

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Análisis de la factibilidad de producción de sorbetes comestibles en Ecuador

Gabriela Fernanda Sánchez Suasnavas

Celene Lizbeth Vargas Jiménez

Simon Rose, MBA

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas

Quito, 18 de julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Análisis de la factibilidad de producción de sorbetes comestibles en Ecuador

Gabriela Fernanda Sánchez Suasnavas

Celene Lizbeth Vargas Jiménez

Firmas

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Administración

de Empresas

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 18 de julio de 2019

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Gabriela Fernanda Sánchez Suasnavas

Código de estudiante: 00203224

C. I.: 1719997361

Firma del estudiante: _____

Nombre: Celene Lizbeth Vargas Jiménez

Código de estudiante: 00203919

C. I.: 0201550795

Lugar, Fecha Quito, 18 de julio de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por guiar siempre nuestro camino y alentarnos a cumplir nuestros sueños, a nuestros padres por ser una fuente inagotable de amor y un ejemplo de superación, a nuestros hermanos por su amistad y apoyo incondicional y a todos los profesores del MBA, que supieron transmitir todo su conocimiento.

RESUMEN

En los últimos años las ciudades progresistas y los gobiernos regionales están prohibiendo los artículos de plástico de un solo uso debido a haber concienciado el impacto sobre el medio ambiente. El Gobierno Nacional intenta cambiar la actual matriz productiva transformando al Ecuador en un país productor de bienes y servicios acabados o secundarios, haciendo que este cambio permita que el país tenga una mejor posición en el mercado internacional.

El presente proyecto propone la producción de sorbetes comestibles que mantengan integra la bebida que se consume, alineándose a uno de los objetivos de la estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva que es promover la sustentabilidad ambiental como parte de una de las industrias priorizadas, dentro de la categoría de servicios. Es así que el proyecto se alinea a los cambios que el gobierno quiere implementar en el país y a la tendencia mundial de responsabilidad ambiental, produciendo un producto que busca aportar a la solución de la contaminación.

ABSTRACT

The last years, progressive cities and regional governments have forbidden the single-use plastic items due to their awareness of the environmental impact. The government is trying to change the current productive matrix, transforming Ecuador into a producer of goods and services that would be finished or secondary, in order to allow the country to have a better position in the international market.

This project proposes the production of edible straws that keep the drink without changes, aligning with one of the objectives that has the national strategy about the change of the productive matrix, by promoting the environmental sustainability as part of one of the prioritized industries, included the category of services. Thus, the project is aligned with the changes that the government wants to implement in the country and the global trend of environmental responsibility, generate a product that helps to reduce the pollution.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	11
1. Análisis de Mercado.....	11
1.1. Justificación.....	11
1.2. Tendencias del Macroentorno.....	12
1.4. Análisis Sectorial.	17
1.5. Análisis de la Competencia.	18
CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
2.1. Volumen del negocio.	21
2.2. Diseño de la Investigación de Mercado.	22
2.3. Realización de la Investigación de Mercado.	23
2.4. Resultados de la Investigación de Mercado.	24
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	27
3.1 Estrategia Genérica.	27
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	28
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.	30
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	31
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL.....	33
4.1 Precio.	33
4.2 Producto.....	34
4.3 Plaza.	35
4.4 Promoción.....	37
4.5 Plan de Ventas.....	38
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	40
5.1 Supuestos Generales.....	40
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.	43
5.3 Estados Financieros.....	44
5.5 Punto de Equilibrio.....	49
5.6 TIR y VAN.....	50

5.7	Análisis de Sensibilidad.....	50
5.8	Índices Financieros.....	51
1.9.	Conclusiones.....	52
2.	ANEXOS.....	54
	Anexo 1: Análisis sectorial.....	54
	Anexo 2: Encuesta.....	56
	Anexo 3: Diseño del focus group.....	58
	Anexo 4: Análisis del mercado.....	59
	Anexo 5: Perfil de mercado objetivo.....	60
	Anexo 6: Mapa de procesos.....	61
	Anexo 7: Posiciones.....	62
	Anexo 8: Hojas de vida ejecutivas.....	66
	Anexo 9: Análisis de mercado.....	67
	Anexo 10: Análisis de costos.....	67
	Anexo 11: Detalle materia prima.....	68
	Anexo 12: Impuestos.....	68
	Anexo 13: Datos macroeconómicos.....	70
	Anexo 14: Tabla de amortización.....	140
	140
	Anexo 15: IVA.....	142
	Anexo 16: WACC.....	143
	Anexo 17: Proceso de Producción.....	144
3.	Bibliografía.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	29
Tabla 2: Forecast de ventas	39
Tabla 3: Estructura de Capital y Financiamiento	43
Tabla 4: Balance General	47
Tabla 5: Estado de Resultados	49
Tabla 6: Punto de Equilibrio	50
Tabla 7: TIR y VAN	50
Tabla 8: Análisis de Sensibilidad	51
Tabla 9: Índices Financieros	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultado del Análisis sectorial para sorbetes comestibles	18
Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia	20
Figura 3: Benchmarking	29
Figura 4: Organigrama	31
Figura 5: Kotler's Price Quality Matrix	33
Figura 6: Clientes Bebeco	36

CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1. Análisis de Mercado

1.1. Justificación.

Las ciudades progresistas y los gobiernos regionales están prohibiendo los artículos de plástico de un solo uso en un esfuerzo por ser más conscientes con el medio ambiente. Ciudades en Estados Unidos como Malibú, Seattle, Miami Beach y Fort Myers prohibieron o limitaron el uso de sorbetes, estas prácticas no sólo ocurren en Estados Unidos, para el 2019 Escocia planea deshacerse de este producto, Taiwán para el 2030 prohibirá artículos de un solo uso, incluyendo pajillas, vasos y bolsas de supermercado, las Islas Galápagos prohibió el ingreso de algunos productos plásticos y se vuelven más intensas las campañas en el Ecuador para limitar el uso de sorbetes. Estos acontecimientos evidencian una preocupación real a nivel mundial por combatir la contaminación y la oportunidad de que un producto sustituto ingrese a estos mercados y ofrezca una alternativa ecológica para que las empresas la utilicen.

El Gobierno Nacional intenta cambiar la actual matriz productiva transformando al Ecuador en un país productor de bienes y servicios acabados o secundarios, es decir pasar de un modelo primario exportador a un modelo de producción con valor agregado, conocimiento, tecnología y ecoeficiencia. Este cambio permitirá que el país tenga una mejor posición en el mercado internacional. El nuevo modelo de la matriz productiva está compuesto de 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas (Desarrollo, 2012).

El presente proyecto de titulación de grado propone la producción de sorbetes comestibles que mantengan íntegra la bebida que se consume, alineándose a uno de los objetivos de la estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva que es promover la sustentabilidad ambiental como parte de una de las industrias priorizadas, dentro de la categoría de servicios. Es así que el proyecto se alinea a los cambios que el gobierno quiere implementar en el país y a la tendencia mundial de responsabilidad ambiental, produciendo un producto que busca aportar a la solución de la contaminación.

1.2. Tendencias del Macroentorno.

Alrededor de 270 mil toneladas métricas de plástico, en este momento, están flotando en los océanos, fragmentadas en 5 billones de partículas, según una investigación dirigida por Markus Eriksen. El plástico dura entre 100 y 1.000 años en descomponerse, el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente detalla que el 80% de la contaminación marina proviene de fuentes terrestres, siendo de este el 90% plástico.

En estudios realizados se identificó que apenas el 1% de los desechos fueron tratados de forma separada dependiendo de su naturaleza por parte de los municipios desde el 2010, hasta el 2014. De esta manera se evidenció que mientras avanzamos un 1% en capacidad de reciclaje, generamos un 30% de residuos (Nación, 2018). Actualmente, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), cada habitante del Ecuador produce en promedio alrededor de 0,58 kilogramos de residuos sólidos, de estos, aproximadamente el 10% son residuos plásticos.

En un mundo globalizado que se encuentra interconectado, para emprender un negocio nuevo es indispensable tomar en cuenta todos los factores internos y externos que afectarán su desenvolvimiento. Uno de los principales factores que se debe considerar, es el mercado en el que se va a desarrollar, teniendo como base además las principales necesidades de los clientes que se encuentran marcadas por su cultura, edad, costumbres, entre otros (Flórez, 2018).

Al realizar el análisis es importante estimar los factores externos pueden afectar su desempeño, ya sea de manera positiva como una oportunidad o negativa como una amenaza; entre los más importantes analizados se determinaron:

El medio ambiente. - en los últimos años este factor ha cobrado importancia debido a que poco a poco el medio ambiente se ha ido deteriorando, en un futuro no tan lejano si no se impulsa más su cuidado seguirá aumentando la contaminación afectando de esta manera la salud, la seguridad, el bienestar de la población, afectando también la vida vegetal y animal. Además, es necesario enfatizar que la Generación Z y los millenials lideran el consumo de productos sustentables, cerca del 67% considera importante invertir en productos que cuiden al medio ambiente y de estos el 99% ya han adquirido, por lo menos un producto amigable con el ambiente. Por otro lado, indican que al momento de realizar una compra sustentable, su principal estímulo es el cuidado del medio ambiente, mientras que el 57% prioriza la calidad y el 20% considera al precio como

factor decisivo. Si bien el 66% compra más productos de impacto sustentable que hace cinco años atrás, uno de cada tres estima que en general existe poca oferta de este tipo de productos y el 77% está interesado en recibir más información sobre dónde comprarlos (RSE, 2017).

La tecnología.- el cambio tecnológico en el que vivimos de manera permanente nos enseña que nuestra vida se encuentra condicionada a los mismos; no todas las personas reaccionamos de la misma manera pero entendemos su importancia y vamos adaptándonos a los posibles cambios relacionados con la invención, innovación, y desarrollo.

Aunque para la Generación Z la imagen de las marcas es importante, les interesa además comprar a empresas tan tecnológicas como ellos lo son, desean tener una experiencia fluidas en sus compras (presenciales y online), y no perdonan las fallas como lo hacen los millennials. En el caso específico de la Generación Z, se evidencia que las empresas adelantadas tecnológicamente ya los están conquistando, pero lamentablemente, en la actualidad menos del 20% de las empresas de retail tienen la capacidad de brindar experiencias personalizadas. Esta nueva generación tiene un poder adquisitivo de USD 44 mil millones, por lo que las empresas de moda y retail tendrán que trabajar duro para optimizar sus operaciones de la cadena de suministro y expandir sus esfuerzos de personalizaciones para poder atraer a esta nueva generación (Infor, 2018).

La cultura. - los seres humanos tenemos una amplia variedad de valores, creencias, costumbres, normas sociales y tradiciones que marcan las diferentes culturas y subculturas existentes. Por ello, es importante tener una idea clara del mercado en el que nos vamos a desenvolver con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor dependiendo de las diversas culturas que componen nuestra sociedad (Marketing, 2018). En Ecuador, la cultura es importante, los indicadores Unesco para de cultura para el desarrollo destacan el potencial del sector de la cultura en Ecuador para el desarrollo económico y el bienestar, además subrayan a la par ciertos obstáculos existentes que inhiben el alcance de su potencial total.

La importante contribución del sector cultural al Producto Interno Bruto (4.76% del PIB total) y el porcentaje de la población con ocupaciones culturales (2.2% del total de la población ocupada), reflejan que existe un alto nivel de producción nacional. Sin embargo, la participación en actividades culturales fuera del hogar (8.4%) necesita un mayor apoyo para mejorar el consumo interno de bienes y servicios culturales (3.41% del total de los gastos de consumo de los hogares) y desarrollar todo el potencial de las industrias culturales a nivel nacional (UNESCO, 2014).

La educación. - es uno de los factores que más influyen en el avance de las sociedades para alcanzar mejores niveles de bienestar, de crecimiento económico, para nivelar las desigualdades económicas, sociales y también para favorecer la movilidad social de las personas. Además, al proveer conocimientos se enriquece cultura, los valores y concientiza a las personas sobre aportes adicionales con el fin de beneficiar a la sociedad

en su conjunto. En las economías modernas el conocimiento se ha convertido en uno de los factores indispensables de la producción. Las sociedades que han logrado avanzar económica y socialmente son las que han logrado fundamentar su progreso en el conocimiento (UNAM, 2018). En Ecuador se cuenta con una estrategia nacional de Educación Ambiental, por medio de la cual se intenta orientar y potenciar la planificación e implementación articulada de iniciativas para el fortalecimiento de una identidad y conciencia ambiental responsable, con la participación todos los sectores de la sociedad ecuatoriana para contribuir al desarrollo sostenible. Este trabajo transversal busca la inclusión de todos los sectores en el tema ambiental, brindando apoyo en el proceso de fortalecimiento del currículo escolar. Las líneas de acción orientadas al Sistema Educativo Nacional, buscan fortalecer la capacitación (virtual) de 167 mil docentes aproximadamente, y la vinculación en la incorporación de una nueva metodología a más de 4 millones de estudiantes para la transversalización efectiva de la dimensión ambiental (Ambiente, 2018).

En conclusión, al conocer el entorno y las nuevas tendencias ambientales, tecnológicas y culturales es posible tomar ventajas sobre estas oportunidades y crear productos que contribuyan a la sustentabilidad ambiental, la solución no es el reciclaje, por lo que nuestro proyecto propone producir sorbetes que sean comestibles y que mantengan integra la bebida bajo la marca.

1.4. Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad de la producción de sorbetes comestibles en Ecuador, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Esto indicará que tan atractivo es el sector y ofrecerá una guía sobre las estrategias a seguir.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en la producción de sorbetes comestibles supera el costo de oportunidad del capital, debido a que tiene tres fuerzas que contribuyen a la rentabilidad que son rivalidad entre competidores, amenaza de sustitutos y poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo al análisis realizado, se evidencia que no existen empresas en el Ecuador que fabriquen sorbetes comestibles. Dentro de los productos sustitutos están las pajillas desechables y biodegradables, pero asumiendo que los clientes buscan cada vez más productos ecológicos, existen algunas opciones, pero no hay un líder claro en el mercado y una empresa que dé una solución integral a la contaminación por desechos, así estos sean biodegradables. Por último, Ecuador alberga varias fuentes de material orgánico que se utilizan para fabricar los productos y, por lo tanto, si un proveedor actual aumenta sus precios, existen muchas alternativas para comprar.

En conclusión, la rentabilidad en el sector se confirma en el contexto de las cinco fuerzas de Porter.

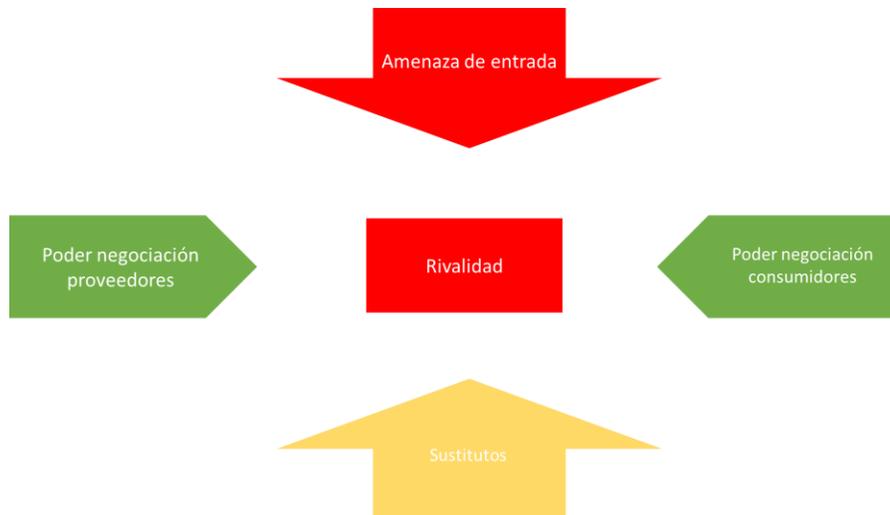


Figura 1: Resultado del Análisis sectorial para sorbetes comestibles

1.5. Análisis de la Competencia.

Para el análisis de la competencia se realizó un estudio aleatorio a una muestra de 30 restaurantes, a través de entrevista presencial, cuyo formato se encuentra en el anexo 2.

Esta investigación tuvo como objetivo identificar los atributos más importantes que los restaurantes o cafeterías toman en cuenta a la hora de comprar sorbetes a sus proveedores.

La tabulación de la encuesta nos indica que las principales variables a ser consideradas en la compra de sorbetes son el precio, el diseño, y cuán amigable es con el medio ambiente. Para el desarrollo de la competencia tomaremos las variables precio y cuán amigable es con el medio ambiente.

Los proveedores de este tipo de productos mencionados en la investigación son: Promocionales, Plastro, Displast y Bopp, entre otros.

En base a una investigación realizada, si bien las empresas proveedoras buscan mantener un proceso amigable con el medio ambiente, ninguna de ellas ofrece una solución completa del cuidado medioambiental.

Adicional, se puede concluir que el 90% de los encuestados tienen alto interés en adquirir sorbetes comestibles, que contribuyan con la sustentabilidad del medio ambiente.

Por otro lado, el 57% de los encuestados estarían dispuestos a pagar una prima adicional del 5%, el 37% un 4% y el 6% un 3%, en la compra de sorbetes comestibles.

Finalmente se puede identificar que el volumen promedio de sorbetes que se usan diariamente en un restaurante o cafetería son cien.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la competencia de sorbetes en el Ecuador.

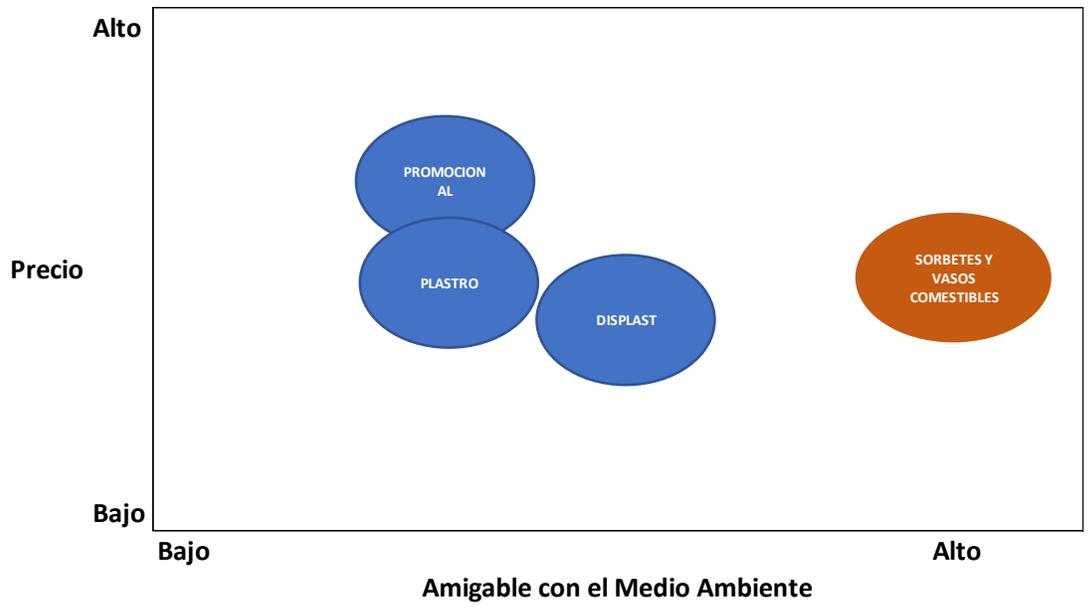


Figura 2: Mapa Estratégico de la Competencia

CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La problemática actual sobre la contaminación del planeta ha aumentado la preocupación de las personas, por lo que hoy en día la sociedad busca minimizar el impacto al medio ambiente en cuanto a residuos no degradables generados constantemente. Hoy en día los consumidores se inclinan por productos que sean amigables con el medio ambiente y que generen residuos orgánicos que no afecten a la vida marítima. Los sorbetes comestibles son productos que únicamente generan este tipo de residuos en caso de que no sean consumidos, por lo tanto, son una alternativa óptima para todos los consumidores que tienen concienciación ambiental, al priorizar la protección al medio ambiente. La investigación de mercado nos muestra un cliente potencial deseoso de un producto alternativo que no contamine y que pueda ser usado por comodidad e higiene.

2.1. Volumen del negocio.

El mercado objetivo de la empresa de sorbetes comestibles son los restaurantes, cafeterías y bares a nivel nacional. De acuerdo a las regulaciones aplicables, este tipo de negocios deben inscribirse en el Ministerio de Turismo, por lo cual nuestra fuente de información son los catastros actualizados al año 2018 con los que cuenta esta institución pública. Así mismo, el Ministerio realiza una clasificación de los negocios en 5 categorías: Lujo, Primera, Segunda, Tercera y Cuarta, para el estudio nos enfocaremos en la categoría Primera, Segunda y Tercera.

La base de catastro cuenta con información del aforo por cada establecimiento, es así, que para determinar el número de personas que los visitan hicimos un muestreo visitando 10 restaurantes y 6 cafeterías; este estudio nos permitió determinar que un restaurante en promedio renueva sus clientes 6 veces, teniendo un espacio promedio ocupado del 73%. Las cafeterías a su vez, renuevan a los clientes con mayor frecuencia

produciéndose 8 cambios en el transcurso del día, con un espacio ocupado promedio del 89%.

Con los datos obtenidos a través de la técnica de observación, se realizaron los cálculos del mercado, teniendo en total 48.950.480 clientes que visitan restaurantes, cafeterías y bares en un mes. En el primer año de operación, la empresa se concentrará en captar el 25% de ese mercado 16.687.664 (porcentaje obtenido del estudio de mercado en el que el 25% de personas siguen usando sorbete) ya que creemos que todas las campañas realizadas para evitar el consumo de sorbete está posicionado en la mente del consumidor, además, la política de gobierno y la legislación actual favorece la industria de productos amigables con el medio ambiente, teniendo como riesgo el ingreso de nuevos competidores en el mercado. El primer año se trabajará en un marketing intensivo para que conozcan que nuestros productos son totalmente biodegradables, comestibles y que no generan residuos, posicionándonos en la mente del consumidor como la empresa pionera en fabricar este tipo de productos.

Los datos y cálculos realizados para determinar el tamaño de mercado se encuentran en el **Anexo 4: Análisis del mercado**.

2.2. Diseño de la Investigación de Mercado.

El principal objetivo de la investigación de mercado es analizar e identificar los clientes potenciales que van a adquirir nuestro producto. Se debe buscar satisfacer las necesidades que tienen los clientes gracias a la tendencia de preferir productos amigables con el medio ambiente, que no causan un impacto ambiental y generan un residuo orgánico.

De esta manera se podrá llevar a cabo una adecuada planificación, organización y control de los recursos para asegurarnos cubrir las necesidades del mercado en un tiempo oportuno.

La técnica seleccionada para realizar la investigación de mercado es el Focus Group, la misma se encuentra diseñada de tal forma que se proporcione información clara y precisa de clientes que prefieren no consumir sorbetes no reusables que generan residuos no degradables, tomando en consideración que razones o factores priman en su decisión. Además, se identificará si la alternativa propuesta tendrá la aceptación por parte de las personas que se preocupan por el cuidado del medio ambiente.

2.3. Realización de la Investigación de Mercado.

El segmento del mercado se delimita por clientes directos que son cafeterías, restaurantes y bares, que serán quienes tienen el poder de decisión. Por otra parte, se cuenta con clientes indirectos que son las personas que visitan las instalaciones previamente detalladas. El segmento del mercado son personas de clase media a alta, la edad entre 21 a 45 años, con diferentes ocupaciones en el ámbito laboral, que cuentan como característica común la visita frecuente a establecimientos de comida, cafeterías y bares.

Para determinar el perfil del mercado se llevó a cabo una investigación de campo por medio de observación, en el cual se puntualizó que en restaurantes (primera, segunda

y tercera categoría), en cafeterías y bares que visitan personas de nivel económico medio a alto, el uso de sorbetes es frecuente. De igual forma, se analizó el perfil del cliente final indirecto por medio de aspectos demográficos (edad, localización, género, nivel de educación y de ingresos) para obtener el perfil final del mercado descrito en el Anexo 5: perfil de mercado objetivo.

En la determinación del mercado no se tomaron en consideración niños y adolescentes debido a su bajo poder de decisión, pero al ser un producto comestible también se podría atacar a este mercado despertando la curiosidad de las personas con sorbetes personalizados, además de colores que llamen su atención. También será una alternativa saludable en el caso que niños consuman este producto, ya que actualmente las madres optan por productos sanos para sus hijos que también aporten la idea de que alimentarse es divertido.

2.4. Resultados de la Investigación de Mercado.

El análisis realizado nos permitió determinar el tamaño y el perfil del mercado al que se van a ofertar los productos, obteniendo datos bastante positivos para este negocio. El sector de alimentos y bebidas en el Ecuador es uno de los más grandes, confirmando que las personas tienen hábitos de consumo semanal en establecimientos de comida, restaurantes y bares; además, se puede evidenciar que la gente hoy en día está mucho más comprometida con el cuidado del medio ambiente. Es así, que la venta de sorbetes comestibles se convierte en un negocio bastante prometedor con una cuota

de mercado de dieciséis millones, si se considera una proyección de ventas inicial de solo el 25%.

Es importante destacar que en la investigación realizada a través del Focus Group se determinó que las personas, a pesar de estar comprometidas con el medio ambiente solicitan sorbetes porque piensan que es más higiénico que tomar la bebida directamente del vaso y por comodidad dependiendo de la viscosidad del producto; este dato es importante debido a que se evidencia la importancia de uso de este producto.

Finalmente, como parte de este estudio de mercado, tenemos las siguientes conclusiones:

- Tan solo el 25% de los entrevistados indicaron que solicitan sorbetes plásticos para su bebida.
- Al indicarles que se cuenta con una alternativa amigable con el ambiente, el 75% de los entrevistados contestaron que sí solicitarían un sorbete comestible, si su uso no afecta el sabor de la bebida, es decir si los sorbetes si son impermeables.
- Los entrevistados manifestaron que al finalizar su bebida, consumirían el sorbete solo en el caso de que no sea muy dulce.
- Prefieren usar sorbetes desechables por higiene.
- Indicaron que en el único lugar en el cual no tienen capacidad de decisión en cuanto al uso de sorbetes, es en el cine debido a que no hay una alternativa diferente al momento de que compran una bebida.

- Pensarían en utilizar sorbetes si cuentan con alternativa que no contamine el medio ambiente.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica.

Al ser un producto 100% biodegradable, comestible y personalizable, Bebeco promueve la sostenibilidad ambiental como la mejor opción, además de eliminar la necesidad de usar tazas y sorbetes desechables que impactan negativamente en el medio ambiente. Los sorbetes comestibles son biodegradables debido a que tienen la capacidad de descomponerse en otros componentes químicos en un corto periodo de tiempo para reintegrarse en la tierra. En definitiva, los productos biodegradables aportan un gran beneficio al descomponerse de manera natural, siendo menos perjudicial para el medio ambiente. Otra característica única en los productos que es que son comestibles, su formulación permite que las personas puedan consumirlos, además se contarán con varias alternativas de sabor adicional al neutro que no modificarán el sabor de la bebida debido a la capacidad de mantenerse rígidos entre 25 y 45 minutos. Finalmente, el tipo de colorante químico apto para el consumo humano usado para la fabricación de los productos permite personalizar el producto dependiendo el requerimiento del cliente en el caso de ser utilizados como publicidad para las empresas.

En la actualidad, las personas prefieren no usar sorbetes que sean reutilizables debido a la contaminación que se genera, priorizando de esta manera al ambiente antes que su satisfacción porque el consumidor en un porcentaje alto de casos relaciona la reutilización con falta de higiene, afectando de manera negativa la bebida que se está comercializando. Bebeco proporciona la solución a este problema, debido a que brinda

un bajo impacto ambiental y además los productos cuentan con la capacidad de mantenerse íntegro a pesar de estar en contacto con diferentes clases de bebidas.

3.2 Posicionamiento Estratégico.

La ventaja competitiva más importante con la que se va a contra al inicio del proyecto, es que como se analizó en las Fuerzas de Porter, no existen en Ecuador industrias que se dediquen a fabricar sorbetes comestibles. De igual forma al contar con varios proveedores de las materias primas utilizadas en la fabricación se refleja en un poder de negociación de los proveedores bajo y resulta en una rentabilidad alta.

De todas formas, es evidente que se cuenta con competencia que a pesar de no tener las mismas características en los productos, tienen la capacidad para intentar copiar la formulación para competir con Bebeco, por lo tanto, constantemente se realizará investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar procesos y aumentar la diversidad de productos a ofrecer a los clientes, sin dejar de ser una empresa sustentable por el bajo impacto ambiental.

Es importante tomar en cuenta que debido a que los productos entrarán en contacto con bebidas y con la finalidad de brindar la misma utilidad que le da al consumidor un vaso o sorbete plástico, es necesario que control de calidad analice los lotes antes de ser comercializados, de esta manera garantizamos al consumidor que el producto se mantenga íntegro por el tiempo necesario hasta que consuma su bebida, considerando la temperatura de la misma.

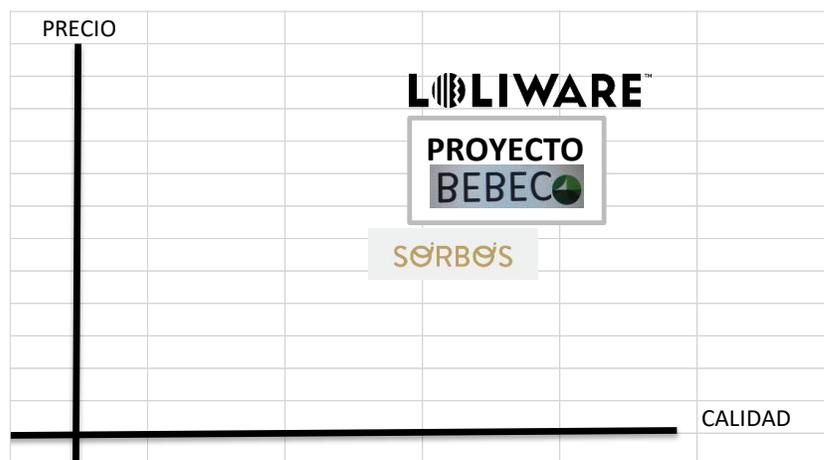


Figura 3: Benchmarking

El análisis de la competencia se realizó en base a empresas que fabrican productos similares, pero no en Ecuador si no a nivel mundial. En este caso no es posible compararse con la industria de sorbetes desechables ecuatoriana debido principalmente al alto impacto ambiental y a la cantidad de residuos que generan. Se requiere fabricar productos con calidad que puedan comercializarse a un costo mayor.

F	O
Conocimiento de las necesidades del cliente	Nacimiento de generaciones responsables con el medio ambiente
Personalización del producto	Legislación que propende el cuidado medioambiental
Empresa 100% ecológica	Estabilidad en la industria de comida
Directivos con experiencia en administración de empresas	
D	A
No se cuenta con el Know How para fabricar sorbetes y vasos comestibles	Nacimiento de industrias eco amigables
En el Ecuador no existe la maquinaria necesaria para fabricar los sorbetes	Emprendimientos ecuatorianos con enfoque ambiental

Tabla 1: Análisis FODA

De acuerdo al análisis FODA y a pesar de no contar con el know how para fabricar el producto, el proyecto presenta grandes oportunidades debido a que el mundo está caminando hacia una tendencia ecológica imparable, la legislación y la nueva mentalidad de las personas harán posible el crecimiento de Bebeco.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.

Bebeco es la primera empresa ecuatoriana que fabrica sorbetes comestibles que tienen impacto cero con el medio ambiente, es así que desde su inicio logra una diferenciación importante en el mercado. Para lograr una ventaja competitiva sobre futuros competidores e incluso sobre empresas que fabrican sorbetes de plástico biodegradables, Bebeco tendrá una cadena de valor que contará con maquinaria especializada que permita fabricar sorbetes con altos estándares de calidad y a bajos costos.

Otro recurso estratégico será el recurso humano, profesionales con un alto grado profesional con experiencia en ventas, marketing, operaciones y procesos, que innovarán permanentemente los procesos productivos y el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.

La cadena de abastecimiento al cliente final (usuario del sorbete) serán los restaurantes que son clientes directos, con quienes se realizarán negociaciones de

abastecimiento por periodos de tiempo semestral y anual contando con una planificación de producción just in time.

Bebeco estará en capacidad de agregar valor permanentemente a los clientes y a la sociedad en general a través de la producción de productos de calidad que generan impacto cero con el medio ambiente. El proceso productivo se llevará a cabo bajo estándares medio ambientales y estrictos controles de calidad.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Para la correcta administración de la empresa es imprescindible conocer y estructurar el negocio desde su inicio, para ello se plantea una estructura orgánica bajo procesos, con un equipo multidisciplinario distribuido en células de trabajo que permitan ejecutar los procesos eliminando cuellos de botella y desperdicios. La estructura se crea alineando las áreas a los procesos definidos en el Mapa (Anexo 6). La estructura contará con líderes de equipo y personal empoderado para tomar decisiones y se aplicará paulatinamente a partir del segundo año de operación de la empresa.

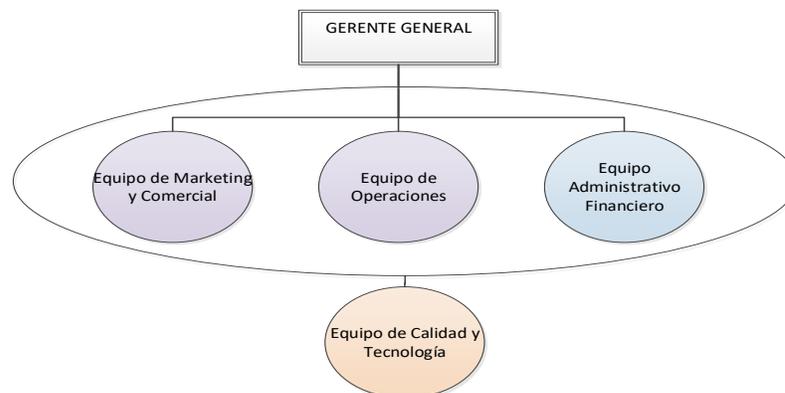


Figura 4: Organigrama

El organigrama se encuentra estructurado en base a células de trabajo divididas por procesos, abarcando dentro del equipo de Marketing y Comercial todos los procesos de relaciones públicas, mercadeo y ventas. En el equipo de operaciones existe un equipo multidisciplinario que ejecutará los procesos de compras, producción y distribución. El equipo administrativo financiero se encargará de todos los procesos de apoyo, teniendo como objetivo principal aportar con la cadena de valor de una manera eficiente. Finalmente, el equipo de Calidad y Tecnología se desplegará en todos los procesos de la compañía innovando y mejorando permanentemente a través de tecnología e invención de nuevos mecanismos de valor. Las funciones específicas se detallan en el anexo 7.

El equipo de trabajo cuenta con la formación y experiencia en el área indicada. La Gerente General de la empresa cuenta con formación en administración de empresas, con experiencia trabajando en Operaciones. En el Anexo 8 muestra el perfil de los directivos.

Para iniciar la empresa se tendrán siete personas, de los cuáles dos serán las socias de la empresa, quienes se encargarán de los procesos de Marketing, Comercial, Administrativo, Financiero y Recursos Humanos, además de un líder que se hará cargo de la supervisión del equipo de operaciones y del proceso de Calidad y Tecnología y finalmente cuatro operativos que serán responsables de la producción del producto.

Una de las debilidades que tiene este proyecto es el Know How para fabricar sorbetes comestibles, por lo que, la investigación y capacitación serán un factor importante para lograr la calidad deseada del producto.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Precio.

El costo de adquisición de los sorbetes Bebeco será de USD \$90 por 1000 unidades (0,09 por unidad) y de los sorbetes Bebeco Plus que serán una línea con serigrafía personalizada que se ofertará para eventos y recepciones será de USD \$50 por 200 sorbetes (0,25 por unidad). Estos valores se obtuvieron de un análisis de mercado y un análisis estimado de costos y ganancia deseada (Anexo 9).

En la matriz de Kotler's, Bebeco se ubica en la categoría "High Value" (medium Price/high quality), el precio a ofertar a las cadenas alimenticias y de diversión va a ser proporcionalmente mayor a lo que pagan por sorbetes de plástico.

	High	Medium	Low
High		<i>High Value</i>	
Medium			
Low			

Figura 5: Kotler's Price Quality Matrix

La oferta de valor de Bebeco se centra en que es un sorbete comestible con cero impacto al medio ambiente y que mantiene integra la bebida del consumidor generando comodidad y satisfacción al consumir un producto que es amigable con la naturaleza. Es así que el producto mantiene una estrategia de diferenciación por lo que va a ser más costoso que las opciones que existen actualmente en el mercado en cuanto a plásticos, pero más económico que las opciones de papel.

Cabe recalcar que para el flujo de ventas que tienen muchos restaurantes de comida rápida, discotecas y cafeterías, el costo de los sorbetes Bebeco no es representativo, siendo más bien un plus que se brinda al cliente para que consuman su bebida.

4.2 Producto.

Cada año la contaminación que ocasiona el plástico termina en el océano, este material puede tardar siglos, o incluso más en biodegradarse por completo hasta el nivel molecular. ¿Es posible continuar disfrutando de este invento sin destruir el planeta? Existen varias alternativas en el mercado que pueden contribuir para minimizar este impacto como materiales reusables, o de bajo impacto ambiental, pero no quiere decir que el mismo puede llegar a ser mínimo y cada vez las personas prefieren alternativas que brinden esta característica en cada producto.

Los productos de Bebeco proporcionan una solución a este problema que además tiene un mínimo impacto ambiental al producir sorbetes 100% biodegradables y

comestibles. El producto cuenta con materia prima de nivel alimenticio, y con el fin de que sea sensorialmente agradable para el consumidor incorpora colorantes y saborizantes aptos para el consumo humano. Además, es posible personalizar el producto con el fin de obtener también una alternativa publicitaria para diversos eventos empresariales y sociales.

La diversidad de colores presentes en el producto juega un papel importante, ya que influye en la experiencia del consumidor sobre el sabor de los alimentos que consumen. Por lo tanto, los colores van a encontrarse directamente relacionados con el sabor de estos.

El empaque del producto es individual (papel), asegurando de esta manera la inocuidad del producto y la protección de traslado para que el mismo se mantenga íntegro durante su transporte hasta su posterior entrega.

4.3 Plaza.

El proyecto tiene clientes directos que son restaurantes, bares y cafeterías, además, de llegar de manera indirecta al consumidor como cliente final. También se utilizará el sitio web y mercado en línea utilizando la tecnología como un recurso de apoyo, como se visualiza en el Figura No. 6 Clientes Bebeco.

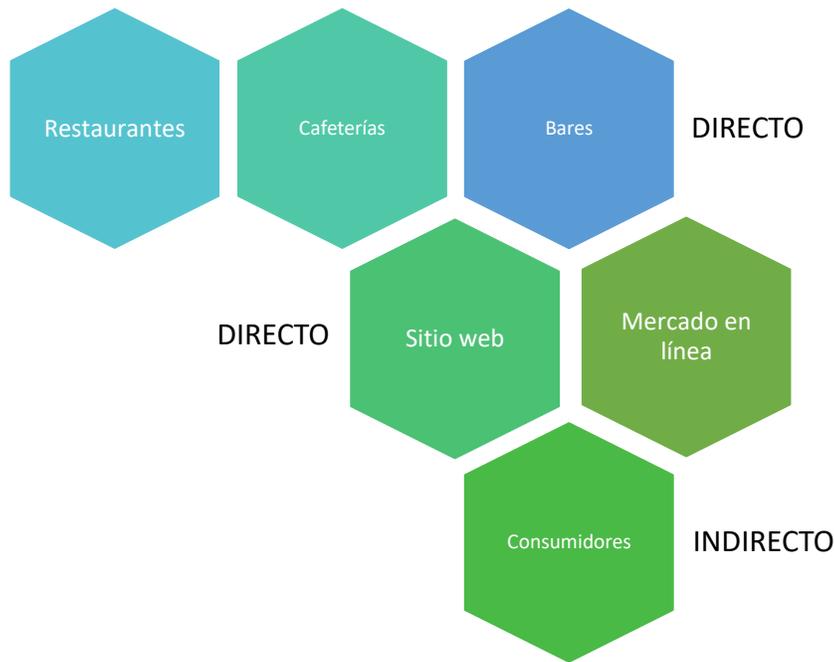


Figura 6: Clientes Bebeco

En el primer año de operaciones, considerando que debe realizarse un enfoque en compras públicas, se contará con el apoyo en venta de los ejecutivos de la empresa, quienes serán encargados de administrar los canales previamente descritos. El producto se encontrará disponible al por mayor para restaurantes, bares y cafeterías, lugares en los cuales se encontrará disponible el producto para el consumidor; y al por menor en el sitio web y mercados en línea, disponible el producto con personalización para su compra directa por medio de pagos digitales que ahorran tiempo y proporcionan seguridad al cliente.

Además, se realizarán convenios con las cadenas alimenticias para establecer fechas quincenales de entrega en base a pedidos automáticos que se harán a través del sitio web y mercado en línea.

4.4 Promoción.

Bebeco tendrá una modalidad de venta B to B es decir se venderá directamente a las cadenas alimenticias y de diversión del país, sin embargo, se creará una comunidad en redes sociales en dónde se expongan temas medio ambientales, se potencie el consumo de productos con cero impacto al medio ambiente y se expongan los valores y principios sociales que mueve a esta marca. Esta estrategia permitirá que Bebeco se posicione en la mente del consumidor para que pida su sorbete cuando visite un restaurante, además, a través de este espacio se publicarán las marcas de las cadenas que trabajan con Bebeco y que son responsables con la naturaleza.

El manejo de Relaciones Públicas será muy importante por lo cual se planea realizar un evento de lanzamiento de Bebeco que contará con la presencia de medios de comunicación y las cadenas de restaurante más importantes del país. Se realizarán convenios con las compañías de cine realizando descuentos a combos de comida Bebeco para películas infantiles, fortaleciendo de esta manera la marca con los más pequeños de la familia. Además, se participará en stands de eventos importantes para promocionar Bebeco Plus que es el sorbete personalizado con la marca de la empresa o con serigrafía especial que se ofertará para eventos o recepciones.

Bebeco tendrá su página web a través de la cual se recibirán los pedidos de los sorbetes personalizados o de personas particulares que deseen comprar el producto. Finalmente, se realizará publicidad de la marca a través de redes sociales, vallas publicitarias, radios, otros.

4.5 Plan de Ventas.

La proyección de ventas de Bebeco se ha determinado partiendo del tamaño de mercado estimado en el capítulo 2 que representa el 25% de clientes que aún consumen sorbetes de plástico, de cadenas alimenticias y centros de diversión como bares y discotecas, teniendo un mercado de 16.687.664. Durante el primer semestre se realizarán convenios con restaurantes populares en la ciudad de Quito y que toman en cuenta como parte de su estrategia el cuidado del medio ambiente. Es así que un escenario realista se consideran 6 establecimientos para el primer semestre del 2020, 10 establecimientos para el segundo semestre del 2020 y 20 establecimientos para el 2021. En un escenario optimista se consideran 8 establecimientos para el primer semestre del 2020, 15 establecimientos para el segundo semestre del 2020 y 25 establecimientos para el 2021. Finalmente, en un escenario pesimista se consideran 2 establecimientos para el primer semestre del 2020, 4 establecimientos para el segundo semestre del 2020 y 8 establecimientos para el 2021.

Para los años 2022, 2023 y 2024 se considera un crecimiento en ventas en base a porcentajes de crecimiento de la recaudación tributaria histórica y proyectada de los restaurantes. Es así que el escenario optimista está sujeto al crecimiento de la recaudación

tributaria más alto de los datos históricos, el pesimista al extremo inferior y el realista se basa en el promedio.

A continuación, el forecast de ventas proyectado:

Resumen Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Realista	2,207,520	5,518,800	5,960,304	6,437,128	6,952,099
Optimista	3,173,310	6,898,500	7,965,777	9,198,174	10,621,237
Pesimista	827,820	2,207,520	2,162,041	2,117,500	2,073,876

Tabla 2: Forecast de ventas

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

El plan de negocio de Bebeco se sustenta en un análisis financiero que permita determinar: las fuentes de financiamiento, las inversiones a ser realizadas, los gastos fijos y variables y la rentabilidad que, bajo ciertas restricciones, puede alcanzar el proyecto. La presentación de los estados financieros y su proyección a 5 años, así como el análisis de sensibilidad y la determinación del punto de equilibrio guiarán las acciones a tomar por parte de los autores para llevar a cabo este proyecto.

5.1 Supuestos Generales

El análisis financiero de Bebeco se encuentra basado en los siguientes supuestos:

1.1.1. Macroeconómicos.

Se considera una inflación anual del 3% para realizar las proyecciones financieras. Se ha analizado que la recaudación tributaria en el sector de restaurantes crece a un mayor ritmo que la economía, sin embargo, en un escenario conservador, se tomará el mismo crecimiento de la economía para el crecimiento de las ventas.

1.1.2. Inversión Inicial.

Las máquinas propias para fabricación de sorbetes comestibles no existen, por lo cual se va a invertir en el desarrollo de maquinaria especializada de acuerdo a las características del proceso industrial. Se ha tomado como referencia de precios para el estudio, maquinaria especializada en alimentos. Para la producción de los sorbetes se

requiere un extrusor, máquina de serigrafía y empaquetadora. Véase el proceso de producción en el anexo 17: Proceso de producción.

Se adquirirán además 3 computadoras para el trabajo comercial y administrativo y muebles y enseres. Las oficinas administrativas y la planta serán arrendadas.

La inversión total inicial en activos fijos será de USD \$114.500.

1.1.3. Capital Social.

La empresa tiene dos socias, las cuáles contribuyen al capital inicial de la compañía en iguales condiciones, constituyendo la cuenta y aportando \$10.000 cada una para capital de trabajo del primer año de operaciones.

1.1.4. Producción.

El sorbete pesa 0.1 kilogramos y la máquina tiene una capacidad instalada de 10.000 unidades la hora.

El KV de luz en el país cuesta \$0.02, por tonelada de producción la planta gasta \$285.40, es decir \$0.28 por kilogramo.

Las entregas del producto se realizarán de manera mensual, el 01 de cada mes. La distribución se realizará a través de un servicio de logística tercerizado.

Los días de pago acordado con los proveedores será de 10 días posteriores a la compra del producto, los días de cobro acordado con los clientes será de 5 días posteriores a la entrega de los sorbetes.

El stock de seguridad del inventario es del 10% y el porcentaje de merma de la materia prima es del 1%.

1.1.5. Depreciación.

Se toma los porcentajes determinados por la entidad tributaria del país a excepción de las computadoras, de acuerdo a la legislación ecuatoriana la depreciación de las computadoras es de 3 años, sin embargo, al ser estas herramientas únicamente para fines administrativos se considera 5 años de vida útil.

1.1.6. Política de Dividendos.

Se repartirán los dividendos de la siguiente manera: El tercer año se pagará el 70%, el cuarto año el 90% y el quinto año el 100% del ejercicio anterior.

En el escenario pesimista no se repartirán utilidades.

1.1.7. Financiamiento.

Se solicitará un préstamo al sistema financiero por 180.000 a una tasa de interés del 26.19% (tasa de interés microcrédito) a 60 meses plazo, este dinero será destinado para cubrir la inversión en activos fijos. La tabla de amortización se presenta en el Anexo 14: Tabla de amortización.

1.1.8. Costos.

Dentro de los costos variables se considera la Materia Prima, cuyo detalle se encuentra en el anexo 11 Detalle de materia prima, como costos fijos se encuentra la Mano de Obra que considera 4 operarios los cuáles se harán cargo del proceso de extrusión, secado, serigrafiado y empaque respectivamente. Finalmente, dentro de los

costos indirectos de fabricación se encuentra el sueldo del supervisor de planta, energía eléctrica, arriendo, depreciación maquinaria, mantenimiento, distribución, seguro de la maquinaria, equipos de protección y la merma.

1.1.9. Gastos.

Se considera como parte de los gastos de la empresa los sueldos, útiles de oficina, limpieza, comunicaciones, servicios básicos, arriendo, impuestos, contribuciones, gasto de constitución e intereses.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.

La estructura de capital y financiamiento propuesta es como consta a continuación:

DETALLE	2020	2021	2022	2023	2024
Obligaciones financieras	122%	61%	46%	29%	0%
Patrimonio	-22%	20%	33%	45%	63%

Tabla 3: Estructura de Capital y Financiamiento

De inicio el mayor riesgo se presenta con instituciones financieras en virtud de que se solicitará un crédito para cubrir la inversión en activos fijos.

En cuanto al capital son dos socias, las cuáles contribuyen al capital inicial de la compañía en iguales condiciones, constituyendo la cuenta y aportando 10.000 cada una para capital de trabajo del primer año de operaciones.

5.3 Estados Financieros.

Los Estados Financieros fueron preparados de acuerdo a los supuestos y financiamientos indicados anteriormente.

A continuación, se muestra el desempeño de la empresa en sus 5 primeros años de operación.

	2020	% part	2021	% part	2022	% part	2023	% part	2024	% part
Activos	132.373	100%	224.663	100%	225.823	100%	207.139	100%	183.688	100%
Activo Corriente	29.773	22%	133.963	60%	147.024	65%	140.239	68%	128.689	70%
Bancos	5.042	4%	89.504	40%	98.953	44%	88.264	43%	72.491	39%
Cuentas por cobrar	21.357	16%	42.713	19%	46.130	20%	49.820	24%	53.806	29%
Inventarios	848	1%	1.746	1%	1.941	1%	2.155	1%	2.392	1%
Activos por impuesto corriente	2.526	2%		0%		0%		0%		0%
Activo Fijo	102.600	78%	90.700	40%	78.800	35%	66.900	32%	55.000	30%
Maquinaria	105.000	79%	105.000	47%	105.000	46%	105.000	51%	105.000	57%
(-)Dep Maquinaria	(10.500)	-8%	(21.000)	-9%	(31.500)	-14%	(42.000)	-20%	(52.500)	-29%
Computadoras	4.500	3%	4.500	2%	4.500	2%	4.500	2%	4.500	2%
(-)Dep Computadoras	(900)	-1%	(1.800)	-1%	(2.700)	-1%	(3.600)	-2%	(4.500)	-2%
Muebles y Enseres	5.000	4%	5.000	2%	5.000	2%	5.000	2%	5.000	3%
(-)Dep Muebles y Enseres	(500)	0%	(1.000)	0%	(1.500)	-1%	(2.000)	-1%	(2.500)	-1%
Pasivos	161.809	122%	180.753	80%	151.285	67%	113.209	55%	68.584	37%
Pasivo Corriente	-	0%	44.393	20%	47.900	21%	52.551	25%	68.584	37%
Cuentas por pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	1.000	1%
Obligaciones financieras	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	5.294	3%

Participación de Trab x pagar	-	0%	17.258	8%	18.683	8%	20.537	10%	24.492	13%
IR x pagar	-	0%	24.449	11%	26.468	12%	29.094	14%	34.697	19%
IVA x Pagar	-	0%	2.686	1%	2.748	1%	2.920	1%	3.101	2%
Pasivo No Corriente	161.809	122%	136.360	61%	103.385	46%	60.658	29%	-	0%
Obligaciones financieras	161.809	122%	136.360	61%	103.385	46%	60.658	29%	-	0%
Patrimonio	(29.436)	-22%	43.910	20%	74.539	33%	93.930	45%	115.104	63%
Capital social	20.000	15%	20.000	9%	20.000	9%	20.000	10%	20.000	11%
Reserva Legal	-	0%	3.667	2%	7.638	3%	12.002	6%	17.206	9%
Utilidades acumuladas del ejercicio	-	0%	-	0%	20.904	9%	28.447	14%	28.447	15%
Pérdidas acumuladas del ejercicio	-	0%	(49.436)	-22%	(49.436)	-22%	(49.436)	-24%	(49.436)	-27%
Utilidad del ejercicio	-	0%	69.679	31%	75.434	33%	82.918	40%	98.887	54%
Pérdida del ejercicio	(49.436)	-37%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total Pasivo + Patrimonio	132.373		224.663		225.823		207.139		183.689	
Diferencia	(0)		(0)		0		0		0	
% Pago dividendos					70%		90%		100%	

	2020	% part	2021	% part	2022	% part	2023	% part	2024	% part
Activos	126.105	100%	159.030	100%	147.016	100%	117.057	100%	81.148	100%
Activo Corriente	23.505	19%	68.330	43%	68.216	46%	50.157	43%	26.148	32%
Bancos	3.216	3%	40.708	26%	41.143	28%	23.622	20%	141	0%
Cuentas por cobrar	13.462	11%	26.924	17%	26.369	18%	25.826	22%	25.294	31%
Inventarios	339	0%	698	0%	704	0%	709	1%	713	1%
Activos por impuesto corriente	6.488	5%		0%		0%		0%		0%
Activo Fijo	102.600	81%	90.700	57%	78.800	54%	66.900	57%	55.000	68%
Maquinaria	105.000	83%	105.000	66%	105.000	71%	105.000	90%	105.000	129%
(-)Dep Maquinaria	(10.500)	-8%	(21.000)	-13%	(31.500)	-21%	(42.000)	-36%	(52.500)	-65%
Computadoras	4.500	4%	4.500	3%	4.500	3%	4.500	4%	4.500	6%
(-)Dep Computadoras	(900)	-1%	(1.800)	-1%	(2.700)	-2%	(3.600)	-3%	(4.500)	-6%
Muebles y Enseres	5.000	4%	5.000	3%	5.000	3%	5.000	4%	5.000	6%
(-)Dep Muebles y Enseres	(500)	0%	(1.000)	-1%	(1.500)	-1%	(2.000)	-2%	(2.500)	-3%
Pasivos	161.809	128%	158.826	100%	120.314	82%	72.555	62%	18.376	23%
Pasivo Corriente	-	0%	22.466	14%	16.929	12%	11.897	10%	18.376	23%
Cuentas por pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	1.000	1%
Obligaciones financieras	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	5.294	7%
Participación de Trab x pagar	-	0%	8.449	5%	6.235	4%	4.188	4%	4.299	5%
IR x pagar	-	0%	11.969	8%	8.833	6%	5.933	5%	6.090	8%
IVA x Pagar	-	0%	2.048	1%	1.861	1%	1.776	2%	1.693	2%
Pasivo No Corriente	161.809	128%	136.360	86%	103.385	70%	60.658	52%	-	0%
Obligaciones financieras	161.809	128%	136.360	86%	103.385	70%	60.658	52%	-	0%

Patrimonio	(35.704)	-28%	204	0%	26.703	18%	44.502	38%	62.772	77%
Capital social	45.000	36%	45.000	28%	45.000	31%	45.000	38%	45.000	55%
Reserva Legal	-	0%	1.795	1%	3.120	2%	4.010	3%	4.924	6%
Utilidades acumuladas del ejercicio	-	0%	-	0%	34.113	23%	59.287	51%	76.196	94%
Pérdidas acumuladas del ejercicio	-	0%	(80.704)	-51%	(80.704)	-55%	(80.704)	-69%	(80.704)	-99%
Utilidad del ejercicio	-	0%	34.113	21%	25.174	17%	16.909	14%	17.357	21%
Pérdida del ejercicio	(80.704)	-64%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total Pasivo + Patrimonio	126.105		159.030		147.016		117.057		81.148	
% Pago dividendos					70%		90%		100%	

Tabla 4: Balance General

	2020	% part	2021	% part	2022	% part	2023	% part	2024	% part
Ventas	205.023	100%	512.556	100%	553.561	100%	597.846	100%	645.673	100%
-Costo de Ventas	150.237	73%	289.549	56%	326.269	59%	362.158	61%	394.240	61%
Utilidad bruta en ventas	54.786	27%	223.008	44%	227.292	41%	235.687	39%	251.433	39%
-Gastos de Ventas										
Sueldo Décimo	18.000	9%	18.540	4%	19.096	3%	19.669	3%	20.259	3%
Tercero Décimo	1.500	1%	1.545	0%	1.591	0%	1.639	0%	1.688	0%
Cuarto Décimo	394	0%	406	0%	418	0%	431	0%	443	0%
Fondo de Reserva	-	0%	1.544	0%	1.591	0%	1.638	0%	1.688	0%
Vacaciones Aporte Patronal	750	0%	773	0%	796	0%	820	0%	844	0%
Publicidad y RRPP	2.187	1%	2.253	0%	2.320	0%	2.390	0%	2.461	0%
	1.800	1%	1.877	0%	1.967	0%	2.026	0%	2.087	0%
Total	24.631	12%	26.937	5%	27.779	5%	28.612	5%	29.471	5%

-Gastos Administrativos										
Impuestos, tasas, contribuciones y gastos legales	606	0%	1.077	0%	1.729	0%	5.489	1%	5.412	1%
Sueldo Décimo Tercero	18.000	9%	18.540	4%	19.096	3%	19.669	3%	20.259	3%
Sueldo Décimo Cuarto	1.500	1%	1.545	0%	1.591	0%	1.639	0%	1.688	0%
Fondo de Reserva	394	0%	406	0%	418	0%	431	0%	443	0%
Vacaciones Aporte Patronal	-	0%	1.544	0%	1.591	0%	1.638	0%	1.688	0%
Útiles de Oficina	750	0%	773	0%	796	0%	820	0%	844	0%
	2.187	1%	2.253	0%	2.320	0%	2.390	0%	2.461	0%
	240	0%	247	0%	255	0%	262	0%	270	0%
Limpieza Comunicaciones	6.000	3%	6.257	1%	6.180	1%	6.365	1%	6.556	1%
Servicios Básicos	2.400	1%	2.503	0%	2.472	0%	2.546	0%	2.623	0%
	1.200	1%	1.251	0%	1.236	0%	1.273	0%	1.311	0%
Arriendo Depreciación computadoras	3.600	2%	3.754	1%	3.934	1%	4.052	1%	4.173	1%
Depreciación muebles y enseres	900	0%	900	0%	900	0%	900	0%	900	0%
	500	0%	500	0%	500	0%	500	0%	500	0%
Total	38.277	19%	41.551	8%	43.018	8%	47.975	8%	49.130	8%
-Gastos Financieros										
Intereses	41.314	20%	39.466	8%	31.939	6%	22.187	4%	9.551	1%
Total	41.314	20%	39.466	8%	31.939	6%	22.187	4%	9.551	1%
Utilidad antes de trabajadores e impuestos	(49.436)	-24%	115.054	22%	124.556	23%	136.913	23%	163.281	25%
15% participación trabajadores	-	0%	17.258	3%	18.683	3%	20.537	3%	24.492	4%

Utilidad antes de impuestos	(49.436)	-24%	97.796	19%	105.872	19%	116.376	19%	138.789	21%
Impuesto a la renta	-	0%	24.449	5%	26.468	5%	29.094	5%	34.697	5%
Utilidad final	(49.436)	-24%	73.347	14%	79.404	14%	87.282	15%	104.092	16%
Reserva Legal	-	0%	3.667	1%	3.970	1%	4.364	1%	5.205	1%
Dividendos x pagar o pérdida (-)	(49.436)	-24%	69.679	14%	75.434	14%	82.918	14%	98.887	15%

Tabla 5: Estado de Resultados

5.5 Punto de Equilibrio.

De acuerdo a la proyección realizada en las ventas, únicamente en el año 1 (2020) no se cubriría el punto de equilibrio en unidades vendidas, esto debido a que la estrategia comercial es entrar en el mercado con 6 establecimientos en el primer semestre, sin embargo, a partir del segundo año se supera en aproximadamente un 130% el punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio Contable					
Costos fijos / PVU - CVU	4.567.797,19	2.671.548	2.694.066	2.697.737	2.437.390
Costos fijos	104.222	107.954	102.736	98.774	88.152
PVU	0	0	0	0	0
CVU	0	0	0	0	0
Unidades producidas según modelo	2.207.520	5.518.800	5.960.304	6.437.128	6.952.099
		107%	121%	139%	185%
Punto de Equilibrio Financiero (Costos fijos+Inversión)-Depr / PVU - CVU	3.699.396	2.226.949	2.420.313	2.678.966	2.767.777

Costos fijos	61.508	67.088	69.397	75.187	77.201
Inversión prorrateada	22.900	22.900	22.900	22.900	22.900
PVU	0	0	0	0	0
CVU	0	0	0	0	0
Unidades producidas según modelo	2.207.520	5.518.800	5.960.304	6.437.128	6.952.099

Tabla 6: Punto de Equilibrio

5.6 TIR y VAN.

VAN	\$84.978,71
TIR	47%
Período de Recuperación	Tercer año

Tabla 7: TIR y VAN

El VAN del proyecto BEBECO es positivo, su TIR es del 47% y el periodo de recuperación de la inversión es en tres años.

5.7 Análisis de Sensibilidad.

La rentabilidad de Bebeco viene dada de las ventas de sorbetes al por mayor es decir que la rentabilidad se obtiene por volumen más no por precio, por lo cual la variable que presenta mayor sensibilidad son las ventas. Se han considerado 3 escenarios a través de los cuáles se presenta la variación del VAN y TIR dependiendo del volumen de las ventas de sorbetes.

Análisis de Sensibilidad	VAN	TIR	PR
Realista	\$84,979	47%	Tercer año
Optimista	\$203,475	79%	Tercer año
Pesimista	\$(78,810)	-10%	Sexto año

Tabla 8: Análisis de Sensibilidad

5.8 Índices Financieros.

A continuación, se presentan los ratios financieros de Bebeco, los cuales muestran una solidez financiera a lo largo de los 5 años.

ÍNDICES FINANCIEROS		2020	2021	2022	2023	2024
1. Medidas de Liquidez (Solvencia a Corto Plazo)						
Razón Circulante	= Activo circulante / Pasivo circulante		3,02	3,07	2,67	1,88
Razón Rápida (Prueba Ácida)	= (Activo circulante - Inventario) / Pasivo circulante		2,98	3,03	2,63	1,84
Razón de efectivo	= Efectivo / Pasivo circulante			2,02	2,02	2,07
2. Medidas de Apalancamiento Financiero (Solvencia a Largo Plazo)						
Razón de deuda total	= (Activos totales - Capital total) / Activos totales	0,85	0,91	0,91	0,90	0,89
Razón deuda a capital	= Deuda total / Capital total	8,09	6,82	5,17	3,03	0,00
Multiplicador del capital	= Activos totales / Capital total	6,62	11,23	11,29	10,36	9,18
Razón de las veces que se ha ganado el interés	= EBIT / Interés	-1,20	2,92	3,90	6,17	17,10
3. Medidas de administración o rotación de activos						
Rotación del inventario	= Costo de los bienes vendidos / Inventario	177	166	168	168	165
Días de ventas en el inventario	= 365 días / Rotación del inventario	2,06	2,20	2,17	2,17	2,21
Rotación de las cuentas por cobrar	= Ventas / Cuentas por cobrar	9,60	12,00	12,00	12,00	12,00
Días de ventas en cuentas por cobrar	= 365 días / Rotación de las cuentas por cobrar	38,02	30,42	30,42	30,42	30,42
Rotación de las cuentas por pagar	= Costo de los bienes vendidos / Cuentas por pagar					394,24
Días de cuentas por pagar	= 365 / Rotación de las cuentas por pagar					0
Rotación de los activos totales	= Ventas / Activos totales	1,55	2,28	2,45	2,89	3,52
Frecuencia de rotación de los activos totales	= 1 / rotación (anual) de los activos totales	0,65	0,44	0,41	0,35	0,28
4. Medidas de rentabilidad						

Margen de utilidad	= Utilidad neta / Ventas	-24,11%	13,59 %	13,63%	13,87%	15,32%
Margen EBITDA	= EBITDA / Ventas	-24,80%	22,17 %	22,25%	22,67%	25,07%
ROA (Rendimiento sobre los activos)	= Utilidad neta / Activos totales	-37,35%	31,02 %	33,40%	40,03%	53,83%
ROE (Rendimiento sobre el capital)	= Utilidad neta / Capital total	- 247,18 %	348,40 %	377,17%	414,59%	494,44%
6. Capital de Trabajo						
Capital de Trabajo	= Activo Corriente - Pasivo Corriente	29.772, 54	89.570 ,43	99.123,85	87.687,98	60.104,21
7. Identidad de Dupont (2024)						
ROE =	= Margen de Ganancia	* Rotación del Activo	* Multiplicador del capital			
	= Utilidad Neta/Ventas	= Ventas/Activos	= Activos/Capital Total			
	0,153	0,538	9,184			

Días al año (Calendario) 365

Tabla 9: Índices Financieros

1.9. Conclusiones.

Con un VAN positivo y un TIR del 47% se comprueba la viabilidad financiera del proyecto BEBECO. En el análisis de sensibilidad se puede apreciar que en un escenario pesimista el VAN es negativo, por lo que se recomienda un esfuerzo importante en la gestión estratégica comercial y de marketing.

Los ratios financieros que presenta la empresa no pueden compararse con un similar de la industria debido a que no hay compañías en el Ecuador que fabriquen sorbetes comestibles, sin embargo, se puede apreciar una estabilidad financiera.

La recuperación de las cuentas por cobrar se produce un mes después de que se hayan pagado cuentas por pagar, debido a que la compañía es nueva en la industria la rotación de las cuentas por pagar debe ser inmediata.

La deuda que mantendría BEBECO es para cubrir la inversión en activos fijos, misma que será cubierta en 5 años. A partir del quinto año se deberá analizar si se debe invertir en nueva maquinaria si es que el volumen de producción mantiene un aumento constante.

Se concluye que es importante que la empresa inicie su financiamiento con deuda externa y no con capital propio debido al costo promedio ponderado de los recursos. Se recomienda trasladar el riesgo a las entidades financieras.

A partir del segundo año se evidencia una rentabilidad creciente sobre los activos y el capital social, lo que sugiere no solamente que el negocio es viable, sino que también supera la rentabilidad esperada en una inversión colocada en el mercado financiero.

2. ANEXOS

Anexo 1: Análisis sectorial.

Se analiza a continuación la rentabilidad en la producción de sorbetes comestibles, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores (Rentabilidad Alta)

A través de una investigación de mercado se determina que en el Ecuador no existen industrias que se dediquen a fabricar sorbetes comestibles.

Existen dos empresas con este giro de negocio a nivel mundial:

- Loliware, Estados Unidos, se dedica a la fabricación de sorbetes comestibles biodegradables.
- Sorbos, España, se dedica a la fabricación de sorbetes comestibles.

Cómo conclusión, no existe competencia en el Ecuador, por lo cual la rentabilidad en el factor rivalidad entre competidores, es alta.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Rentabilidad Media)

De acuerdo con datos publicados por el Centro de Comercio Internacional, el sector ambiental ha alcanzado un tamaño comparable al de las industrias aeroespacial y farmacéutica, es así, que este sector se vuelve apetecible en el mercado.

Además, tomando como referencia un testimonio de la empresa española Sorbos, el costo de producción de los sorbetes comestibles es bastante bajo, por lo cual no existen requerimientos altos de capital. Finalmente, no existen restricciones gubernamentales para emprender en este sector.

Como conclusión no existen barreras de entrada a nuevos competidores, teniendo para este factor una rentabilidad media.

Amenaza de sustitutos (Rentabilidad Media)

Uno de los productos sustitutos es el sorbete de bambú, que es producido por comunidades en Santa Elena, quiénes no lo comercializan de manera masiva.

Por otro lado, están los sorbetes biodegradables que tardan en descomponerse alrededor de 24 meses, dentro de esta industria tenemos a EcoPubli, Boga, Sorbetes y Pitillos.

Existen también sorbetes plásticos cuyo consumo ha ido disminuyendo exponencialmente en el Ecuador gracias a algunas campañas, entre ellas “Sorbetes, no gracias”, las cuáles han logrado que algunos de los restaurantes dejen de ofrecer sorbetes plásticos, además, en Galápagos, se prohibió completamente su uso.

Como conclusión, la amenaza de sustitutos para los sorbetes se considera baja, por lo que la rentabilidad es media.

Poder de los compradores (Rentabilidad Media)

Los mayores clientes en el sector de sorbetes son las cadenas de restaurantes y cafeterías. Al no existir una gran variedad de productos sustitutos los clientes se encuentran concentrados, no pueden cambiarse fácilmente a marcas competidoras y tampoco pueden fabricarlos por ellos mismos debido a que no es su giro de negocio.

Sin embargo, los clientes al considerar que los precios son altos pueden prescindir de dar sorbetes a sus clientes o seguir entregando bebidas con sorbetes plásticos.

Basados en este análisis el poder de negociación de los consumidores es neutro y la rentabilidad media.

Poder de negociación de los proveedores (Rentabilidad Alta)

La materia prima para realizar los sorbetes será adquirida con los productores directamente. Al existir una variedad de materia prima en el Ecuador, el poder de negociación del proveedor será bajo, por lo que la rentabilidad será alta.

Anexo 2: Encuesta.

ENCUESTA DE MERCADO

Fecha: septiembre 2018

1. Aproximadamente, ¿Cuántos sorbetes se consumen diariamente en sus instalaciones?

2. Aproximadamente, ¿Cuántos vasos plásticos o de cartón se consumen diariamente en sus instalaciones?

3. ¿Qué marca de vasos y sorbetes adquiere?

4. Al momento de comprar sorbetes y vasos, ¿cuál es la característica más importante?

Precio Calidad Diseño Amigable con el Medio Ambiente

Otros

5. ¿Cuánto usualmente pagas o estarías dispuesto a pagar por el millar de sorbetes?

6. ¿Cuánto usualmente pagas o estarías dispuesto a pagar por el millar de vasos?

7. ¿En la escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, cuán interesado estaría en adquirir sorbetes y vasos comestibles, que contribuyan con la sustentabilidad del medio ambiente?

1 2 3 4 5

8. ¿En la escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, cuán interesado estaría en adquirir sorbetes y vasos comestibles, si estuvieran en el mismo nivel de precio de un producto no compostable¹?

1 2 3 4 5

9. ¿Cuánto de prima (adicional) estaría dispuesto a pagar por una opción comestible de sorbetes y vasos sobre una opción no compostable ¹?

2% 5% 10% 15% 20%

¹ Un producto compostable es biodegradable, pero además se convierte en abono orgánico, a través de la acción del hombre.

Anexo 3: Diseño del focus group.

Foto tomada del internet únicamente para fines académicos



SORBETES COMESTIBLES

Focus Group

El Focus se realizará con personas que asisten frecuentemente a restaurantes, bares y cafeterías. El perfil de los entrevistados es el siguiente:

- Clase media a alta.
- La edad se encuentra entre 21 a 45 años.
- Profesionales de cuarto nivel.
- Diferentes ocupaciones en el ámbito laboral.
- La característica en común es que todos visitan frecuentemente establecimientos de comida.

Preguntas Focus Group

1. ¿Con qué frecuencia visitan restaurantes, cafeterías y bares?
2. Cuando consumen bebidas, ¿cuántos de ustedes solicitan sorbetes?
3. Las personas que respondieron “no”, ¿Por qué no los solicitan?
4. Las personas que respondieron “sí”, ¿Por qué los solicitan?
5. ¿Qué solución darían al consumo excesivo de plástico y cartón en los establecimientos de comida?
6. Si existieran opciones para sorbetes que no generen residuos y que sean amigables con el medio ambiente ¿los usarían?
7. Los que respondieron “no”, ¿Por qué no los usarían?
8. ¿Qué les parece estos productos? (mostrar los sorbetes comestibles)
9. ¿Los usarían, tomando en cuenta que no tienen ningún impacto en el medio ambiente?

Les agradecemos por el tiempo y la atención brindada.

FOCUS GROUP

ANÁLISIS DE MERCADO

SORBETES COMESTIBLES

IDENTIFICAR LAS
NECESIDADES Y
DOLORES DEL CLIENTE

17/11/2018

Anexo 4: Análisis del mercado.

Resumen Catastro

Establecimiento	Volumen	Aforo
RESTAURANTE	7,643	416,009
BAR	1,553	76,422
FUENTE DE SODA	2,837	59,285
DISCOTECA	645	53,784
CAFETERÍA	1,289	45,615
Total general	13,967	651,115

Observaciones

Muestreo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cap. Oc
Restaurantes	80%	60%	85%	65%	70%	90%	100%	80%	40%	60%	73%
Cafeterías	100%	95%	80%	90%	80%	90%					89%
Restaurantes											
Almuerzo 4 cambios											
Resto del día 2 cambios											
Cafeterías											
8 cambios	(1 cambio por hora)										

Los cambios se refieren a cuántas veces se llena el lugar nuevamente con nuevas personas.

Cálculos

	Aforo	Cambios	% de capacidad cubierta	Total Diario	Total Mensual
Total Diario	651,115				
Total Restaurantes	416,009	6	73%	1,822,119	40,086,627
Total Cafeterías	45,615	8	89%	324,779	7,145,134
Total Bares	130,206	1	60%	78,124	1,718,719
					48,950,480
					20%
					9,790,096

Anexo 5: Perfil de mercado objetivo.

**JOSEPH
BOURGEAT**



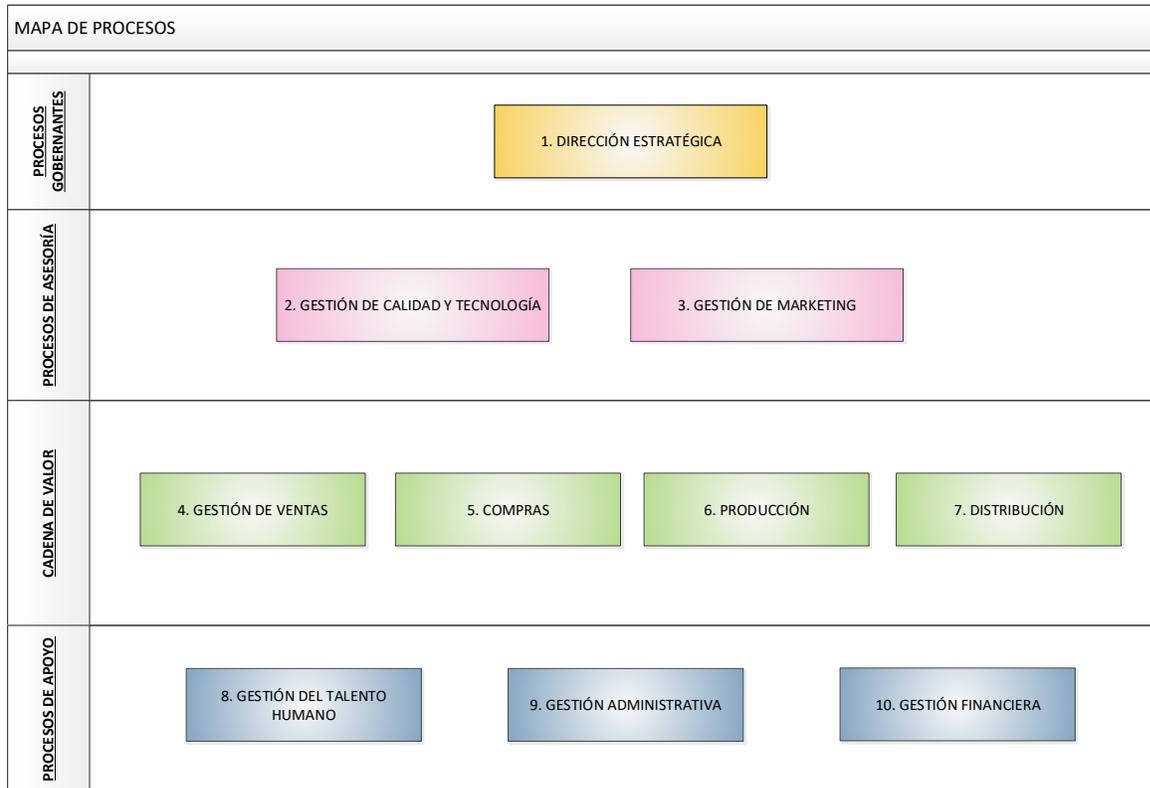
**COORDINADOR DE SEGURIDAD FÍSICA
35 AÑOS
EDUCACIÓN SUPERIOR
CASADO**

Joseph trabaja en una entidad privada, pertenece a una clase social media-alta y alcanzó sus estudios superiores a nivel de Maestría. Tiene dos hijos y es casado desde hace 14 años.

Visita frecuentemente a restaurantes, bares y cafeterías ecuatoriana. En su tiempo libre comparte con amigos y disfruta salir con su familia los fines de semana.

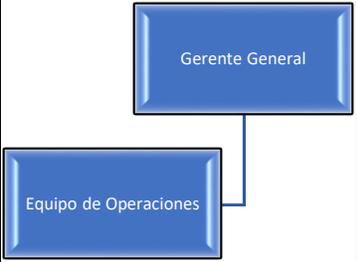
Prefiere consumir productos orgánicos, higiénicos y que sean amigables con el ambiente.

Anexo 6: Mapa de procesos.



Anexo 7: Posiciones.

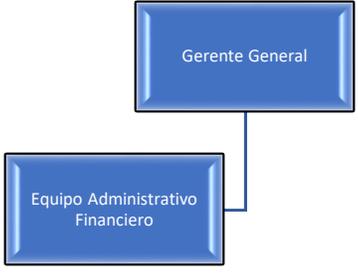
	MACROPROCESO:	Marketing y Comercial	CÓDIGO:	MC-01
	PUESTO:	Líder de Marketing y Comercial	ÁREA:	Marketing y Comercial
	MISIÓN: Gestionar los procesos de marketing con el fin de brindar valor al cliente y cumplir con la planificación de ventas.			
EXPERIENCIA: 5 años en posiciones similares en empresas del mismo giro de negocio, manejo de personal y liderazgo.			ORGANIGRAMA:	
FORMACIÓN PROFESIONAL: Título de Tercer Nivel en Marketing, Ing. Comercial, Administración de Empresas o afines. Título de Cuarto Nivel o que esté cursando sus estudios.			 <pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Equipo de Marketing y Comercial] </pre>	
REPORTA A:	Gerencia General			
SUPERVISA A:	Equipo de Marketing y Comercial			
DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS		NIVEL		
Enfoque al cliente		5		
Ética		5		
Capacidad de comunicación oral y escrita		5		
Habilidades Interpersonales		5		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NIVEL		
Liderazgo		5		
Toma de decisiones		5		
Orientación al logro		4		
Creatividad		5		
Innovación		5		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		NIVEL		
Marketing, manejo de medios y relaciones públicas		5		
Técnicas de ventas		5		
Manejo de indicadores, big data		5		
FUNCIONES ESCENCIALES				
1. Presentar a la Gerencia General la propuesta del Plan Anual de Marketing.				
2. Presentar a la Gerencia General la propuesta del presupuesto anual.				
3. Supervisar el manejo de redes sociales y emitir directrices respecto a las campañas.				
4. Presentar propuestas innovadoras para atraer clientes.				
5. Analizar los indicadores y proponer planes de mejora.				

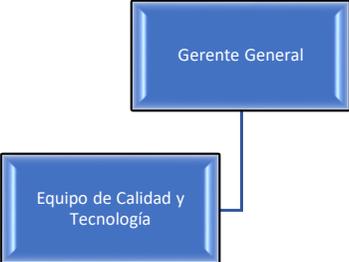
	MACROPROCESO:	Compras, Producción y Distribución	CÓDIGO:	OP-01
	PUESTO:	Líder de Operaciones	ÁREA:	Operaciones
	MISIÓN: Gestionar la cadena de suministro de la empresa.			
EXPERIENCIA: 5 años en posiciones similares en empresas del mismo giro de negocio, manejo de personal y liderazgo.			ORGANIGRAMA:	
FORMACIÓN PROFESIONAL: Título de Tercer Nivel en Ingeniería en Alimentos, Químico. Título de Cuarto Nivel o que esté cursando sus estudios.				
REPORTA A:	Gerencia General			
SUPERVISA A:	Equipo de Operaciones			
DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS			NIVEL	
Enfoque al cliente			5	
Ética			5	
Capacidad de comunicación oral y escrita			5	
Habilidades Interpersonales			5	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			NIVEL	
Liderazgo			5	
Toma de decisiones			5	
Trabajo por resultados			5	
Orientación al logro			4	
Creatividad			5	
Innovación			5	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			NIVEL	
Six Sigma, 9001, oshas.			5	
Abastecimiento			5	
Lean management			5	

FUNCIONES ESCENCIALES

1. Presentar a la Gerencia General la propuesta del Plan Anual de Operaciones.
2. Presentar a la Gerencia General la propuesta del presupuesto anual.
3. Supervisar que los procesos cumplan con los estándares de calidad determinados.
4. Gestionar el proceso de abastecimiento y distribución.

5. Analizar los indicadores y proponer planes de mejora.

	MACROPROCESO:	Talento Humano, Administrativo y Financiero	CÓDIGO:	AF-01
	PUESTO:	Líder Administrativo Financiero	ÁREA:	Administrativo Financiero
	MISIÓN: Gestionar los procesos de talento humano, administrativo y financiero con el fin de brindar valor a los usuarios internos de la empresa.			
EXPERIENCIA: 5 años en posiciones similares en empresas del mismo giro de negocio, manejo de personal y liderazgo.			ORGANIGRAMA:	
FORMACIÓN PROFESIONAL: Título de Tercer Nivel en Ing. Comercial, Administración de Empresas o afines. Título de Cuarto Nivel o que esté cursando sus estudios.				
REPORTA A:	Gerencia General			
SUPERVISA A:	Equipo Administrativo Financiero			
DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS			NIVEL	
Enfoque al cliente			4	
Ética			5	
Capacidad de comunicación oral y escrita			4	
Habilidades Interpersonales			5	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			NIVEL	
Liderazgo			5	
Toma de decisiones			5	
Orientación al logro			4	
Innovación			4	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			NIVEL	
Coaching y Liderazgo			5	
Leyes Laborales			5	
FUNCIONES ESCENCIALES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar a la Gerencia General la propuesta del Plan Anual de Contratación. 2. Presentar a la Gerencia General la propuesta del presupuesto anual. 3. Proponer el plan de capacitación, motivación y crecimiento del personal. 4. Supervisar que los procesos administrativos. 				

	MACROPROCESO:	Calidad y Tecnología	CÓDIGO:	CT-01
	PUESTO:	Líder de Calidad y Tecnología	ÁREA:	Calidad y Tecnología
	MISIÓN: Gestionar la innovación y mejoramiento continuo de la empresa.			
EXPERIENCIA: 5 años en posiciones similares en empresas del mismo giro de negocio, manejo de personal y liderazgo.			ORGANIGRAMA: 	
FORMACIÓN PROFESIONAL: Título de Tercer Nivel en Procesos, Ingeniería Industrial. Título de Cuarto Nivel o que esté cursando sus estudios.				
REPORTA A:	Gerencia General			
SUPERVISA A:	Equipo de Calidad y Tecnología			
DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO				
COMPETENCIAS GENÉRICAS			NIVEL	
Enfoque al cliente			5	
Ética			5	
Capacidad de comunicación oral y escrita			5	
Habilidades Interpersonales			5	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			NIVEL	
Liderazgo			5	
Toma de decisiones			5	
Trabajo por resultados			5	
Orientación al logro			4	
Creatividad			5	
Innovación			5	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			NIVEL	
Lean Management - BPM			5	
Design Thinking			5	
Planificación Estratégica			5	

FUNCIONES ESCENCIALES

1. Presentar los indicadores de gestión de la empresa.
2. Presentar a la Gerencia General la propuesta del presupuesto anual.
3. Desarrollar la Planificación Estratégica de la empresa.

4. Presentar propuestas innovadoras.

Anexo 8: Hojas de vida ejecutivas.

GABRIELA FERNANDA SÁNCHEZ SUASNAVAS	
	
EDUCACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Empresas • Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional • Ingeniería en Alimentos
CARGOS QUE HA OCUPADO:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Operaciones • Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional • Jefa Técnica
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en Equipo

CELENE LIZBETH VARGAS JIMÉNEZ	
	
EDUCACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Administración de Empresas • Diplomado en Reingeniería y Rediseño de Procesos • Postgrado en Lean Management • Ingeniería en Administración de Empresas
CARGOS QUE HA OCUPADO:	<ul style="list-style-type: none"> • PMO • Consultor en Procesos y Proyectos • Directora de Planificación
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en Equipo

Anexo 9: Análisis de mercado.

Tipos de sorbete	Precio	Unidades	Precio x/u
Sorbetes de Papel	\$ 4.32	25	0.17
Sorbetes de Plástico	\$ 3.25	1000	0.00325
Sorbetes comestibles (Sorbos - España)	\$ 65.00	200	0.33
Bebeco normal	\$ 80.00	1000	0.09
Bebeco personalizado	\$ 50.00	200	0.25

Anexo 10: Análisis de costos

Teoría de los precios

Costos fijos:

Mantenimiento maquinaria	\$ 1,000.00
Servicios básicos	\$ 500.00
Mano de Obra	\$ 2,400.00
Investigación y desarrollo	\$ 3,000.00
Depreciación Maquinaria	\$ 4,500.00

Costos variables

Materia Prima	\$ 489,504.80
---------------	---------------

Costos totales \$ 500,904.80

% de ganancia deseado 50%

Total \$ 751,357.20

Producción mensual 9,790,096

Costo por unidad 0.05

Precio 0.08

Paquete de 1000 76.75

Sorbetes personalizados 0.25

Paquete de 200 50

Anexo 11: Detalle materia prima.

MATERIA PRIMA	% Contenido	Costo x Kg	Costo sorbete
Agua	15%	0,00048	0,0000
Agente Gelificante (Gelatina)	2,5%	0,34	0,0009
Azúcar	75%	0,38	0,0285
Agente espesante (almidón de maíz)	2%	0,8	0,0016
Agente Plastificante (Glicerina)	2%	0,4	0,0006
Saborizante	2%	0,4	0,0008
Colorante	2%	0,3	0,0005
Tinta alimentaria		2	0,0020
Empaque papel bio			0,0010
Cajas bio			0,0010
Mano de Obra			0,0100

Anexo 12: Impuestos.

Patente Municipal	2020	2021	2022	2023	2024
Patrimonio	(29.436)	43.910	74.539	93.930	115.104
Fracción	20.001	50.001	50.001	50.001	
Base	(49.437)	(6.091)	24.538	43.929	115.104
% impuesto / fracción	1,40%	2%	2%	2%	
Impuesto / fracción	(692)	(122)	491	879	-
Tarifa / Fracción	220	700	700	700	
Impuesto calculado	(472)	578	1.191	5.000	5.000
Tasa de autorización de funcionamiento	(47)	58	100	100	100

1.5*1000	2020	2021	2022	2023	2024
Total activos	132.373	224.663	225.823	207.139	183.689
Menos:					
Obligaciones corrientes hasta un año plazo	-	44.393	47.900	52.551	68.584
Pasivo contingente					
Base imponible	132.373	180.270	177.924	154.588	115.104
Impuesto causado	199	270	267	232	173

Contribución Superintendencia de Compañías	2020	2021	2022	2023	2024
Total activos	132.373	224.663	225.823	207.139	183.689
Contribución * 1000 sobre el activo real	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
Contribución causada	101	171	172	157	140

Registro Sanitario	2020	2021	2022	2023	2024
Mediana Industria	576	-	-	-	-

Gastos Legales de Constitución	2020	2021	2022	2023	2024
	250	-	-	-	-

Total	2020	2021	2022	2023	2024
	606	1.077	1.729	5.489	5.412

Anexo 14: Tabla de amortización.

Capital aportado	20.000,00
Capital financiado	180.000,00
Tiempo	60 meses
Tasa de interés microcrédito	26,19%

Dividendo \$5.409,55

Nro	Fecha	Capital	Interés	Cuota Dividendo	Saldo Capital
0	ene-20				\$ 180.000,00
1	feb-20	\$ 1.481,05	\$ 3.928,50	\$ 5.409,55	\$ 178.518,95
2	mar-20	\$ 1.513,37	\$ 3.896,18	\$ 5.409,55	\$ 177.005,58
3	abr-20	\$ 1.546,40	\$ 3.863,15	\$ 5.409,55	\$ 175.459,17
4	may-20	\$ 1.580,15	\$ 3.829,40	\$ 5.409,55	\$ 173.879,02
5	jun-20	\$ 1.614,64	\$ 3.794,91	\$ 5.409,55	\$ 172.264,38
6	jul-20	\$ 1.649,88	\$ 3.759,67	\$ 5.409,55	\$ 170.614,50
7	ago-20	\$ 1.685,89	\$ 3.723,66	\$ 5.409,55	\$ 168.928,61
8	sep-20	\$ 1.722,68	\$ 3.686,87	\$ 5.409,55	\$ 167.205,93
9	oct-20	\$ 1.760,28	\$ 3.649,27	\$ 5.409,55	\$ 165.445,65
10	nov-20	\$ 1.798,70	\$ 3.610,85	\$ 5.409,55	\$ 163.646,95
11	dic-20	\$ 1.837,96	\$ 3.571,59	\$ 5.409,55	\$ 161.808,99
12	ene-21	\$ 1.878,07	\$ 3.531,48	\$ 5.409,55	\$ 159.930,92
13	feb-21	\$ 1.919,06	\$ 3.490,49	\$ 5.409,55	\$ 158.011,87
14	mar-21	\$ 1.960,94	\$ 3.448,61	\$ 5.409,55	\$ 156.050,93
15	abr-21	\$ 2.003,74	\$ 3.405,81	\$ 5.409,55	\$ 154.047,19
16	may-21	\$ 2.047,47	\$ 3.362,08	\$ 5.409,55	\$ 151.999,72
17	jun-21	\$ 2.092,16	\$ 3.317,39	\$ 5.409,55	\$ 149.907,56
18	jul-21	\$ 2.137,82	\$ 3.271,73	\$ 5.409,55	\$ 147.769,74
19	ago-21	\$ 2.184,48	\$ 3.225,07	\$ 5.409,55	\$ 145.585,27
20	sep-21	\$ 2.232,15	\$ 3.177,40	\$ 5.409,55	\$ 143.353,12
21	oct-21	\$ 2.280,87	\$ 3.128,68	\$ 5.409,55	\$ 141.072,25
22	nov-21	\$ 2.330,65	\$ 3.078,90	\$ 5.409,55	\$ 138.741,60
23	dic-21	\$ 2.381,51	\$ 3.028,04	\$ 5.409,55	\$ 136.360,09
24	ene-22	\$ 2.433,49	\$ 2.976,06	\$ 5.409,55	\$ 133.926,60
25	feb-22	\$ 2.486,60	\$ 2.922,95	\$ 5.409,55	\$ 131.439,99
26	mar-22	\$ 2.540,87	\$ 2.868,68	\$ 5.409,55	\$ 128.899,12
27	abr-22	\$ 2.596,33	\$ 2.813,22	\$ 5.409,55	\$ 126.302,80
28	may-22	\$ 2.652,99	\$ 2.756,56	\$ 5.409,55	\$ 123.649,80
29	jun-22	\$ 2.710,89	\$ 2.698,66	\$ 5.409,55	\$ 120.938,91
30	jul-22	\$ 2.770,06	\$ 2.639,49	\$ 5.409,55	\$ 118.168,85

Nro	Fecha	Capital	Interés	Cuota Dividendo	Saldo Capital
31	ago-22	\$ 2.830,51	\$ 2.579,04	\$ 5.409,55	\$ 115.338,34
32	sep-22	\$ 2.892,29	\$ 2.517,26	\$ 5.409,55	\$ 112.446,05
33	oct-22	\$ 2.955,41	\$ 2.454,13	\$ 5.409,55	\$ 109.490,63
34	nov-22	\$ 3.019,92	\$ 2.389,63	\$ 5.409,55	\$ 106.470,72
35	dic-22	\$ 3.085,83	\$ 2.323,72	\$ 5.409,55	\$ 103.384,89
36	ene-23	\$ 3.153,17	\$ 2.256,38	\$ 5.409,55	\$ 100.231,71
37	feb-23	\$ 3.221,99	\$ 2.187,56	\$ 5.409,55	\$ 97.009,72
38	mar-23	\$ 3.292,31	\$ 2.117,24	\$ 5.409,55	\$ 93.717,41
39	abr-23	\$ 3.364,17	\$ 2.045,38	\$ 5.409,55	\$ 90.353,24
40	may-23	\$ 3.437,59	\$ 1.971,96	\$ 5.409,55	\$ 86.915,65
41	jun-23	\$ 3.512,62	\$ 1.896,93	\$ 5.409,55	\$ 83.403,04
42	jul-23	\$ 3.589,28	\$ 1.820,27	\$ 5.409,55	\$ 79.813,76
43	ago-23	\$ 3.667,61	\$ 1.741,94	\$ 5.409,55	\$ 76.146,14
44	sep-23	\$ 3.747,66	\$ 1.661,89	\$ 5.409,55	\$ 72.398,48
45	oct-23	\$ 3.829,45	\$ 1.580,10	\$ 5.409,55	\$ 68.569,03
46	nov-23	\$ 3.913,03	\$ 1.496,52	\$ 5.409,55	\$ 64.656,00
47	dic-23	\$ 3.998,43	\$ 1.411,12	\$ 5.409,55	\$ 60.657,57
48	ene-24	\$ 4.085,70	\$ 1.323,85	\$ 5.409,55	\$ 56.571,87
49	feb-24	\$ 4.174,87	\$ 1.234,68	\$ 5.409,55	\$ 52.397,00
50	mar-24	\$ 4.265,99	\$ 1.143,56	\$ 5.409,55	\$ 48.131,01
51	abr-24	\$ 4.359,09	\$ 1.050,46	\$ 5.409,55	\$ 43.771,92
52	may-24	\$ 4.454,23	\$ 955,32	\$ 5.409,55	\$ 39.317,69
53	jun-24	\$ 4.551,44	\$ 858,11	\$ 5.409,55	\$ 34.766,25
54	jul-24	\$ 4.650,78	\$ 758,77	\$ 5.409,55	\$ 30.115,48
55	ago-24	\$ 4.752,28	\$ 657,27	\$ 5.409,55	\$ 25.363,20
56	sep-24	\$ 4.856,00	\$ 553,55	\$ 5.409,55	\$ 20.507,20
57	oct-24	\$ 4.961,98	\$ 447,57	\$ 5.409,55	\$ 15.545,22
58	nov-24	\$ 5.070,28	\$ 339,27	\$ 5.409,55	\$ 10.474,94
59	dic-24	\$ 5.180,93	\$ 228,62	\$ 5.409,55	\$ 5.294,01
60	ene-25	\$ 5.294,01	\$ 115,54	\$ 5.409,55	\$ 0,00

Anexo 16: WACC.

Empresa	B	Deuda	Market Cap	Tax	Debt/Mkt Cap	Beta Desapalancada
The Wendy's Company	0,68	3,79	4,587	36,25%	83%	0,45
Dunkin Donuts	0,91	3,47	6,488	36,25%	53%	0,68
Chipotle Mexican	1,2	2,67	19,67	36,25%	14%	1,10
Dominos Pizza	0,83	3,71	11,797	36,25%	31%	0,69
Mc Donald's	0,33	45,29	156,9	36,25%	29%	0,28

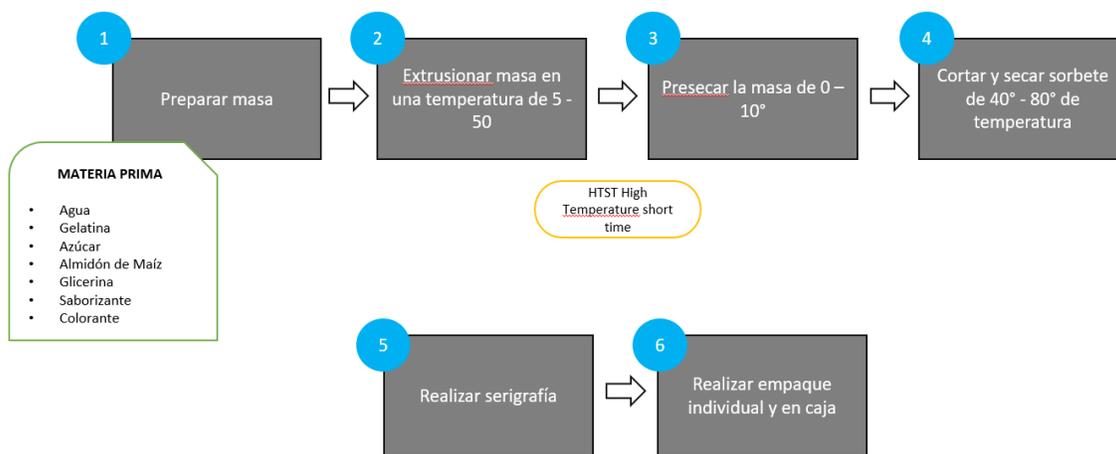
0,64

Tasa libre de riesgo (Rf)	2,08%
Rentabilidad esperada del mercado (E[Rm])	20,00%
Beta (Bu)	0,64
Fondos Propios (E)	\$ 20.000
Nivel de Endeudamiento (D)	\$ 180.000
Tasa Impositiva (T)	36%
Coste Financiero (Kd)	19,87%
Beta Apalancada (Be)	4,30
Coste de Capital (Ke)	79,2%
WACC	19,30%

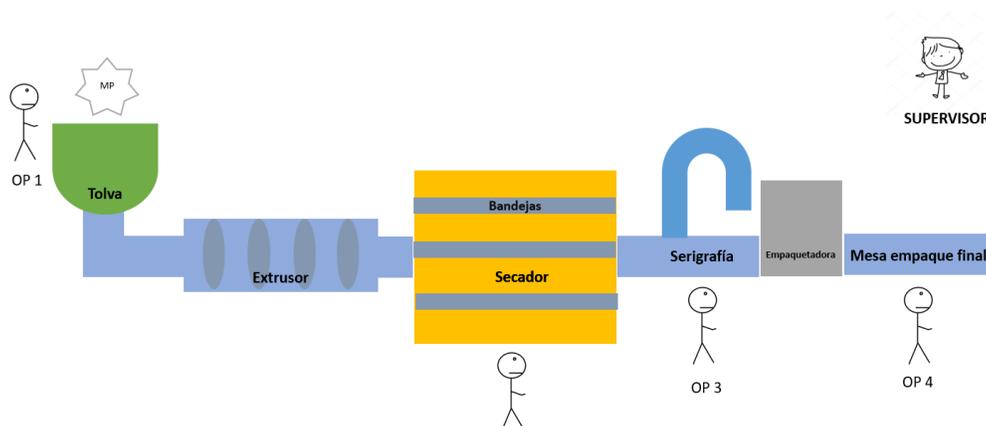
Al mes de junio de 2019
Rendimiento esperado del
accionista

Anexo 17: Proceso de Producción.

Bebeco tiene una línea de producción definido, a través del cual se fabrican los sorbetes comestibles. Es importante destacar que el proceso en sí no es complejo, sin embargo, la maquinaria debe ser adaptada para un proceso de calidad y buenas prácticas en la fabricación de alimentos. A continuación se indica el proceso, la materia prima, la maquinaria y las personas necesarias dentro de los primeros 5 años de operación de Bebeco.



PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SORBETES COMESTIBLES CON MAQUINARIA



3. Bibliografía

- Ambiente, M. d. (julio de 2018). *Ecuador presentó la Estrategia Nacional de Educación Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-presento-la-estrategia-nacional-de-educacion-ambiental/>
- Desarrollo, S. N. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Flórez, D. (16 de septiembre de 2018). *Enfoque Marketing*. Obtenido de Tendencias del macroentorno empresarial : <http://carolitante.blogspot.com/2006/09/tendencias-del-macroentorno.html>
- Infor. (7 de marzo de 2018). *Tecnología y Negocios*. Obtenido de <http://blogs.infor.com/latam/2018/03/les-presentamos-la-generacion-z.html>
- Marketing, T. (16 de septiembre de 2018). *El macroentorno y microentorno*. Obtenido de <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>
- Nación, L. (24 de abril de 2018). *El destino de los residuos*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2128328-el-destino-de-los-residuos-de-la-ciudad-de-buenos-aires>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- RSE, C. d. (julio de 2017). *Generación Z y Millennials lideran consumo de productos sustentables*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/generacion-z-y-millennials-lideran-consumo-de-productos-sustentables/>
- UNAM. (16 de septiembre de 2018). *Importancia de la educación para el desarrollo*. Obtenido de http://www.planeducativonacional.unam.mx/CAP_00/Text/00_05a.html
- UNESCO. (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo*. Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/ecuador-0>