras afines.
Requisitos de Experiencia :	Mínimo tres años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Disponibilidad tiempo completo, excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 8

Manual de Funciones y Responsabilidades Operario

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Operario
Jefe Inmediato :	Jefe de producción
Número de Personas en el Cargo	4
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato. - Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía que se presente. - Responder por los implementos de trabajo asignados. - Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. - Velar por el orden y el aseo del lugar. - Cumplir con el manual de procedimientos asignado. - Llevar al día los registros requeridos para el control de la producción. - Dentro de las funciones a realizar se encuentran: recepción y compra de materias primas, pesajes, bodegajes, transportes (materias primas, insumos y productos terminados), manejo de los equipos, las maquinas y las herramientas de la planta, limpieza de desperdicios, entrega de productos terminados, cargas y descargas, despacho de órdenes, revisión del estado de los equipos y las máquinas, y las demás funciones delegadas por el jefe inmediato. 	
Requisitos de Educación :	Título de bachiller

Requisitos de Experiencia :	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Preferentemente tener conocimientos sobre la manipulación de alimentos, excelente salud y estado físico, capacidad de trabajo en equipo y licencia de conducción vehículos tipo B.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 9

Manual de Funciones y Responsabilidades Limpieza y Guardianía

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Personal de Limpieza
Jefe Inmediato :	Jefe de producción
Número de Personas en el Cargo	1
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con el horario asignado - Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato. - Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa (área de administración y producción). - Velar por el orden y aseo del lugar. - Comunicar cualquier daño o avería en las instalaciones. - Realizar las funciones delegadas por sus jefes inmediatos. 	
Requisitos de Educación :	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia :	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 10

Manual de Funciones y Responsabilidades Personal de vigilancia

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Personal de vigilancia
Jefe Inmediato :	Gerente
Número de Personas en el Cargo	2
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la seguridad de la compañía. - Cumplir con el horario asignado. - Cumplir con las funciones encomendadas por su jefe inmediato. - Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía que se presentare. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Responder por los implementos de trabajo asignados. - Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios de trabajo. 	
Requisitos de Educación :	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia :	Mínimo un año de experiencia.
Otros Requisitos :	Capacidad de trabajo en horarios rotativos. Conocimientos defensa personal.

Elaborado por: Doris Soto

Cuadro 7. 10

Manual de Funciones y Responsabilidades Cajeros y ayudantes

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo :	Cajero; Ayudante de ventas
Jefe Inmediato :	Jefe de Mercadeo y Ventas
Número de Personas en el Cargo	3 Cajeros y Ayudantes
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato. - Realizar las operaciones de ventas, registro y cobro. - Correcto manejo del equipo asignado para el cobro y el registro de las ventas realizadas diariamente. - Cumplir con los horarios (rotativos) designados por el Jefe de Mercadeo y ventas. - Brindar una excelente atención al cliente y captar cualquier sugerencia u observación emitida. - Velar por el orden y el aseo del lugar. - Cumplir con el reglamento establecido. - Asistir y cumplir con la capacitación periódica. - Mantener informado a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía ocurrida. - Cumplir con las funciones adicionales (relacionadas con la actividad comercial de la empresa) asignadas por su jefe. - Emitir al Gerente un informe mensual relacionado con las ventas, las relaciones laborales y los demás. 	
Requisitos de Educación :	Título de bachiller, conocimientos sobre ventas, capacitaciones relacionadas.
Requisitos de Experiencia :	Mínimo un año de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos :	Preferentemente tener conocimientos sobre la manipulación de alimentos, el manejo de maquinas registradoras, estar dispuesto a laborar bajo horarios rotativos, capacidad para trabajar en equipo, excelente calidad humana y trato interpersonal.

Elaborado por: Doris Soto

7.6 GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo está definido como el conjunto de reglas, políticas y procedimientos que se utilizan para controlar y dirigir las compañías de una forma equitativa y responsable. Los principios que la rigen son: la transparencia en la información, la igualdad en el tratamiento a los accionistas y el orden. De allí que hablar de gobierno corporativo no es más que hablar de organización y reglas claras para todos los partícipes de una organización.

Los partícipes de una corporación, entre otros, son: los accionistas, el directorio, la alta gerencia, los empleados. El gobierno corporativo establece normas y políticas que delimitan la actuación de cada uno de ellos, garantizando así no solo la permanencia de la compañía en el tiempo sino también un crecimiento sostenido de la misma.

Las Normas del buen gobierno corporativo están conformadas por un conjunto de conductas aplicadas dentro de la empresa que determinaran la transparencia de las gestiones y la armonía entre los directivos, los accionistas, los directivos y los empleados.

La empresa se regirá por normas dirigidas al desempeño profesional de cada uno de sus integrantes, para lograr estándares óptimos de desempeño.

La compañía contará con un código de ética aprobado por el representante legal de la compañía, el cual reúna políticas que controlen el desempeño profesional de su personal y que permita alcanzar estándares éticos cada vez más elevados en el ejercicio de las labores de la empresa.

Este código basado en una ética organizacional que contribuirá con la empresa en la mejora continua:

- La actuación de la compañía dirigida hacia la consolidación de la imagen corporativa.
- El adecuado accionar de los socios, los directivos y los administradores para el cumplimiento de los fines planteados y garantizar el equilibrio, los derechos e intereses de cada uno de los grupos: empleados, socios, clientes y proveedores.

- Mantener una información transparente en razón al cumplimiento de las cláusulas establecidas por el Franquiciador, mitigando problemas de información.

7.7 PLAN ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión

Ser una compañía dedicada a la elaboración y comercialización de helado y postres fríos bajo el respaldo de la marca de prestigio internacional Ben&Jerry's, cumpliendo con las técnicas y exigencias establecidas por nuestro franquiciante.

Visión

Convertirse en una compañía con bases sólidas, que cuente con un reconocimiento a nivel nacional, cuyas principales metas sean elevar los volúmenes de productividad, equilibrando los precios en el mercado, usando un eficiente sistema de comercialización y proyectando una buena imagen de la marca en el mercado nacional.

Valores

Conjuntamente con los valores que posee la compañía franquiciadora, se han establecidos valores enfocados en los empleados, los proveedores, los clientes y el medio ambiente:

- **Honestidad:** es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia exige darle a cada quien lo que es debido; ésto deberá realizarse con clientes y proveedores.
- **Solidaridad:** es tener la capacidad de comunicación entre empleados y personal administrativo, encaminándose en el trabajo en equipo.
- **Tolerancia:** es respeto y consideración hacia las opiniones, la filosofía y las prácticas de los empleados, clientes y proveedores para mantener una comunicación eficaz.

- **Justicia:** es brindar oportunidades para todos equitativamente, apoyando las políticas del gobierno, y contribuyendo con la comunidad y la sociedad.

EVALUACIÓN EXTERNA

Se ha realizado una evaluación externa donde se consideren factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para así medir el mercado meta y su situación. Estos factores influyen en los consumidores, el producto y los precios.

Las fuerzas externas que afectan a la compañía son las siguientes:

1. Fuerzas externas que afectan a la empresa

- Fuerzas Económicas

Puesto que ejercen un impacto en el atractivo potencial de diversas estrategias.

- La inestabilidad de precios por causa de la inflación.
- El aumento de los costos por causa de las alzas de precios del combustible y los servicios básicos.
- Las altas tasa de interés que afectan las utilidades de la empresa.
- El incremento de los costos de operación debido a la inflación.

- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Estas fuerzas ejercen un impacto importante sobre los productos o servicios, mercado y clientes, ya que estas determinan los estilos de vida y el modo de operar de las organizaciones. Los principales aspectos en los que afectan estas fuerzas son:

- Las actitudes de los clientes para preferir los productos o el nivel de satisfacción del cliente para que sea leal a la empresa y siempre desee adquirir nuestros helados.
- La actitud de los consumidores, al preferir productos más económicos sin tomar mucha importancia a la calidad del producto o servicio.
- Los hábitos del consumidor en relación a la frecuencia con que éstos suelen adquirir el producto.

- Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales

Estas fuerzas se convierten tanto en oportunidades como en amenazas claves que afectan a la empresa:

- Los impuestos excesivos que puedan afectar la economía de la empresa debido a su excesivo valor.
- Con los cambios de gobierno pueden surgir nuevas tasas de impuestos, que afectaría tanto a grandes como pequeñas empresas.

- Fuerzas Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas producen un fuerte impacto en las organizaciones y a su vez sirven como motor económico nacional e incluso global que influye en la productividad, factor importante en la capacidad del país para mejorar.

- El costo en la tecnología puede afectar a la empresa, ya que se necesitan ingresos fuertes para poder estar a la vanguardia y al nivel de las mejores compañías.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA

- OPORTUNIDADES

- Apertura de nuevos mercados.
- Posibles alianzas estratégicas
- Diversificación de los productos
- Crecimiento demográfico
- Apertura de negociaciones con nuevos proveedores
- Posibilidades de financiamiento en las entidades financieras.

- AMENAZAS

- Entrada potencial de nuevos competidores al mercado.
- Competidores agresivos
- Crecimiento de la competencia desleal (productos a la venta de manera ilegal).
- Inestabilidad económica.
- Altos índices de delincuencia.

- Escasez de mano de obra especializada.
- Altos intereses para la adquisición de créditos.
- Bajo poder adquisitivo de la población.
- Condiciones climáticas.
- Escasez e incrementos en los precios de la materia prima.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Aumento de costos de los insumos debido al alza del precio de combustibles y la inflación.

EVALUACIÓN INTERNA

1. Evaluación interna

Análisis del proceso administrativo.

Mediante este análisis del proceso administrativo se dan a conocer las funciones administrativas de la empresa, para poder identificar las oportunidades y las amenazas que tiene el proyecto.

Funciones administrativas de la empresa

Planificación

La empresa tiene planificado hacer lo siguiente:

- Incrementar las utilidades de los socios a través del aumento de las ventas y la reducción de los costos.
- Obtener participación en el mercado con menores costos, en relación a la competencia.
- Llegar a tener oportunidades de crecimiento a través de la diversificación de productos.
- Desarrollo de mercado con la apertura de subfranquicias en las zonas más comerciales de la ciudad de Quito.
- Llegar a obtener oportunidades de crecimiento a través de la diversificación de productos.

- Promover los productos a través de los medios de comunicación.
- Poseer personal altamente capacitado para brindar un buen servicio al cliente.

Organización:

En la parte organizacional se ha delineado una estructura organizacional funcional, como se ha mostrado anteriormente. Cada empleado contará con funciones plenamente definidas para desempeñar sus funciones de acuerdo a las exigencias de la compañía. Existirá una unidad de mando descentralizada, en donde cada persona tiene bien definidos los cargos y responsabilidades de los mismos.

- Motivación

La motivación será fundamental para la organización, pues de esta dependerá que exista un adecuado ambiente de trabajo en donde exista una cultura organizacional que vaya acorde con los principios éticos y morales que rigen a la sociedad; la estructura funcional escogida, contribuirá a que exista una comunicación eficaz entre cada uno de los empleados y sus supervisores con el fin de minimizar la constante pérdida de mano de obra y el ausentismo.

- Gerencia de personal

La gerencia de personal será desempeñada por la gerencia de la empresa conjuntamente con la administración.

La remuneración de la empresa es adecuada a las exigencias de cada uno de los cargos.

La evaluación del desempeño se hará semestralmente para saber el funcionamiento de los empleados y la actitud de los empleados para con la empresa.

- Control

El control se aplicará en todas las áreas que conforman la compañía.

- Existirán políticas y un código de ética que velarán por el cumplimiento de este.
- Diseño de acciones correctiva que se ejecuten y controlen.
- Control en el gasto financiero y endeudamiento de la compañía.
- Control en cuanto a las inversiones que realice la compañía para mantener la liquidez.

- Comparación del cumplimiento de las metas y objetivos.

- Dirección

La dirección de la empresa será por la gerencia de la empresa quien deberá dirigir a los subalternos de la manera menor posible para alcanzar los objetivos, proporcionándole confianza y libertad para que puedan desenvolverse de la mejor manera.

- Calidad

Para la empresa la calidad debe ser la principal herramienta para la satisfacción del cliente. Es indispensable que exista y se mantenga la calidad en la empresa, puesto que es una condición necesaria para que una compañía pueda competir y sobrevivir dentro del mercado.

- Aplicación de la Calidad

- Brindar un producto con calidad a los clientes bajo las estrictas normas establecidas por el franquiciador, de tal manera que se consiga un producto con las mismas atribuciones y sea merecedor de la marca Ben & Jerry's.
- Inspecciones y control constantes, para evitar errores, y que producto de mala calidad salga al mercado.
- Capacitaciones continuas a los trabajadores, para que participen y contribuyan con el mejoramiento continuo.
- Capacitación constante al área de ventas, los cajeros y los ayudantes con el objeto de mantener y mejorar día con día la atención hacia el cliente.
- Mantener un control continuo al personal de ventas y establecer un sistema de retroalimentación, que permita conocer las ideas, los comentarios y las observaciones de los clientes.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

De acuerdo al análisis anteriormente realizado, se han podido identificar las siguientes debilidades y fortalezas:

1. Fortalezas

- Cuenta con una estructura organizacional definida.
- Cuenta con un sistema de ventas automatizado
- Establecimiento propio
- Capital de trabajo
- Estabilidad financiera
- Conocimiento tecnológico
- Personal capacitado
- Diversificación de productos
- Marca reconocida a nivel mundial
- Calidad del producto
- Equipamiento nuevo
- Contacto directo con el cliente

2. Debilidades

- Ubicación geográfica de la planta
- Costo de arriendo del local comercial
- Altos costos de arriendo y ubicación del local de ventas
- Inestabilidad del personal
- Autonomía administrativa compartida

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el análisis FODA, y de haber establecido las estrategias necesarias, se ha procedido a determinar los objetivos estratégicos claves:

- Convertirse en una compañía sólida, de dimensiones internacionales, gracias a una marca totalmente reconocida alrededor del mundo, consiguiendo así un incremento de su participación en el mercado.
- Brindar al cliente un producto cien por ciento natural, producido bajo estrictas normas de calidad.

- Incrementar la participación en el mercado, mediante la diferenciación del producto con respecto a la competencia, a través de publicidad y promoción de ventas.
- Ganar mercado mediante la apertura de nuevos locales de ventas para el producto dentro de la ciudad.
- Dinamizar las ventas a lo largo del tiempo y en nuevos mercados en todo el país.

CAPÍTULO 8

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme los antecedentes expuestos durante el desarrollo del presente proyecto, a continuación se exponen conclusiones y recomendaciones obtenidas en la culminación del mismo.

8.1 CONCLUSIONES

- Es indudable que las franquicias son elementos importantes en el desarrollo de la economía de los países, por cuanto permiten no solo generar negocios y fuentes de empleo a nivel interno del país en el cual están siendo utilizadas; sino que a su vez permiten exportar los productos de un país hacia otro, contribuyen al posicionamiento firme de una marca en nuevos mercados y facilitan a que existan intercambios comerciales entre países y economías diversas. Sin duda la ventaja que contrae la adquisición de la franquicia es que permite al inversionista obtener un negocio que incluye el know how de sus actividades y el asesoramiento o asistencia técnica para su desarrollo.
- La franquicia de Ben & Jerry's. es una de las heladerías más populares en los Estados Unidos; ésta marca demuestra tener un posicionamiento bastante consolidado tanto a nivel nacional como internacional, y su éxito radica en la buena calidad del producto y en una clara filosofía empresarial comprometida en producir helados genuinos y naturales.
- En cuanto al estudio de mercado se deduce que las personas que demandan el producto exigen sobre todo excelente servicio, calidad, variedad y cómodos

precios; por lo tanto estos aspectos deberán ser priorizados al momento de tomar las decisiones.

- El tamaño de la demanda insatisfecha garantiza al proyecto un mercado atractivo; lo que demuestra que el proyecto mantendría asegurada la obtención de utilidades durante su vida útil.
- Se ha determinado que la competencia directa de la franquicia está conformada por tres marcas muy bien posicionadas en el mercado, estas son: Baskin Robbins, Corfu y Crepes & Waffles, cuya aceptación por el público se debe primordialmente a sus atributos, tales como excelente servicio al cliente, productos de buena calidad, ubicación, variedad en el menú y precios; y sus principales ventajas son el posicionamiento y el prestigio de la marca, logrado a lo largo de los años.
- En cuanto a la ubicación del punto en donde se comercializarán los productos, se ha elegido al centro comercial Quicentro Shopping, por ser uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad, en especial por el público objetivo, es decir, quienes tienen mayor capacidad adquisitiva.
- Con respecto a la inversión requerida para el presente proyecto se determinaron los valores correspondientes a la inversión fija e intangible y capital de trabajo, valores necesarios para estimar la inversión requerida; de igual manera se estimó los montos correspondientes a las aportaciones de los socios y al financiamiento que se lo hará mediante una entidad financiera que en este caso es la Corporación Financiera Nacional, mediante el “Crédito Directo para el Desarrollo” dirigido a los sectores productivos y de servicios, beneficiando a la pequeña, mediana y gran empresa.
- En lo que se refiere a los costos que intervendrán en la operación del proyecto, en primera instancia se determinaron costos de producción, administración y ventas, los cuales posteriormente fueron clasificados en costos variables y fijos para luego ser relacionados con los ingresos del proyecto provenientes de la comercialización de los productos y finalmente se obtuvo el estado de pérdidas y ganancias y su proyección para diez años; en este caso los resultados obtenidos demuestran que el

proyecto generará ganancias desde el primer año y se incrementarán de manera favorable para los siguientes años, lo que señala que el proyecto es factible desde el punto de vista de que los ingresos son mayores a los gastos.

- En cuanto a la evaluación financiera, se ha considerado en primera instancia el punto de equilibrio, el cual ha demostrado que la compañía generaría ganancias una vez que sobrepase el 70% del total de las ventas; si embargo, este porcentaje va disminuyendo en los siguientes años lo que resulta favorable para el proyecto. De igual manera se estimó un costo de oportunidad que permitió medir el rendimiento mínimo requerido por el proyecto y la TIR demostró ser superior al costo de oportunidad lo que indica que invertir en este proyecto resulta conveniente ya que los ingresos que el mismo genere van a ser superiores a los de cualquier otra opción. En cuanto al periodo de recuperación de la inversión, se ha estimado que éste se encuentra dentro de los parámetros idóneos con respecto a la vida útil del proyecto.
- Analizados los tipos de sociedades o compañías que existen en nuestro país, se ha establecido que la empresa se constituirá como una sociedad anónima puesto que es una de las mejores alternativas para iniciar el contrato de franquicia; mientras que las obligaciones y derechos que tendrá la administración de la compañía estarán reguladas de acuerdo a la Ley de Compañías.
- Como en todo proyecto debe considerarse el impacto ambiental que éste genere, se ha establecido un impacto positivo, ya que la puesta en marcha de este proyecto consiste en la promoción y aumento en el aprovechamiento de las frutas reduciendo de esta forma las pérdidas en época de cosechas abundantes, mientras que el impacto ambiental negativo radica en la generación de desperdicios sólidos orgánicos correspondientes a la porción no utilizada de la frutas (semillas, cáscaras, etc.).
- Con respecto al impacto social que genere el proyecto, se concluye que existirá un impacto positivo, puesto que se contribuirá con la producción nacional; además, se generarán empleos directos, y se contribuirá con el desarrollo de los agricultores quienes serán los principales proveedores de materia prima.

8.2 RECOMENDACIONES

- Al ser las franquicias motores importantes que generan ingresos se torna importante que el Ecuador cuente con una normativa específica por medio de la cual se regulen estas relaciones; sin embargo estas, regulaciones deben ser flexibles como para adaptarse a cambios súbitos que permitan la negociación entre las partes.
- Es imprescindible que la compañía mantenga sus esfuerzos enfocados en la filosofía de la empresa franquiciadora y realice constantemente ejercicios de retroalimentación con el objetivo de conocer el grado de reconocimiento e identificación con la marca.
- Se deben establecer estrategias de mercadeo cuyo objetivo sea el de abarcar su público objetivo, incrementando variedad en los productos e intensificando las campañas publicitarias con respecto a la calidad, variedad de los productos.
- Considerando una de las ventajas que posee la competencia con respecto a la ubicación de sus locales comerciales dentro de la ciudad, es imprescindible que la compañía estudie nuevas alternativas para la ubicación de varios locales de venta tanto dentro como fuera de la ciudad.
- Se recomienda que la financiación del proyecto se realice como se ha planteado en este estudio, con la ayuda de un financiamiento institucional y a un largo plazo puesto que así se minimizan los riesgos.
- Es imprescindible un correcto y eficiente manejo de los recursos financieros, para lograr así el cumplimiento de los índices financieros que se señalan y para que no deje de crecer la rentabilidad los próximos años de operación.
- Se recomienda la ejecución del proyecto por el alto índice de beneficio que supera el costo de oportunidad del capital. La recuperación de la inversión total será en

tres años y seis meses, lo que demuestra que es un proyecto viable, ya que se encuentra dentro de un plazo menor a la mitad del tiempo de vida del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Cáceres, Cesar; El Contrato de Franquicia; Editorial Cultural Cuzco S.A., Lima, 1997

Marzorati, Osvaldo J.; Franchising: características, lanzamiento, expansión internacional, el garante, master y development; Editorial Astrea, Buenos Aires 2001

González, Enrique; González, Rodrigo; Franquicias: Revolución de los 90; McGraw-Hill; México 1994

Chain, Nassir; Chai Reinaldo; Preparación y Evaluación de proyectos; Segunda edición; McGraw-Hill 1995

Sherman, Andrew J.; Franchising & Licensing: Two ways to build your business, Editorial Hardcover; Atlanta 1999

Etcheverry, Raúl A.; Derecho comercial y económico; Contratos: Parte Especial 1; Editorial Astrea; Buenos Aires 1995

Código Civil; Ediciones legales; Quito 2006

Baca Urbina, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Tercera edición; Mc Graw-Hill; México 1995

Madrid, Antonio; Cenzano, Inmaculada; Tecnología de la elaboración de los helados; Madrid 1995

Superintendencia de Compañías, Instructivo de Compañías

Chiavenato, Adalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; Mc Graw-Hill, 1995

Kotler, P; Dirección del Marketing; Madrid Prentice – Hall 2003

Besley, Scout; Brigham, Eugene; Fundamentos de Administración Financiera; Doceava edición; McGraw-Hill 2000

Dez de Castro, Enrique Carlos; El sistema de Franquicia: fundamentos Teóricos y prácticos

Jarillo, José Carlos; Dirección estratégica; Tercera edición; McGraw-Hill; Madrid 1992

BIBLIOGRAFÍA INTERNET

www.infofranquicias.com

www.asofranquicias.com

www.benjerry.com/?ps=us

www.cepar.org.ec/endemain_04/nuevo05/provincia/pdf/carmiem_p.pdf

www.cfn.fin.ec

www.mofinet.com/esp/manual.html

www.superban.gov.ec

www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Inflacion/previnf.pdf -

www.inec.gov.ec

www.elcomercio.com.ec

INVERSIÓN REQUERIDA

INVERSIÓN REQUERIDA	DETALLE	UNIDADES	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL
Infraestructura Física	Terreno	1	66.300,00	66.300,00
	Presupuesto de Obras civiles	800 m		105.733,20
Equipamiento y Utensilios de Producción	Tanque de preparación	1	130,00	132,60
	Equipo homogeneizador de la mezcla de helados	1	890,00	907,80
	Pasteurizadora alta	1	18.600,00	18.972,00
	Equipo de maduración	1	13.400,00	13.668,00
	Equipo de mantecación	1	16.600,00	16.932,00
	Dosificador	1	600,00	612,00
	Tunel de congelación	1	7.600,00	7.752,00
	Congelador industrial	1	4.100,00	4.182,00
	Horno	1	300,00	306,00
	Batidora industrial	1	80,00	81,60
	Licuada industrial	1	68,00	69,36
	Balanza electrónica	2	60,00	122,40
	Termómetro de bolsillo	3	35,00	107,10
	Bandeja de aluminio 6 Lt	100	4,00	408,00
	Juego de palas medidoras de aluminio	10	4,50	45,90
	Juego de espátulas	10	2,80	28,56
	Juego de cuchillos	10	6,90	70,38
	Juego de cucharas medidoras	10	2,30	23,46
Contenedor	20	1,00	20,40	
Estante 5 repisas	4	60,00	244,80	
Equipamiento y Utensilios Sala de Ventas	Vitrina profesional de helado (24 bandejas)	1	17.950,00	18.309,00
	Exhibidor de tortas (150 ancho)	1	13.800,00	14.076,00
	Máquina de crema chantilly	1	1.500,00	1.530,00
	Máquina dispensadora de granizado	1	2.500,00	2.550,00
	Máquina de café	1	1.250,00	1.275,00
	Mesa refrigeradora de preparación dos puertas	1	6.500,00	6.630,00
	Congelador alto	1	7.800,00	7.956,00
	Juego de espátulas	10	40,00	408,00
	Porcionadores de helado	5	25,00	127,50
	Modular	1	600,00	612,00
	Registradoras	2	960,00	1.958,40
	Mesas	15	40,00	612,00
Sillas	50	10,00	510,00	
Equipos de Oficina	Computador completo	7	789,61	5.637,82
	Teléfonos	10	22,32	227,66
	Telefax	2	166,71	340,09
	Sumadoras	6	67,00	410,04
Mobiliario	Escritorio con silla giratoria	7	250,00	1.785,00
	Sillas	15	15,00	229,50
	Archivadores	7	55,00	392,70
	Estanterías metálicas	4	75,00	306,00
Vehículo	Vehículo	1	21.930,00	21.930,00
TOTAL INVERSIÓN FÍSICA				324.532,27

PRESUPUESTOS DE PUBLICIDAD

PRESUPUESTO DE MEDIOS ESCRITOS

Detalle	Cantidad (mil)	Valor unitario	Valor Total
Folleto en hoja A3 - Full color (x 1000)	2,00	93,20	186,40

PRESUPUESTO DE MEDIOS MASIVOS (RADIO)

Detalle	Cantidad (mensual)	Valor unitario	Valor Total
Propaganda 15 segundos	160,00	18,00	2.880,00

PRESUPUESTO DE MEDIOS AL AIRE LIBRE

Detalle	Cantidad	Valor Total
Valla pequeña	1	2.790,00
Letrero pequeño	1	450,00
Total		3.240,00

Subtotal	6.306,40
Imprevistos 2 %	126,13
Total	6.432,53

COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

DETALLE	VALOR TOTAL AÑO 1	VALOR MENSUAL	VALOR PARA 2 MESES
1. GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Sueldos y Salarios	37.637,18	3.136,43	6.272,86
Útiles de oficina	1.806,42	150,54	301,07
Servicios Básicos	1.355,57	112,96	225,93
Combustibles	244,80	20,40	40,80
Seguros	866,96	72,25	144,49
Patentes y permisos	1.000,00	83,33	166,67
TOTAL I	42.910,93	3.575,91	7.151,82
2. COSTOS DE VENTAS			
Sueldos y Salarios	34.179,47	2.848,29	5.696,58
Servicios Básicos	3.598,42	299,87	599,74
Combustibles	979,20	81,60	163,20
Arriendo	42.000,00	3.500,00	7.000,00
Gastos de Publicidad	6.432,53	536,04	1.072,09
TOTAL II	87.189,61	7.265,80	14.531,60
Intereses	27.260,71	2.271,73	4.543,45
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	157.361,26	13.113,44	26.226,88

COSTOS DE PRODUCCIÓN

DETALLE	VALOR TOTAL AÑO 1	VALOR MENSUAL	VALOR PARA 2 MESES
Sueldos y Salarios	35.197,75	2.933,15	5.866,29
Insumos	73.850,57	6.154,21	12.308,43
Servicios Básicos	3.707,14	308,93	617,86
Combustibles	734,40	61,20	122,40
Mantenimiento vehículo	612,00	51,00	102,00
Mantenimiento maquinaria	979,20	81,60	163,20
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	115.081,07	9.590,09	19.180,18

INVERSIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS

DETALLE	VALOR	VIDA ÚTIL	INVERSIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS										
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. INVERSIÓN FÍSICA													
Terreno	66.300,00												
Obras civiles	105.733,20	10											
Equipamiento	119.281,86	5								119.281,86			
Equipo de Oficina	3.046,74	5								3.046,74			
Equipo de Computo	5.527,27	3					5.527,27				5.527,27		
Mobiliario	2.713,20	5								2.713,20			
Vehículo	21.930,00	5								21.930,00			
TOTAL INVERSIÓN FÍSICA	324.532,27						5.527,27			146.971,80		5.527,27	
II. INVERSIÓN INTANGIBLE													
Franquicia	32.000,00	10						20.000,00					
Gastos de constitución	2.000,00	10											
Software	1.500,00	3					1.500,00				1.500,00		
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	35.500,00						1.500,00		0,00		1.500,00		
TOTAL I , II	360.032,27		360.032,27				7.027,27		146.971,80		7.027,27		



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Independencia Técnica al Servicio del País

PREVISIONES INFLACIÓN 2008

INFLACIÓN FIN DE PERÍODO 2008

VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
2.92%	3.76%

INFLACIÓN PROMEDIO 2008

VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
3.43%	3.93%

PROYECCIÓN COSTOS

DETALLE	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Variables	43.530,50	46.791,41	48.582,18	50.441,56	99.562,33	100.918,27	102.232,83	106.140,98	110.198,67	114.411,64
Insumos	39.088,96	42.175,31	43.784,67	45.455,51	94.380,33	95.532,62	96.635,52	100.323,69	104.152,77	108.128,13
Combustible	734,40	763,26	793,26	824,43	856,83	890,51	925,50	961,88	999,68	1.038,97
Servicios Básicos	3.707,14	3.852,83	4.004,25	4.161,62	4.325,17	4.495,15	4.671,81	4.855,41	5.046,23	5.244,54
Costos Fijos	212.212,93	275.383,07	293.676,43	311.608,63	477.384,33	495.859,28	530.866,82	569.325,65	611.578,96	658.004,19
Sueldos y salarios	107.014,40	177.611,34	195.372,47	214.909,72	310.843,56	341.927,92	376.120,71	413.732,78	455.106,06	500.616,67
Útiles de oficina	1.806,42	1.877,41	1.951,19	2.027,88	2.107,57	2.190,40	2.276,48	2.365,95	2.458,93	2.555,57
Combustible	979,20	1.017,68	1.057,68	1.099,24	2.241,69	2.329,79	2.421,35	2.516,51	2.615,41	2.718,19
Servicios Básicos	4.692,11	4.876,51	5.068,16	5.267,34	9.513,91	9.887,81	10.276,40	10.680,26	11.100,00	11.536,23
Arriendo	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Mantenimiento maquinaria	979,20	1.017,68	1.057,68	1.099,24	1.142,44	1.187,34	1.234,01	1.282,50	1.332,90	1.385,29
Mantenimiento vehículo	612,00	636,05	661,05	687,03	714,03	742,09	771,25	801,56	833,06	865,80
Seguros	866,96	901,03	936,44	973,24	1.011,49	1.051,24	1.092,56	1.135,49	1.180,12	1.226,50
Gastos de Publicidad	6.432,53	3.216,26	3.342,66	3.474,03	6.685,33	3.342,66	3.474,03	3.610,56	3.752,45	3.899,93
Patentes y permisos	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Depreciación y amortización	45.830,10	41.729,09	41.729,09	39.570,91	58.624,31	48.700,03	48.700,03	48.700,03	48.700,03	48.700,03
Costos Financieros	27.260,71	27.260,71	24.231,74	21.202,77	18.173,81	15.144,84	12.115,87	9.086,90	6.057,94	3.028,97
(-) Intereses	27.260,71	27.260,71	24.231,74	21.202,77	18.173,81	15.144,84	12.115,87	9.086,90	6.057,94	3.028,97
TOTAL COSTOS Y GASTOS	283.004,14	349.435,18	366.490,35	383.252,97	595.120,47	611.922,39	645.215,52	684.553,53	727.835,57	775.444,80

PROYECCIÓN INGRESOS

I. HELADO	AÑOS									
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos y gastos	146.349,11	184.355,92	193.623,41	202.678,48	300.444,09	309.833,87	329.148,00	350.537,90	374.209,68	400.390,00
Materia prima e insumos	18.608,09	20.053	20.793	21.560	44.712	46.361	48.072	49.846	51.685	53.593
Número de ventas	149.760,00	155.286	161.016	166.958	294.301	359.013	372.261	385.997	400.240	415.009
Costo unitario	1,10	1,32	1,33	1,34	1,17	0,99	1,01	1,04	1,06	1,09
Precio de venta	1,60	1,66	1,73	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
INGRESO I	239.616,00	258.222,22	278.273,22	299.881,19	528.609,56	644.841,48	668.636,13	693.308,80	718.891,90	745.419,01
II. POSTRES										
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos y gastos	42.354,79	53.354,31	56.036,41	58.657,03	86.951,30	89.668,79	95.258,48	101.448,92	108.299,75	115.876,58
Materia prima e insumos	16.333,37	17.642	18.336	19.056	39.611	41.167	42.785	44.467	46.214	48.030
Número de ventas	35.000,00	36.376	37.805	39.291	69.419	84.879	88.215	91.682	95.285	99.030
Costo unitario	1,68	1,95	1,97	1,98	1,82	1,54	1,56	1,59	1,62	1,66
Precio de venta	1,90	1,97	2,05	2,13	2,13	2,13	2,13	2,13	2,13	2,13
INGRESO II	66.500	71.830	77.586	83.804	148.067	181.042	188.157	195.551	203.237	211.224
III.BEBIDAS										
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos y gastos	20.330,30	25.610,07	26.897,48	28.155,37	41.736,63	43.041,02	45.724,07	48.695,48	51.983,88	55.620,76
Materia prima e insumos	4.148	4.480	4.656	4.839	10.058	10.454	10.864	11.291	11.735	12.196
Número de ventas	16.800,00	17.460	18.146	18.860	33.321	40.742	42.343	44.007	45.737	47.534
Costo unitario	1,46	1,72	1,74	1,75	1,55	1,31	1,34	1,36	1,39	1,43
Precio de venta	1,80	1,87	1,94	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02
INGRESO III	30.240,00	32.663,57	35.281,37	38.108,98	67.331,33	82.326,41	85.561,84	88.924,42	92.419,15	96.051,23
INGRESO TOTAL	336.356,00	517.649	553.032	590.669	1.025.122	1.218.181	1.267.566	1.319.399	1.373.828	1.431.009

PERIODO DE RECUPERACIÓN

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	FLUJOS DE CAJA ANUALES	FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS
0	400.439,05		
1		60.731,02	60.731,02
2		125.865,52	186.596,53
3		135.970,18	322.566,71
4		139.912,51	462.479,22
5		231.326,88	693.806,11
6		209.389,13	903.195,24
7		364.415,95	1.267.611,18
8		364.541,24	1.632.152,42
9		374.745,31	2.006.897,72
10		443.526,05	2.450.423,77

COMPOSICIÓN MEZCLA DE HELADO

Ingredientes	Cantidad necesaria para 100 lt de helado	Unidad
Leche	30,541	kg
Leche desnatada en polvo	1,880	kg
Mantequilla	10,418	kg
Sacarosa	7,143	kg
Jarabe de glucosa	2,232	kg
Agua	7,200	kg
Aditivos	0,179	kg
Total mezcla	59,593	kg
Volumen de mezcla	54,117	litros
Volumen de aire	37,883	litros
Materias primas de alto valor añadido	6,400	kg

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE HELADO

ANUAL			SEMANAL			DIARIO	
AÑO	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES ANUAL	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES MENSUAL	NÚMERO ESTIMADO CLIENTES SEMANAL	LUNES - VIERNES	SABADO DOMINGO	ENTRE SEMANA	FIN SEMANA
1	173.376	14.448,00	3.612,00	2.167,20	1.444,80	433,44	722,40
2	179.774	14.981,13	3.745,28	2.247,17	1.498,11	449,43	749,06
3	186.407	15.533,93	3.883,48	2.330,09	1.553,39	466,02	776,70
4	193.286	16.107,14	4.026,78	2.416,07	1.610,71	483,21	805,36
5	200.418	16.701,49	4.175,37	2.505,22	1.670,15	501,04	835,07
6	207.813	17.317,78	4.329,44	2.597,67	1.731,78	519,53	865,89
7	215.482	17.956,80	4.489,20	2.693,52	1.795,68	538,70	897,84
8	223.433	18.619,41	4.654,85	2.792,91	1.861,94	558,58	930,97
9	231.678	19.306,46	4.826,62	2.895,97	1.930,65	579,19	965,32
10	240.226	20.018,87	5.004,72	3.002,83	2.001,89	600,57	1.000,94

**PROYECCIÓN NÚMERO DE VISITANTES
QUICENTRO SHOPPING**

AÑO	PROMEDIO ANUAL DE VISITAS
2005	8.640.000
2006	11.040.000
2007	14.400.000
2008	17.072.640
2009	20.241.322
2010	23.998.111
2011	28.452.161
2012	33.732.882
2013	39.993.705
2014	47.416.536
2015	56.217.045
2016	66.650.929
2017	79.021.342

OFERTA DE PRINCIPALES HELADERÍAS EN LA ZONA NORTE DE QUITO

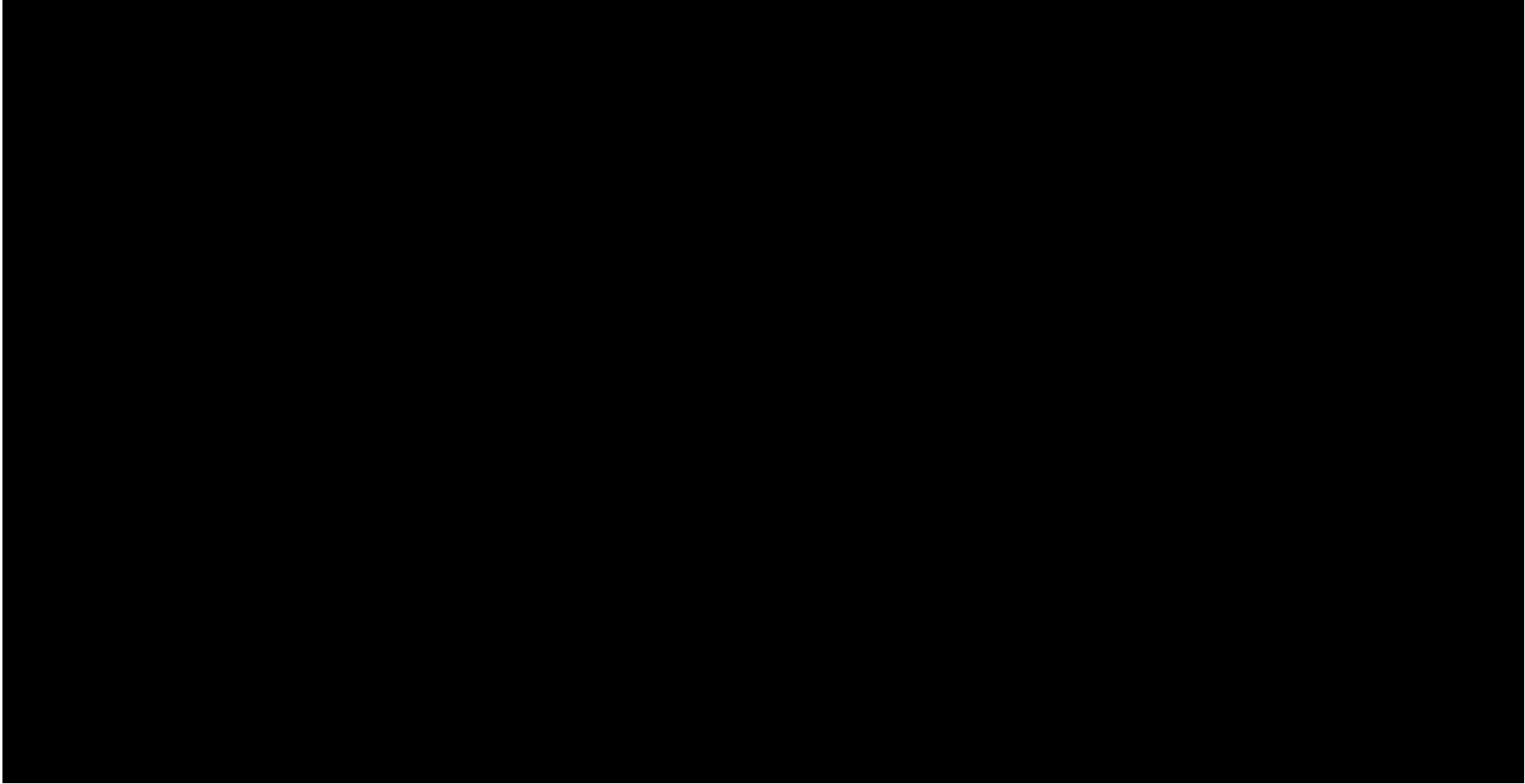
HELADERÍAS	UBICACIÓN	MESAS	PLAZAS	NÚMERO CLIENTES LUNES A VIERNES	NÚMERO CLIENTES FIN DE SEMANA	NÚMERO CLIENTES SEMANALES	NÚMERO CLIENTES ANUALES
Baskin Robbins	AV.ORELLANA 1023 Y DIEGO DE ALMAGRO	14	56	3.500	2.000	5.500	264.000
Baskin Robbins No.3	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	13	52	3.500	2.000	5.500	264.000
Baskin Robbins No.5	CENTRO COMERCIAL EL JARDÍN P.B.	5	20	3.000	2.000	5.000	240.000
Baskin Robbins No.6	AV. 6 DE DICIEMBRE Y ALEMÁN - C.C. MEGAMAXI-	14	56	3.000	2.000	5.000	240.000
Corfu	PORTUGAL E9-59 Y LOS SHYRIS	10	40	3.200	2.000	5.200	249.600
Corfu No.2	C.C. QUICENTRO SHOPPING	4	16	3.500	2.000	5.500	264.000
Corfu No.5	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	3	12	3.500	2.000	5.500	264.000
Corfu Suc.	C.C. EL JARDÍN PATIO DE COMIDAS	13	52	3.500	2.000	5.500	264.000
Crepes & Waffles	AV.ORELLANA 461 Y LA RABIDA	55	220	3.000	1.800	4.800	230.400
Crepes & Waffles No. 2	C.C. QUICENTRO SHOPPING 3ER PISO	45	180	3.000	1.800	4.800	230.400
Crepes & Waffles No. 4	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	15	60	3.500	1.800	5.300	254.400
TOTAL				32.700	19.400	52.100	2.764.800

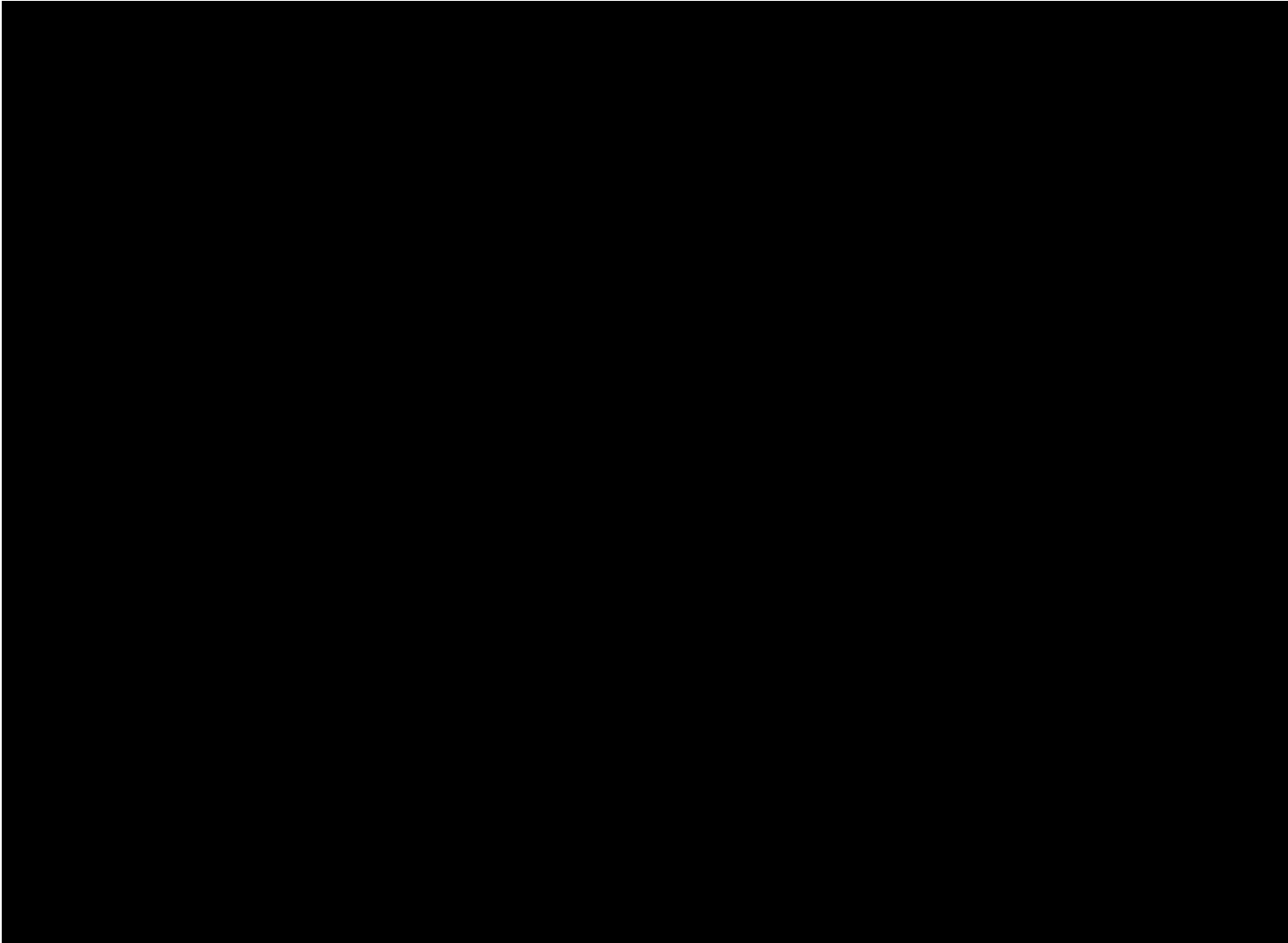
**FUENTES DE SODA UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUITO REGISTRADAS
POR EL MINSITERIO DE TURISMO**

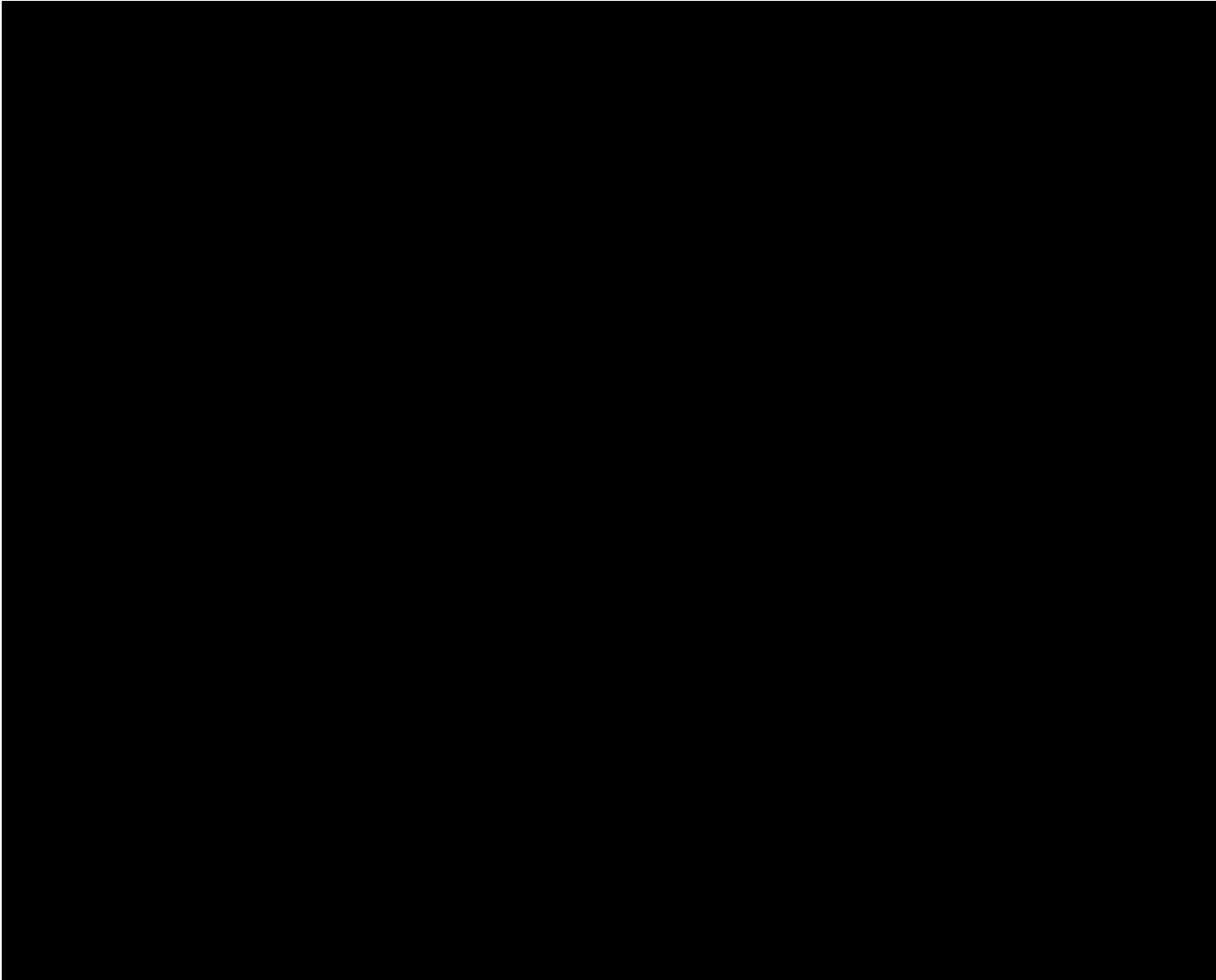
Fuente de Soda	DIRECCIÓN	CATEGORÍA	PLAZAS
BARRILES LOS	AV. DIEGO DE ALMAGRO S/N Y AV. COLON	PRIMERA	10
BASKIN - ROBBINS	AV. ORELLANA 1023 Y DIEGO DE ALMAGRO	PRIMERA	14
BASKIN - ROBBINS NO 3	C.C. QUICENTRO SHOPPING P.B.	PRIMERA	13
BASKIN ROBBINS NO.5	CENTRO COMERCIAL EL JARDIN P.B.	PRIMERA	5
BASKIN ROBBINS No.6	AV. 6 DE DICIEMBRE Y ALEMAN -C.C. MEGAMAXI-	PRIMERA	14
BLUEBERRY	C.C. IÑAQUITO L-E 240 PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	4
CAFE TOSTION SUC.	ESTACION DE LLEGADA TELEFERICO	PRIMERA	2
CASSAVE	C.C. MALL EL JARDIN	PRIMERA	13
CASSAVE SUC. 1	C.C. EL RECREO	PRIMERA	13
CINNABON NO 1	C.C. QUICENTRO SHOPPING	PRIMERA	5
D' OLIVA	C.C. QUICENTRO SHOPPING	PRIMERA	10
FONTANA HELADERIA NO 5	C.C.EL RECREO LOCAL 16	PRIMERA	9
FRAGOLA SUC	AV. 6 DE DICIEMBRE N36-08 Y GERMAN ALEMAN	PRIMERA	12
FROZEN YOGURT NO 2	CENTRO COMERCIAL IÑAQUITO/PATIO COMIDAS	PRIMERA	7
HELADOS CORFU NO 2	C.C. QUICENTRO SHOPPING	PRIMERA	4
HELADOS CORFU No 5	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	3
HELADOS CORFU SUC.	C.C. EL JARDIN PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	13
HELADOS MIMOS	BRASIL N39-205 Y AZCUNAGA	PRIMERA	4
HELADOS MIMOS No 3	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	4
HELADOS MIMOS SUC.	AV. AMAZONAS 36-152 Y NN.UU. C.C. IÑAQUITO	PRIMERA	2
KAPPERY	FRENTE C.C. EL BOSQUE - JUGUETON	PRIMERA	2
KAPPERY HELADERIAS	C.C.EL BOSQUE L-45-D	PRIMERA	4
KAPPERY HELADERIAS	C.C. EL BOSQUE PATIO COMIDAS	PRIMERA	13
KAPPERY HELADERIAS	C,C, EL BOSQUE L-27-764	PRIMERA	2
KAPPERY NO 2	C.C. EL JARDIN	PRIMERA	13
KAPPERY SUC.	C.C. EL JARDIN PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	15
KICOS HELADOS NO. 3	EDMUNDO CARVAJAL Oe2-53 Y RAMIRO BARBA C.C. HERRERA LOCAL 7	PRIMERA	11
KICOS HELADOS NO. 5	MALDONADO 14205 C.C. EL RECREO M8A	PRIMERA	13
KICOS HELADOS NO. 7	C.C.EL RECREO 46A	PRIMERA	2
MC DONALD' S NO 8	C.C. EL JARDIN PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	15
MC DONALD'S No 10	AV. NACIONES UNIDAD S/N Y AV. AMERICA C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS	PRIMERA	4
MC DONALD'S No 9	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	15
MOCHINO CAFE & GELATO	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	5
PINGUINO DEL BOSQUE	C.C. EL BOSQUE - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	8
PIZZA & BEER - QUITO	LA PRADERA E7-147 Y SAN SALVADOR	PRIMERA	29
QUICK JUICE & DELICIAS PA' TI	LUIS CORDERO Y GRAL. ENRIQEZ C.C. RIVER MALL	PRIMERA	10
SNO BIZ	C.C. QUICENTRO SHOPPING	PRIMERA	7
YALO' S STEAK SANDWICH No 4	AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	4
YOGURT DE LA AMAZONAS NO 5	C.C. EL BOSQUE - PATIO DE COMIDAS	PRIMERA	20
YOGURT PERSA	C.C. EL CONDADO - PATIO DE COMIDAS - AV. DE LA PRENSA S/N Y AV. KENNEDY	PRIMERA	7
AMERICAN DELI NO 4	AV. 6 DE DICIEMBRE S/N Y NNUU (QUICENTRO)	SEGUNDA	6
BURGUER AMERICAN CORNER	C.C.AEROPUERTO L-52	SEGUNDA	2
BURGUER WORKS	12 DE OCTUBRE N21-265 Y GERONIMO CARRION	SEGUNDA	19
CAFE D' ANDRES	DIEGO DE VASQUEZ N75-18 - PONCIANO ALTO	SEGUNDA	4
CARAVANA NO 8	GUAYAQUIL N9-98 Y ORIENTE ESQ.	SEGUNDA	17
DULCE TENTACION	AV. OCCIDENTAL - TELEFERICO LOCAL 3A	SEGUNDA	1
HELADERIA LOS ALPES No 2	12 DE OCTUBRE Y FOCH	SEGUNDA	12
HELADOS CORFU	PORTUGAL E9-59 Y LOS SHYRIS	SEGUNDA	10
HOT SANDWICH RAILROAD THE OLD TRAIN	AV. ELOY ALFARO N34-290 Y PORTUGAL	SEGUNDA	6
KAPPERY HELADERIAS	ELOY ALFARO Y RIO COCA PB SUPERMAXI	SEGUNDA	4
KENTUCKY FRIED CHICKEN	MARIANA DE JESUS 930 Y AMAZONAS	SEGUNDA	2

NO 17			
KICOS HELADOS NO. 1	MARIANA DE JESUS N26-11 E ITALIA	SEGUNDA	1
KICOS HELADOS NO. 4	RODRIGO DE CHAVEZ 200 Y FRANCISCO GOMEZ C.C. VILLAFLOA	SEGUNDA	2
KICOS HELADOS NO. 6	AV. DE LA PRENSA N56-141 Y FERNANDEZ SALVADOR	SEGUNDA	3
KICOS HELADOS NO. 8	CHILE N5-31 Y VENEZUELA C.C. PASAJE ARZOBISPAL P 23	SEGUNDA	1
LEGITIMOS HELADOS DE PAILA ARAZAA LOS	AV. DE LA PRENSA N50-09 Y MANUEL VALDIVIEZO	SEGUNDA	7
LEGITIMOS HELADOS DE PAILA ARAZAA LOS	AV. 6 DE DICIEMBRE N50-46 Y LOS ALAMOS	SEGUNDA	5
LEGITIMOS HELADOS DE PAILA ARAZAA LOS	GUALAQUIZA N62-110 Y AELIES TRAS MI COMISARIATO	SEGUNDA	4
LEKKA - LEKKA	TOMAS DE BERLANGA E4-143 E ISLA ISABELA	SEGUNDA	7
MANDY'S YOGURT Y PAN DE YUCA SUC.	JUAN GONZALEZ N35-124 Y JUAN PABLO SANZ	SEGUNDA	5
MAS PIZZA NO 3	AV. DE LOS GRANADOS 16 Y AV. ELOY ALFARO	SEGUNDA	4
MI SANDUCHE	MEJIA OE 5-33 Y GARCIA MORENO	SEGUNDA	6
MULTISANDWICH NO 2	C.C.EL GLOBO L-5	SEGUNDA	8
NUESTRAS LAS	EDMUNDO CARVAJAL Oe4-38 Y AV. BRASIL	SEGUNDA	4
PARQUE NAUTICO DE LA CAROLINA	SHYRIS Y ELOY ALFARO PARQUE LA CAROLINA	SEGUNDA	22
S.J.A.	C.C. ÑAQUITO - AV. AMAZONAS P31 Y NACIONES UNIDAS	SEGUNDA	6
SATUCO	ELOY ALFARO E9-87 Y BELGICA	SEGUNDA	9
SWEET KISS	MARIANA DE JESUS 930 Y AMAZONAS	SEGUNDA	0
TAQUITOS MEXICANOS	C.C.AEROPUERTO	SEGUNDA	7
TOPSI BURGUER	VACA DE CASTRO OE6-18 Y MACHALA	SEGUNDA	12
TROPIBURGUER No 9	LA PRENSA Y RIGOBERTO HEREDIA	SEGUNDA	2
YOGURT DE LA AMAZONAS NO 4	AV. DE LA PRENSA N54-31 Y GONZALO GALLO	SEGUNDA	8
YOGURT DE LA AMAZONAS No 9	SANTA MARIA E4-382 Y AV. AMAZONAS	SEGUNDA	6
BISTRO SANDWICH	BURGEOIS N34-39 Y RUMIPAMBA	TERCERA	4
BRANDO	AV. MARISCAL SUCRE N53-07 Y CESAR VILLACRES - FRENTE MERCADO DE ANDALUCIA	TERCERA	3
BURGUER HUNTER	BOLIVIA OE1-83 Y JUAN MURILLO	TERCERA	20
CAFE Y JUGOS PARIS	SUCRE 250 E/ VENEZUELA Y GUAYAQUIL	TERCERA	7
CAGUE DE RISA	JOSE TAMAYO N24-635 Y COLON	TERCERA	17
CARBON DE PALO No 1	RUMIPAMBA 1405 Y ULLOA	TERCERA	8
CIUDAD ACME	PURUHA OE6-66 Y MARISCAL SUCRE	TERCERA	3
DULCERIA COLONIAL	ESPEJO OE4-21 Y VENEZUELA	TERCERA	5
FROZEN YOGURT NO 1	C.C. QUICENTRO SHOPPING/PATIO COMIDAS	TERCERA	0
FRUTI BURGUER BAR NO 2	BURGEOIS S/N Y RUMIPAMBA	TERCERA	4
FUENTE DE SODA KARAOKE	ROCA E10-41 Y 12 DE OCTUBRE	TERCERA	12
GELATERIA ITALIANA NO 2	CARRUION E4-161 Y JUAN LEON MERA	TERCERA	6
GOOD BURGUER No 3	RUMIPAMBA OE3-34 Y ULLOA	TERCERA	5
GUAYTAMBO	DON BOSCO 308 Y LEON	TERCERA	12
HEIDI	VACA DE CASTRO Oe7-154 Y PEDRO DE ALVARADO	TERCERA	21
HELADERIA ELIDA SOLA	AV. AMAZONAS N22-08 Y CARRION	TERCERA	12
HELADERIA ITALIANA NO 1	C.C.OLIMPICO L-50	TERCERA	8
HELADOS DE PAILA LA CUCHARA DE PALO	DIEGO DE VASQUEZ N76-390 Y MARIANO PAREDES	TERCERA	4
HELADOS DE VICTOR LOS	AV. 6 DE DICIEMBRE N24-143 Y CALAMA	TERCERA	4
IL CHITORINO	AV. AMERICA N23-85 Y AV. LA GASCA	TERCERA	10
J.R. SUPER SANDUCHE	18 DE SEPTIEMBRE 576 Y PAEZ	TERCERA	8
JABIBTI	JUAN LEON MERA N25-59 Y SANTA MARIA	TERCERA	19
KAIKU SANDUCHES RECIEN HECHOS	SHYRIS 186 Y AV. ELOY ALFARO	TERCERA	4
KELADO	RAFAEL BUSTAMANTE E3-07 Y BELISARIO PEÑA - LA LUZ	TERCERA	4
LEGITIMOS HELADOS DE PAILA LOS	SANTIAGO DUARTE OE 3-25 Y BRASIL	TERCERA	4
LOCUS BURGUER	JOSE MARIA ALEMAN SPM 3 MZ H. SOLANDA	TERCERA	14
MAG BURGUER -	FLORIDA Oe3-08 Y AV. DE LA PRENSA	TERCERA	3

HELADERIA			
MANDY´S YOGURT Y PAN DE YUCA	JAPON N37-68 Y AV. NACIONES UNIDAS	TERCERA	4
MANGHIS	AV. LA GASCA Oe3-379 Y CARVAJAL	TERCERA	6
MAS PIZZA NO 2	AV. MALDONADO E1-17 Y CALVAS	TERCERA	3
NACHO´S BURGUER	MICHELENA OE6-116 Y GONZALO CABEZAS	TERCERA	8
PALETA DEL SABOR	EL VERGEL 13 Y MANUEL CORDOVA GALARZA	TERCERA	6
PALIO EL	AV. ILALO Y AMAZONAS (VIA AL TINGO)	TERCERA	5
PATACON MONADAS	ROCA 21-18 Y AMAZONAS DIAGONAL SUPER. DE COMPAÑIAS	TERCERA	7
PIWY´S HELADERIA	LOS PINOS Y GONZALO ZALDUMBIDE ESQ. C.C PASEO LOS PINOS L-4	TERCERA	5
PRETIL DE ALICIA EL	ESPEJO OE4-31 Y VENEZUELA	TERCERA	3
POLITESSE	VACA DE CASTRO OE5-200 Y MACHALA	TERCERA	6
REY DEL SHAWERMA EL	LOS SHYRIS N34-216 Y HOLANDA	TERCERA	8
ROMAN´S PIZZA	AV. 12 DE OCTUBRE 1035 Y ROCA	TERCERA	10
SAHARA SHAWARMA EL	RUMIPAMBA OE2-29 Y AV. ATAHUALPA	TERCERA	8
SANDUCHES DEL DIABLO LOS	BARCELONA E14-158 Y LADORN DE GUEVARA	TERCERA	3
SANDWICH SHAWARMA	REPUBLICA DEL SALVARO 111 Y AV. DE LOS SHYRIS	TERCERA	3
SATUCO	TOMAS DE BERLANGA E8-105 Y SHYRIS	TERCERA	3
SEÑORA AREPA	ELOY ALFARO Y REPUBLICA	TERCERA	6
TACOS MEXICANOS EL CHILE PICOS	MICHELENA Oe5-243 Y FCO. CORONEL	TERCERA	3
TAQUERIA LA MICHOACANA	ELLIA LIUT OE3-180 Y BRASIL	TERCERA	10
TIM BURGUER	ROCAFUERTE N1-03 Y MONTUFAR	TERCERA	12
TRATTORIA MANGIA	18 DE SEPTIEMBRE E2-99 Y PAEZ	TERCERA	5
VHD RICOS HELADOS	TNTE. HUGO ORTIZ S12-66 L-3 Y CARDENAL DE LA TO	TERCERA	1
YALO´S STEAK SANDWICH NO 1	AV. ELOY ALFARO N34-416 Y PORTUGAL	TERCERA	4
YALO´S STEAK SANDWICH NO 3	BRASIL 1101 E HIDALGO DE PINTO	TERCERA	5
YOGURT DE LA AMAZONAS	AV.AMAZONAS N41-191 E ISLA BALTRA	TERCERA	12
YOGURT DE LA AMAZONAS	12 DE OCTUBRE 1633 Y BAQUERIZO MORENO	TERCERA	13









Confidential Franchise Application Form

The completion of this application places no obligation on either Ben & Jerry's Homemade, Inc. or the applicant.

The information furnished in this application will be used solely by Ben & Jerry's in assisting Ben & Jerry's in its process of determining the applicant's eligibility as a prospective franchisee. Unless otherwise specified, all information, both personal and financial, will be verified.

PERSONAL INFORMATION:

Date:

Name:

SS#:

Date of Birth:

Name of Spouse/Domestic Partner: SS#: - - D.O.B:

Current Address:

Number/Street City State Zip

Mailing Address if Different:

Number/Street City State Zip

Telephone(s) #: Home: Work: Cell:

Fax #:

E-mail Address:

List Former Addresses for the Past 5 Years:

- 1.
- 2.

EDUCATIONAL RECORD:

Last High School: City: State:

Check Last Grade Completed: 8 9 10 11 12 Did You Graduate? Yes No

College or University: City State

Major Subjects Degrees Obtained:

Circle Number of Years Completed: 1 2 3 4 Did You Graduate? Yes No

Graduate Experience/Degrees:

Additional Education:

RECORD OF EMPLOYMENT (start with most recent position):

Dates of Employment: From: (Month/Year) to: (Month/Year)

Employer:

Address: Telephone:

Type of Business: Your Position:

Supervisor's Name: Your Salary \$:

Describe your duties and responsibilities:

Will you continue this position if franchise is granted?



Confidential Franchise Application Form

The completion of this application places no obligation on either Ben & Jerry's Homemade, Inc. or the applicant.

The information furnished in this application will be used solely by Ben & Jerry's in assisting Ben & Jerry's in its process of determining the applicant's eligibility as a prospective franchisee. Unless otherwise specified, all information, both personal and financial, will be verified.

PERSONAL INFORMATION:

Date:

Name:

SS#:

Date of Birth:

Name of Spouse/Domestic Partner: SS#: - - D.O.B:

Current Address:

Number/Street City State Zip

Mailing Address if Different:

Number/Street City State Zip

Telephone(s) #: Home: Work: Cell:

Fax #:

E-mail Address:

List Former Addresses for the Past 5 Years:

- 1.
- 2.

EDUCATIONAL RECORD:

Last High School: City: State:

Check Last Grade Completed: 8 9 10 11 12 Did You Graduate? Yes No

College or University: City State

Major Subjects Degrees Obtained:

Circle Number of Years Completed: 1 2 3 4 Did You Graduate? Yes No

Graduate Experience/Degrees:

Additional Education:

RECORD OF EMPLOYMENT (start with most recent position):

Dates of Employment: From: (Month/Year) to: (Month/Year)

Employer:

Address: Telephone:

Type of Business: Your Position:

Supervisor's Name: Your Salary \$:

Describe your duties and responsibilities:

Will you continue this position if franchise is granted?



Personal Financial Statement as of: _____
 (Date)

Applicant's Name(s): _____

Home Address: _____

Home Phone: _____

Assets	In Even Dollars	Liabilities and Net Worth	In Even Dollars
Cash on hand and in Banks -- See Schedule A		Notes Payable: This Bank -- See Schedule A	
U. S. Government Securities -- See Schedule B		Notes Payable: Other Institutions -- See Schedule A	
Listed Securities -- See Schedule B		Notes Payable -- Relatives	
Unlisted Securities -- See Schedule B		Notes Payable -- Others	
Other Equity Interests -- See Schedule B		Accounts and Bills Due	
Accounts and Notes Receivable		Unpaid Taxes	
Real Estate Owned -- See Schedule C		Real Estate Mortgages Payable -- See Schedule C or D	
Mortgages and Land Contracts Receivable -- See Schedule D		Land Contracts Payable -- See Schedule C or D	
Cash Value Life Insurance -- See Schedule E		Life Insurance Loans -- See Schedule E	
Other Assets: Itemize		Other Liabilities: Itemize	
Total Assets		Total Liabilities	
		Net Worth	

Sources of Income	In Even Dollars	General Information
Salary		Employer
Bonus and Commissions		Position or Profession
		No. Years
Dividends		Employer's Address:
Real Estate Income		
*Other Income: Itemize		Employer's Phone No.
Total		Partner, officer or owner in any other venture?
* Alimony, child support or separate maintenance payments need not be disclosed unless relied upon as a basis for extension of credit.		Are any assets pledged?
		Income taxes settled through (date)

Contingent Liabilities	In Even Dollars	General Information (continued)
		Are you a defendant in any suits or legal action? If so, explain:
As endorser, co-maker or guarantor		
On leases		
Legal claims		
		Have you ever taken bankruptcy?
Provisions for federal income taxes		
Other special debt, e.g., recourse or repurchase liability		If so, explain:
		Do you have a will?
		If yes, with whom?
		Do you have a trust?
		If yes, with whom?
		Number of Dependents: _____ Ages: _____
TOTAL		

Schedule A: Banks, Brokers, Savings & Loan Association, Finance Companies or Credit Unions.

List here the names of all the institutions at which you maintain a deposit account and/or where you have obtained loans.

Name of Institution	Name on Account	Balance on Deposit	High Credit	Amount Owing	Monthly Payment	Secured by What Assets
TOTAL						

Schedule B: U.S. Governments, Stocks (Listed & Unlisted), Bonds (Gov't & Comm.), and Partnership Interest (General & Ltd.)

Number of Shares, Face Value (Bonds), or % of Ownership	Agency or name of company issuing security or name of partnership.	Type of investment or equity classification	Number of shares, bonds or % of ownership held.	Basis of valuation*	In Name of	Market Value	Pledged		
							Yes	No	
TOTAL									

*If unlisted security or partnership interest, provide current financial statements to support basis for valuation.

Schedule C: Real Estate Owned (and related debt, if applicable)

Description of Property or Address	Title in Name of	Date Acquired	Cost + Improvements	Present Market Value	Mortgage or Land Contract Payable		
					Bal. Owing	Mo. Pymt.	Holder
TOTAL							

Schedule D: Real Estate: Mortgages & Land Contracts Receivable (and related debt, if applicable)

Description of Property or Address	Title in Name of	Date Acquired	Balance Receivable	Monthly Payment	Mortgage or Land Contract Payable		
					Bal. Owing	Mo. Pymt.	Holder
TOTAL							

Schedule E: Life Insurance Carried

Name of Company	Face Amount	Cash Surrender Value	Loans	Beneficiary
TOTAL				

The information contained in this statement is provided for the purpose of obtaining, or maintaining credit with you on behalf of the undersigned, or persons, firms or corporations in whose behalf the undersigned may either severally or jointly with others, execute a guaranty in your favor. Each undersigned understands that you are relying on the information provided herein (including the designation made as to ownership of the property) in deciding to grant or continue credit. Each undersigned represents and warrants that the information provided is true and complete and that you may consider this statement as continuing to be true and correct until a written notice of change is given to you by the undersigned. You are authorized to make all inquiries deemed necessary to verify the accuracy of the statement made herein, and to determine my/our creditworthiness. You are authorized to answer questions about your credit experience with me/us.

Applicant's Signature _____ Date Signed: _____ Social Security Number: _____ Date of Birth: _____

Spouse's or Co-Applicant's Signature _____ Date Signed: _____ Social Security Number: _____ Date of Birth: _____



Franchise Opportunities

We appreciate your inquiry regarding our franchise opportunity. We suggest that you print the following information for your reference. If the initial information you provide meets our initial qualifications, a representative from Ben & Jerry's will contact you within 48 business hours to discuss potential next steps and our Discovery Process. Keep in mind that we are targeting multi-unit franchisees to be part of our growth.

Choosing and investing in the right franchise is a major decision, and we want to help make sure it is a fully informed decision. We have a thorough and comprehensive selection process that is designed to ensure that both Ben & Jerry's and our candidates fully evaluate one another before entering into a franchise relationship.

We truly appreciate your consideration and initial interest about our franchise opportunity. If you need special assistance, please e-mail us at FranchiseInfo@benjerry.com.

If you would like to get started now on completing our application, you may download a copy. Please note that all parties (partners, investors, etc.) expected to be involved in the operation or business opportunity are required to complete an application.



We have **two options** for completing the application package:

1. We would prefer you to complete it electronically. Please download the two documents below and email them to FranchiseInfo@benjerry.com and then mail signed copies to the address below:
 - Application (MS Word)
 - Personal Financial Statement (MS Excel)
2. If you prefer to print it and complete it by hand, download the .pdf version below. Please Fax to

