



INSTITUTO DE NEGOCIOS

“HUMANE”

**PLAN DE DESARROLLO DE UN NUEVO CANAL DE
DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA G-MIX
ALIMENTOS, EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2024**

TOMO I

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN
OPCIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE
TECNÓLOGO SUPERIOR EN LOGÍSTICA DE
ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

ALEJANDRO JAVIER SALTOS MARTINEZ

QUITO – ECUADOR

2023



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO: PLAN DE DESARROLLO DE UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA G-MIX ALIMENTOS, EN LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2024		
AUTOR: Alejandro Javier Saltos Martínez	TUTOR: Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA	
INSTITUCIÓN: Instituto de Negocios "HUMANE"	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Logística de Abastecimiento y Distribución		
FECHA DE PUBLICACIÓN: septiembre de 2023	Nº DE PÁG: 60 pág.	
ÁREA TEMÁTICA: Logística		
PALABRAS CLAVE: Canal de distribución, logística, empresa de alimentos, ventas, productos, materia prima, competencia.		
RESUMEN: El presente estudio se desarrolla en el área de logística considerando la importancia que la distribución tiene en el incremento de las ventas y la mejora comercial. El objetivo general de este estudio es desarrollar un nuevo canal de distribución para la empresa de comida rápida G-Mix alimentos en la ciudad de Quito, año 2024; para ello, se identificó la situación actual de la empresa, partiendo de aquellos inconvenientes derivados en las estrategias aplicadas en la adquisición de materias primas para la disminución de costos, posteriormente se establecieron las estrategias comerciales y logísticas requeridas para mejorar dicha situación y, finalmente, se realizó el análisis financiero para determinar su viabilidad. Entre los principales resultados obtenidos destacan: la falta de otros canales de distribución como problema principal de la empresa y la elevada competencia. Se plantearon como estrategias incrementar las ventas, minimizar las devoluciones de las ventas mensuales, reducir los valores de los fletes, reducir los tiempos de entrega y duplicar el empaquetado de los productos. Las conclusiones muestran que la propuesta es viable financiera y comercialmente considerando como estrategia principal el desarrollo de un nuevo canal de distribución que plantea un comportamiento financiero positivo a partir del segundo y tercer año de su implementación de acuerdo a las proyecciones realizadas.		
Nº DE REGISTRO: L-EC-06-11	Nº DE CLASIFICACIÓN: L-EC-06-11	
DIRECCIÓN URL (trabajo de titulación en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI X	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0981454135	E-mail: asaltos@es.humane.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ing. Carlos Pazmiño Castillo, MBA	
	Teléfono: (04) 288 2710	
	Mail: cpazmino@humane.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/1; y en la Av. 9 de octubre 642 y Carrión edificio Prometeo, teléfonos 2569898/9. Fax: (593-2) 250-9054

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi familia, que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos

Agradezco a la vida que me ha permitido tener a mi abuelita viva para que vea este logro que no fue fácil, pero me llena de mucho orgullo, Gracias Abuelita Santa por cada día tenerme en sus oraciones presente.

También quiero agradecer a mis docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A Nuestro señor Jesucristo que ha sido mi fuerza y fortaleza, lo cual no me ha permitido decaer a ningún momento con tal de cumplir mi propósito académico.

A mi esposa Karen Benalcázar que con su ejemplo y sobre todo comprensión, ha sacrificado malas noches con tal de apoyarme siempre en este camino que no fue fácil, y como lo dijo ella, todo sacrificio tiene su recompensa. Te la dedico mi amor

A mis hijos, Martina, Sol, Nathy y el pequeño compañero de mi vida Thomas, gracias hijos, porque este esfuerzo se los dedico a ustedes, con el afán de poder guiarles por el buen camino, y siempre tengan presente que nunca es tarde para realizar sus sueños.

A mis queridos padres, Newton y Anita, que siempre me apoyaron y velaron por el bienestar mío, y ya siendo adulto lo siguen haciendo, va por ustedes viejos bellos.

¡¡Y por ultimo y no menos importante a mi Tío Pablo Vinicio que con su ejemplo de esfuerzo y superación logro proponerme una meta importante y es el crecimiento profesional y económico para mi hermosa familia, Gracias Capitán!!

Quito, septiembre de 2023

Yo, **Alejandro Javier Saltos Martínez** declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

De la misma forma, cedo mi derecho de autor al Instituto de Negocios “HUMANE”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

Alejandro Javier Saltos Martínez

C.I: 1718134412

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quito, septiembre de 2023

Certifico que el trabajo titulado “ **Plan de Desarrollo de nuevo canal de distribución para la empresa G-Mix Alimentos en la ciudad de Quito, año 2024.**” ha sido elaborado por **Alejandro Javier Saltos Martínez** bajo mi tutoría. El presente trabajo reúne los requisitos para ser defendido ante el jurado calificador designado por el Instituto de Negocios “HUMANE”.

Econ. Andrés Alprecht Quiroz, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

Esta propuesta constituye una oportunidad de crecimiento para la empresa G-Mix Alimentos debido a que atiende a las principales necesidades de la empresa y del mercado al que pertenece, planteando estrategias concisas que son medibles y alcanzables considerando los recursos con los que cuenta la empresa y enmarcando la inversión de acuerdo a las posibilidades económicas de la misma. En este sentido, se realiza un planteamiento con una estructura de financiamiento donde el 75% de la inversión lo cubre la empresa con sus recursos disponibles y sólo un 25% a través de préstamo bancario. Asimismo, los indicadores económicos evidencian la viabilidad de esta propuesta debido a que se estima un retorno de la inversión del 89% con un plazo de recuperación de dos (2) años y siete (7) meses.

ABSTRACT

This proposal constitutes a growth opportunity for the company G-Mix Alimentos because it meets the main needs of the company and the market to which it belongs, proposing concise strategies that are measurable and achievable considering the resources available to the company and Framing the investment according to its economic possibilities. In this sense, an approach is made with a financing structure where 75% of the investment is covered by the company with its available resources and only 25% through a bank loan. Likewise, the economic indicators show the viability of this proposal because an 89% return on investment is estimated with a recovery period of two (2) years and seven (7) months.

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Capítulo 1: Diseño de la investigación.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Sistematización del problema.....	3
1.4. Objetivos de Investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Marco teórico.....	5
1.6.1. Los procesos logísticos en la gestión empresarial.....	5
1.6.2. Cadena de suministro.....	6
1.6.3. Canales de distribución para productos.....	6
1.6.4. Indicadores de rendimiento de los canales de distribución.....	7
1.6.5. Los canales de distribución como herramienta competitiva.....	8
1.6.6. Estrategias para disminuir costos en la adquisición de materias primas	8
1.6.7. Promoción y venta como estrategias para el posicionamiento de marca	9
1.6.8. Estudios de mercado	10
1.6.9. Marketing digital para la promoción de nuevos productos.....	11
1.7. Marco Referencial	12
1.7.1. Estrategia	12
1.7.2. Marketing.....	12
1.7.3. Mercado.....	13
1.7.4. Posicionamiento	13
1.7.5. Marca.....	13
1.7.6. Promoción	13
1.7.7. Canal de distribución	14
1.7.8. Producto	14
1.7.9. Competencia.....	14
1.7.10. Redes Sociales	14
Capítulo 2: Propuesta Comercial.....	15

2.1.	Descripción de la empresa	16
2.2.	Descripción del proyecto	16
2.2.1.	Misión	16
2.2.2.	Visión.....	16
2.2.3.	Valores	16
2.2.3.1.	Asignar y asumir responsabilidades.....	16
2.2.3.2.	Atención consciente.....	17
2.2.3.3.	Descartar que solamente se pueda elegir entre dos alternativas. 17	
2.2.3.4.	Ser auténtico (consigo mismo y con los demás).....	17
2.2.4.	Objetivos.....	17
2.2.4.1.	Objetivo General.....	17
2.2.4.2.	Objetivos Específicos.....	17
2.2.5.	Modelo de negocios (CANVAS).....	18
2.2.5.1.	Propuesta de valor.....	18
2.2.5.2.	Segmento del cliente.....	18
2.2.5.3.	Canales de comunicación/distribución.....	18
2.2.5.4.	Relación con el cliente.....	18
2.2.5.5.	Fuentes de ingreso.....	18
2.2.5.6.	Recursos clave.....	19
2.2.5.7.	Actividades clave.....	19
2.2.5.8.	Socios clave.....	19
2.2.5.9.	Estructura de costos.....	19
2.3.	Ventajas competitivas.....	21
2.4.	Análisis de las fuerzas de Porter	21
2.4.1.	Amenazas de nuevos competidores.....	22
2.4.2.	Rivalidad entre competidores existentes	22
2.4.3.	Poder de negociación entre los proveedores	22
2.4.4.	Poder de negociación de los clientes	22
2.4.5.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	23
2.5.	Análisis FODA	23
2.6.	Análisis PESTEL	25

Elaborado por: Alejandro Saltos	25
2.7. Análisis Likert del PESTEL	25
2.8. Value Stream Mapping	26
2.8.1. Definición del VSM	26
2.8.2. Identificación del problema	27
2.8.3. Equipo de trabajo.....	27
2.8.4. Definición del alcance del Proyecto	27
2.8.5. Identificación del proceso actual.....	28
2.8.6. Mapa de valor del proceso actual de la empresa (información del proyecto, tiempo y cronogramas).....	29
2.8.7. Eventos Kaizen y puntos de mejora	30
2.8.8. Nuevo mapa de valor con mejoras detectadas en el evento Kaizen .	30
2.9. Estructura organizacional	30
2.10. Plan de Marketing sobre el proyecto	33
2.10.1. Perfil del cliente	33
2.10.2. Contexto del mercado	33
2.11. Plan de Acción	35
Capítulo 3: Análisis Financiero del Proyecto.....	40
3.1. Principales Supuestos Financieros.....	41
3.2. Financiamiento del Proyecto	41
3.2.1. Inversión Inicial.....	42
3.2.2. Préstamo	42
3.3. Sueldos	43
3.4. Gastos Operacionales (Administrativos y de ventas)	43
3.5. Comportamiento de la demanda	44
3.6. Ventas	45
3.7. Costos	45
3.8. Estados Financieros	46
3.8.1. Flujo de caja	46

3.8.2. Balance General.....	48
3.9. Indicadores económicos.....	48
3.10. Evaluación del proyecto.....	49
3.10.1. Punto de equilibrio.....	49
3.11. Ratios Financieros.....	50
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	22
Figura 2	28
Figura 3	29
Figura 4	31
Figura 5	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	3
Planteamiento del Problema	3
Tabla 2	20
Lienzo modelo de negocio CANVAS	20
Tabla 3	21
Fuerzas de Porter (valoración)	21
Figura 1	22
Fuerzas de Porter	22
Tabla 4	23
Análisis FODA	23
Tabla 5	24
Análisis FODA cruzado	24
Tabla 7	26
Valoración análisis PESTEL	26
Figura 2	28
Proceso actual de la empresa G-Mix Alimentos	28
Figura 4	31
Nuevo mapa de valor de la empresa G-Mix Alimentos (eventos Kaizen)	31
Figura 5	32
Estructura organizacional de la empresa G-Mix Alimentos	32
Tabla 8	35
Plan de acción objetivo 1	35
Tabla 9	36
Plan de acción objetivo 2	36
Tabla 10	37
Plan de acción objetivo 3	37
Tabla 11	38
Plan de acción objetivo 4	38
Tabla 12	39
Plan de acción objetivo 5	39
Tabla 13	41
Principales supuestos financieros	41
Tabla 14	41
Estructura de financiamiento	41
Tabla 15	42
Datos de Inversión	42
Tabla 16	42
Información del préstamo en período de cinco años	42
Tabla 17	43
Sueldos proyectados a cinco años	43
Tabla 18	44
Gastos Operacionales	44
Tabla 19	44
Comportamiento de la demanda esperada (proyectado a cinco años)	44

Tabla 20	45
Precio de venta individual por cada producto	45
Tabla 21	45
Ventas totales proyectadas por producto	45
Tabla 22	46
Costos de ventas individuales	46
Tabla 23	46
Costo de ventas totales por producto	46
Tabla 24	47
Flujo de caja proyectado a cinco años	47
Tabla 25	48
Balance General proyectado a cinco años	48
Tabla 26	49
Indicadores económicos	49
Tabla 27	49
Cálculo de punto de equilibrio	49
Tabla 28	50
Resultados de punto de equilibrio	50
Tabla 29	51
Ratios financieros proyectados	51

Introducción

Los Canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial. Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa la rentabilidad de la empresa.

Además, los canales de distribución son uno de los eslabones que conforman la cadena de suministro de una empresa, por ello, una falla en esta fase del proceso logístico puede alterar toda la cadena e implica generar efectos negativos en el producto final y, por ende, en la satisfacción del usuario que se refleja directamente en la rentabilidad de la organización.

Por ello, es importante atender a los detalles de cada una de las actividades que se desarrollan como parte de la cadena de distribución y a las fallas que surjan en relación a esta etapa del proceso, pues es posible que la baja rentabilidad que una empresa refleje sea consecuencia de errores cometidos en la planificación, selección e implementación de los canales de distribución.

En este sentido, la razón principal para realizar esta investigación es que la empresa G-MIX ALIMENTOS sólo dispone de un canal de distribución tradicional, dejando regalías y utilidades muy bajas, por tal motivo resulta oportuno desarrollar un canal paralelo que permita potenciar el mercado de los Supermercados, generando mayores plazas laborales e incrementando la rentabilidad de la empresa.

Capítulo 1: Diseño de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

**Tabla 1
Planteamiento del Problema**

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
Decrecimiento de Ventas	Falta de promociones de venta	La competencia aproveche las debilidades, y termine ganando los clientes totalmente	Desarrollo de un nuevo canal de distribución
La competencia crece más rápido que G-MIX Alimentos	El valor de las franquicias es más económico		
Baja calidad de los productos de G-MIX	Por abaratar costos de materia prima		
Poca presencia en redes Sociales	No se cuenta con los recursos económicos		
Poca variedad de sabores	Falta de estudio de mercado		

Elaborado por: Alejandro Saltos

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál sería la estrategia para desarrollar un nuevo canal de distribución en la empresa G-MIX Alimentos?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los problemas derivados de las estrategias aplicadas en la adquisición de materias primas para la disminución de costos?
- ¿Qué tan efectivas han sido las promociones de venta ejecutadas por la empresa G-MIX Alimentos para dar a conocer la marca en el mercado?
- ¿Cómo la falta de estudio de mercado ha incidido en la gestión de la empresa G-MIX Alimentos?
- ¿Qué nuevos canales de distribución se pueden crear para mejorar la competencia de la empresa G-MIX Alimentos en el mercado?
- ¿Qué tipo de estrategias que se pueden crear para promover los nuevos canales de distribución de la empresa G-MIX Alimentos?

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un nuevo canal de distribución para la empresa de comida rápida G-MIX Alimentos en la ciudad de Quito, año 2024

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los problemas derivados de las estrategias aplicadas en la adquisición de materias primas para la disminución de costos.
- Definir la situación actual de la empresa G-MIX Alimentos en relación a las promociones de venta ejecutadas para dar a conocer la marca en el mercado.
- Analizar la incidencia de la falta de estudio de mercado en la gestión de la empresa G-MIX Alimentos
- Desarrollar nuevos canales de distribución para mejorar la competencia en el mercado
- Crear estrategias de marketing digital para promover los nuevos canales de distribución de la empresa G-MIX Alimentos.

1.5. Justificación

La presente investigación está dirigida al desarrollo de un nuevo canal de distribución para el sector de las franquicias de helados, debido a la importancia que tiene en la gestión y desarrollo de las empresas los procesos logísticos, específicamente los canales de distribución. Este estudio parte de una problemática de una empresa local, por tanto, el análisis y profundización que se realice en este estudio permitirá ser un referente para otras empresas locales que se encuentren en una situación similar.

Asimismo, se atenderán los principales fundamentos teóricos que sustenten este estudio desde un enfoque epistemológico con la intención de generar resultados que se enmarquen en las principales líneas de estudio de las variables que se atienden. Además, se aplicarán técnicas y métodos que validan el conocimiento científico y generan confianza en la información que se presenta como parte de la indagación de campo recogida de la empresa G-MIX Alimentos.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Los procesos logísticos en la gestión empresarial

Los procesos logísticos representan un eje central en la operatividad, productividad y rentabilidad de las empresas, por ello, la importancia que tienen dentro de la gestión empresarial en relación a que se incluyen en la planificación estratégica de la organización, los objetivos y metas de cumplimiento (Escudero, 2019), ya que su objetivo principal es satisfacer la demanda con el mayor nivel de eficiencia en términos de servicio, coste y calidad.

La logística es considerada como el apoyo fundamental a la fuerza de trabajo (Rocha, et al., 2021), pues no sólo se trata del proceso, sino de la configuración de esfuerzo y planificación que permitan garantizar su cumplimiento en cada una de las etapas que lo componen. Asimismo, los procesos logísticos inciden significativamente en la posición que una empresa alcanza en el mercado, pues se vincula directamente con la satisfacción de las necesidades del cliente a lo largo del ciclo de vida del producto, entendiendo que es éste (el cliente) quien orienta el rumbo de las estrategias (Iglesias, 2013) que se aplican dentro de la empresa al ser considerado como el elemento más importante en cualquier canal de distribución.

En este orden de ideas, la logística representa para la empresa una herramienta estratégica fundamental en la medida que permite atender las fluctuaciones del mercado, las exigencias de la demanda de los clientes y el dinamismo con que ocurren los cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores (Iglesias, 2020), factores que inciden en la dificultad de poder crear planes a mediano y largo plazo, cuando son las demandas inmediatas las que buscan ser satisfechas.

La planificación logística se realiza a partir de la aplicación de principios específicos que inciden en su efectividad tales como el principio del costo actual que a pesar de ser uno de los más antiguos, aún se aplica en la práctica (Carreño, 2018), ya que permite entender la importancia de reducir

los costos no desde la ausencia del mismo, sino de su intercambio y redistribución entre las diferentes actividades logísticas de la cadena.

1.6.2. Cadena de suministro

También se reconoce como cadena de almacenamiento y su función dentro de la empresa es netamente logística y estratégica, ya que involucra a todas las operaciones de entrada y salida que se generan en una organización para que el producto sea fabricado y llegue hasta el cliente final (Mora, 2021). En este particular, en las cadenas de suministro se exige un alto nivel de compromiso entre los actores que realizan las tareas propias de cada una de las etapas que la componen, pues cada eslabón representa un aspecto clave para el proceso e incide en el producto.

Por tal motivo, es necesario que existan vínculos entre cada una de las unidades productivas que participan en la cadena de suministros, pues es fundamental mantener las interacciones sistemáticas, pues es dinámica e implica un flujo constante de información entre las diferentes etapas que la comprenden que, en esencia, se dividen en cuatro (4) grandes grupos que son: abastecimiento o suministro, fabricación o producción, distribución y consumidor (mercado) (Calatayud y Katz, 2019).

1.6.3. Canales de distribución para productos

La premisa de los canales de distribución es asegurarse y garantizar la disponibilidad de los productos requeridos por los clientes a costos razonables y en tiempos que permitan satisfacer sus necesidades de consumo (Eslava, 2017), pues desde el momento en que el producto se ha elaborado hasta que llega a manos del cliente, es responsabilidad del proceso logístico en el cual la distribución tiene un importante protagonismo.

En este contexto, la función principal de la distribución es llevar el producto a manos del cliente considerando las formas, el tiempo, el lugar, el medio y la información asumiendo los menores costos y los riesgos implicados en dicho proceso, de manera que, tanto las utilidades y servicios que destaquen en esta fase se constituirán como un valor añadido al producto

que contribuirá significativamente con la fidelización y satisfacción del cliente (Molinillo, 2020).

Las estrategias de distribución que se planifican en una empresa responden a un conjunto de elementos que buscan alcanzar un objetivo en un contexto determinado, por ejemplo, el posicionamiento de una marca, la reducción de costes, entre otros que se tracen de acuerdo a la realidad empresarial (González, 2022); de ahí la necesidad de seleccionar cuidadosamente cada uno de los canales de distribución a utilizar para garantizar la presencia del producto en el mercado.

Otro aspecto a considerar al seleccionar un canal de distribución será el tipo de producto y el número de intermediarios que formen parte de la cadena de distribución, porque de ellos dependerán variaciones como los costos o tiempos de entrega (Paz, 2021). Para seleccionar el mejor canal de distribución, es necesario analizar a los intermediarios que pueden intervenir en la cadena bien por su papel estratégico, su desempeño operativo y el nivel de rentabilidad que aportan o por el valor añadido que sean capaces de aportar a la marca y al producto (López, 2018); asimismo, al seleccionar el canal de distribución será oportuno verificar que éste aporte también valor y sea rentable tanto para la empresa como para el cliente quien asume al final los costes implicados en el proceso logístico.

1.6.4. Indicadores de rendimiento de los canales de distribución

Todas las empresas presentan diferentes enfoques en su desempeño que responden a las exigencias que se realizan a sus fuerzas productivas, las motivaciones y objetivos, entre otros aspectos (García, 2020). No obstante, en los procesos logísticos existen indicadores que son universales al momento de reconocer el desempeño de la cadena logística o de parte de ella como es el caso de los canales de distribución.

El rendimiento y la calidad con unos de los indicadores más utilizados en la distribución, que se pueden no sólo medir sino también controlar para que cada cliente obtenga el mayor nivel de satisfacción en su experiencia de compra del producto. Cuando se hace referencia a los indicadores de

rendimiento, gestión, calidad o desempeño, su intención es la misma en cierto modo, pues en todos los casos se pretende identificar la efectividad de las acciones en relación con los resultados esperados

1.6.5. Los canales de distribución como herramienta competitiva

Existen innumerables tipos de canales de distribución que se pueden utilizar como parte de la estrategia tanto de comercialización como de posicionamiento en el mercado de una marca o producto. En todo caso, será clave y diferenciador el análisis que se realice al momento de decidir cuál de esos canales de distribución disponibles serán implementados; mientras más sean los canales, el alcance de la empresa será mayor en el mercado (Kotler, 2008).

En este orden de ideas hay que considerar que la distribución se ha convertido cada vez más en una herramienta competitiva, especialmente, con la incorporación de nuevas tecnologías en cada una de las fases que comprende esta fase del proceso logístico (Ramos y Balderas, 2022), pues las nuevas tecnologías de comunicación e información presentan un amplio abanico de opciones en cuanto a diversas innovaciones que, en la medida en que se incorporen a la empresa, estas constituirán una ventaja competitiva en el mercado.

De esta manera, los nuevos softwares de seguimiento y establecimiento de rutas que mejoran los tiempos de entrega, las plataformas que permiten realizar el seguimiento del producto en tiempo real o sistemas digitales para mantener contacto directo con el cliente y el cliente con la empresa a través de medios informáticos y digitales, entre otros, han permitido la creación de nuevos modelos de negocios como el e-commerce con la aparición y uso de los smartphones.

1.6.6. Estrategias para disminuir costos en la adquisición de materias primas

Cuando se tiene un negocio, se buscan las alternativas que permitan reducir costos e incrementar el margen de utilidad para que los ingresos generen mayor rentabilidad. En todo caso, la adquisición de materias

primas es una etapa en la cadena de suministro que representa no un gasto, sino una inversión ya que el dinero que se destina para ello será recuperado.

Durante el proceso de adquisición de materias primas es fundamental llevar un registro de cada uno de los insumos y materiales que se adquieren para mejorar el control de los recursos (Guarnizo y Cárdenas, 2020), en este sentido, el inventario representa uno de los registros de mayor precisión que deben realizarse en este proceso de adquisición, especialmente cuando se buscan reducir los costos, pues el reconocer la cantidad de suministro que se emplea para producir cada producto permitirá reducir los costos de producción al evitar excedentes innecesarios (Acosta, 2020).

Además de reducir los costos, una adecuada gestión de calidad integrada en la adquisición de materias primas permite mejorar la productividad de la empresa (Mora, 2023), ya que al reconocer e identificar cuáles son las necesidades de compra específicas se pueden buscar mejores proveedores que atiendan directamente a las necesidades y requerimientos que brinden un mejor resultado.

Es importante entender que el manejo de las adquisiciones de materias primas debe ser cuidadosamente analizado, prestando atención a la calidad, ya que disminuir los costos de adquisición sacrificando la calidad del producto no es recomendado debido a que afecta no sólo la imagen, sino la fidelidad del cliente que es extremadamente valiosa (Pedraza, 2016); por lo tanto, esta acción puede generar pérdida no sólo en términos económicos, sino que puede restar credibilidad a la marca y valor al producto.

1.6.7. Promoción y venta como estrategias para el posicionamiento de marca

Una marca posicionada es el resultado de un conjunto de acciones que se ejecutan en base a un plan de comercialización bien establecido con objetivos claros de lo que se desea alcanzar en términos de imagen y metas de ventas. Cuando una empresa se ve obligada a bajar los precios de sus productos para competir, es una situación que surge de un débil tratamiento

y gestión de marca e imagen en el mercado, ya que, tal y como refiere Mir (2015), “las marcas que no consiguen crear una posición en las mentes, se ven obligadas a reducir el precio como única vía para permanecer, por un tiempo limitado, en el mercado” (p.11).

La promoción y las ventas se encuentran estrechamente vinculadas en el sentido que las ventas se apoyan en las estrategias de promoción para materializar la acción de compra del consumidor, es decir, la promoción y las ventas son tanto estrategias de comercialización como estrategias de marketing, pues una es el resultado de la otra (Jiménez y Castro, 2016). Se considera una inversión porque estimula el comportamiento del consumidor para que éste tome la decisión de comprar y, con ello, se estaría recuperando la inversión realizada.

Es importante entender que la promoción para el posicionamiento de la marca es fundamental, con énfasis en las etapas de introducción y crecimiento del producto, donde la planificación deberá ser específica en cuanto a las actividades que se deben realizar y las ventas que se quieren alcanzar (Castro, 2018). En este punto, es preciso identificar cuál es el objetivo de la promoción, pues existen motivos de ventas y motivos de reconocimiento y posicionamiento de la marca.

1.6.8. Estudios de mercado

El estudio de mercado constituye una herramienta indispensable en la planificación comercial, especialmente cuando se atiende a una necesidad de posicionamiento y reconocimiento de marca para definir las promociones que apoyarán e impulsarán las ventas de un producto (González, 2022). Son esenciales para reconocer la situación real del mercado en virtud de saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere llegar, pues genera información relevante del entorno, del segmento de clientes, de la competencia, entre otros factores que inciden en las decisiones de compra del consumidor.

El estudio de mercado forma parte de la investigación y análisis que se realiza para el reconocimiento de aspectos claves para la empresa, ya que se centra en la comprensión del cliente, la empresa y la competencia para

entender y dar respuesta a aquellas interrogantes que surgen alrededor del producto que se ofrece (Zamarreño, 2020). En este particular, al reconocer el mercado al que se enfrenta una compañía, se está dando importancia a la influencia del entorno en la actividad empresarial, ya que al momento de la planificación es necesario entender que existen variables que son incontrolables (competencia, leyes, política, etc.) y otras que sí se pueden controlar (procesos logísticos, distribución, estrategias de promoción y ventas, etc.), por tanto esa planeación debe ser consciente y contemplar los riesgos y las acciones preventivas que los mitiguen.

La investigación de mercado a través de sus respectivos estudios, también incide en la toma de decisiones y configuración de la planificación logística y de comercialización de un producto, ya que la información que se recoge a través de ellos, amplía la visión acerca de la disponibilidad de recursos porque permite entender las características de los consumidores, su localización, los canales comerciales que se pueden activar para llevar el producto al cliente final, entre otros datos relevantes y de interés (Schnarch, 2021).

1.6.9. Marketing digital para la promoción de nuevos productos

Las nuevas tecnologías han supuesto un recurso cada vez más útil y eficiente en el marketing, a un punto en que, actualmente, el marketing digital se ha posicionado como una de las herramientas más importantes no sólo para la comercialización de productos, sino para el posicionamiento de marca, fortalecimiento de la imagen, generación de valor, entre otras estrategias que inciden en el crecimiento y desarrollo de la marca en el mercado (Arias, 2015).

En este contexto, las redes sociales son las más utilizadas para llevar a cabo los diferentes planes de marketing digital que se elaboran en las empresas, pues sus características permiten que sean un recurso de amplio alcance con costes reducidos y un gran impacto en la mente del consumidor. Además, estas plataformas ofrecen una gran cantidad de herramientas de análisis y segmentación que contribuyen con la efectividad de los anuncios y publicaciones que se realizan por medio de ellas.

El marketing digital contribuye con el escalamiento de la marca en la mente de las personas, pues es importante reconocer que con la incorporación de las redes sociales y las TIC, hubo un profundo cambio en la manera de comunicarse e interactuar de las personas y, por ende, la forma en que la persona percibe un producto y decide comprarlo, también cambió (Shum, 2021). A este respecto, la visión de las marcas se ha transformado y evolucionado, pues ahora la forma en que se conecta la empresa con el consumidor es distinta a la de hace algunas décadas atrás; actualmente, la inmediatez, la comunicación constante y directa, la atención personalizada constituyen una de las necesidades que buscan cubrir los clientes a través del uso de las plataformas digitales, especialmente, las redes sociales que se han convertido en el canal de comunicación por excelencia del marketing digital.

Por ello, una adecuada planificación de estrategias de promoción a través del marketing digital proporcionará un mayor nivel de efectividad en la comercialización de un producto (Sainz, 2021), porque no sólo se posicionará una marca y se fortalecerá una imagen, sino que se establecerá un mayor vínculo con el consumidor atendiendo a las demandas del mercado y la competencia, creando un reconocimiento en la mente del cliente final que deberá ser reforzado con la propuesta de valor.

1.7. Marco Referencial

1.7.1. Estrategia

La estrategia, se reconoce como aquella acción o conjunto de acciones que han sido planificadas en función de cumplir con objetivos específicos destacando los elementos claves que aportan significativamente en su consecución (Contreras, 2013). Se caracteriza por el análisis y nivel de compromiso que implica su configuración e implementación (Freedman, 2016).

1.7.2. Marketing

Es una disciplina que se desarrolla en el ámbito comercial cuya finalidad es reconocer los gustos y necesidades del cliente y su relación con el producto o servicio que ofrece una empresa; se ha desarrollado y evolucionado en

función de los cambios de comportamiento de consumo que se han producido durante las últimas décadas (Zamarreño, 2020) con procesos de transformación como la globalización, la incorporación de las nuevas tecnologías o el COVID19. Su objetivo principal es utilizar esa información que se recoge en la realidad para crear estrategias de marketing y atraer nuevos clientes para generar más valor (Branding, 2021).

1.7.3. Mercado

Se trata de ese escenario en que se opera comercialmente porque existe un conjunto de personas interesadas en vender y otras interesadas en comprar, entendido en la literatura como un espacio donde se intercambian bienes y servicios por un pago determinado (oferta y demanda) (Zamarreño, 2020).

1.7.4. Posicionamiento

Se trata de un concepto de marketing que responde a la ubicación de las empresas en el mercado respecto al imaginario colectivo de los consumidores y en respuesta a la ventaja que tiene sobre la competencia. Se trata de una posición imaginaria donde la marca es recordada y preferida por la mayoría de los consumidores que pertenecen a un mismo segmento (Mir, 2015).

1.7.5. Marca

En el marketing se reconoce la marca como el identificador de un producto, una empresa que se ofrece en el mercado con la intención de ser reconocida entre la competencia y recordada por los consumidores con el objetivo de ser preferida al momento de tomar la decisión de compra (Rodríguez, et al., 2019). Por tanto, la marca comprende un conjunto de atributos (tangibles e intangibles) que definen un producto o servicio caracterizándolo en el mercado.

1.7.6. Promoción

Es entendida como la herramienta que acompaña las ventas de un producto dando a conocer la propuesta de valor que le identifica y destaca frente a la competencia. Sirve para posicionar una marca, mejorar las ventas y fidelizar a los clientes; cuando se trata de una promoción de

ventas, se refiere a ese incentivo (a corto plazo) que impulsa la venta y fomenta la compra del producto (López, et al., 2020).

1.7.7. Canal de distribución

Se trata de una red organizada de agentes intermediarios que intervienen en el proceso de distribución para hacer llegar el producto a los consumidores finales, pues permiten la comercialización, el traslado y ubicación del producto (Prieto, 2022). La gestión del canal de distribución será determinante en la calidad percibida por el cliente ante la compra del producto y el tipo de canal dependerá del producto y sus características (Silva, 2021).

1.7.8. Producto

Se entiende como cualquier cosa que se ofrece en un mercado para que pueda ser adquirido, usado o consumido y que responda a una necesidad o deseo a través de sus atributos físicos tangibles (Díaz, 2022). Generalmente, esa cosa a la que se hace referencia, ha sido producida, transformada siguiendo con estándares de calidad para que cubra las exigencias del mercado.

1.7.9. Competencia

Es el conjunto de empresas que coinciden en el nicho de mercado debido a que ofrecen productos y/o servicios con características similares (Talaya y Mondéjar, 2022). De manera que, una competencia se entiende como tal cuando existe una situación dentro de un mercado donde existen compradores que necesitan un producto y existen varios vendedores que presentan ese producto.

1.7.10. Redes Sociales

Son unas estructuras o plataformas digitales que están conformadas por comunidades de individuos que comparten sus gustos, intereses, preferencias o deseos (Moreno, 2015). Actualmente, representa una de las formas más comunes de relacionarse ya sea por ocio, entretenimiento o por trabajo y comercio; se entiende también, como un medio de comunicación social que surgió con el desarrollo de nuevas tecnologías a través de Internet.

Capítulo 2: Propuesta Comercial.

2.1. Descripción de la empresa

Empresa ecuatoriana con más de seis años en el mercado, dedicada a la elaboración y comercialización de helados de paila con sabores originales que combinan la frescura de frutas locales con la dedicada técnica artesanal. La empresa se crea en el año 2016 y, actualmente cuenta con más de 30 tiendas ubicadas a nivel nacional que operan bajo la modalidad de franquicias; además, cuenta con una planta propia de producción y transporte frigorífico para la distribución que asegura la cadena de frío preserva la calidad del producto.

2.2. Descripción del proyecto

Desarrollar un nuevo canal de distribución que permita generar otros ingresos, y generar más utilidad a la empresa, aprovechando la calidad de los productos; el desarrollo de nuevas presentaciones sería la herramienta perfecta para que se pueda hacer conocer en el mercado actual de retail, con diferentes presentaciones la aceptación del público será de manera inmediata.

2.2.1. Misión

Somos una empresa líder en el mercado de consumo tradicional, fomentando la unión familiar y la calidad humana. Utilizando materia prima de elevada calidad y técnicas artesanales que exaltan la dedicación en la elaboración de cada producto.

2.2.2. Visión

Al 2027, Gelatomix se proyecta como la cadena de alimentos más grande del mercado nacional, abarcando negocios internacionales.

2.2.3. Valores

2.2.3.1. Asignar y asumir responsabilidades.

Asumir los compromisos con integridad significa aprovechar las oportunidades que nos apasionan y también reconocer cuando tenemos que darle menos prioridad a algo. Se acepta la responsabilidad plena ante

nuestros compromisos, brindando confianza para que otros puedan hacer lo mismo.

2.2.3.2. Atención consciente.

Concentrados en el presente se procura otorgar el tiempo necesario para reflexionar, así como también, generar el espacio para integrar los saberes. Estas prácticas permiten aprender de forma colectiva, mejorar todo lo que se hace y contribuir con una evolución continua de la cultura corporativa.

2.2.3.3. Descartar que solamente se pueda elegir entre dos alternativas.

La curiosidad, la creatividad y el pensamiento flexible para nuevas perspectivas son aspectos fundamentales del quehacer organizacional. Al tener que elegir entre dos caras de una misma moneda se pierden los beneficios de una de ellas. Por eso existe el compromiso de buscar una tercera opción en la que se incluyan ambas verdades.

2.2.3.4. Ser auténtico (consigo mismo y con los demás).

Los mejores trabajos son los ligados a la autenticidad, que favorece el crecimiento y el trabajo en equipo. Por ello, el trabajo y compromiso permiten crear un entorno laboral inclusivo en el que todos se sientan seguros y a gusto de ser ellos mismos.

2.2.4. Objetivos

2.2.4.1. Objetivo General.

- Implementar un nuevo canal de distribución en el sector de retail en el año 2024

2.2.4.2. Objetivos Específicos.

- Incrementar el volumen de ventas en un 25%, dentro de un año calendario
- Minimizar las devoluciones en un 5% de la venta generada por mes
- Reducir en un 50% los valores de los fletes, mejorando las rutas en el primer trimestre del 2024
- Reducir los tiempos de entregas con un 20% tercer trimestre del 2024.
- Duplicar el empaquetado de los productos y las unidades de manejo, en el segundo semestre del 2024.

2.2.5. Modelo de negocios (CANVAS)

El modelo de negocio CANVAS permite presentar cada uno de los elementos claves de una idea de negocio o un proyecto que contribuya con el crecimiento y desarrollo de una empresa (Tabla 2).

2.2.5.1. Propuesta de valor.

Presentar a los clientes una amplia oferta de sabores de helados con productos locales de primera calidad, técnicas artesanales y procedimientos que responden a los más elevados estándares de inocuidad. Además, se atiende a un proceso logística con énfasis en la distribución, para ello, se cuenta con un excelente manejo de tiempos y cadenas de fríos que se mantienen a lo largo del proceso de distribución.

2.2.5.2. Segmento del cliente.

Los clientes a los que se dirige la empresa son, los emprendedores que deciden adquirir la franquicia y comercializar los productos, tienen un nivel socioeconómico medio-alto porque poseen los recursos para invertir y su rango etario se encuentra entre los 25 y 60 años. Por otro lado, se encuentran los consumidores de los productos quienes son personas con un rango etario más amplio porque se incluyen a los niños y jóvenes, así como a los adultos mayores, lo cual sería de 3-90 años, además, pertenecen a un nivel socioeconómico alto.

2.2.5.3. Canales de comunicación/distribución.

Actualmente, se maneja el canal tradicional, que incluye entregas en cada punto de venta o local de la marca, es decir, distribución, retail y entregas directas.

2.2.5.4. Relación con el cliente.

Relación directa a través de las redes sociales (publicidad paga y orgánica), el trato directo con cada cliente (Face to Face) y ejecutivos de ventas.

2.2.5.5. Fuentes de ingreso.

Las ventas realizadas en cada punto de venta, pago con botones de pago y efectivo, rebates que los proveedores entregan a la marca al finalizar el año.

2.2.5.6. Recursos clave.

Empleados (operativos y administrativos)

2.2.5.7. Actividades clave.

Revisión constante de los potenciales clientes que ingresan al establecimiento, creando un servicio de seguimiento para la consecución de la venta, elaboración de productos siguiendo estándares de calidad, comercialización de nuevas líneas, excelente manejo de inventarios, revisión de caducados, procesos de logística inversa, despachos y entregas.

2.2.5.8. Socios clave.

Entre los socios que resultan clave en este particular destacan, los importadores, bancos, franquiciados, proveedores (frutas, empaques, transporte).

2.2.5.9. Estructura de costos.

Materia prima, gastos administrativos, costos operativos, maquinarias, campañas de marketing.

Tabla 2

Lienzo modelo de negocio CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	CON	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Importadores • Bancos • Franquiciados • Proveedores de frutas • Empresa de empaques 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los productos • Comercialización de las nuevas líneas • Manejo de Inventarios • Revisar caducados • Logística Inversa • Despachos Entregas 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a los clientes una amplia oferta de sabores de helados con productos locales de primera calidad, técnicas artesanales y procedimientos que responden a los más elevados estándares de inocuidad. • Se atiende a un proceso logística con énfasis en la distribución, para ello, se cuenta con un excelente manejo de tiempos y cadenas de fríos que se mantienen a lo largo del proceso de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en RRSS • Atención al cliente • Ejecutivos de ventas 		<ul style="list-style-type: none"> • Cientes: <ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores - Nivel socioeconómico medio-alto - Rango etario 25-60 años • Consumidores <ul style="list-style-type: none"> - Niños, jóvenes, adultos y adultos mayores (3-90 años). - Nivel socioeconómico alto.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Operativo • Personal administrativo 		<p>CANALES Y DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregas directas • Distribuidores • Retail 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Gastos administrativos • Costo Operativos • Maquinarias • Campañas de MKT 		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de Helados tradicionales • Venta de Helados con quesos • Paletería • Bolos • Pago con botones de pagos • Efectivo 			

Elaborado por: Alejandro Saltos

2.3. Ventajas competitivas

- Todos los productos son naturales al 100% y frescos, con materia prima de alta calidad, que no contienen ni colorantes, ni saborizantes.
- Los helados con bajos en grasa, dado su proceso de batido y pasteurización de las mismas.
- La planificación de la distribución se realiza mediante SAP, que nos permite perfeccionar los tiempos de entrega, esto permite que los productos estén en las franquicias en los tiempos muertos.
- La calidad de los productos es la mayor ventaja dado que son 100% Paila y con procesos de altos estándares de calidad.

2.4. Análisis de las fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter describen los aspectos externos que pueden incidir directamente en el comportamiento de la empresa en el mercado, pues son fundamentales para comprender y hacer frente a la competencia (Tabla 3) (Figura 1). En este caso, se realiza una ponderación donde 1 significa menor riesgo de que ocurra y 5 mayor riesgo de que ocurra.

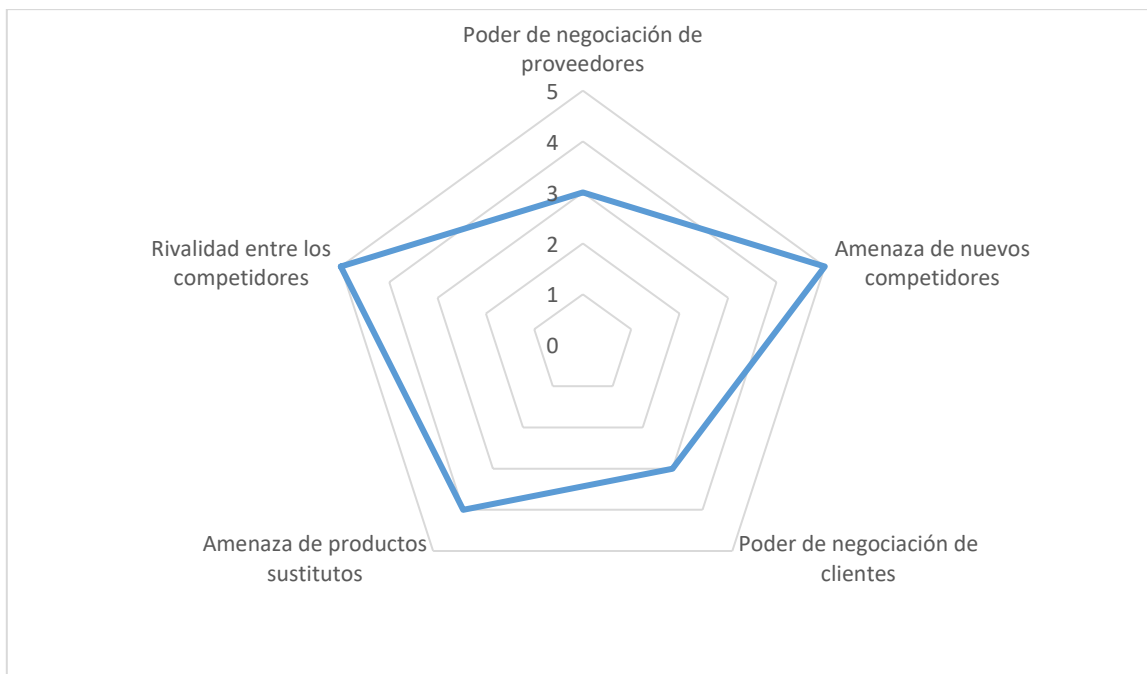
Tabla 3

Fuerzas de Porter (valoración)

Fuerza	Ponderación
Poder de negociación de los proveedores	3
Amenaza de los nuevos competidores	5
Poder de negociación de los clientes	3
Amenaza de productos y servicios sustitutivos	4
Rivalidad entre los competidores existentes	5

Elaborado por: Alejandro Saltos

Figura 1
Fuerzas de Porter



Elaborado por: Alejandro Saltos

2.4.1. Amenazas de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas.

2.4.2. Rivalidad entre competidores existentes

Existe el riesgo de nuevos competidores por precios, variedad de sabores, campañas agresivas, generando que la marca vaya perdiendo fuerza.

2.4.3. Poder de negociación entre los proveedores

Existen falencias al momento de negociar con los proveedores de leche, los cuales por no tener definido un proceso establecido y contratos vigentes, hacen que dichos desaciertos sean resultado un precio de compra variable.

2.4.4. Poder de negociación de los clientes

Parte de las cualidades del producto, sólo se puede influir en ellos a través de la publicidad. Se compite por diferenciación y no por precios.

2.4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La entrada de productos sustitutos le puede generar disminución en las ventas, el incremento de las devoluciones en ventas y en casos extremos problemas de negocio en marcha.

2.5. Análisis FODA

En este caso, el análisis FODA se realiza con la intención de reconocer los aspectos clave de éxito tanto internos como externos de la empresa en relación al proyecto comercial (Tabla 4).

Tabla 4

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Plan de mantenimientos de la maquinaria• Relaciones fuertes y lazos estratégicos con inversionistas de otros países• Calidad de los productos• Variedad de sabores de helados	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de contratos con los proveedores• Implementación de un software para mejor control de inventarios• Tercerizar el servicio de transporte
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Falta de reconocimiento a la marca• Organización de las rutas de entrega• Personal no calificado• No asignar presupuesto para el desarrollo de nuevas herramientas	<ul style="list-style-type: none">• Competencia agresiva• Cambios de menú global, y no por sectores• Falta de capacitaciones• Cambios bruscos con los proveedores de materia prima

Elaborado por: Alejandro Saltos

En este particular, cada aspecto interno y externo, debe considerarse al momento de plantear estrategias de solución o mejora a la situación existente, cruzando cada uno de los cuadrantes que forman parte del FODA inicial (Tabla 5).

Tabla 5
Análisis FODA cruzado

FODA

FACTORES EXTERNOS

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Plan de mantenimientos de la maquinaria F2: Relaciones fuertes y lazos estratégicos con inversionistas de otros países F3: Calidad de los productos F4: Variedad de sabores de helados	D1: Falta de reconocimiento a la marca D2: Organización de las rutas de entrega D3: Personal no calificado D4: No asignar presupuesto para el desarrollo de nuevas herramientas
		F+O	O+D
OPORTUNIDADES	O1: Desarrollo de contratos con los proveedores O2: Implementación de un software para mejor control de inventarios O3: Tercerizar el servicio de transporte	(F3+O3): Realizar los despachos a elaborados, respetando el FIFO, para garantizar la calidad de los productos. (F4+O2): Implementación de un nuevo software para obtener sugeridos de nuevos sabores	(D2+O4): Buscar empresas de transporte calificadas que desarrollen un plan de entregas. (D4+O2): Implementar un ERP, que permita controlar el tema operativo
		F+A	A+D
AMENAZAS	A1: Competencia agresiva A2: Cambios de menús global, y no por sectores A3: Falta de capacitaciones A4: Cambios bruscos con los proveedores de materia prima	(F4+A1): Plan de acción para elaborar variedad de sabores y limitar a la competencia agresiva. (F2+A1): Proponer no cambiar los proveedores de materia prima, buscando proveedores que se conviertan en socios	(D3+A3): Cotizar planes de capacitaciones para el personal operativo. (D1+A2): Implementar menús digitales en cada punto de entrega

Elaborado por: Alejandro Saltos

2.6. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL corresponde a cada uno de los factores externos (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) que influyen en el desarrollo de la empresa, producto o propuesta comercial (Tabla 6).

Tabla 6
Análisis PESTEL

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Tratado de libre comercio para el ingreso de materias primas	Exenciones tributarias en adquisición de materias primas	Tendencia al consumo de este tipo de productos	Desarrollo de herramientas tecnológicas y equipos en el área de heladerías	Implementación de normas de BPM	Exigencia del cumplimiento de normas ARCSA
Inestabilidad política en el país que frena las inversiones	Reducción de impuesto a la renta de los locales	Crecimiento de la población infantil y juvenil como principales consumidores del producto	Nuevos canales de comunicación a través de plataformas digitales como las redes sociales	Certificación ISO-14001	Exigencia de cumplimiento de control y regulaciones de fechas elaboración y caducidad
Períodos de elecciones crean inestabilidad y volatilidad política.	Apoyo del sistema financiero para emprendedores	Incremento en el uso de redes sociales en Ecuador	Ampliación del acceso a redes de telecomunicación e Internet a nivel nacional	Cambio de estaciones climáticas	Exigencia de documentos de transporte de la empresa para traslado y distribución de productos terminados

Elaborado por: Alejandro Saltos

2.7. Análisis Likert del PESTEL

En este particular, se realiza una valoración de cada uno de los aspectos del PESTEL para determinar tanto el tipo de impacto (positivo, negativo o indiferente) como el tiempo en que puede ocurrir (corto, mediano o largo plazo) (Tabla 7).

Tabla 7
Valoración análisis PESTEL

Factor	Aspecto	Tipo de impacto			Tiempo de impacto		
		Pos.	Neg.	Ind.	Corto	Medio	Largo
Política	Tratado de libre comercio para el ingreso de materias primas.	X			X		
	Inestabilidad política en el país que frena las inversiones.		X			X	
	Períodos de elecciones crean inestabilidad, incertidumbre y volatilidad política.		X				X
Económico	Exenciones tributarias en adquisición de materias primas	X			X		
	Reducción de impuesto a la renta de los locales	X			X		
	Apoyo del sistema financiero para emprendedores	X				X	
Social	Tendencia al consumo de este tipo de productos	X			X	X	X
	Crecimiento de la población infantil y juvenil como principales consumidores del producto	X			X	X	X
	Incremento en el uso de redes sociales en Ecuador	X			X	X	X
Tecnológico	Desarrollo de herramientas tecnológicas y equipos en el área de heladerías	X			X	X	X
	Nuevos canales de comunicación a través de plataformas digitales como las redes sociales	X			X	X	X
	Ampliación del acceso a redes de telecomunicaciones e Internet a nivel nacional	X			X	X	X
Ecológico	Implementación de normas de BPM	X			X		
	Certificación ISO-14001	X			X		
Legal	Cambio de estaciones climáticas	X				X	
	Exigencia del cumplimiento de normas ARCSA	X			X		
	Exigencia de cumplimiento de control y regulaciones de fechas elaboración y caducidad	X			X		

Elaborado por: Alejandro Saltos

2.8. Value Stream Mapping

2.8.1. Definición del VSM

El value stream mapping (VSM) es una herramienta clave dentro de la metodología lean manufacturing y es un diagrama que se utiliza para visualizar, analizar y mejorar el flujo de los productos y de la información dentro de un proceso de producción, desde el inicio del proceso hasta la entrega al cliente.

Es un diagrama de flujo, por lo que utiliza unos símbolos determinados para representar diversas actividades de trabajo y flujos de información. Es especialmente útil para encontrar oportunidades de mejora, eliminando desperdicios en el proceso de producción; en este contexto, cada una de las actividades que se realizan para fabricar los productos son registradas en función de si añaden valor o no añaden valor desde el punto de vista del cliente, con el fin de eliminar las actividades que no agreguen valor al producto.

Es importante considerar que, los clientes, lo único que desean es que sus productos sean fabricados en total cumpliendo con todos sus requisitos de calidad y dentro del plazo de entrega, es decir, no se preocupan por el esfuerzo ni los recursos invertidos para producirlos.

El proceso para realizar el VSM es empezar dibujando el diagrama del estado actual del proceso de producción y a partir de éste, obtener todos los problemas y las mejoras a realizar para solucionarlos y llegando a un estado futuro (estado ideal), donde hipotéticamente ya no existen problemas de producción y por tanto tendremos una mayor productividad y un mayor aprovechamiento de los recursos.

2.8.2. Identificación del problema

Durante el análisis realizado con la herramienta, se pudo identificar que la empresa sólo considera un canal de distribución para la comercialización de sus productos, los cuales generan pérdida al margen de ganancia de cada uno. En este particular, las presentaciones han sido las mismas durante la vida de la empresa y la falta de inversión en la estructura e implementación de mejoras continuas han provocado que la empresa presente un decrecimiento y genere reducción de personal.

2.8.3. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por: una coordinadora de logística, el transporte es tercerizado, un jefe de producción, una supervisora de calidad, un supervisor de producción, una coordinadora de compras, un supervisor de bodega, los ayudantes de bodega y el jefe de mantenimiento.

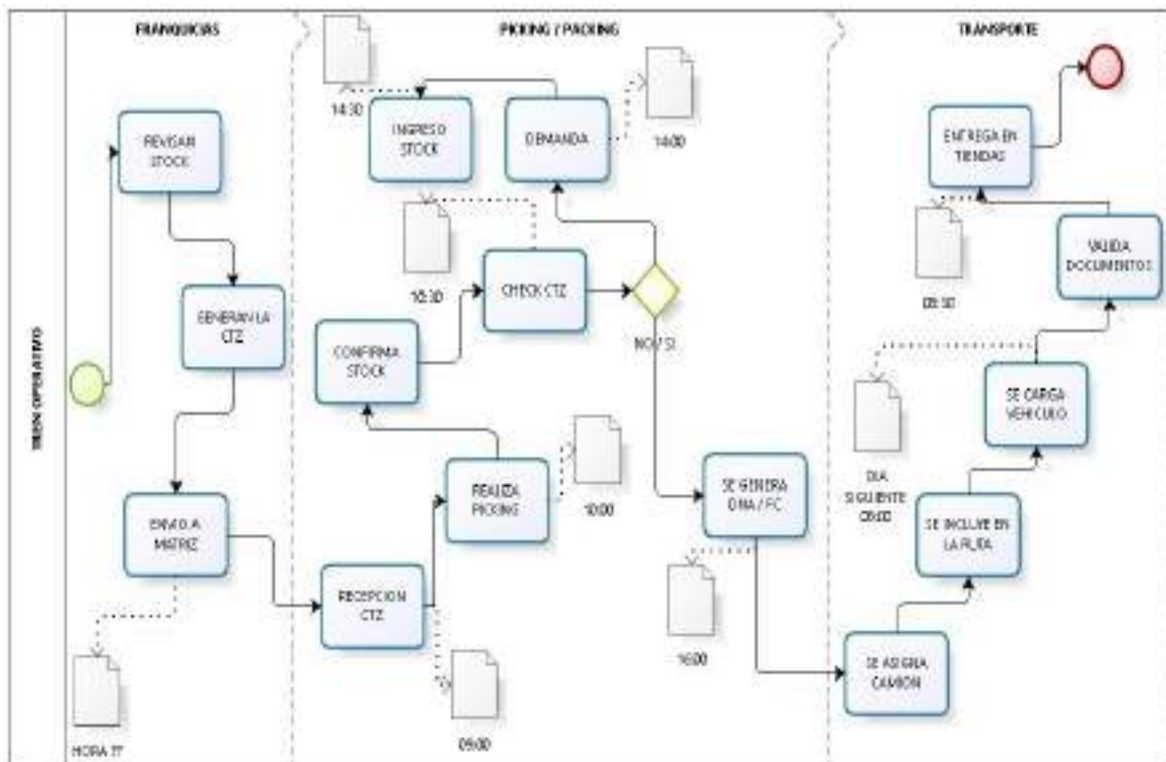
2.8.4. Definición del alcance del Proyecto

Implementar un nuevo canal de distribución en el sector de retail en el año 2024

2.8.5. Identificación del proceso actual

Figura 2

Proceso actual de la empresa G-Mix Alimentos

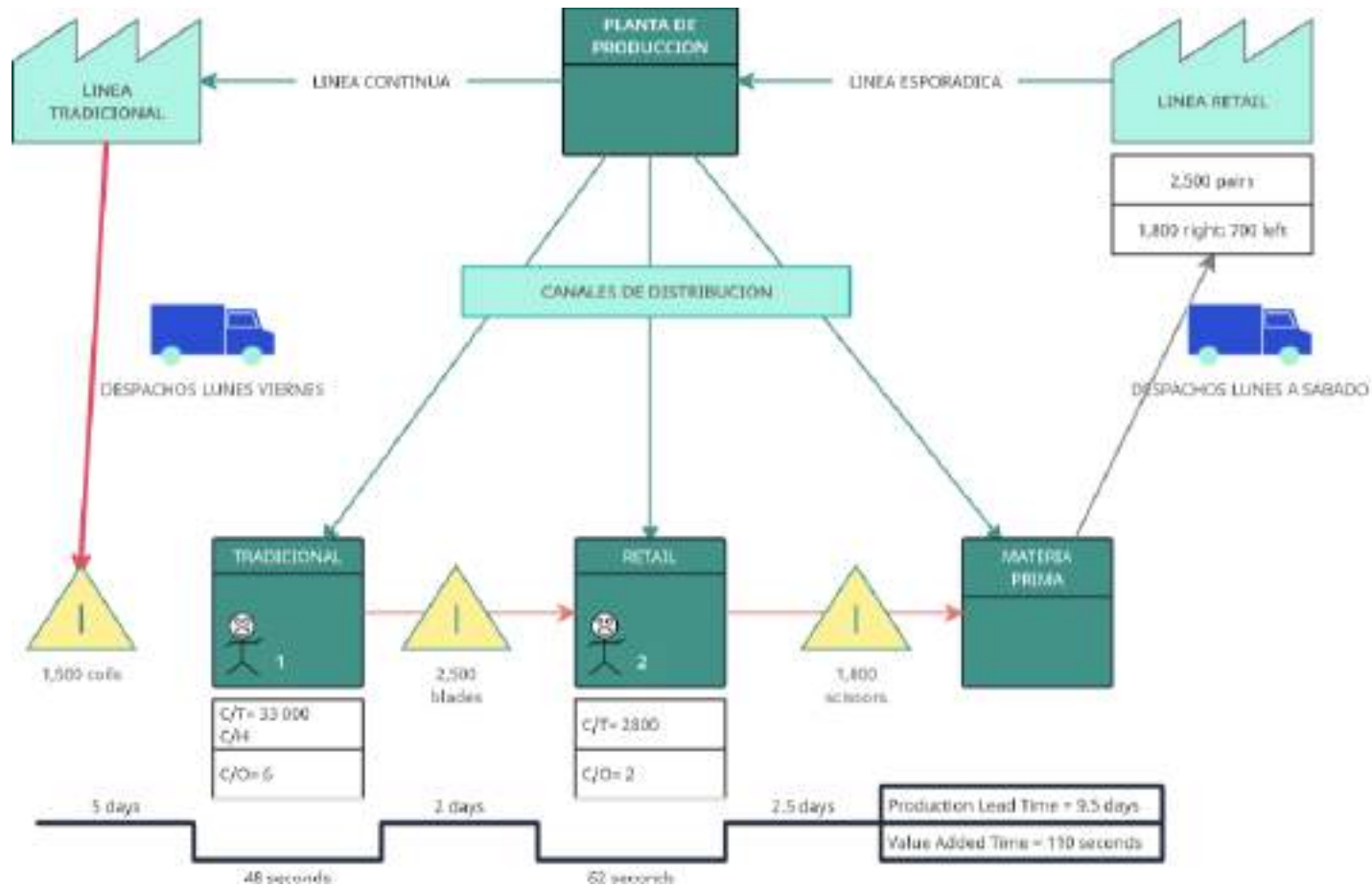


Elaborado por: Alejandro Saltos

2.8.6. Mapa de valor del proceso actual de la empresa (información del proyecto, tiempo y cronogramas)

Figura 3

Mapa de valor del proceso actual en G-Mix Alimentos



Elaborado por: Alejandro Saltos

2.8.7. Eventos Kaizen y puntos de mejora

A continuación, se especifican los puntos de mejora que se sugieren de acuerdo a los principales eventos Kaizen que se presentan en la empresa, los cuales son:

- Aumento de la eficiencia para reducir la merma de las materias primas de un 37% a un 17%.
- Mejora en la calidad mediante un mayor rendimiento en las fórmulas de los helados.
- Fomento de la innovación desarrollando un nuevo Layout de máquinas.
- Identificación temprana de problemas aplicando controles de planes de acción.

2.8.8. Nuevo mapa de valor con mejoras detectadas en el evento Kaizen

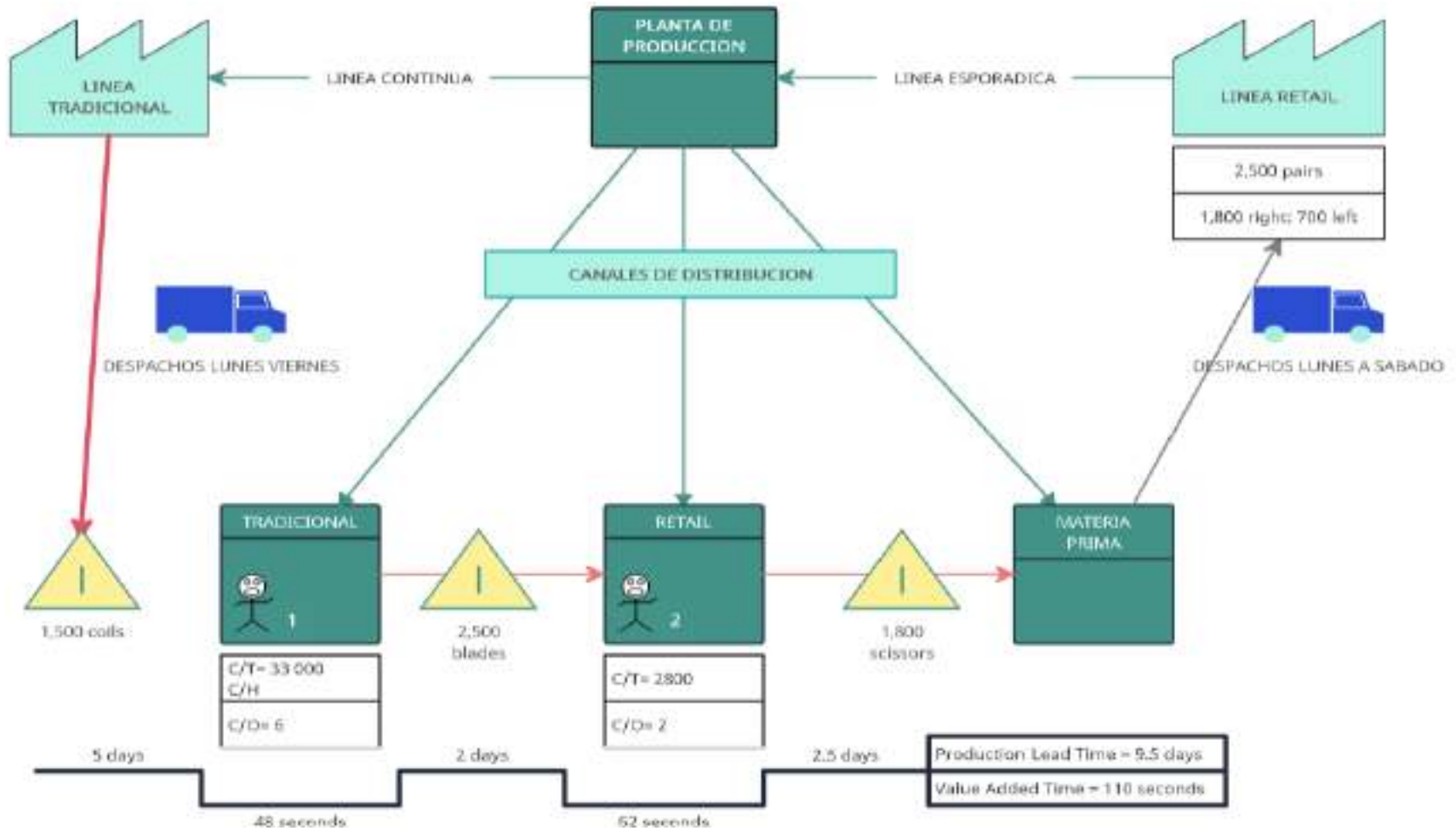
En este particular, se evidencia que la nueva línea de producción puede ser incorporada sin incurrir en costos adicionales, mejorando la rentabilidad de los productos y permitiendo dar a conocer a la marca, en tiempos cortos de acuerdo a la herramienta implementada (Figura 4).

2.9. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa G-Mix Alimentos está compuesta por una Gerencia General, una jefatura de producción, dos coordinaciones, tres supervisores, un ayudante de bodega, un operario de máquina, un encargado de mantenimiento y un operario de limpieza (Figura 5).

Figura 4

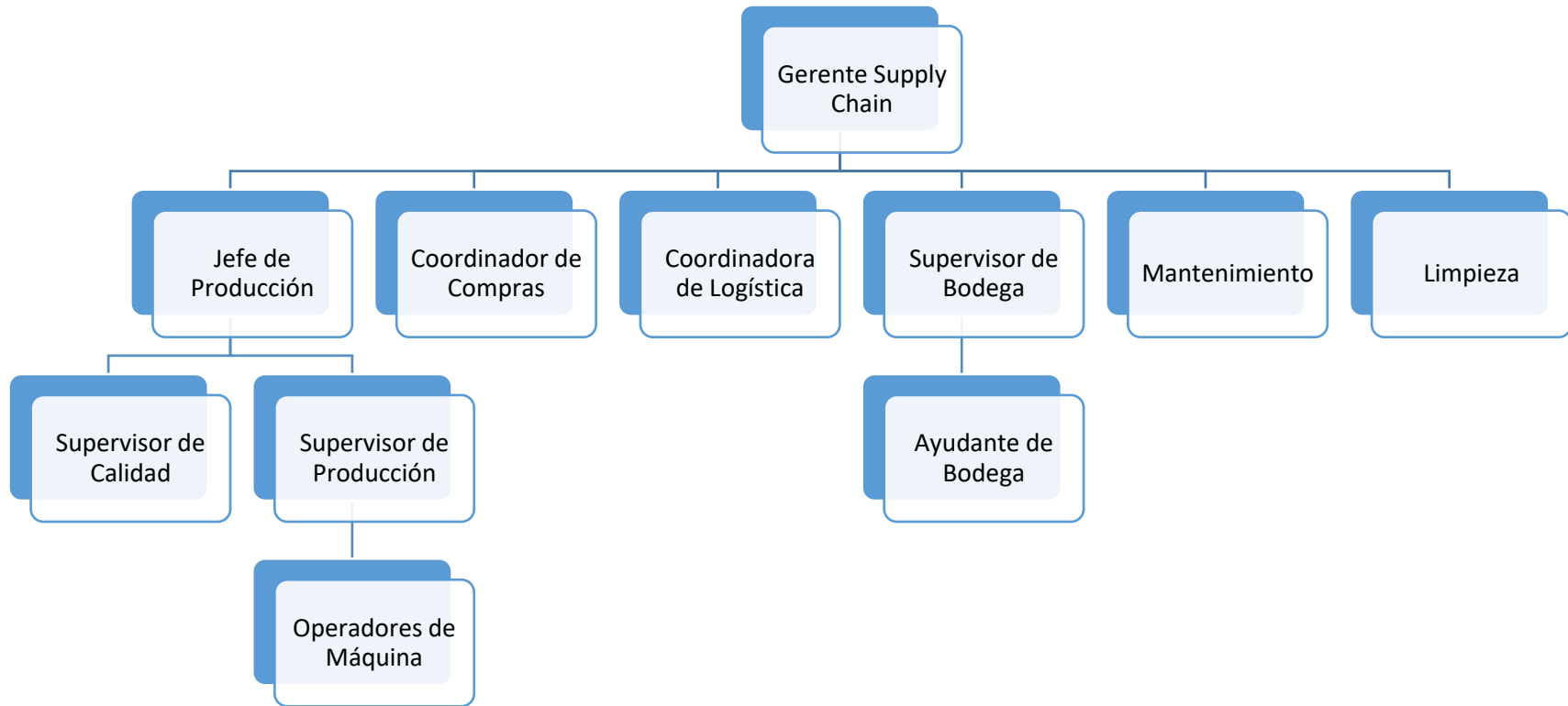
Nuevo mapa de valor de la empresa G-Mix Alimentos (eventos Kaizen)



Elaborado por: Alejandro Saltos

Figura 5

Estructura organizacional de la empresa G-Mix Alimentos



Elaborado por: Alejandro Saltos

2.10. Plan de Marketing sobre el proyecto

2.10.1. Perfil del cliente

Una de las características principales del cliente de este tipo de productos (que vale la pena destacar se trata de los emprendedores que deciden distribuirlos) es la disponibilidad de recursos que éstos tienen al ser emprendedores o pequeños inversores. Por ello, es fundamental entender que los productos que se ofrecen deben ir acompañados de una sólida propuesta comercial que les permita entender las características generales del negocio.

En este sentido, es necesario considerar que son personas que tienen los recursos para invertir, pero también tienen la necesidad de saber cuándo van a recuperar su inversión, de qué forma puede retornar y cuál es la garantía de ello.

En el caso del consumidor del producto, vale la pena indicar que se trata de la persona que consume los helados ya sea porque los adquiere en las tiendas o porque deciden pasar tiempo en la heladería. Es un cliente que tiene los recursos para gastar en ese producto y tiene el deseo de satisfacer sus gustos, pues no es un producto de primera necesidad, pero sí resulta ser un producto que satisface los deseos y preferencias de las personas que buscan pasar su tiempo de ocio.

2.10.2. Contexto del mercado

El mercado al que pertenece la empresa forma parte de la industria de alimentos, que es un sector complejo debido a la cantidad de elementos que se deben considerar no sólo para presentar un producto de calidad, sino para garantizar la seguridad a las personas que lo consumen, pues estos deben atender a todas las normas de higiene e inocuidad, así como los estándares nacionales e internacionales de calidad.

Este mercado, genera millones de dólares en ganancias anuales y forma parte fundamental del sistema productivo del país, además que tiene elevados niveles de encadenamiento debido a que las unidades productivas de las empresas, en la mayoría de los casos, hacen uso de servicios que son tercerizados y promueven el crecimiento y desarrollo de otras empresas como transporte, materia prima, distribución, comercialización, etc.

En este orden de ideas, la importancia de esta industria también recae en el nivel de prioridad que tiene entre la población que destina gran parte de sus ingresos a la adquisición de productos alimenticios y el ocio, pues al menos un 44% de la industria manufacturera del país forma parte de este sector.

2.11. Plan de Acción

A través del plan de acción se presentan cada una de las estrategias que se plantean de acuerdo a los objetivos específicos presentados como parte del análisis comercial (Tablas 8-12).

Tabla 8
Plan de acción objetivo 1

OBJETIVO1: Incrementar el volumen de ventas en un 25% dentro de un año calendario							
Medios (estrategia)	Resultados esperados	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión	
			Inicio	Fin			
Crear una nueva línea de productos	Aumentar las ventas	VENTAS	16/01/2024	16/03/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas de producción • Capital operativo • Capital administrativo 	% de ventas	
Desarrollar una nueva marca	Alcanzar un nuevo nicho de clientes	MARKETING	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de marketing • Redes Sociales • Face to face 	# de clientes alcanzados	
Diseñar nuevas presentaciones	Degustar el producto en el nuevo mercado	MARKETING	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de productos nuevos. • Equipo de marketing 	% encuestas de calidad	
Implementar promociones	Lograr aceptación de las nuevas líneas	SUPPLY VENTAS	16/04/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de productos nuevos • Equipo de marketing • Equipo comercial 	% retorno de VTA	
Negociar con proveedores	Abaratar costos de materia prima	COMPRAS	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas de producción • Capital operativo • Capital administrativo • Proveedores 	% de ahorro de materia prima	

Elaborado por: Alejandro Saltos

Tabla 9
Plan de acción objetivo 2

OBJETIVO 2: Minimizar las devoluciones en un 5% de la venta generada por mes						
Medios (estrategia)	Resultados esperados	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión
			Inicio	Fin		
Mejorar la cadena de frío	Reducir el número de devoluciones mensuales por el incremento de la calidad del producto	SUPPLY	16/01/2024	16/03/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Calidad 	% de devoluciones
Incrementar el % de estabilizantes	Aumentar los días de vida útil del producto	PLANTA	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Calidad 	% de calidad del producto
Rediseñar el empaque	Incrementar el volumen de entrega	MARKETING	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de productos nuevos. • Equipo de marketing 	% de unidades de cajas
Optimizar el control en el proceso de distribución en la cadena logística	Reducir el número de unidades en mal estado por daños causados en el proceso de distribución	SUPPLY	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Logística • Distribución 	# de unidades dañadas en proceso de distribución
Realizar un registro de devoluciones	Conocer las causas de las devoluciones realizadas para mejorar los procesos que inciden en la logística inversa	BODEGA	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Logística 	# de registros realizados

Elaborado por: Alejandro Saltos

Tabla 10
Plan de acción objetivo 3

OBJETIVO 3: Reducir en un 50% los valores de los fletes mejorándolas rutas en el primer trimestre del 2024							
Medios (estrategia)	Resultados esperados	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión	
			Inicio	Fin			
Tercerizar el transporte	Abaratar costos	TRANSPORTE	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Bodega 	USD-fletes	
Optimización de la carga	Mejorar el aprovechamiento de la capacidad del vehículo utilizada	DESPACHOS	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Bodega 	% de capacidad utilizada	
Organización de las rutas de entregas	Mejorar los tiempos de entrega	TRANSPORTE	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Bodega • 	% TPE	
Determinar el costo por flete en cada ruta establecida	Generar un registro de costo asociados por ruta	TRANSPORTE	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística 	# de costos determinados	

Elaborado por: Alejandro Saltos

Tabla 11

Plan de acción objetivo 4

OBJETIVO 4: Reducir los tiempos de entregas con un 20% el tercer trimestre del 2024							
Medios (estrategia)	Resultados esperados	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión	
			Inicio	Fin			
Realizar un reporte diario de entregas incluyendo los imprevistos	Reconocer al 100% cada uno de los aspectos que intervienen en las entregas para identificar las fallas y posibles mejoras	SUPPLY	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística 	# de imprevistos y fallas identificadas en el flete	
Analizar el uso del transporte utilizado por tipo despachos a realizar	Mejorar el tiempo de entrega y diversificar los transportes de entrega	TRANSPORTE	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística 	# y tipos de vehículos seleccionados	
Digitalizar los procesos de entrega	Mejorar el control de las entregas realizadas	TRANSPORTE	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística 	# de reportes digitales realizados	
Realizar reuniones semanales para asignación y análisis de rutas	Mejorar la planificación de rutas	SUPPLY	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística • Calidad 	# de reuniones realizadas	
Crear un proceso de notificación de entregas en tiempo real	Mejorar el seguimiento y entregas realizadas en tiempo real	DESPACHOS	16/01/2024	16/12/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Logística • Calidad 	# de registros realizados	

Elaborado por: Alejandro Saltos

Tabla 12

Plan de acción objetivo 5

OBJETIVO 5: Duplicar el empaquetado de los productos y las unidades de manejo en el segundo semestre del 2024							
Medios (estrategia)	Resultados esperados	Equipo	Fecha		Recursos	Indicador de gestión	
			Inicio	Fin			
Crear una lista de verificación en productos empaquetados y unidades de manejo	Identificar los elementos que ralentizan las unidades de manejo y el empaquetado de productos	BODEGA	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad 	# de elementos ralentizadores identificados	
Establecer nuevos procedimientos logísticos en virtud del análisis de los elementos ralentizadores	Mejorar en número de unidades de manejo y productos empaquetados por jornada	SUPPLY	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Producción 	# de productos empaquetados y unidades de manejo por jornada	
Realizar controles para verificar la calidad del material de empaquetado	Garantizar la calidad del empaquetado y las unidades de manejo	BODEGA	16/01/2024	16/05/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Calidad • Bodega 	# de controles realizados	
Realizar capacitaciones para mejorar los procesos de empaquetado de productos y unidades de manejo al personal operativo	Mejorar el desempeño y aprovechamiento de los recursos de empaquetado y unidades de manejo	SUPPLY	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Logística • Producción 	# de capacitaciones impartidas	
Verificar el rendimiento de las líneas de procesos en el empaquetado de productos y unidades de manejo	Incrementar el número de unidades empaquetadas	SUPPLY	16/01/2024	16/06/2024	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Producción 	# de productos empaquetados	

Elaborado por: Alejandro Saltos

Capítulo 3: Análisis Financiero del Proyecto.

3.1. Principales Supuestos Financieros

El presente estudio se centra en desarrollar un nuevo canal de distribución para la empresa G-Mix Alimentos en la ciudad de Quito para el año 2024. En este particular, es preciso indicar cada uno de los aspectos financieros que se consideran para la efectividad de la propuesta que se realiza en este particular; para ello, se han establecido los supuestos financieros que lo guiarán las respectivas proyecciones financieras que se realicen a lo largo de este apartado, entre los cuales destacan: los salarios básicos proyectados, el incremento anual de sueldos, el comportamiento de la demanda esperada y el comportamiento de los gastos esperados (Tabla 13).

Tabla 13
Principales supuestos financieros

Supuestos	2024	2025	2026	2027	2028
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios básicos proyectados	475,00	480,00	485,00	490,00	495,00
Incremento anual de sueldos	1%	1%	1%	1%	1%
Comportamiento de la demanda esperada	2	2%	3%	3%	4%
Comportamiento de los gastos	10	10%	10%	10%	10%

Nota. Cada uno de los datos presentados fueron obtenidos directamente de la empresa G-Mix Alimentos por parte del investigador. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.2. Financiamiento del Proyecto

Para el desarrollo de este nuevo canal de distribución, se establece una estructura de financiamiento en base a la regla 80/20 en el cual un 75% será de aportes propios y un 25% a través de préstamos bancarios, este último con un plazo de endeudamiento de cinco (5) años y una tasa del 16% e interés (Tabla 14).

Tabla 14
Estructura de financiamiento

Financiamiento	Valor	%
Aportes propios	\$14.343,75	75%
Aportes de terceros (Bancos)	\$4.781,25	25%
Total financiamiento	\$ 19.125,00	
Tasa a pagar	16,00%	
Plazo de deuda (años)	5	

Nota. Cada uno de los datos presentados fueron obtenidos directamente de la empresa G-Mix Alimentos por parte del investigador. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.2.1. Inversión Inicial

En relación a la inversión requerida, se ha estimado un capital de trabajo conformado por los activos corrientes y otros activos de acuerdo al giro de negocio tales como: selladora, codificadora, materia prima y de empaque, envasadora de bolo e impresión de serigrafía (Tabla 15).

Tabla 15

Datos de Inversión

Descripción	Tipo de Activo	U	CU	CT	Vida Útil	Dep. anual
Capital de Trabajo	Activo corriente	1	2000	\$2.000,00		
Gastos operativos	Pre- Otros Activos	1	5000	\$5.000,00		
Selladora	Muebles & Enseres	1	2000	\$2.000,00	3	\$666,67
Codificadora	Equipo de cómputo	1	350	\$350,00	3	\$116,67
Impression de Serigrafía	Equipo de cómputo	1	420	\$420,00	3	\$140,00
Materia Empaque	Muebles & Enseres	1000	0,38	\$380,00	10	\$38,00
Material Prima	Muebles & Enseres	50	4,5	\$225,00	10	\$22,50
Envasadora Bolo	Muebles & Enseres	1	8750	\$8.750,00		

INVERSIÓN TOTAL

\$ 19.125,00

TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL

983,83

Nota. U: Unidades, CU: Costo Unitario, CT: Costo Total, Dep. anual: Depreciación anual. Cada uno de los datos presentados fueron obtenidos directamente de la empresa G-Mix Alimentos por parte del investigador. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.2.2. Préstamo

El préstamo que se ha solicitado al banco para cubrir el 25% de la inversión (\$4.781,25) es una deuda adquirida que se amortigua mensualmente en un total de sesenta (60) cuotas de \$116,27 cada una en un período de cinco (5) años (Tabla 16).

Tabla 16

Información del préstamo en período de cinco años

Periodos anuales	0	1	2	3	4	5
Interés		\$716,66	\$599,76	\$462,73	\$302,08	\$113,76
Capital Pagado		\$678,58	\$795,48	\$932,52	\$1.093,17	\$1.281,49
Dividendos		\$1.395,25	\$1.395,25	\$1.395,25	\$1.395,25	\$1.395,25
Saldo	\$4.781,25	\$4.102,67	\$3.307,18	\$2.374,66	\$1.281,49	\$0,00

Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.3. Sueldos

El cálculo de los sueldos y las respectivas proyecciones que se realizan son en base a la información desarrollada en las estrategias formuladas en el módulo comercial, pues si bien en la empresa existen otros empleados, en esta propuesta sólo participan el Jefe Comercial y el Estratega de Marketing, por ello, la estimación de sueldos se realiza considerando estas dos figuras de personal administrativo y de ventas pues en este caso, no se considera el personal operativo. Para este cálculo, se toman en cuenta cada uno de los aspectos de ley como el aporte patronal y el fondo de reserva proyectado a cinco (5) años (Tabla 17).

Tabla 17
Sueldos proyectados a cinco años

Nómina	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe Comercial	\$1.485,38	\$1.601,26	\$1.617,29	\$1.633,47	\$1.649,82
Estratega Marketing	\$1.123,93	\$1.210,94	\$1.223,07	\$1.235,31	\$1.247,67
Total mensual	\$2.609,32	\$2.812,20	\$2.840,36	\$2.868,79	\$2.897,49

Nota. Cada uno de los datos presentados fueron obtenidos por el investigador. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.4. Gastos Operacionales (Administrativos y de ventas)

Los gastos operacionales son indispensables en el análisis financiero de cualquier proyecto porque permiten determinar el umbral de rentabilidad, por ello, se exponen en este apartado aquellos que se asocian a las operaciones del negocio y que se han proyectado a cinco (5) años considerando los principales aspectos que garantizaran la viabilidad de esta propuesta (Anexo 1). En este caso, se consideran los supuestos iniciales que permiten estimar el comportamiento de dichos gastos en función de la inflación que genera un incremento mensual que debe atenderse (Tabla 18).

Tabla 18**Gastos Operacionales**

Gastos Operacionales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	31.311,80	33.746,42	34.084,28	34.915,43	35.264,88
Materia Prima	2.500,00	2.749,96	3.024,95	3.327,45	3.660,19
Servicios Básicos	420,00	462,00	508,20	559,02	614,92
Campañas de Marketing	2.160,00	2.376,00	2.613,60	2.874,96	3.162,46
Publicidad	1.440,00	1.584,00	1.742,40	1.916,64	2.108,30
Permisos de Funcionamiento	120,00	132,00	145,20	159,72	175,69
Transporte	4.320,00	4.752,00	5.227,20	5.749,92	6.324,91
Total	42.271,80	45.802,37	47.345,83	49.503,13	51.311,36

Nota. Cada uno de los datos presentados fueron obtenidos por el investigador en base a la información de la empresa. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.5. Comportamiento de la demanda

Si bien es necesario realizar una proyección de ventas para fundamentar el análisis desde un punto de vista financiero, es preciso que primero se reconozca el comportamiento de la demanda esperada de acuerdo a los productos o servicios que se esperan vender en cada año que forma parte de la proyección (Anexo 2); en este caso, se especifica la cantidad de unidades y no el costo o precio de cada uno, porque este reconocimiento del comportamiento permitirá calcular las ventas promedio y el costo de dichas ventas para determinar, posteriormente, las ganancias que dejará cada período (Tabla 19).

Tabla 19**Comportamiento de la demanda esperada (proyectado a cinco años)**

Producto ofertado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	86.400	98.503	133.486	190.313	290.083
Helado Chocolate - 100 ML	86.400	98.503	133.486	190.313	290.083
Bitter MIX	32.400	36.932	50.057	71.361	108.773
TOTAL	205.200	233.938	317.029	451.987	688.939

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida en la empresa y las proyecciones considerando el supuesto inicial de un 2% de incremento en las unidades vendidas para el segundo año, 3% para el tercer y cuarto año y un 4% para el quinto año proyectado. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.6. Ventas

La estimación de ventas es un ejercicio fundamental para las proyecciones financieras, pues en base a ese comportamiento de la demanda, se puede no sólo anticipar el comportamiento del consumidor, sino tomar decisiones comerciales estratégicas, evaluar el rendimiento de los vendedores e incluso como requisito para la obtención de financiamiento; además, permitirá demostrar la fiabilidad y viabilidad financiera de la propuesta comercial. En este caso, la información que se tomó como punto de partida para la proyección de ventas (Anexo 3), fue el comportamiento de la demanda, ya que indicaron el número de unidades que se esperan vender en el período de cinco (5) años, asimismo, se reconoce el precio de venta individual por cada producto (Tabla 20) para indicar las ventas totales proyectadas (Tabla 21).

Tabla 20

Precio de venta individual por cada producto

Producto ofertado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	0,34	0,34	0,38	0,38	0,45
Helado Chocolate - 100 ML	0,34	0,34	0,38	0,38	0,45
Bitter MIX	0,67	0,67	0,75	0,75	0,80

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida de la empresa. Elaborado por: Alejandro Saltos.

Tabla 21

Ventas totales proyectadas por producto

Producto ofertado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	29.376,00	33.491,02	50.724,68	72.318,94	130.537,35
Helado Chocolate - 100 ML	29.376,00	33.491,02	50.724,68	72.318,94	130.537,5
Bitter MIX	1.546,00	24.559,78	37.542,75	53.520,75	87.018,40
TOTAL	80.298,00	91.541,82	138.992,11	198.158,63	348.093,10

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida en el comportamiento de la demanda. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.7. Costos

Al realizar una proyección de ventas resulta igualmente importante estimar los costos atendiendo tanto al mismo período (cinco años) como al comportamiento de

la demanda, pues esta información se utiliza en los estados financieros como el Flujo de Caja. En este caso, los costos también se determinan de forma individual (Tabla 22) y por el total de unidades que se esperan vender por mes (Anexo 4) y por año (Tabla 23).

Tabla 22

Costos de ventas individuales

Producto ofertado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	0,15	0,15	0,17	0,17	0,19
Helado Chocolate - 100 ML	0,15	0,15	0,17	0,17	0,19
Bitter MIX	0,29	0,29	0,32	0,32	0,35

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida de la empresa. Elaborado por: Alejandro Saltos.

Tabla 23

Costo de ventas totales por producto

Producto ofertado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	12.960,00	14.775,45	22.692,62	32.353,21	55.115,77
Helado Chocolate - 100 ML	12.960,00	14.775,45	22.692,62	32.353,21	55.115,77
Bitter MIX	9.396,00	10.710,28	16.018,24	22.835,52	38.070,55
TOTAL	35.316,00	40.261,18	61.403,48	87.541,94	148.302,09

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida en el comportamiento de la demanda. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.8. Estados Financieros

En este apartado se presentan los estados financieros que contribuyen al entendimiento de la viabilidad financiera del presente estudio, entre los cuales se encuentran: el flujo de caja y el balance general o de situación.

3.8.1. Flujo de caja

El flujo de caja que se presenta es proyectado a cinco (5) años que es la proyección utilizada para el cálculo tanto de los ingresos (ventas) como de los egresos (gastos). Es importante entender que el flujo de caja es una referencia al dinero que entra y sale mediante las operaciones comerciales del proyecto comercial en el ejercicio de su actividad; su efectividad se mide al obtener resultados positivos, mientras que, al

ser negativo el resultado quiere decir que los gastos superan los ingresos y, por ende, el proyecto no es viable. En este caso, los resultados son positivos desde el primer año, reportándose una mayor utilidad en el quinto año proyectado (Tabla 24).

Tabla 24
Flujo de caja proyectado a cinco años

	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
	0	1	2	3	4	5
Ventas	80.298,00	91.541,82	138.992,11	198.158,63	348.093,10	
- Costo de Ventas	35.316,00	40.261,18	61.403,48	87.541,94	148.302,09	
Utilidad Bruta en Ventas	44.982,00	51.280,64	77.588,63	110.616,69	199.791,01	
- Gastos desembolsables	42.271,80	46.282,37	47.830,83	49.503,13	51.311,36	
- Gastos no desembolsables	983,83	983,83	983,83	983,83	983,83	
Utilidad Operacional	1.726,37	4.014,43	28.773,96	60.129,72	147.495,82	
- Gastos financiamiento +/- Ing/Eg. No operacionales	716,66	599,76	462,73	302,08	113,76	
Utilidad antes de Reparto a Trabajadores	1.009,70	3.414,67	28.311,24	59.827,65	147.382,06	
- 15% Reparto Ut. Trabajadores	151,46	512,20	4.246,69	8.974,15	22.107,31	
Utilidad antes de Impuesto Renta	858,25	2.902,47	24.064,55	50.853,50	125.274,75	
- 25% Impuesto Renta	214,56	725,62	6.016,14	12.713,37	31.318,69	
Utilidad antes de Reserva Legal	643,69	2.176,85	18.048,41	38.140,12	93.956,06	
- 10% Reserva Legal	64,37	217,69	1.804,84	3.814,01	9.395,61	
Utilidad del ejercicio	579,32	1.959,17	16.243,57	34.326,11	84.560,46	
+ Gastos no desembolsables	983,83	983,83	983,83	983,83	983,83	
+ Reserva Legal	64,37	217,69	1.804,84	3.814,01	9.395,61	
+ Deudas no pagadas en el periodo	366,02	1.237,82	10.262,82	21.687,52	53.426,00	
- Deudas pagadas		-366,02	-1.237,82	-10.262,82	-21.687,52	
- Amortización (cap.pagado)	-678,58	-795,48	-932,52	-1.093,17	-1.281,49	
+ Valor en Libros (si se vende)						
Inversión	-19.125,00			-2.770,00		
Préstamo a largo plazo	4.781,25					
Flujo de Caja	- 14.343,75	1.314,95	3.237,00	27.124,73	46.685,49	125.396,88

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores (gastos, comportamiento de la demanda, ventas, costos). Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.8.2. Balance General

Una de las características principales del balance general o de situación de la empresa es que refleja el estado no sólo económico sino patrimonial de la empresa para un determinado período. En este caso, se presenta el efectivo y los activos fijos actuales y proyectados en un período de cinco (5) años, así como las cuentas por pagar, los préstamos (que representan los pasivos), la reserva legal, las utilidades retenidas y el capital social (patrimonio) (Tabla 25). En este particular, los activos se incrementan en todos los años del período, mientras que los pasivos disminuyen; asimismo, el patrimonio cuyo capital social se mantiene constante, evidencia un incremento en las utilidades retenidas en todos los años.

Tabla 25
Balance General proyectado a cinco años

		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
		1	2	3	4	5
Efectivo	2.000,00	3.314,95	6.551,95	33.676,68	80.362,17	205.759,05
A/F Netos	17.125,00	16.141,17	15.157,33	14.173,50	15.959,67	14.975,83
Activos	19.125,00	19.456,12	21.709,29	47.850,18	96.321,84	220.734,89
Ctas. Doc. X Cobrar		366,02	1.237,82	10.262,82	21.687,52	53.426,00
Préstamo	4.781,25	4.102,67	3.307,18	2.374,66	1.281,49	
Pasivos	4.781,25	4.468,68	4.545,00	12.637,48	22.969,01	53.426,00
Capital Social	14.343,75	14.343,75	14.343,75	14.343,75	14.343,75	14.343,75
Reserva Legal		64,37	282,05	2.086,89	5.900,91	15.296,51
Utilidades Retenidas		579,32	2.538,48	18.782,05	53.108,17	137.668,62
Patrimonio	14.343,75	14.987,44	17.164,29	35.212,70	73.352,82	167.308,89
Pasivos + Patrimonio	19.125,00	19.456,12	21.709,29	47.850,18	96.321,84	220.734,89

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.9. Indicadores económicos

Cuando se hace referencia a un indicador económico, es oportuno especificar en el VAN (Valor Actual Neto), el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el Payback (Plazo de Recuperación) las cuales son consideradas herramientas financieras que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. En el caso del VAN, es preciso entender que se trata de un criterio de inversión que determina qué tan viable

resulta; en este caso esta propuesta es viable porque genera ganancias en vez de pérdidas.

Por su parte, la TIR mide el retorno de la inversión el cual se entiende positivo cuando alcanza un 40% o más, en este caso, se obtuvo una TIR por encima de 80%. Finalmente, el Payback muestra el plazo en que una empresa podrá recuperar el capital invertido, en este caso es de dos (2) años y siete (7) meses (Tabla 26).

Tabla 26

Indicadores económicos

Indicador	Resultado
TIR	89,46%
VAN	\$ 101.254,30
PAYBACK	2 AÑOS 7 MESES

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.10. Evaluación del proyecto

3.10.1. Punto de equilibrio

Cuando se analiza la viabilidad financiera de un proyecto, es necesario entender el momento en los ingresos lograrán cubrir los gastos (fijos y variables), en este particular, el punto de equilibrio permite saber cuántos productos se deben vender para cubrir todos los costos (Tabla 27-28); para ello, se utilizó la fórmula de Costo fijo/ Precio de venta –Costo variable aplicada a cada año proyectado.

$$PE = \frac{Cf}{(Pv - Cv)}$$

Tabla 27

Cálculo de punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 80.298,00	\$ 91.541,82	\$138.992,11	\$198.158,63	\$348.093,10
Costos Variables	\$ 35.316,00	\$ 40.261,18	\$ 61.403,48	\$ 87.541,94	\$148.302,09
Costos Fijos	\$ 43.972,30	\$ 47.865,97	\$ 49.277,39	\$ 50.789,04	\$ 52.408,95
Utilidad	\$1.009,70	\$3.414,67	\$28.311,24	\$59.827,65	\$147.382,06

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores. Elaborado por: Alejandro Saltos.

Tabla 28

Resultados de punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo	\$ 43.972,30	\$ 47.865,97	\$ 49.277,39	\$ 50.789,04	\$ 52.408,95
Ventas – Costo variable	\$ 44.982,00	\$ 51.280,64	\$ 77.588,63	\$ 110.616,69	\$ 199.791,01
% Equilibrio	98%	93%	64%	46%	26%

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores. Elaborado por: Alejandro Saltos.

3.11. Ratios Financieros

En este particular, se presentan los resultados de los ratios financieros (de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación) los cuales permiten entender el comportamiento de esta propuesta en virtud de determinar la viabilidad de su implementación. En cuanto a la liquidez permitió determinar la disponibilidad del capital para cubrir las obligaciones a corto plazo, mientras que el cálculo del margen bruto, operacional y neto que son parte del ratio de rentabilidad indicaron acerca del nivel de las ventas que se incrementa progresivamente cada año de acuerdo a las proyecciones (Tabla 29).

En cuanto al ROA, que muestra la rentabilidad de los activos totales considerado un indicador de rendimiento, muestra un comportamiento positivo desde del segundo año (de acuerdo a las proyecciones) ya que alcanza un 9% superando el 5% a partir del cual se considera que es efectivo y favorable desde el punto de vista financiero. Finalmente, el ROE, que mide la relación entre el beneficio y los fondos de la propuesta, comienza a tener comportamiento positivo desde el tercer año cuando alcanza un 46%, entendiéndose que se considera positivo al superar el 15%.

Tabla 29
Ratios financieros proyectados

Ratios Financieros	Fórmula	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ratio de Liquidez						
Razón corriente	Act.C./Pas.C.	\$ 9,06	\$ 5,29	\$ 3,28	\$ 3,71	\$ 3,85
Capital de trabajo	Act.C-Pas.C.	\$2.948,93	\$5.314,13	\$23.413,86	\$58.674,65	\$152.333,05
Cobertura pasivo financiero	Pas. Fin. / Ventas	5%	4%	2%	1%	0%
Cobertura gasto financiero	Ut. Op./ Gto. Fin.	\$ 2,41	\$ 6,69	\$ 62,18	\$ 199,05	\$ 1.296,57
Ratio de Rotación						
Rotación del activo total	Ventas/ Activos	\$ 4,13	\$ 4,22	\$ 2,90	\$ 2,06	\$ 1,58
Ratio de Endeudamiento						
Endeudamiento	Pasivos/Activos	\$ 0,23	\$ 0,21	\$ 0,26	\$ 0,24	\$ 0,24
Leverage total	Pasivos/ Patrimonio	30%	26%	36%	31%	32%
Ratio de Rentabilidad (rendimiento)						
Margen bruto	Ut. Br/ Ventas	56%	56%	56%	56%	57%
Margen Operativo	Ut. Op. /Ventas	2%	4%	21%	30%	42%
Margen Neto	Ut. Ne. /Ventas	1%	2%	12%	17%	24%
ROA	Ut Ne/ Activos	3%	9%	34%	36%	38%
ROE	Ut Ne. /Patrimonio	4%	11%	46%	47%	51%

Nota. Cada uno de los datos presentados se plantean por el investigador en base a la información obtenida como resultado de los cálculos anteriores. Elaborado por: Alejandro Saltos.

CONCLUSIONES

En la fase comercial, se identificaron las necesidades actuales de la empresa entre las cuales destacan una falta de reconocimiento de la marca y organización de rutas de entregas las cuales enfrentan una elevada competencia cada vez más agresiva. La empresa cuenta actualmente con un único canal de distribución para la comercialización de sus productos que genera pérdida en el margen de ganancia que se suma a un estancamiento en la inversión y desactualización en la presentación de sus productos, generando como consecuencia un rezago frente a la competencia que se refleja en el decrecimiento de la empresa.

La falta de estudio de mercado incide en el desconocimiento del mercado, el público y la competencia, así como el comportamiento del consumidor que puede aportar información clave para el desarrollo de nuevas estrategias que puedan generar ventaja competitiva.

Una de las estrategias planteadas en el apartado comercial es alcanzar un incremento de las ventas del 25% en un año, el cual se cumple a partir del tercer año de acuerdo a las proyecciones del apartado financiero (comportamiento de la demanda y ventas).

El apartado financiero demuestra que es una propuesta viable debido a que se mejoran los resultados comerciales en base al desarrollo del nuevo canal de distribución que incrementa las ventas con la aplicación de las estrategias planteadas en el apartado comercial en base a una proyección de cinco (5) años; por tanto, se considera que es un proyecto a largo plazo.

El presente estudio genera indicadores económicos y financieros que favorecen la selección, aprobación e implementación de esta propuesta, pues, además, tiene sólidas estrategias comerciales que apoyan dichos resultados.

El desarrollo de un nuevo canal de distribución para la empresa G-Mix alimentos en la ciudad de Quito para el año 2024 resulta ser una propuesta viable y atractiva para enfrentar la elevada competencia que existe en el mercado en productos que deben enfrentar una serie de retos y desafíos en virtud del tipo de competidores que son líderes en el mercado.

El planteamiento se fundamenta en la importancia de la distribución dentro de los procesos logísticos que tienen mayor impacto en la comercialización de la empresa y que permiten generar ventaja competitiva en el mercado.

RECOMENDACIONES

Realizar constante evaluación de la nueva línea de distribución implementada para identificar nuevas necesidades y su efectividad.

Actualizar las estrategias de marketing de acuerdo a las nuevas metas planteadas según el rendimiento comercial del nuevo canal de distribución.

Aplicar nuevas estrategias de marketing digital para ampliar el alcance de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, N. (2020). *Administración II*. Klik soluciones educativas.
- Arias, A. (2015). *Las nuevas tecnologías y el marketing digital*. Create Space Independent Publishing Platform.
- Branding, M. (2021). *Marketing en redes sociales 2021*. Babelcube Incorporated.
- Calatayud, A., Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0. Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina*. Inter American Development Bank.
- Carreño, A. (2018). *Cadena de suministro y logística*. Fondo Editorial de PUCP.
- Castro, H. (2018). *Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica. Una guía para los no expertos*.
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 2-30.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Díaz, S. (2022). *Política de producto*. ESIC.
- Escudero, M. (2019). *Gestión logística y comercial*. Paraninfo.
- Eslava, A. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. Ediciones de la U.
- Freedman, L. (2016). *Estrategia. Una historia*. La esfera de los libros
- García, J. (2020). *Anales de economía aplicada. Economía del transporte y logística portuaria*. Universidad de Huelva.
- González, P. (2022). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Tutor Formación.
- González, P. (2022). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. Tutor Formación.
- Guarnizo, F., Cardenas, S. (2020). *Costos por órdenes de producción y por procesos*. Universidad de la Salle.
- Iglesias, A. (2013). *Distribución y logística*. ESIC
- Iglesias, A. (2020). *La cadena de suministro. Su gestión y la acción de marketing*. ESIC.
- Jiménez, S., Castro, B. (2016). *Promociones en espacios comerciales*. COMT0411. IC editorial.

- Kotler, P. (2008). *Las preguntas más frecuentes sobre*. Norma.
- López, A. (2018). *Distribución y trade marketing. Una realidad estratégica de gestión del consumidor final, para el beneficio común entre fabricantes e intermediarios*. ESIC.
- López, J., Costa, C., Altamirano, V., Puertas, R., Luzuriaga, M., Paladines, F., Martínez, A., Segarra, J., Ludeña, A., Guamán, Y., Mazza, B., Viñan, C., Sánchez, R. (2020). *Tendencias de la comunicación para el turismo*. Dykinson.
- Mir, J. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. ESIC.
- Molinillo, S. (2020). *Distribución comercial aplicada*. ESIC editorial.
- Mora, L. (2021). *Cadena de suministro. Principios, máximas y recomendaciones*. ICG Marge.
- Mora, L. (2023). *Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. ECOE.
- Moreno, M. (2015). *Cómo triunfar en las redes sociales*. Gestión 2000.
- Paz, H. (2021). *Canales de distribución. Gestión comercial y logística*. Amazon Digital Services LLC.
- Pedraza, P. (2016). *Especificaciones de calidad de la materia prima*. IC editorial.
- Prieto, J. (2022). *Investigación de mercados*. ECOE.
- Ramos, P., Balderas, O. (2022). *Relaciones internacionales, competitividad y sostenibilidad en América Latina*. UNAM.
- Rocha, L., Gutiérrez, A., Espitia, F., Moya, P., De Arco, L., López, L., Romero, P., Bernal, O., Hernández, E., Martínez, F. (2021). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Ediciones de la U.
- Rodríguez, I., Maraver, G., Jiménez, A., Martínez, J., Ammetller, G. (2019). *Principios y estrategias de marketing*. UOC.
- Sainz, J. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC.
- Schnarch, A. (2021). *Marketing para emprender*. Ediciones de la U.
- Shum, Y. (2021). *Marketing digital: Navegando en aguas digitales, sumérgete conmigo*. Ediciones de la U.
- Silva, H. (2021). *Marketing internacional en América Latina. Teoría, casos y talleres*.
- Talaya, A., Mondéjar, J. (2022). *Fundamentos de marketing*. ESIC

ANEXOS

ANEXO 1: Proyección de gastos operacionales año 1-5

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
SUELDOS	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	2.609,32	31.311,80
MATERIA PRIMA	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	208,33	2.499,96
SERVICIOS BÁSICOS	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
CAMPAÑAS MARKETING	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
PUBLICIDAD	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
CAPACITACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
TRANSPORTE	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	4.320,00
TOTAL	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	3.522,65	42.271,76

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
SUELDOS	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	2.812,20	33.746,42
MATERIA PRIMA	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	229,16	2.749,96
SERVICIOS BÁSICOS	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50	462,00
CAMPAÑAS MARKETING	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	2.376,00
PUBLICIDAD	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00	1.584,00
CAPACITACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	132,00
TRANSPORTE	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	396,00	4.752,00
TOTAL	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	3.816,86	45.802,37

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
SUELDOS	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	2.840,36	34.084,28
MATERIA PRIMA	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	252,08	3.024,95
SERVICIOS BÁSICOS	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	42,35	508,20
CAMPAÑAS MARKETING	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	217,80	2.613,60
PUBLICIDAD	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	145,20	1.742,40
CAPACITACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10	145,20
TRANSPORTE	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	435,60	5.227,20
TOTAL	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	3.945,49	47.345,83

GASTOS OPERACIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
SUELDOS	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	2.909,62	34.915,43
MATERIA PRIMA	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	277,29	3.327,45
SERVICIOS BÁSICOS	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	46,59	559,02
CAMPAÑAS MARKETING	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	239,58	2.874,96
PUBLICIDAD	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	159,72	1.916,64
CAPACITACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	13,31	159,72
TRANSPORTE	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	479,16	5.749,92
TOTAL	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	4.125,26	49.503,13

GASTOS OPERACIONALES+A63:L72	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
SUELDOS	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	2.938,74	35.264,88
MATERIA PRIMA	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	305,02	3.660,19
SERVICIOS BÁSICOS	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	51,24	614,92
CAMPAÑAS MARKETING	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	263,54	3.162,46
PUBLICIDAD	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	175,69	2.108,30
CAPACITACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	14,64	175,69
TRANSPORTE	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	527,08	6.324,91
TOTAL	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	4.275,95	51.311,36

ANEXO 2: Comportamiento de la demanda proyectada año 1-5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Helado Vainilla - 100 ML	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	86.400
Helado Chocolate - 100 ML	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	86.400
Bitter MIX	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	32.400
TOTAL	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	205.200

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Helado Vainilla - 100 ML	7.344	7.491	7.641	7.794	7.950	8.109	8.271	8.436	8.605	8.777	8.953	9.132	98.503
Helado Chocolate - 100 ML	7.344	7.491	7.641	7.794	7.950	8.109	8.271	8.436	8.605	8.777	8.953	9.132	98.503
Bitter MIX	2.754	2.809	2.865	2.922	2.980	3.040	3.101	3.163	3.226	3.291	3.357	3.424	36.932
TOTAL	17.442	17.791	18.147	18.510	18.880	19.258	19.643	20.035	20.436	20.845	21.263	21.688	233.938

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Helado Vainilla - 100 ML	9.406	9.688	9.979	10.278	10.586	10.904	11.231	11.568	11.915	12.272	12.640	13.019	133.486
Helado Chocolate - 100 ML	9.406	9.688	9.979	10.278	10.586	10.904	11.231	11.568	11.915	12.272	12.640	13.019	133.486
Bitter MIX	3.527	3.633	3.742	3.854	3.970	4.089	4.212	4.338	4.468	4.602	4.740	4.882	50.057
TOTAL	22.339	23.009	23.700	24.410	25.142	25.897	26.674	27.474	28.298	29.146	30.020	30.920	317.029

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Helado Vainilla - 100 ML	13.410	13.812	14.226	14.653	15.093	15.546	16.012	16.492	16.987	17.497	18.022	18.563	190.313
Helado Chocolate - 100 ML	13.410	13.812	14.226	14.653	15.093	15.546	16.012	16.492	16.987	17.497	18.022	18.563	190.313
Bitter MIX	5.028	5.179	5.334	5.494	5.659	5.829	6.004	6.184	6.370	6.561	6.758	6.961	71.361
TOTAL	31.848	32.803	33.786	34.800	35.845	36.921	38.028	39.168	40.344	41.555	42.802	44.087	451.987

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	19.306	20.078	20.881	21.716	22.585	23.488	24.428	25.405	26.421	27.478	28.577	29.720	290.083
Helado Chocolate - 100 ML	19.306	20.078	20.881	21.716	22.585	23.488	24.428	25.405	26.421	27.478	28.577	29.720	290.083
Bitter MIX	7.239	7.529	7.830	8.143	8.469	8.808	9.160	9.526	9.907	10.303	10.715	11.144	108.773
TOTAL	45.851	47.685	49.592	51.575	53.639	55.784	58.016	60.336	62.749	65.259	67.869	70.584	688.939

ANEXO 3: Ventas proyectadas por producto año 1-5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Helado Vainilla - 100 ML	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	29.376,00
Helado Chocolate - 100 ML	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	2.448,00	29.376,00
Bitter MIX	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	1.795,50	21.546,00
TOTAL	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	6.691,50	80.298,00

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Helado Vainilla - 100 ML	2.496,96	2.546,94	2.597,94	2.649,96	2.703,00	2.757,06	2.812,14	2.868,24	2.925,70	2.984,18	3.044,02	3.104,88	33.491,02
Helado Chocolate - 100 ML	2.496,96	2.546,94	2.597,94	2.649,96	2.703,00	2.757,06	2.812,14	2.868,24	2.925,70	2.984,18	3.044,02	3.104,88	33.491,02
Bitter MIX	1.831,41	1.867,99	1.905,23	1.943,13	1.981,70	2.021,60	2.062,17	2.103,40	2.145,29	2.188,52	2.232,41	2.276,96	24.559,78
TOTAL	6.825,33	6.961,87	7.101,11	7.243,05	7.387,70	7.535,72	7.686,45	7.839,88	7.996,69	8.156,88	8.320,45	8.486,72	91.541,82

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Helado Vainilla - 100 ML	3.574,28	3.681,44	3.792,02	3.905,64	4.022,68	4.143,52	4.267,78	4.395,84	4.527,70	4.663,36	4.803,20	4.947,22	50.724,68
Helado Chocolate - 100 ML	3.574,28	3.681,44	3.792,02	3.905,64	4.022,68	4.143,52	4.267,78	4.395,84	4.527,70	4.663,36	4.803,20	4.947,22	50.724,68
Bitter MIX	2.645,25	2.724,75	2.806,50	2.890,50	2.977,50	3.066,75	3.159,00	3.253,50	3.351,00	3.451,50	3.555,00	3.661,50	37.542,75
TOTAL	9.793,81	10.087,63	10.390,54	10.701,78	11.022,86	11.353,79	11.694,56	12.045,18	12.406,40	12.778,22	13.161,40	13.555,94	138.992,11

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Helado Vainilla - 100 ML	5.095,80	5.248,56	5.405,88	5.568,14	5.735,34	5.907,48	6.084,56	6.266,96	6.455,06	6.648,86	6.848,36	7.053,94	72.318,94
Helado Chocolate - 100 ML	5.095,80	5.248,56	5.405,88	5.568,14	5.735,34	5.907,48	6.084,56	6.266,96	6.455,06	6.648,86	6.848,36	7.053,94	72.318,94
Bitter MIX	3.771,00	3.884,25	4.000,50	4.120,50	4.244,25	4.371,75	4.503,00	4.638,00	4.777,50	4.920,75	5.068,50	5.220,75	53.520,75
TOTAL	13.962,60	14.381,37	14.812,26	15.256,78	15.714,93	16.186,71	16.672,12	17.171,92	17.687,62	18.218,47	18.765,22	19.328,63	198.158,63

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	8.687,70	9.035,10	9.396,45	9.772,20	10.163,25	10.569,60	10.992,60	11.432,25	11.889,45	12.365,10	12.859,65	13.374,00	130.537,35
Helado Chocolate - 100 ML	8.687,70	9.035,10	9.396,45	9.772,20	10.163,25	10.569,60	10.992,60	11.432,25	11.889,45	12.365,10	12.859,65	13.374,00	130.537,35
Bitter MIX	5.791,20	6.023,20	6.264,00	6.514,40	6.775,20	7.046,40	7.328,00	7.620,80	7.925,60	8.242,40	8.572,00	8.915,20	87.018,40
TOTAL	23.166,60	24.093,40	25.056,90	26.058,80	27.101,70	28.185,60	29.313,20	30.485,30	31.704,50	32.972,60	34.291,30	35.663,20	348.093,10

ANEXO 4: Costos proyectados por producto año 1-5

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Helado Vainilla - 100 ML	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Helado Chocolate - 100 ML	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Bitter MIX	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	783,00	9.396,00
TOTAL	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	2.943,00	35.316,00

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 2
Helado Vainilla - 100 ML	1.101,60	1.123,65	1.146,15	1.169,10	1.192,50	1.216,35	1.240,65	1.265,40	1.290,75	1.316,55	1.342,95	1.369,80	14.775,45
Helado Chocolate - 100 ML	1.101,60	1.123,65	1.146,15	1.169,10	1.192,50	1.216,35	1.240,65	1.265,40	1.290,75	1.316,55	1.342,95	1.369,80	14.775,45
Bitter MIX	798,66	814,61	830,85	847,38	864,20	881,60	899,29	917,27	935,54	954,39	973,53	992,96	10.710,28
TOTAL	3.001,86	3.061,91	3.123,15	3.185,58	3.249,20	3.314,30	3.380,59	3.448,07	3.517,04	3.587,49	3.659,43	3.732,56	40.261,18

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Helado Vainilla - 100 ML	1.599,02	1.646,96	1.696,43	1.747,26	1.799,62	1.853,68	1.909,27	1.966,56	2.025,55	2.086,24	2.148,80	2.213,23	22.692,62
Helado Chocolate - 100 ML	1.599,02	1.646,96	1.696,43	1.747,26	1.799,62	1.853,68	1.909,27	1.966,56	2.025,55	2.086,24	2.148,80	2.213,23	22.692,62
Bitter MIX	1.128,64	1.162,56	1.197,44	1.233,28	1.270,40	1.308,48	1.347,84	1.388,16	1.429,76	1.472,64	1.516,80	1.562,24	16.018,24
TOTAL	4.326,68	4.456,48	4.590,30	4.727,80	4.869,64	5.015,84	5.166,38	5.321,28	5.480,86	5.645,12	5.814,40	5.988,70	61.403,48

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Helado Vainilla - 100 ML	2.279,70	2.348,04	2.418,42	2.491,01	2.565,81	2.642,82	2.722,04	2.803,64	2.887,79	2.974,49	3.063,74	3.155,71	32.353,21
Helado Chocolate - 100 ML	2.279,70	2.348,04	2.418,42	2.491,01	2.565,81	2.642,82	2.722,04	2.803,64	2.887,79	2.974,49	3.063,74	3.155,71	32.353,21
Bitter MIX	1.608,96	1.657,28	1.706,88	1.758,08	1.810,88	1.865,28	1.921,28	1.978,88	2.038,40	2.099,52	2.162,56	2.227,52	22.835,52
TOTAL	6.168,36	6.353,36	6.543,72	6.740,10	6.942,50	7.150,92	7.365,36	7.586,16	7.813,98	8.048,50	8.290,04	8.538,94	87.541,94

OFERTA PRODUCTOS O SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Helado Vainilla - 100 ML	3.668,14	3.814,82	3.967,39	4.126,04	4.291,15	4.462,72	4.641,32	4.826,95	5.019,99	5.220,82	5.429,63	5.646,80	55.115,77
Helado Chocolate - 100 ML	3.668,14	3.814,82	3.967,39	4.126,04	4.291,15	4.462,72	4.641,32	4.826,95	5.019,99	5.220,82	5.429,63	5.646,80	55.115,77
Bitter MIX	2.533,65	2.635,15	2.740,50	2.850,05	2.964,15	3.082,80	3.206,00	3.334,10	3.467,45	3.606,05	3.750,25	3.900,40	38.070,55
TOTAL	9.869,93	10.264,79	10.675,28	11.102,13	11.546,45	12.008,24	12.488,64	12.988,00	13.507,43	14.047,69	14.609,51	15.194,00	148.302,09