



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
REPOSICIONAR E INCREMENTAR LA CUOTA DE  
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS Y  
SERVICIOS DE LA EMPRESA “HELADERÍAS COFRUNAT  
CÍA. LTDA.” UBICADA EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE  
QUITO”**

**SONIA ALEXANDRA COBA MORALES**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención  
del grado de:**

**INGENIERA COMERCIAL**

**Año 2009**

## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Sonia Alexandra Coba Morales

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Plan Estratégico de Marketing para reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado de los productos y servicios de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” ubicada en el norte de la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 5 de marzo de 2009

---

Sonia Alexandra Coba Morales

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

Director: Ing. Edgar Machado

Codirector: Ing. Farid Mantilla

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA REPOSICIONAR E INCREMENTAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA “HELADERÍAS COFRUNAT CÍA. LTDA.” UBICADA EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO” realizado por Sonia Alexandra Coba Morales, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que cumple con todos los requerimientos legales si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Sonia Alexandra Coba Morales que lo entregue a la señora Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 5 de Marzo del 2009

---

Ing. Edgar Machado

DIRECTOR

---

Ing. Farid Mantilla

CODIRECTOR

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Sonia Alexandra Coba Morales

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Plan Estratégico de Marketing para reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado de los productos y servicios de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” ubicada en el norte de la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 5 de marzo de 2009

---

Sonia Alexandra Coba Morales

## **DEDICATORIA**

La presente tesis de grado va dedicada a cada uno de los miembros de mi familia que son mi tesoro más valioso.

A mis padres, mi admiración y amor hacia ustedes que han sabido inculcar en mí muchos valores entre ellos: la responsabilidad, constancia, dedicación y el amor a lo que se hace; mis papitos que con su ejemplo me han enseñado a luchar siempre por lo que se quiere y a despertarme cada día con la ilusión de hacer mis sueños realidad para ser feliz.

A Juan Carlos, Cristhian, Verónica y Ma. Sol, por su apoyo incondicional, por ser parte de todos los momentos de mi vida, por todo el cariño y la paciencia, los quiero mucho.

A mis sobrinos; Andrés y Paula que con sus ocurrencias nos alegran cada día, sigan así de espontáneos, de sencillos y sepan encontrar en la familia todo el apoyo que necesitarán en sus vidas.

A Felipe el gran amor de mi vida, mi esposo, por ser mi apoyo y complemento diario, te amo.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por permitirme estar hoy día aquí y culminar mis estudios, por la salud, el trabajo, por rodearme de la gente indicada en cada uno de los momentos de mi vida,

Gracias a mis padres, por todo el amor que me han brindado y el apoyo a lo largo de toda mi vida y mi carrera profesional.

Gracias a toda mi familia, por la paciencia, las palabras en tiempos difíciles y el ánimo que me han ayudado a culminar mis estudios y la tesis de grado.

Gracias al Ing. Edgar Machado, Director de ésta tesis de grado y al Ing. Farid Mantilla Codirector, por su gran paciencia, ayuda, orientación y conocimientos, por brindarme valiosos consejos para el desarrollo del presente estudio.

Gracias a la Escuela Politécnica del Ejército y todos y cada uno de sus profesores por los conocimientos impartidos, por darme la oportunidad de culminar mi carrera con éxito y darme las herramientas necesarias para desenvolverme en el campo profesional.

Y finalmente, gracias a “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” y a sus funcionarios que han colaborado incondicionalmente con la realización de este trabajo.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Págs.</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>V</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
1. ANTECEDENTES .....	5
1.1 Giro del Negocio .....	5
1.2 Reseña Histórica .....	5
1.3 Estructura Organizacional .....	7
1.4 Localización .....	8
1.5 Productos y Servicios .....	8
1.5.1 Productos .....	8
1.5.2 Servicios .....	9
1.6 Definición del Problema .....	10
1.6.1 Diagrama Ishikawa .....	11
1.6.2 Análisis del diagrama causa-efecto .....	13
1.6.2.1 Recursos Tecnológicos .....	13
1.6.2.2 Marketing .....	13
1.6.2.3 Métodos .....	14
1.6.2.4 Talento Humano .....	14
1.6.2.5 Empresa .....	15
1.6.3 Definición del problema .....	16
1.6.4 Planteamiento del problema .....	17
1.7 Objetivos del Estudio .....	17
1.7.1 General .....	17
1.7.2 Específicos .....	17
1.8 Hipótesis .....	18
1.8.1 General .....	18
1.8.2 Específicas .....	18
1.9 Marco Referencial .....	19

1.9.1 Marco Teórico -----	19
<b>CAPÍTULO II -----</b>	<b>26</b>
2. ANÁLISIS SITUACIONAL -----	26
2.1 Cuadro Sinóptico Análisis Situacional -----	26
2.2 Análisis del Macroambiente -----	27
2.2.1 Factores Económicos Nacionales -----	28
2.2.2.1 Balanza Comercial -----	28
2.2.2.2 Producto Interno Bruto Nacional -----	29
2.2.2.3 Inflación -----	31
2.2.2.4 Tasas de Interés -----	33
2.2.2.5 Riesgo país -----	36
2.2.2 Factores Socio-Culturales -----	38
2.2.2.1 Tasa de desempleo -----	38
2.2.2.2 Educación -----	40
2.2.3 Factores Políticos -----	42
2.2.4 Factores Tecnológico -----	44
2.2.5 Factores Ecológico -----	44
2.3 Análisis del Microambiente -----	45
2.3.1 Identificación de clientes -----	45
2.3.2 Competencia -----	47
2.3.3 Productos sustitutos -----	49
2.3.4 Proveedores -----	49
2.4 Análisis Interno -----	55
2.4.1 Estructura orgánica -----	55
2.4.2 Direccionamiento Estratégico Actual -----	56
2.4.2.1 Valores -----	56
2.4.2.2 Misión -----	57
2.4.2.3 Visión -----	57
2.4.2.4 Objetivos empresariales -----	58
2.4.3 Capacidad directiva -----	58

2.4.4 Área Administrativa Financiera -----	59
2.4.5. Área Ventas -----	60
2.4.6 Área Producción -----	62
2.4.7 Área Marketing -----	62
2.5 Diagnóstico -----	63
2.5.1 Matriz FODA -----	63
2.5.2 Matriz de Impacto Externo -----	66
2.5.3 Matriz de Impacto Interno -----	67
2.5.4 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO -----	68
2.5.5 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, Amenazas -----	69
2.5.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) -----	70
2.5.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) -----	71
2.5.8 Diagnóstico de matrices -----	72
2.5.9 Matriz BCG -----	73
<b>CAPÍTULO III -----</b>	<b>77</b>
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS -----</b>	<b>77</b>
3.1 Propósito de la Investigación de Mercados -----	77
3.2 Objetivo de la Investigación de Mercados -----	77
3.2.1 Objetivo General -----	77
3.2.2 Objetivos Específicos -----	78
3.3 Tipos de Investigación -----	78
3.3.1 Investigación Exploratoria -----	78
3.3.2 Investigación Descriptiva -----	78
3.3.3 Investigación Causal -----	79
3.4 Segmentación de Mercado -----	79
3.4.1 Importancia de la Segmentación -----	79
3.4.2 Clases de Segmentación -----	80
3.4.3. Métodos para la Segmentación de Mercados -----	81
3.5 Metodología y Tamaño de la Muestra -----	82

3.5.1 Metodología de la Investigación -----	82
3.5.2 Escalas de Medición -----	83
3.5.3 Herramientas de Medición -----	85
3.5.4 Proceso de Diseño del Muestreo -----	85
3.5.5 Unidades de Muestreo -----	88
3.5.6 Técnica de Muestreo -----	88
3.5.7 Encuesta Piloto -----	88
3.6 Plan de Trabajo de Campo -----	96
3.6.1 Instructivo del Encuestador -----	96
3.6.2 Proceso de Presentación -----	99
3.6.3 Elementos muestrales -----	99
3.7 Procesamiento de Datos -----	100
3.7.1 Codificación y Cobertura -----	101
3.8 Análisis de Datos -----	105
3.8.1 Análisis Univariado -----	105
3.8.1.1 Frecuencias y Porcentajes -----	105
3.8.2 Análisis Bivariado -----	117
3.8.2.1 Annova -----	117
3.8.2.2 Cruce de Variables (CROOSTABS) -----	118
3.8.2.3 Correlación -----	121
3.9 Resumen Ejecutivo del Estudio de Mercado -----	123
3.10 Elección del Segmento – Mercado meta -----	124
3.11 Reposicionamiento -----	124
3.12 Ventajas Competitivas o Diferenciales -----	125
3.12.1 Concepto de ventaja competitiva o diferencial -----	125
3.12.2 Tipos de ventajas competitivas o de diferenciación -----	125
3.12.3 Selección de una ventaja o más ventajas competitivas -----	126
3.13 Oferta -----	127
3.14 Demanda -----	129
3.15 Demanda Insatisfecha -----	131
3.16 Captación de mercado y capacidad instalada -----	133

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>135</b>
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	135
4.1 Replanteamiento del Direccionamiento Estratégico .....	135
4.1.1 Principios y valores .....	135
4.1.2 Misión .....	136
4.1.3 Visión .....	137
4.1.4 Propuesta de Plan Estratégico para “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” .....	138
4.2 Estrategias .....	142
4.3 Producto .....	144
4.4 Precio .....	148
4.5 Canales de Distribución / Plaza .....	151
4.6 Promoción y Publicidad .....	154
4.7 Personal (Fuerza de venta) .....	157
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>160</b>
5. PRESUPUESTOS DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA PROPUESTA .....	160
5.1 Presupuesto .....	160
5.1.1 Concepto .....	160
5.1.2 Funciones de los presupuestos .....	160
5.1.3 Importancia .....	160
5.2 Concepto de Presupuesto de Marketing .....	161
5.2.1 Presupuesto de Marketing para la Propuesta .....	161
5.2.2 Análisis del Presupuesto para la Propuesta .....	163
5.3 Flujo de Caja .....	178
5.3.1 Concepto .....	178
5.3.2 Importancia del Flujo de Caja .....	179
5.4 Análisis de Sensibilidad .....	182
5.4.1 Valor Actual Neto .....	182

5.4.2. Razón Beneficio / Costo -----	183
5.4.3. Período de Recuperación -----	183
5.4.4 Tasa Interna de Retorno -----	184
5.4.5 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) -----	184
5.4.6 Escenario Optimista y Pesimista -----	188
5.4.7 Punto de Equilibrio -----	193
<b>CAPÍTULO VI -----</b>	<b>197</b>
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	197
6.1 Conclusiones -----	197
6.2 Recomendaciones -----	198
<b>ANEXOS -----</b>	<b>201</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA -----</b>	<b>202</b>

# ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS

Págs.

## GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Estructura Organizacional de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	5
Gráfica No. 2: Diagrama de Ishikawa -----	12
Gráfico No. 3: Esquema del Plan de Marketing -----	21
Gráfico No. 4: Aspectos del Análisis Situacional -----	27
Gráfico No. 5: Balanza Comercial del último año -----	29
Gráfico No. 6: PIB Total Ecuatoriano de los últimos 7 años -----	30
Gráfico No. 7: Inflación Anual Ecuatoriana del último año -----	32
Gráfico No. 8: Tasa pasiva referencial Ecuatoriana del último año -----	34
Gráfico No. 9: Tasa activa referencial Ecuatoriana del último año -----	35
Gráfico No. 10: Riesgo País Ecuatoriano -----	37
Gráfico No.11: Tasa de desempleo ecuatoriana -----	39
Gráfico No. 12: Participación en el mercado ecuatoriano de las principales marcas de helado -----	48
Gráfico No. 13: Ubicación de locales encuestados -----	105
Gráfico No. 14: ¿Conoce Ud. Súper Helados Los Coqueiros? -----	106
Gráfico No. 15 ¿Cómo evaluaría su sabor? -----	107
Gráfico No. 16: Producto de mayor venta -----	108
Gráfico No. 17 Nueva línea de productos -----	109
Gráfico No. 18 Precio Tortas Heladas -----	110
Gráfico No. 19: Precio Batidos de fruta -----	111
Gráfico No. 20: Evaluación del servicio -----	112
Gráfico No. 21: Precios Súper Helados Los Coqueiros -----	113
Gráfico No. 22: Medios como se conoció el producto -----	114
Gráfico No. 23: Frecuencia de pedido de producto -----	115
Gráfico No. 24: Volumen de pedido de producto -----	116

Gráfico No. 25: Oferta de la Industria de Elaboración de helados -----	128
Gráfico No. 26: Demanda de la Industria de Elaboración de helados --	130
Gráfico No. 27: Demanda Vs. Oferta de la Industria de Elaboración de helados -----	132
Gráfico No. 28: Mapa Estratégico de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. --	141
Gráfico No. 29: Variación Flujo de Caja con y sin Proyecto de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	182
Gráfico No. 30: Punto de Equilibrio para el año 2009 de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	196

## **TABLAS**

Tabla No. 1: Datos Balanza Comercial Ecuatoriana del último año -----	28
Tabla No. 2: Datos del PIB Total de los últimos 7 años -----	30
Tabla No. 3: Datos de inflación anual Ecuatoriana del último año -----	32
Tabla No. 4: Datos de Tasas Pasiva y Activa Ecuatoriana del último año -----	34
Tabla No. 5: Datos de Riesgo país Ecuatoriano -----	36
Tabla No. 6: Datos de tasa de desempleo ecuatoriano -----	39
Tabla No. 7: Instituciones, Docentes y Alumnos por Nivel Educativo y Sostenimiento -----	41
Tabla No. 8: Lista Proveedores Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. -----	50
Tabla No. 9: Segmentación de Mercado -----	81
Tabla No. 10: Ubicación de locales de clientes de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	97
Tabla No. 11: Matriz de Codificación para encuestas aplicadas a los clientes de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	101
Tabla No. 12: Ejemplo de Ingreso de preguntas en Programa SPSS para el caso “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	103
Tabla No. 13: Ejemplo tabulación de preguntas en Programa SPSS para el caso “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	104
Tabla No. 14: Ubicación de locales encuestados -----	105

Tabla No. 15: ¿Conoce Ud. Súper Helados Los Coqueiros? -----	106
Tabla No. 16: ¿Cómo evaluaría su sabor? -----	107
Tabla No. 17: De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta? -----	108
Tabla No. 18: A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Ud. que debería la empresa incrementar los productos en la línea de: -----	109
Tabla No. 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Tortas Heladas -----	110
Tabla No. 20: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Batido de frutas naturales en envase "tetra pack" -----	111
Tabla No. 21: De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.? -----	112
Tabla No. 22: Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son: -----	113
Tabla No. 23: ¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros? -----	114
Tabla No. 24: ¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros? -----	115
Tabla No. 25: ¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos -----	116
Tabla No. 26: Tabla Anova Volumen promedio de compra vs. Sabor –	117
Tabla No. 27: Ubicación vs. ¿Cuál es su volumen promedio de compra en dólares? -----	118
Tabla No. 28: Ubicación vs. ¿Cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.? -----	119
Tabla No. 29: De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta? Vs. ¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos ---	120
Tabla No. 30: Grado de correlación -----	121

Tabla No. 31: Correlación entre todas las variables -----	122
Tabla No. 32: Historial de Capacidad de la Industria de Elaboración de helados -----	127
Tabla No. 33: Historial de Ventas de la Industria de Elaboración de helados -----	129
Tabla No. 34: Demanda Vs. Oferta de la Industria de Elaboración de helados -----	131
Tabla No. 35: Planificación Estratégica para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. -----	140
Tabla No.36: Estrategias aplicables para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. -----	143
Tabla No.37: Estrategias de Productos y Servicios -----	146
Tabla No. 38: Estrategias de Precios -----	150
Tabla No. 39: Estrategias de Distribución / Plaza -----	153
Tabla No. 40: Estrategias de Promoción y Publicidad -----	156
Tabla No. 41: Estrategias de Personal (Fuerza de Venta) -----	159
Tabla No. 42: Presupuesto General de Marketing de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	162
Tabla No. 43: Presupuesto de compras para el año 2009 de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	164
Tabla No. 44: Presupuesto de ventas para el año 2009 de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	165
Tabla No. 45: Historial de Ventas anuales de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” -----	166
Tabla No. 46: Proyección de Ventas -----	166
Tabla No. 47: Costos Variables y Costos Fijos de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” (Datos históricos del 2008) -----	169

## **ANEXOS**

Banner Los Coqueiros -----	201
----------------------------	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis de grado se enfoca en desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” el cual le permitirá reposicionar sus productos y servicios en la ciudad de Quito.

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la única empresa productora y comercializadora de Los Coqueiros, marca de un tradicional y nutritivo helado 100% de fruta natural.

Se ha desarrollado un análisis tanto de los aspectos internos de la empresa así como de los aspectos externos que influyen directa e indirectamente en su desempeño comercial obteniendo aportes valiosos para enfocar de una mejor manera nuestra investigación de mercados.

Las encuestas fueron aplicadas a clientes de la empresa para valorar el grado de satisfacción tanto de los productos como del servicio que perciben con lo cual se pudo concluir que los productos son considerados excelentes por su sabor y calidad, sin embargo era necesario desarrollar un nuevo producto que responda a las expectativas de los consumidores como son las tortas heladas, para lo cual también mediante la Investigación de Mercados se determinó el precio más adecuado de introducción.

Posteriormente se plantearon estrategias de marketing para lograr reposicionar los productos y servicios de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” que consideraban todos los aspectos el mix como son: plaza, precio, promoción y publicidad, personal de ventas y producto. Cada estrategia tiene un valor de inversión para ser aplicada lo cual se reflejó en el presupuesto de marketing.

Una vez definido este rubro se analizó su factibilidad mediante el análisis financiero con índices como el VAN, TIR, TMAR, costo beneficio, etc; pues para aplicar estas estrategias era necesario invertir tanto con capital propio como con uno financiado por una institución bancaria.

Después de realizar todo este proceso se determinó que el implementar el presente Plan Estratégico de Marketing para la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” le generaría mayores utilidades así como mayor crecimiento en un lapso de 5 años que fue el período que se analizó mediante proyecciones tanto de compras, ventas, estados de resultados y flujos de caja.

Finalmente se realizaron las conclusiones y recomendaciones respectivas al proyecto para que la empresa aproveche el nicho de mercado que se pudo notar en la investigación de mercados.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present thesis of degree focuses in developing a Strategic Plan of Marketing for the company "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. " Which will allow it to re-position its products and services in the city of Quito.

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. is the only producing and commercializing company of Coqueiros, brand of a traditional and nourishing ice cream 100 % of natural fruit.

It has been developed an analysis of the internal aspects of the company as well as of the external aspects that influence directly and indirectly in its commercial performance obtaining valuable contributions to focus of a better way our investigation of markets.

The surveys were applied to clients of the company to value the degree of satisfaction both of the products and of the service that they perceive with which it was possible to conclude that the products are considered to be excellent by its flavor and quality, nevertheless it was necessary to develop a new product that answers to the expectations of the consumers as,like they are the frozen cakes, for which also by means of the Investigation of Markets decided the most suitable price of introduction.

Later strategies of marketing appeared to manage to re-position the products and services of the company "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda." That were considering the mix to be all the aspects as,like they are: seat, price, promotion and advertising, personnel of sales and product. Every strategy has a value of investment to be applied which was reflected in the budget of marketing.

Once definite this item analyzed its feasibility by means of the financial analysis with indexes,like VAN, TIR, TMAR, cost/benefit, etc; since to apply these strategies was necessary to invest so much with the own capital as like with one financed by a financial institution.

After realizing all this process one determined that to implement the present Strategic Plan of Marketing for the company "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. " It would generate major rent as well as major growth in a space of 5 years that was the period that was analyzed by means of projections so much of purchases, sales, PyGs and cash flows.

Finally the conclusions and recommendations were realized to the project in order that the company takes advantage of the niche of market that could be obvious in the investigation research of markets.

## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES

#### 1.1. Giro del Negocio

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la única empresa productora y comercializadora de Súper Helados Los Coqueiros, marca de un tradicional y nutritivo helado ecuatoriano, elaborado desde 1974, con las más selectas frutas naturales de diferentes regiones del país.



Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. aprovecha la diversidad de fruta que existe en el país y pone valor agregado, para dar a su cliente el mejor helado de frutas del Ecuador.

#### 1.2. Reseña Histórica



Súper Helados Los Coqueiros surge bajo la idea de la Señora Olga Espinosa Carrera pionera en su elaboración, quien con mucha creatividad, dedicación y sacrificio, tuvo

el acierto de sacar adelante su pequeño negocio casero.

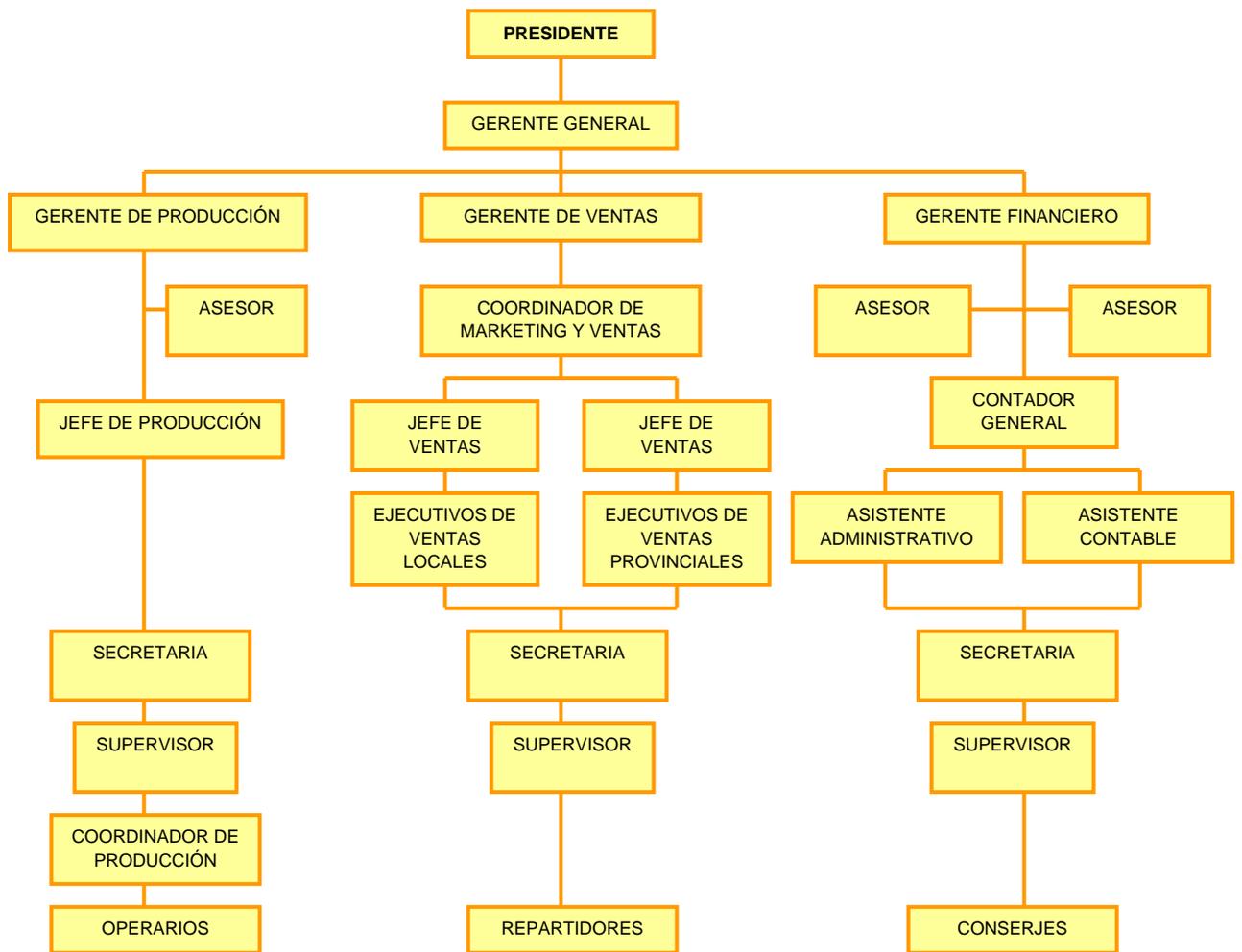
Con la ayuda y el trabajo incondicional de sus hijos se constituyó, en 1989, con un capital social de \$60 dólares americanos que en la actualidad es de \$620 dólares americanos.

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., desde entonces ha crecido y mejorado la calidad de sus productos, incorporando tecnología y maquinaria en los procesos de fabricación y seleccionando los más finos ingredientes.

En la actualidad, Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la empresa líder en la elaboración de helados de frutas naturales, genera alrededor de 30 puestos de trabajo directos, cuenta con proveedores calificados y una amplia red de distribuidores que crece día a día.

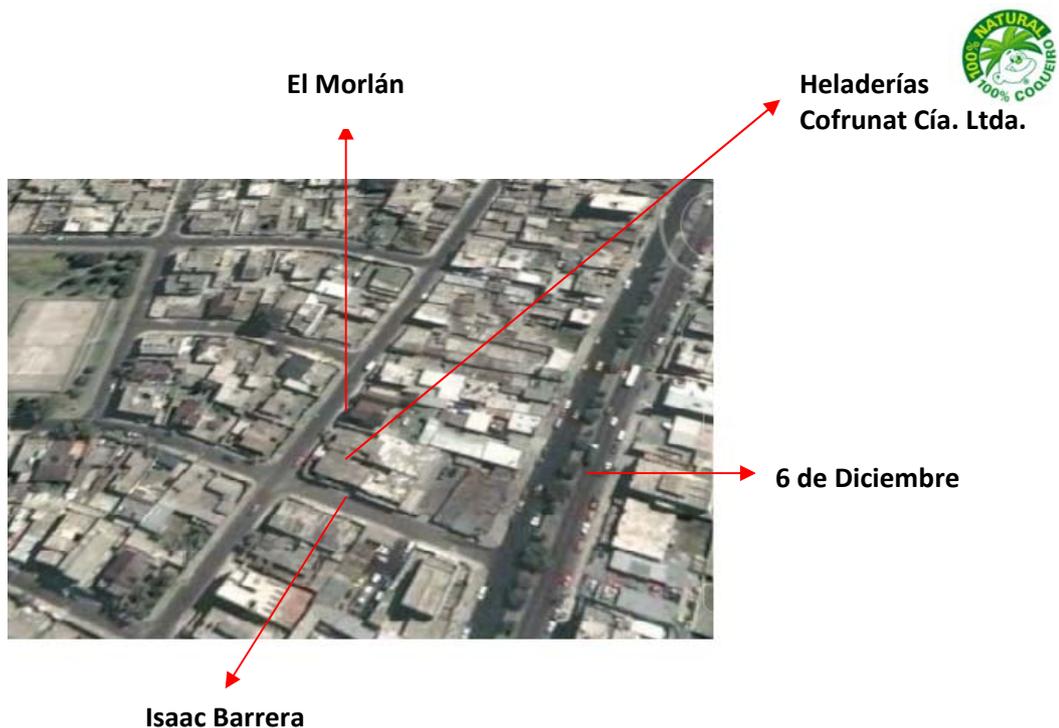
### 1.3. Estructura Organizacional

**Gráfico No. 1: Estructura Organizacional de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**



#### 1.4. Localización

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito en la ciudadela Kennedy, en las calles: El Morlán N52-18 e Isaac Barrera. Sus teléfonos son: (593) 2 2405790 - (593) 2 2407088



---

#### 1.5. Productos y Servicios

##### 1.5.1 Productos

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., expende helados de fruta natural; actualmente disponen de seis sabores de frutas naturales:

- Coco,
- Mora,

- Naranja,
- Taxo,
- Guanábana,
- Frutilla

Además de tres sabores clásicos:

- Chocolate,
- Vainilla,
- Ron con pasas

Todos ellos se los puede adquirir en dos presentaciones:

COQUEIRO ORIGINAL: es una paleta individual grande de 110 g destinada al público adulto.

COQUEIRO KIDS: es una paleta individual mediana de 58 g pensada para los niños y niñas.

Además de ello posee dos productos en base a agua que son:

GEMELOS: una paleta refrescante de helado con agua pensado para los niños y niñas.

BOLOS: es un refrescante producto para chupar para niños y niñas de distintos sabores.

### **1.5.2 Servicios**

ATENCIÓN AL CLIENTE: Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es una empresa que basa sus decisiones en la satisfacción de sus clientes, por lo cual este servicio es fundamental al momento de evaluar la gestión de la misma así como todos sus procesos. Es responsabilidad

de todo el personal entonces mantenerse capacitado para poder brindar la mejor atención al cliente tanto en la solución de problemas como en la asesoría en cuanto a compras, puntos de venta, etc.; por ello la Gerencia ha visto necesario que se apruebe un curso de mejoramiento continuo el que en la actualidad todo el personal se encuentra cursando.

**PREVENTA:** realizada por los vendedores, se utiliza para contactar horarios en que se puede visitar a los clientes, saber si necesitan o no que se los visite, etc; además de dotarlos de toda la información con respecto a los productos para que sepan las características de los mismos, sabores, etc.

**VENTA:** se da en entre el vendedor y el cliente en el punto de distribución, de Súper Helados Los Coqueiros, el vendedor es el encargado de delimitar las necesidades del cliente para lograr satisfacerlas, allí se detalla el número de helados que recibirá, los sabores que necesita, etc.

**POST-VENTA:** los vendedores además de proveer a todos los clientes de sus productos, deben preocuparse de su grado de satisfacción, si los productos llegaron bien al lugar solicitado, la temperatura en que llegaron, si es necesario proveer al cliente de un congelador más grande, si necesita publicidad en su punto de venta, etc.

### **1.6. Definición del Problema**

Conocido también como diagrama de causa-efecto, se implementará para definir el problema dentro de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. mediante una entrevista con la junta directiva de la empresa, conociendo de esta forma las causas que generan el problema principal.

### **1.6.1 Diagrama Ishikawa**

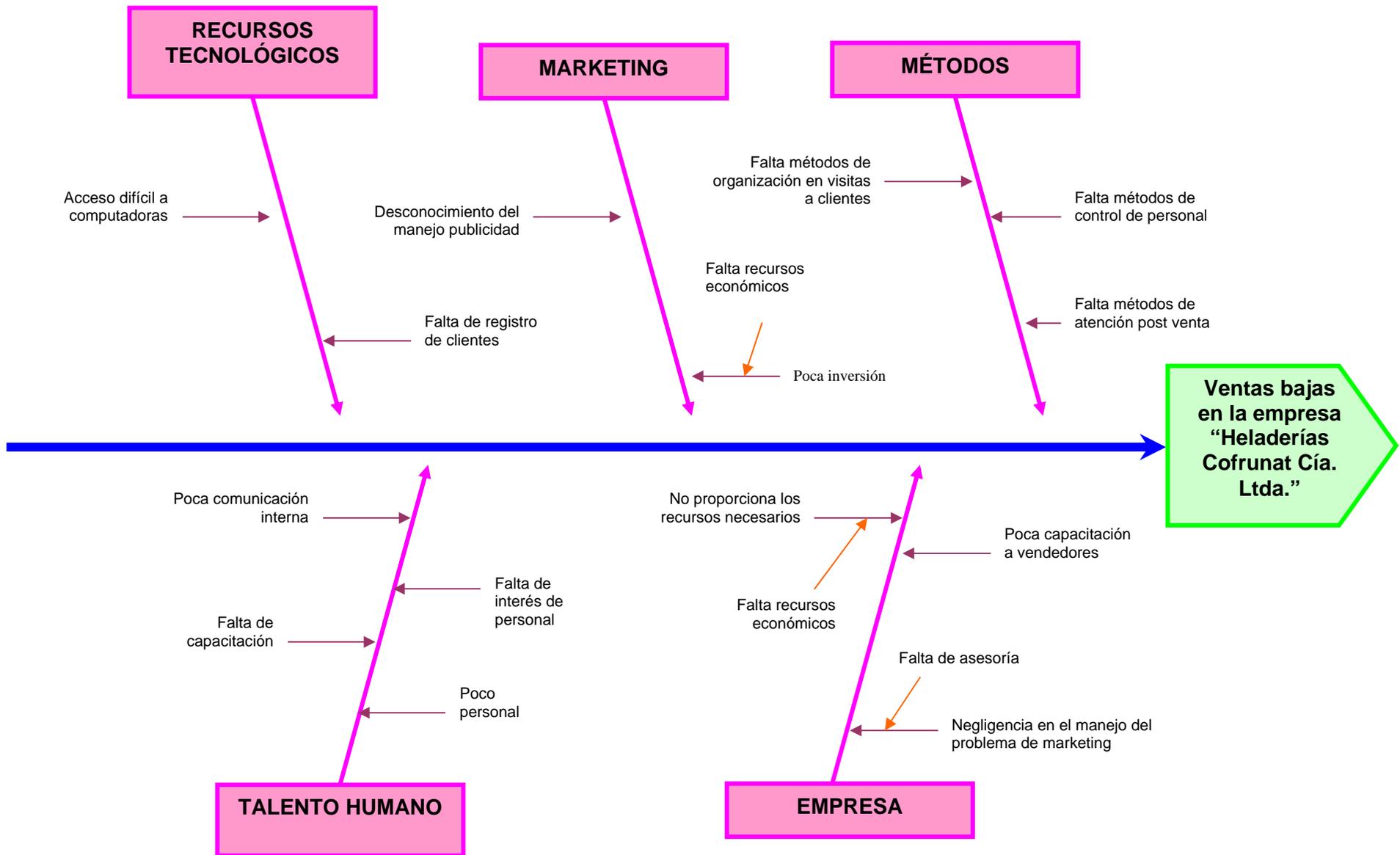
Conocido también como diagrama de causa-efecto, es una técnica gráfica que se puede utilizar en equipos para identificar y para arreglar las causas de un acontecimiento o un problema o un resultado. Ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según su nivel de importancia o detalle y dado un resultado específico<sup>1</sup>.

Se implementará para definir el problema dentro de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. mediante una entrevista con la junta directiva de la empresa, conociendo de esta forma las causas que generan el problema principal.

---

<sup>1</sup> **PÁGINA WEB:** [http://www.12manage.com/methods\\_ishikawa\\_cause\\_effect\\_diagram\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_es.html)

**Gráfica No. 2: Diagrama de Ishikawa**



### **1.6.2 Análisis del diagrama causa-efecto**

Éste análisis será realizado en base al *Gráfico No. 2* en el cual se enumeran los distintos problemas encontrados dentro de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. y que se los enunciará a continuación.

#### **1.6.2.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

- *Acceso difícil a computadoras:* el personal de la empresa no tiene acceso a computadoras personales en el caso de los vendedores; deben turnarse su uso, las computadoras no se encuentran con programas actualizados y herramientas que les permitan organizar mejor su trabajo.
- *Falta de registro de clientes:* no existe una base de datos de los clientes con información suficiente como su regularidad de compra, los montos de compra en los distintos períodos, fechas de cumpleaños, etc.; falta mucha información que le podrían servir a la empresa para plantear estrategias de promociones.

#### **1.6.2.2 MARKETING**

- *Desconocimiento del manejo de publicidad:* el personal de ventas no se encuentra capacitado en este tema, no cuidan la forma de colocar los carteles, no saben como realizarla pues los directivos tampoco tienen una buena política de marketing, lo que lo realizan lo hacen de forma empírica, no existe una persona encargada exclusivamente del manejo de publicidad así como del análisis de las estrategias implementadas y su impacto en el mercado.
- *Poca inversión:* la empresa no ha separado un rubro importante para este tema por el contrario lo tiene como algo que no es necesario y de hecho el valor es mínimo.

### 1.6.2.3 MÉTODOS

- Falta métodos de organización en visitas a clientes: Los clientes dentro de la ciudad de Quito son visitados una vez a la semana mientras que aquellos fuera de Quito son visitados cada quince días, una vez al mes o cuando lo requieran. Muchas veces los vendedores no planifican su día por lo que no encuentran a los clientes en sus locales lo que dificulta los pedidos y los cobros, dejando algunas veces vacíos que dan la posibilidad a la competencia de cubrir su mercado.
- Falta métodos de control de personal: el personal de ventas realiza sus visitas diariamente pero no se lleva un control de tiempos de visita, de clientes visitados, etc; en cuanto a personal de entrega de productos realizan su ruta diaria o los viajes a las provincias dependiendo de la planificación, sin embargo; no existe un control que permita establecer que los tiempos son los adecuados.
- Falta métodos de atención post venta: los vendedores no tienen un manual en el cual se especifique las actividades a realizarse después de realizar una venta para evaluar el grado de satisfacción de los clientes ya que ésta es la forma de generar un grado de fidelidad alto dentro de los consumidores.

### 1.6.2.4 TALENTO HUMANO

- Poca comunicación interna: cada uno de los departamentos tiene distintos procesos pero también distintas formas de comunicarse, muchas veces esto genera inconvenientes en el momento de realizar la planeación de las distintas actividades. Producción no informa la cantidad de stock exacto, contabilidad no lo puede registrar y los vendedores quedan mal con los clientes.

- Falta de interés del personal: muchos de los empleados no se encuentran motivados por lo que realizan lo que deben pero no con la energía necesaria, no cumplen con satisfacción todas las órdenes y tampoco se han interesado en mejorar su situación.
- Falta de capacitación: el personal no se encuentra motivado, asumen que trabajarán en lo mismo siempre y no lo creen necesario.
- Poco personal: muchos empleados cumplen varias actividades, los vendedores muchas veces hacen de repartidores por lo que no se pueden centrar únicamente a sus actividades, generándose vacíos laborales dentro de la empresa.

#### **1.6.2.5 EMPRESA**

- No proporciona los recursos necesarios: la empresa no ha planificado o asignado recursos necesarios para publicidad, capacitación, innovación tecnológica por lo cual en su momento no tiene como solventar dichas inversiones y se abstiene de mejorar.
- Poca capacitación a vendedores: no ha motivado a sus vendedores en sus ingresos para que deseen capacitarse y vender más, no les ha dado la oportunidad anteriormente de prepararse en este campo para atender mejor a los clientes y generar fidelidad.
- Negligencia en el manejo del problema de marketing: no se han tomado acciones correctivas eficientes y efectivas debido a la falta de asesoría en este campo, la empresa no se ha preocupado de solicitar ayuda especializada en el tema y esto genera una cadena de ineficiencias.

### **1.6.3 Definición del problema**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la única empresa que produce y comercializa Súper Helados Los Coqueiros a nivel nacional, sus productos han sido bien aceptados en los distintos mercados debido a su excelente sabor y calidad pues son helados de pura fruta; a pesar de ello la empresa desea incrementar su cuota de participación en el mercado tanto de sus productos como de sus servicios ya que en la actualidad existen muchas marcas de helados que compiten en el mercado.

Si bien la gente identifica la marca del helado y su calidad, los accionistas de la empresa ven necesario realizar una campaña publicitaria mediante el marketing mix que le permita permanecer como primera opción dentro de la mente de sus consumidores y por ende incrementar sus ventas.

El mecanismo utilizado por la empresa para llegar a los distintos puntos de venta es mediante la visita directa del cuerpo de ventas de la empresa conformado aproximadamente por 8 vendedores encargados de las distintas zonas de la ciudad así como del resto de provincias a nivel nacional a donde llegan sus productos.

Es además fundamental para Heladerías Cofrunat mantener y mejorar sus servicios tanto en la venta como en la post venta pues en la actualidad se encuentran implementando dentro de la empresa un programa de calidad que les permitirá desarrollar todas estas habilidades y entregar a sus clientes valor agregado.

#### **1.6.4 Planteamiento del problema**

Reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado de los productos y servicios de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” ubicada en el norte de la ciudad de Quito.

### **1.7. Objetivos del Estudio**

#### **1.7.1 General**

Desarrollar e implementar un plan estratégico de Marketing para “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” mediante la delimitación de estrategias del mix del Marketing que me oriente a reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.

#### **1.7.2 Específicos**

- Desarrollar e implementar un análisis FODA para “Heladerías Cofrunat Cofrunat Cía. Ltda.” mediante la delimitación de su situación interna, externa y del entorno de sus clientes para descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa evaluando aspectos como: recursos humanos, materia prima, calidad del producto final, tecnología, instalaciones, capacidad de producción, atención al cliente, políticas de estado y en general los distintos procesos de la empresa.
- Realizar una investigación de mercados que nos permita mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing mediante el aprovechamiento sistemático y objetivo de la información.
- Establecer el grupo objetivo al cual estarán enfocados los productos y servicios de la empresa (segmento de mercado y

mercado meta) para delinear las características de nuestro mercado meta para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores en tal mercado.

- Evaluar la mezcla necesaria entre los elementos base de marketing como son producto, precio, promoción, plaza, publicidad y distribución.
- Proponer estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas de Heladerías Cofrunat a \$150000 dólares mensuales.
- Evaluar el efecto financiero de cada una de las estrategias de marketing aplicadas así como el retorno para la empresa fundamentando nuestras decisiones en el presupuesto de Marketing.

## **1.8. Hipótesis**

### **1.8.1 General**

El Plan Estratégico de Marketing de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., permitirá reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado de los productos y servicios de la misma en un 10% a un 20% mediante la correcta aplicación de estrategias de marketing en el mercado meta.

### **1.8.2 Específicas**

- El desarrollo e implementación del análisis FODA para “Heladerías Cofrunat Cofrunat Cía. Ltda.” permitirá descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa evaluando aspectos como: recursos humanos, materia prima, calidad del producto final, tecnología, instalaciones, capacidad de producción,

atención al cliente, políticas de estado y en general los distintos procesos de la misma.

- La investigación de mercados permitirá mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing mediante el aprovechamiento sistemático y objetivo de la información en un 5%.
- El conocimiento del grupo objetivo al cual estarán enfocados los productos y servicios de la empresa (segmento de mercado y mercado meta) nos permitirá delinear las características de nuestro mercado meta para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores en tal mercado en un 10%.
- La implementación de estrategias de marketing permitirán incrementar las ventas de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”
- El análisis del efecto financiero permitirá evaluar cada una de las decisiones de marketing tomadas así como el retorno para la empresa.

## **1.9. Marco Referencial**

### **1.9.1 Marco Teórico**

#### **EL PLAN DE MARKETING**

Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de

la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

### **ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING**

Se debe aplicar un marketing con espíritu analítico y con sentido común; se deben utilizar los datos necesarios; y, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. El plan debe organizarse en forma adecuada para garantizar que considere e incluya toda información pertinente un ejemplo es el detallado en el gráfico 1.2 a continuación:

**Gráfico No. 3: Esquema del Plan de Marketing**



- **Resumen ejecutivo**

Es una sinopsis del plan de marketing global, su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique con rapidez los aspectos y consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación. Ofrece los principales aspectos del plan de marketing, entre los que se cuentan proyecciones de ventas y medidas de evaluación y desempeño.

- **Análisis situacional y del entorno**

Sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa.

- Entorno externo: económico, competitivo, social, político o legal, tecnológico.
- Entorno cliente: examina la situación actual de las necesidades del mercado meta, cambios previstos en estas necesidades, etc.
- Entorno interno: disponibilidad y utilización de recursos humanos, antigüedad, capacidad del equipo o la tecnología, disponibilidad de recursos financieros, etc.

- **Análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)**

Se centra en factores internos y externos derivados del entorno planteado en la sección anterior, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

- **Metas y objetivos del Marketing**

Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia, orientan el desarrollo de los objetivos y frece rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos son más específicos y resultan esenciales para la planeación, deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa.

- **Estrategias de Marketing**

Es la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing, la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad, sus métodos de distribución deben ser lo más eficaces posible y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes, etc.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
- Eliminar los productos menos rentables.
- Modificar productos.
- Ampliar la gama.
- Apoyar la venta de los más rentables.
- Centrarnos en los canales más rentables.
- Apoyar la venta de productos «niño».
- Cerrar las delegaciones menos rentables.
- Apoyar el punto de venta.
- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- Especializarse en ciertos productos o mercados, etc.

- **Instrumentación de marketing**

Describe la forma en que se realizarán las estrategias, responde a interrogantes como:

- ¿Qué actividades específicas de marketing se emprenderán?
- ¿Cómo se llevarán a cabo?
- ¿Cuándo se realizarán?
- ¿Quién es el responsable de la consecución de esas actividades?
- ¿Cuánto costarán?

- **Evaluación y control**

El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas, y adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad o, en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1. CUADRO SINÓPTICO ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es una de las tareas más importantes ya que prácticamente toda toma de decisiones y planeación dependen de la implementación de dicho análisis bien realizado.

Hay varios aspectos que deben considerarse entre ellos que cualquier esfuerzo se organice de manera adecuada, sistemática y continua. En lugar que ocurra sólo en los días y semanas que preceden a la formación de estrategias y planes, la recopilación, creación y difusión de datos de mercado pertinentes deben formar parte de la cultura de la organización.

A continuación se detallan los aspectos que se deben tomar en cuenta en éste tipo de análisis.

**Gráfico No. 4: Aspectos del Análisis Situacional**



## 2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Son factores que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing locales e internacionales, entre ellos se encuentran: factores económicos nacionales, socio-culturales, políticos, tecnológicos, ecológicos, internacionales, etc.

## 2.2.1 Factores Económicos Nacionales

Conformados por: la balanza comercial, PIB (Producto Interno Bruto), inflación, tasas de interés, riesgo país, etc.

### 2.2.2.1 Balanza Comercial

Registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un período determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.

**Tabla No. 1: Datos Balanza Comercial Ecuatoriana del último año.**

Fecha	Valor*
oct-07	-428,72
nov-07	-498,99
dic-07	-447,38
ene-08	-547,54
feb-08	-276,73
mar-08	-439
abr-08	-605,17
may-08	-481,54
jun-08	-609,26
jul-08	-705,48
ago-08	-685,75
sep-08	-876,48

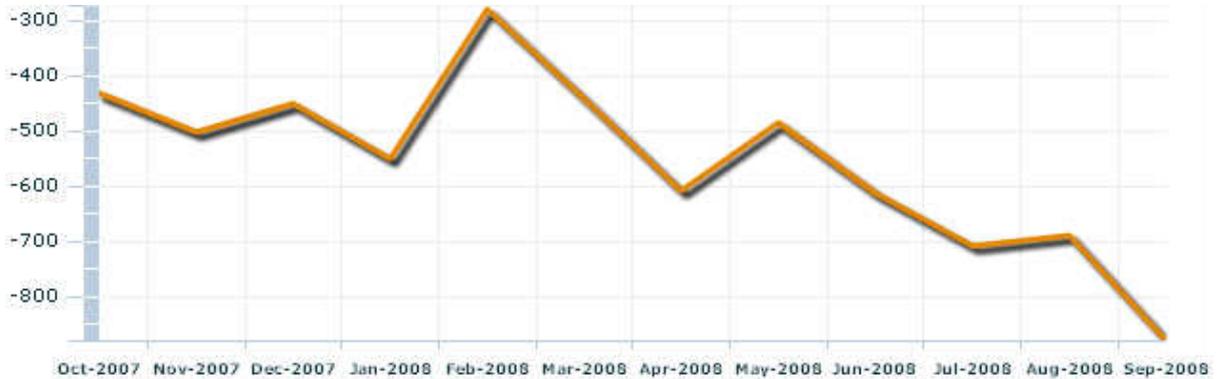
Fuente: Banco Central del Ecuador / INEC<sup>2</sup>

Realizado por: Sonia Coba M.

\* en millones de dólares

<sup>2</sup>PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

**Gráfico No. 5: Balanza Comercial del último año**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Realizado por:** Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la *Tabla No. 1*, la balanza comercial no petrolera según datos del Banco Central del Ecuador hasta septiembre del 2008 es de -876.48 millones de dólares, comparándolo con el pico más alto en febrero del 2008 con un valor de -276,73 millones de dólares podemos notar que las importaciones se han incrementado aproximadamente en más del 200%.

*Connotación gerencial:*

Para Heladerías Cofrunat que la balanza comercial mantenga esta forma constituye una **amenaza de bajo impacto** pues directamente no influirá en su actividad comercial.

**2.2.2.2 Producto Interno Bruto Nacional**

Es una medida de ingreso nacional, mide los valores agregados de fuentes domésticas y extranjeras demandadas por los residentes.

Es el valor interno de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un año dado, equivalente al consumo total, a

las inversiones y a los gastos del gobierno, más el valor de las exportaciones, menos el valor de las importaciones<sup>3</sup>.

**Tabla No. 2: Datos del PIB Total de los últimos 7 años**

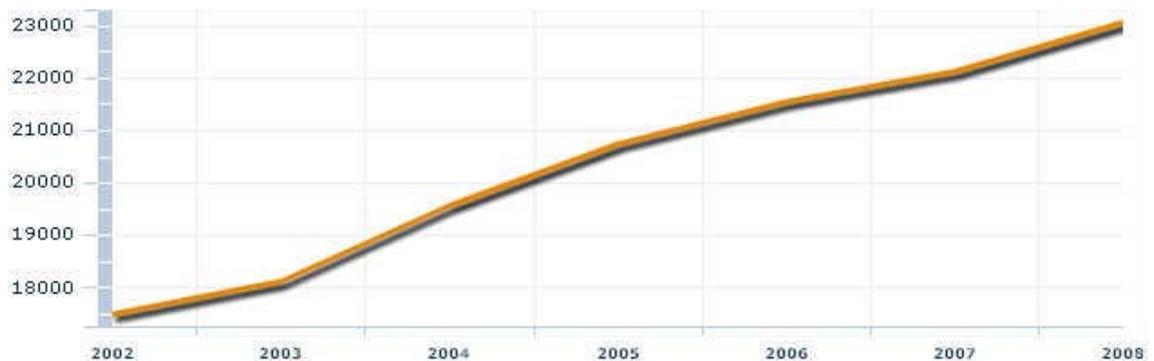
Fecha	Valor*
2002	17.496,67
2003	18.122,31
2004	19.572,23
2005	20.747,18
2006	21.555,47
2007	22.126,62
2008	23.066,81

Fuente: Banco Central del Ecuador / INEC<sup>4</sup>

Realizado por: Sonia Coba M.

\* en millones de dólares

**Gráfico No. 6: PIB Total Ecuatoriano de los últimos 7 años**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Realizado por: Banco Central del Ecuador

<sup>3</sup>PÁGINA WEB: [http://elearning.hfhu.org/hfhu/courses/pages/std\\_glossary\\_sp.htm#p](http://elearning.hfhu.org/hfhu/courses/pages/std_glossary_sp.htm#p)

<sup>4</sup>PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Como se muestra en la *Tabla No. 2*, el PIB total según datos del Banco Central del Ecuador hasta el 2008 es de 23.066,81 millones de dólares, comparándolo con el año 2003 se nota un crecimiento de más del 27% en el transcurso de 5 años.

*Connotación gerencial:*

Por el anterior análisis realizado en el factor económico se concluye que el PIB total constituye una ***oportunidad de mediano impacto*** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que la empresa realiza la importación de congeladores de Chile cada año más o menos.

### **2.2.2.3 Inflación**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Es la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular. La inflación es causada principalmente por aumentos en la demanda o en los costos de producción y por la escasez de productos.

**Tabla No. 3: Datos de inflación anual Ecuatoriana del último año**

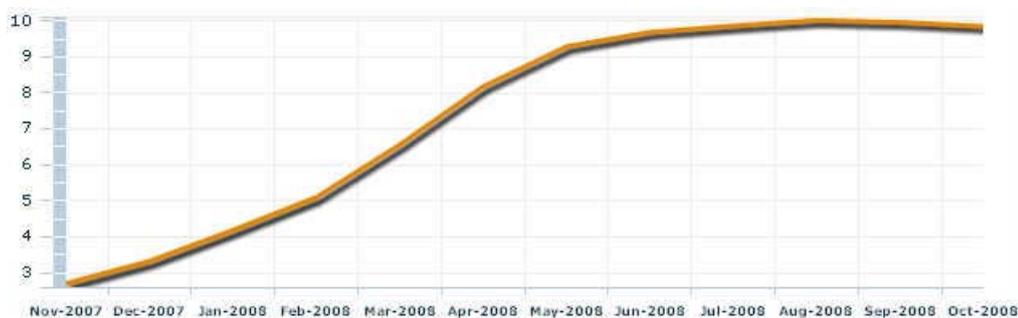
Fecha	Valor*
nov-07	2,7
dic-07	3,32
ene-08	4,19
feb-08	5,1
mar-08	6,56
abr-08	8,18
may-08	9,29
jun-08	9,69
jul-08	9,87
ago-08	10,02
sep-08	9,97
oct-08	9,85

Fuente: Banco Central del Ecuador / INEC<sup>5</sup>

Realizado por: Sonia Coba Morales

\* porcentajes

**Gráfico No. 7: Inflación Anual Ecuatoriana del último año**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

<sup>5</sup> PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Como se muestra en la *Tabla No. 3*, la inflación anual según datos del Banco Central del Ecuador hasta octubre del 2008 es de 9.85%, es necesario entonces resaltar que a partir de febrero del 2008 el *Gráfico No.7* demuestra un incremento hasta octubre del 2008 de aproximadamente el 93% en apenas 8 meses.

*Connotación gerencial:*

Por el anterior análisis realizado en el factor económico se concluye que la inflación constituye una ***amenaza de mediano impacto*** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que el poder adquisitivo de sus consumidores se verá afectado y preferirán realizar gastos en productos de primera necesidad antes que de helados.

#### **2.2.2.4 Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

**Tabla No. 4: Datos de Tasas Pasiva y Activa Ecuatoriana del último año**

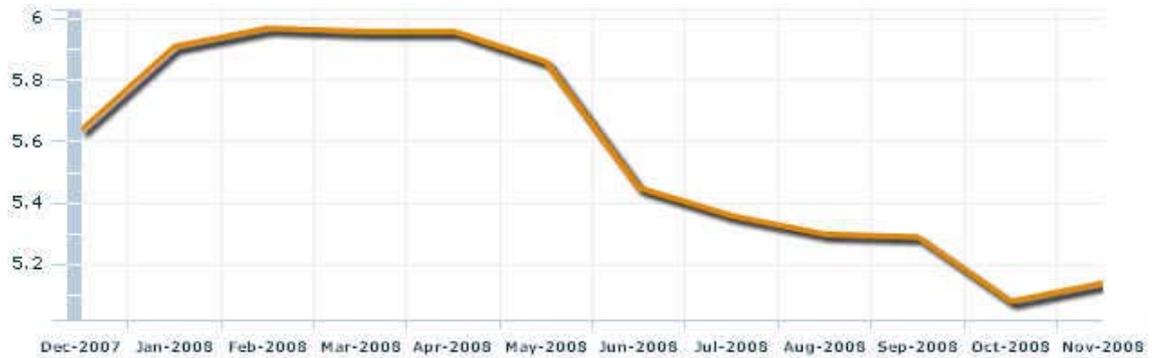
	dic-07	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08
Tasa pasiva referencial <sup>6</sup>	5,64	5,91	5,97	5,96	5,96	5,86	5,45	5,36	5,3	5,29	5,08	5,14
Tasa activa referencial <sup>7</sup>	10,72	10,74	10,5	10,43	10,17	10,14	9,59	9,52	9,31	9,31	9,24	9,18

Fuente: Banco Central del Ecuador / INEC

Realizado por: Sonia Coba M.

\* valores expresados en porcentaje

**Gráfico No. 8: Tasa pasiva referencial Ecuatoriana del último año**



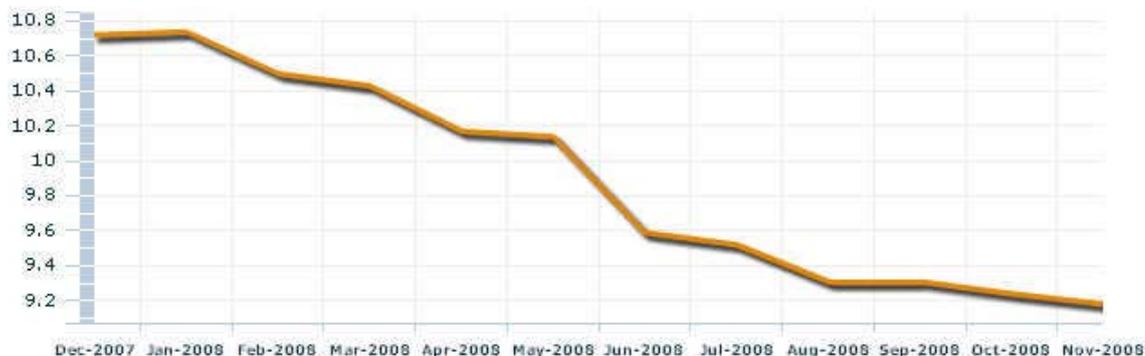
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

<sup>6</sup>PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

<sup>7</sup>PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

**Gráfico No. 9: Tasa activa referencial Ecuatoriana del último año**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la *Tabla No. 4*, la tasa pasiva referencial según datos del Banco Central del Ecuador en el mes de noviembre del 2008 es de 5.14%, lo que significa que ha existido una disminución de aproximadamente del 13,90% en el valor con referencia a febrero del 2008 que es el punto más alto en el *Gráfico No.8*.

Además de ello podemos notar que en los datos de la *tabla No. 4*, la tasa activa es 9.18%; si la comparamos con enero del 2008 que es el valor más alto que podemos evidenciar en el *Gráfico No.9* que la tasa a disminuido en un 14,53%.

*Connotación gerencial:*

Por el anterior análisis realizado en el factor económico se concluye que la tasa de interés constituye una **oportunidad de bajo impacto** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que se ha notado una disminución en las tasas de interés que evidentemente generará mayores posibilidades de préstamos a la empresa para innovar su maquinaria y tecnología.

### 2.2.2.5 Riesgo país

Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

**Tabla No. 5: Datos de Riesgo país Ecuatoriano**

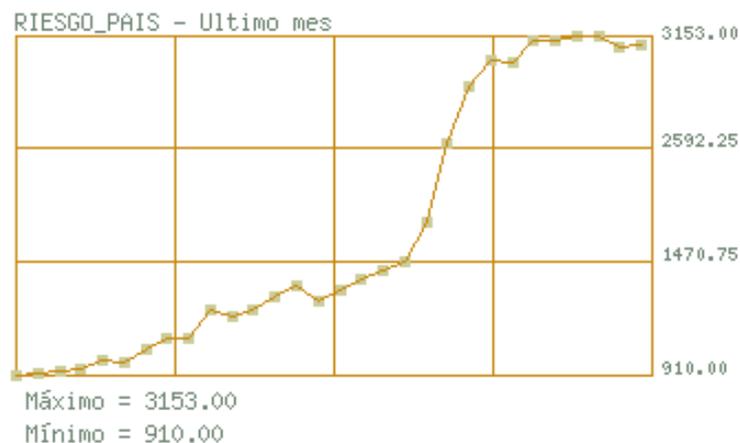
<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
Septiembre-23-2008	910.00
Septiembre-24-2008	930.00
Septiembre-25-2008	946.00
Septiembre-26-2008	952.00
Septiembre-29-2008	1008.00
Septiembre-30-2008	1001.00
Octubre-01-2008	1078.00
Octubre-02-2008	1162.00
Octubre-03-2008	1160.00
Octubre-06-2008	1341.00
Octubre-07-2008	1298.00
Octubre-08-2008	1347.00
Octubre-09-2008	1431.00
Octubre-10-2008	1509.00
Octubre-14-2008	1397.00
Octubre-15-2008	1470.00
Octubre-16-2008	1543.00
Octubre-17-2008	1610.00
Octubre-20-2008	1668.00
Octubre-21-2008	1916.00
Octubre-22-2008	2439.00
Octubre-23-2008	2819.00
Octubre-24-2008	2989.00

Octubre-27-2008	2985.00
Octubre-28-2008	3130.00
Octubre-29-2008	3129.00
Octubre-30-2008	3153.00
Octubre-31-2008	3150.00
Noviembre-03-2008	3080.00
Noviembre-04-2008	3089.00

Fuente: Banco Central del Ecuador<sup>8</sup>

Realizado por: Sonia Coba M.

### Gráfico No. 10: Riesgo País Ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la *Tabla No. 5*, el riesgo país según datos del Banco Central del Ecuador al 04 de noviembre del 2008 es de 3089.00, lo cual significa que ha existido un aumento de dicha cifra de aproximadamente 104% en referencia al 10 de octubre del 2008 que es el punto en el cual podemos notar dicho crecimiento en el *Gráfico No. 10*.

<sup>8</sup>PÁGINA WEB: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

### Connotación gerencial:

Por el anterior análisis realizado en el factor económico se concluye que el riesgo país constituye una **amenaza de mediano impacto** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que si ésta cifra continúa creciendo la inversión en el país será menor y por sí las garantías que van a requerir los proveedores externos van a ser más exigentes y complicadas para la empresa.

## **2.2.2 Factores Socio-Culturales**

Conformados por: tasa de desempleo, salario mínimo vital general, educación, corrupción, tributario, etc.

### **2.2.2.1 Tasa de desempleo**

Es el porcentaje de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra desempleada<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>PÁGINA WEB: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa\\_de\\_desempleo](http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_desempleo)

**Tabla No. 6: Datos de tasa de desempleo ecuatoriano**

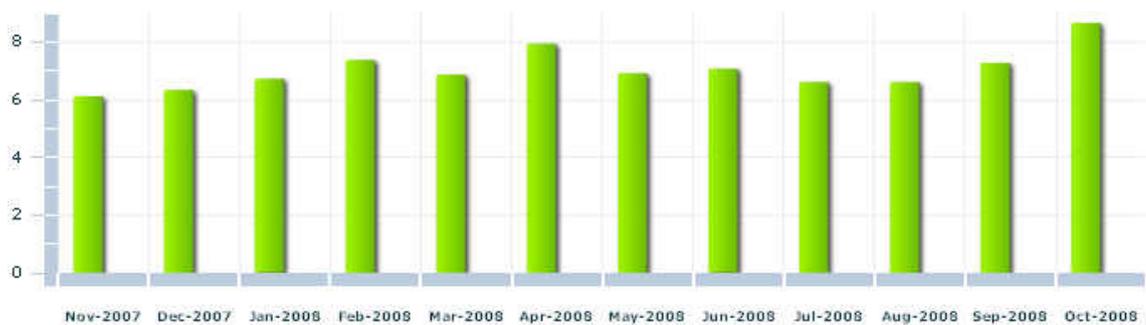
Fecha	Valor*
nov-07	6,11
dic-07	6,33
ene-08	6,71
feb-08	7,36
mar-08	6,86
abr-08	7,93
may-08	6,9
jun-08	7,06
jul-08	6,6
ago-08	6,6
sep-08	7,27
oct-08	8,65

Fuente: Banco Central del Ecuador / INEC<sup>10</sup>

Realizado por: Sonia Coba M.

\* valores expresados en porcentaje

**Gráfico No.11: Tasa de desempleo ecuatoriana**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

<sup>10</sup>PÁGINA WEB: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/desempleo2.html>

Como se muestra en la *Tabla No. 6*, la tasa de desempleo según datos del Banco Central del Ecuador hasta octubre del 2008 es de 8.65%, comparándolo con septiembre del 2008 que es de 7.27% podemos notar que la tasa de desempleo se ha incrementado en 1.38% en referencia al mes anterior.

*Connotación gerencial:*

Por el anterior análisis realizado en el factor socio-cultural se concluye que la tasa de desempleo constituye una ***amenaza de mediano impacto*** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que si existe un porcentaje de desempleo bastante alto en la población los padres no van a poder dar a sus hijos el dinero para comprar helados y van a direccionarlo más bien en productos de primera necesidad.

#### **2.2.2.2 Educación**

Es el proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. Es el proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos. Es entonces el proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>PÁGINA WEB: <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci3n>

**Tabla No. 7: Instituciones, Docentes y Alumnos por Nivel Educativo y Sostenimiento**

**Ubicación Geográfica: Nivel Nacional**

Niveles Sostenimiento		Instituciones	Docentes	Alumnos
Bachillerato	Fiscal	49	728	10358
	Fiscomisional	15	80	2114
	Municipal	1	4	0
	Particular	49	461	5745
	<b>TOTAL</b>	114	1273	18217
EGB	Fiscal	15824	60068	1493981
	Fiscomisional	530	2867	70402
	Municipal	577	833	27880
	Particular	3441	18904	324830
	<b>TOTAL</b>	20372	82672	1917093
EGB y Bachillerato	Fiscal	1597	40982	754216
	Fiscomisional	267	4166	79687
	Municipal	34	735	17686
	Particular	1016	16079	277864
	<b>TOTAL</b>	2914	61962	1129453
Inicial	Fiscal	513	819	15383
	Fiscomisional	20	63	666
	Municipal	63	151	2448
	Particular	624	1603	14868
	<b>TOTAL</b>	1220	2636	33365
Inicial y Bachillerato	Fiscal	3	11	58
	Fiscomisional	1	2	20
	Particular	1	3	30
	<b>TOTAL</b>	5	16	108
Inicial y EGB	Fiscal	1267	5882	157596

	Fiscomisional	70	464	11097
	Municipal	80	181	5771
	Particular	1725	10408	158306
	<b>TOTAL</b>	3142	16935	332770
Inicial, EGB y Bachillerato	Fiscal	37	412	6043
	Fiscomisional	11	193	4718
	Particular	233	7345	109279
	<b>TOTAL</b>	281	7950	120040
<b>TOTAL</b>		28048	173444	3551046

Fuente: Ministerio de Educación<sup>12</sup>

Realizado por: Sonia Coba M.

Como se muestra la *Tabla No. 7*, el número de estudiantes según datos del Ministerio de Educación es de 3'551.046 entre instituciones fiscales, particulares, fiscomicionales y municipales.

#### Connotación gerencial:

Por el anterior análisis realizado en el factor socio-cultural se concluye que la educación constituye una **oportunidad de mediano impacto** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que al existir ese gran número de estudiantes, existe más probabilidades de que Súper Helados Los Coqueiros incremente su cuota de participación en el mercado de este tipo de clientes.

#### **2.2.3 Factores Políticos**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. está afiliada al gremio de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, como socio activo percibe ciertos beneficios como:

<sup>12</sup>**PÁGINA WEB:** <http://200.25.183.77/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fIDA%2fIDA&rs%3aComma nd=Render>

- Capacitaciones al personal en:
  - Servicio al cliente
  - Mejoramiento continuo
- Asesoramiento industrial
- Asesoramiento legal
- Préstamos a través de la Corporación Financiera Nacional
- Posibilidades de negocios entre afiliados, etc.

El Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria "ICAPI", es una corporación civil, sin fines de lucro.

El ICAPI tiene entre sus objetivos:

a) La capacitación y aprendizaje de los empresarios de los sectores productivos del país, así como de sus ejecutivos, empleados y obreros, con prioridad para afiliados de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha;

b) Manejo, administración y promoción de becas y cursos de adiestramiento profesional para los sectores productivos de la CAPEIPI y eventual colaboración en su financiamiento; y

c) Canalizar la cooperación de las distintas entidades educativas de capacitación, con las cuales la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha haya realizado convenios<sup>13</sup>.

*Connotación gerencial:*

Este factor político se considera una ***oportunidad de mediano impacto*** para la empresa pues al pertenecer al gremio antes

---

<sup>13</sup> **PÁGINA WEB:** [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=47](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=47)

mencionado percibe beneficios que solo no podría además de incrementar sus opciones de negocio.

#### **2.2.4 Factores Tecnológico**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. posee maquinaria innovadora utilizada en los procesos de mezcla, embalaje y congelación de Súper Helados Los Coqueiros así como los computadores utilizados en las distintas áreas como ventas, administración, producción, etc; se puede además mencionar que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. cuenta con un grado de tecnología media, por lo que todavía es necesaria mayor inversión para disminuir tiempos en los procesos.

#### Connotación gerencial:

Analizando la información puedo concluir que el factor tecnológico es una **oportunidad de bajo impacto** para la empresa.

#### **2.2.5 Factores Ecológico**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. cuida sus procesos de tal manera que no se dañe el medio ambiente, en cuanto a energía eléctrica la utilizan la mayor parte del tiempo en la mañana y únicamente para producción y actividades administrativas propias, mientras que en la noche se la utiliza en los procesos de congelación en donde también se trata de optimizar su uso poniendo siempre la cantidad máxima de helados en cada congelador.

Las fundas todavía no son realizadas con tecnología biodegradable para poder ser recicladas después de su uso sin embargo en el proceso de adquisición de los insumos para la empresa se toma en cuenta el hecho que dichos productos no dañen el medio ambiente.

En general puedo comentar que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. cuenta con un grado de participación ecológica media, es decir que todavía es necesario que se realicen más actividades en pro del medio ambiente y en sí que la inversión se incremente.

Connotación gerencial:

Analizando la información puedo concluir que el factor ecológico es una ***oportunidad de bajo impacto*** para la empresa.

### **2.3. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

Son factores que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. entre ellos se encuentran: identificación de clientes, competencia, productos sustitutos, proveedores, etc.

#### **2.3.1 Identificación de clientes**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es una empresa familiar y su objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciéndoles helados de fruta natural de la más alta calidad.

Los clientes de Súper Helados Los Coqueiros están ubicados en casi todo el Ecuador en sus distintas provincias y cantones tanto en Sierra, Costa y Oriente entre ellos se encuentran sitios como:

- Pichincha: Quito, Sangolquí, Machachi, Cayambe, Tabacundo, Los Bancos, P.V. Maldonado, Puerto Quito
- Santo Domingo de los Tsáchilas
- Imbabura: Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo
- Esmeraldas: Esmeraldas, Quinindé, Tonsupa, Atacames, Súa, Same
- Manabí: Portoviejo, Bahía, San Vicente, Manta, Puerto López, Crucita, San Jacinto

- Los Ríos: Quevedo, Patricia Pilar
- Guayas: Guayaquil, Santa Elena
- Sucumbíos: Lumbaquí, Cascales, Nueva Loja, Lago Agrio, Shushufindi
- Napo: Papallacta, Baeza, Borja, El Chaco
- Francisco de Orellana: Joya de los Sachas, Francisco de Orellana, El Coca, Loreto

Los clientes de la empresa son hombres, mujeres y niños entre los 4 y 70 años de edad, con familias numerosas y pequeñas, con ingresos entre \$300 y \$1500 dólares mensuales, con distintas profesiones; abogados, ingenieros, doctores, profesores, estudiantes, etc; además de nivel educativo distinto, estatus socioeconómico generalmente medio, medio alto y alto, de distintas religiones y nacionalidades.

Los niños son los principales consumidores de Súper Helados Los Coqueiros, sin embargo gusta mucho dentro del público adulto constituyéndose a más de golosina como un alimento de allí su slogan “El helado que alimenta”, de acuerdo a esto, sus personalidades variarán así como sus diferentes estilos de vida, actitudes y valores que buscarán satisfacer sus necesidades en determinado momento fomentando en ellos la fidelidad a la marca.

En conclusión, nuestros clientes serán familias ecuatorianas y extranjeras que vivan o estén de paso por sectores residenciales, comerciales o turísticos de las principales ciudades de las provincias del país, que prefieran consumir alimentos naturales ricos y nutritivos.

Connotación gerencial:

En base a los datos antes presentados podemos considerar a los clientes una **oportunidad de alto impacto** para la empresa ya que se

encuentran ubicados en la mayoría de las provincias del Ecuador lo que amplía las posibilidades de participación en el mercado para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

### **2.3.2 Competencia**

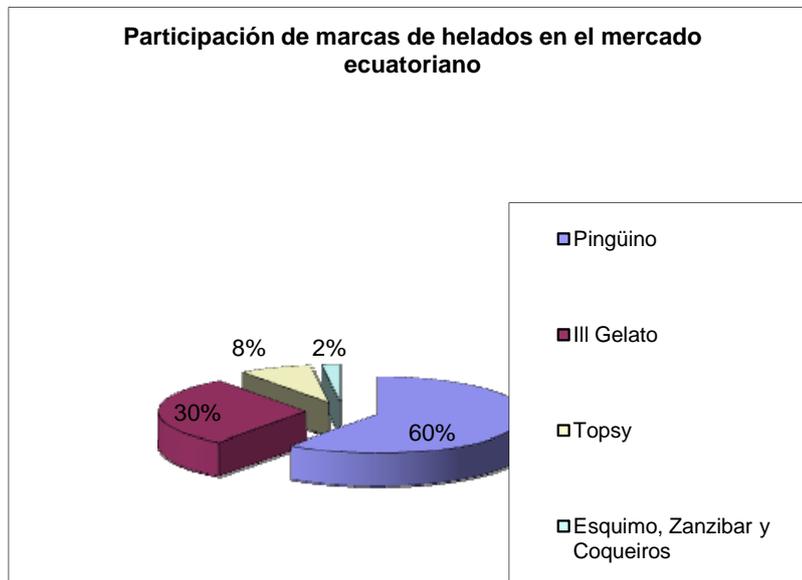
Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la empresa líder en la elaboración de helados de fruta natural; aunque su competencia no tiene el mismo producto se la puede considerar para análisis por su cuota de participación en el mercado de los helados y en este caso se encuentra conformada por: Pingüino, Il Gelato, Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzíbar.

Según varios estudios realizados por las empresas, el consumo per cápita de helado en el Ecuador es de 1,6 litros. Para comparar, el consumo per cápita de Chile es de 6,5 litros y el de la Argentina y el Brasil de 3 litros.

En el Ecuador, el mercado del helado se reparte entre cuatro marcas, de las cuales Pingüino se lleva el 60%; Il Gelato, el 30%; Topsy, (8%), y otras como Esquimo, Zanzíbar y Coqueiros, el 2%.

Si bien Súper Helados Los Coqueiros es una marca de helado muy bien identificada, su participación en el mercado de helados es apenas del 2%.

**Gráfico No. 12: Participación en el mercado ecuatoriano de las principales marcas de helados**



Fuente: Diario Hoy<sup>14</sup>  
Realizado por: Sonia Coba M.

*Connotación gerencial:*

Por el anterior análisis realizado en el factor interno se concluye que la competencia constituye una **amenaza de alto impacto** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que existen helados con mayor participación en el mercado que Súper Helados Los Coqueiros.

<sup>14</sup> PÁGINA WEB: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-calor-es-el-aliado-de-las-heladerias-227106-227106.html>

### **2.3.3 Productos sustitutos**

Son aquellos que pueden hacer que los consumidores cambien su necesidad de comprar un helado por algo más.

En el caso de Súper Helados Los Coqueiros podemos decir que su producto sustituto son las frutas como tales y los batidos de fruta pues ofrecerán el mismo valor nutricional a sus consumidores, sin embargo no llevarán un proceso de elaboración más complicado como es el caso de los helados.

#### Connotación gerencial:

Por el anterior análisis realizado en el factor externo se concluye que los productos sustitutos constituyen una **amenaza de bajo impacto** para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ya que la calidad que ofrece en sus productos sobresale a este tipo de productos.

### **2.3.4 Proveedores**

Industrial, comerciante, profesional, o cualquier otro agente económico que, a título oneroso o con un fin comercial, proporcione a otra persona un bien o servicio, de manera profesional y habitual.

Así, la lista de proveedores de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es:

**Tabla No. 8 Lista Proveedores Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.**

<b>No.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Producto / Servicio</b>
1	Aromaflor S.A.	Quito	Químicos
2	Campoverde Coronel Manuel	Quito	Pasas
3	Castro Narváez Natalia	Quito	Fruta
4	Ecuacocoa	Guayaquil	Chocolate
5	Ecudos S.A.	Guayaquil	Azúcar
6	EMAAP-Q	Quito	Agua
7	Festa S.A	Quito	Paletas helados
8	Flor Arom	Quito	Saborizantes
9	Frozentropic Cía. Ltda.	Quito	Fruta
10	Frutería del Litoral	Quito	Fruta
11	Fupel Cía. Ltda.	Quito	Empaques
12	Industria Lechera Carchi S.A.	Quito	Leche y crema
13	Industria Lechera Floralp S.A.	Ibarra	Leche y crema
14	López Tapia Rubén	Quito	Pasas
15	Moreno Calvache Lino	Quito	Leche y crema
16	Morocho Rosa Elena	Quito	Crema
17	Obsidian Cía. Ltda.	Quito	Químicos
18	Paladines Cruz Flor	Quito	Tamarindo
19	Piloso López Inosencio	Quito	Cloruro de calcio
20	Salazar Lozada Rodrigo	Guayaquil	Ron Barlovento
21	Velastegui Salinas Gloria	Quito	Coco
22	Yépez García Wilfrido	Quito	Mantenimiento maquinaria
23	3D Papel Editores	Quito	Publicidad
24	A.W.T S.A.	Quito	Equipos computación
25	Adeco Cía. Ltda.	Quito	Material publicidad
26	Adhinflex S.A.	Quito	Cinta adhesiva
27	Aguirre Pozo Gioconda	Quito	Vitrinas

28	AMC Ecuador Cía. Ltda.	Quito	Adhesivos
29	Araujo Carrillo Mauricio	Quito	Camisetas
30	Armendáriz Benalcázar Franklin	Quito	Mantenimiento eq. computación
31	Armendáriz Benalcázar Miriam	Quito	Mantenimiento eq. computación
32	Armendáriz García Nelson	Quito	Mantenimiento congeladores
33	Armijos Román Jeanet	Quito	Arrendamiento
34	Banco Pichincha C.A.	Quito	Leasing
35	Banderas Flores Lucio	Quito	Mantenimiento triciclos
36	Bucheli Cabezas Jorge	Quito	Sellos
37	Cabezas Félix Maritza	Quito	Arrendamiento
38	Cámara de Comercio de Antonio Ante	Atuntaqui	Publicidad
39	Cárdenas Lima Wilman	Quito	Copias
40	Celin Tapia Washington	Quito	Mantenimiento vehículos
41	Centro Automotriz G. Moya Baca Cía. Ltda.	Quito	Mantenimiento, provisión llantas
42	Coreptec S.A.	Quito	Mantenimiento maquinaria
43	Corpei	Quito	Tasas Importación
44	Corporación Favorita C.A.	Quito	Tarjetas afiliación
45	Cruz Casallas Jaime	Quito	Carpas
46	Darquea Serrano Diego	Quito	Arrendamiento
47	Duque Flores Concepción	Quito	Mantenimiento vehículos
48	Durapower Cía. Ltda.	Cuenca	Estabilizadores voltaje
49	Eismaster Consultores Ambientales	Quito	Análisis microbiológicos
50	Facultad de Ciencias Químicas	Quito	Análisis microbiológicos
51	Fantape S.A.	Quito	Cintas Adhesivas

52	Feralim C.A.	Quito	Químicos
53	Fiama Diseño Confección Promociones	Quito	Uniformes
54	Flores Luz América	Quito	Arrendamiento
55	Galarza Ortega Cía. Ltda.	Quito	Sistema contable
56	Garzón Moreno Gonzalo	Quito	Maquinaria
57	Girandula	Quito	Publicidad
58	Gómez Romero Iván	Quito	Formularios
59	Grafic Publicidad Cóndor & Martínez	Quito	Publicidad
60	Greenandes Ecuador S.A.	Guayaquil	Contenedores
61	Grupo El Comercio C.A.	Quito	Suscripciones
62	Guaitarilla Morocho Yolanda	Quito	Fruta
63	Hinojosa Orbea Jorge	Quito	Maquinaria
64	Ibadango Cachimuel Nelson	Quito	Mantenimiento congeladores
65	Ideplast Cía. Ltda.	Quito	Coolers
66	Idima Cía. Ltda.	Quito	Filtro agua
67	Illescas Sánchez Pedro	Quito	Alimentación
68	Ind. K. Kraaee Cía. Ltda.	Quito	Calefones
69	Indurama S.A.	Cuenca	Congeladores
70	Industria Gráfica "Ecuamag" Cía. Ltda.	Quito	Formularios
71	Iza Farinango Mario	Quito	Materiales Ferretería
72	Laarcom	Quito	Seguridad
73	Laserink S.A.	Quito	Seguridad
74	Limpia Fácil Limpa S.C.	Quito	Útiles de aseo
75	Loor Moncayo Janeth	Quito	Arrendamiento
76	Maincal	Quito	Fumigación
77	Méndez Feijoo Fausto	Quito	Mantenimiento eléctrico

78	Méndez Gordón Néstor	Quito	Vigilancia
79	Montenegro Cabrera María Concepción	Quito	Arrendamiento
80	Mora Toral Augusta	Quito	Publicidad
81	Moromenacho Changoluisa Óscar	Quito	Mantenimiento maquinaria
82	Moya Baca Tires S.A.	Quito	Mantenimiento vehículos
83	Multiburo	Quito	Servicios financieros
84	Muñoz José Abelardo	Quito	Mantenimiento vehículos
85	Neira López Martha	Quito	Arrendamiento planta
86	Orellana Sáenz Fausto	Quito	Servicios médicos
87	Panificadora Ambato Cía. Ltda.	Quito	Publicidad
88	Peña Jaramillo José	Quito	Chocolate
89	Poliflex S.C.	Quito	Fundas empaque
90	Poligráfica C.A.	Guayaquil	Publicidad
91	Quimasoc S.A.	Quito	Químicos
92	Ramírez Garcés Willians	Quito	Mantenimiento maquinaria
93	Rapicourier Cía. Ltda.	Quito	Courier
94	Ras Cía. Ltda.	Quito	Material Oficina
95	Redepso Cía. Ltda.	Quito	Combustible
96	Resiquim S.A.	Quito	Químicos
97	Rivadeneira Naranjo Luis	Quito	Repuestos congeladores
98	Rodríguez Galindo Héctor	Quito	Formularios
99	Ruales Jácome María Augusta	Quito	Arrendamiento
100	Saquina Chicaiza María Gricelda	Quito	Rótulos
101	Saquina Tixe Juan	Quito	Electricista
102	Seguros Unidos S.A.	Quito	Seguros
103	Spartan del Ecuador Productos Químicos	Quito	Productos limpieza
104	Suntaxi Rojas José	Quito	Mantenimiento vehículos
105	Taimal Burbano Flor	Quito	Servicios enfermería

106	Talleres y Servicios S.A.	Quito	Mantenimiento vehículos
107	Tesquimsa C.A.	Quito	Saborizantes
108	Vásquez Cervantes Emerita	Quito	Arrendamiento
109	Villacrés Ureña Nelson	Quito	Electricista
110	Villareal Rosero Medardo	Tulcán	Arrendamiento
111	Yancha Anaguano Víctor	Quito	Mantenimiento congeladores
112	Zapata Díaz Amparo	Quito	Asesora producción
113	Zonacuario	Quito	Material publicidad
114	Biodilab	Quito	Laboratorio médico
115	Cruzblanca S.A.	Quito	Medicina prepagada
116	Emi Ecuador S.A.	Quito	Servicio Ambulancia
117	Empresa Eléctrica Quito S.A.	Quito	Electricidad
118	Equivida S.A.	Quito	Seguro vida
119	Fundación El Apuntador	Quito	Publicidad
120	Langer Morales Jean Paul	Quito	Abogado
121	Mosquera Flores Néstor	Quito	Servicio Construcción
122	Uquillas Carrera Patricio	Quito	Odontólogo

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.

*Connotación gerencial:*

La cantidad de proveedores que posee Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. constituye una **oportunidad de mediano impacto** ya que no va a tener problemas en cuanto a provisión de insumos necesarios para la elaboración y distribución de sus productos pudiendo tenerlos en el tiempo que los necesite.

## 2.4. ANÁLISIS INTERNO

### 2.4.1 Estructura orgánica

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. cuenta con una organización que permite establecer de forma óptima la disciplina en el trabajo, conocer rápidamente tareas y responsabilidades, simple y fácil de entender.

Los accionistas legalmente inscritos conforman la Junta General de Accionistas, quienes nombran al Gerente General quien es el encargado de la toma de decisiones de la empresa pues es una empresa familiar con una estructura organizacional vertical como se detalla a continuación:

- Departamento de Producción: liderada por el Gerente de Producción quien toma decisiones en cuanto a planta, producción, compras y tiene al mando a los operarios.
- Departamento de Ventas: liderada por el Gerente de Ventas quien tiene a su cargo todo el tema referente a la comercialización de los productos de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. y coordina sus actividades con los Jefes de Ventas tanto Local como Provincial quienes tienen a cargo a los vendedores de la empresa.
- Departamento Financiero: liderado por el Gerente Financiero y se conforma básicamente por el contador general y los asistentes tanto administrativos como contables.

Todos los departamentos cuentan con la ayuda de la Secretaría. El presente esquema ya se mostró en Capítulo I de la presente tesis con el *Gráfico No.1*.

### Connotación gerencial:

La estructura organizacional que posee Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. constituye una **fortaleza de bajo impacto** ya que cada departamento se encuentra bien definido y en conclusión conocen cada una de sus responsabilidades.

## **2.4.2 Direccionamiento Estratégico Actual**

### **2.4.2.1 Valores**

- **Honestidad:** compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.
- **Responsabilidad:** capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.
- **Confianza:** esperanza firme y segura que se tiene de una persona o cosa. Encargar o poner al cuidado de uno algún asunto, secreto u otra cosa cualquiera. Ánimo, aliento y vigor para obrar. Dar esperanza a uno de que conseguirá lo que desea.
- **Comunicación:** acción y efecto de hacer partícipe a otro de lo que uno tiene. Descubrir, manifestar alguna cosa. Conversar, tratar con otro de palabra o escrito. Consultar con otros un asunto, tomando e cuenta su parecer.
- **Respeto:** obsequio, veneración, acatamiento que se hace a uno. Miramiento, consideración, atención, causa o motivo particular. Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía.

Connotación gerencial:

Los valores que se practica en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. son una **fortaleza de mediano impacto** ya que cada persona tiene las directrices para desenvolverse en su campo sin dejar a un lado lo que la empresa desea reflejar entre sus clientes.

#### **2.4.2.2 Misión**

“Producir con la mejor calidad los helados más ricos que alimentan, hechos en Ecuador, con selectas frutas 100% naturales y comercializarlos a precio justo a través de un efectivo servicio personalizado de venta y entrega, protegiendo el medio ambiente y satisfaciendo a nuestros clientes y colaboradores”.

Connotación gerencial:

La misión que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. plantea se considera como una **fortaleza de mediano impacto** ya que marca un rumbo para la empresa y contribuye al logro de los objetivos de la compañía estableciendo su identidad.

#### **2.4.2.3 Visión**

“Consolidar a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. como la empresa líder en la producción y comercialización de los mejores helados de frutas naturales en el mercado ecuatoriano, con proyección internacional”.

Connotación gerencial:

La visión que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. plantea se considera como una **fortaleza de mediano impacto** ya que hace alusión a la identidad a alcanzar por la empresa a mediano o largo plazo, que se establece desde el inicio de la misma.

#### **2.4.2.4 Objetivos empresariales**

- Mejorar el proceso productivo y el producto terminado
- Desarrollar nuevos productos
- Incrementar la cobertura de distribución
- Mejorar el servicio de venta y entrega
- Mejorar los procesos administrativos – financieros.

#### Connotación gerencial:

Los objetivos empresariales que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. posee son una **fortaleza de mediano impacto** ya que dan los lineamientos a seguir por parte de los colaboradores y directivos lo que permite ver hacia un mismo horizonte y colaborar en su consecución.

#### **2.4.3 Capacidad directiva**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. cuenta con un directorio conformado por la Presidente la Sra. Olga Espinosa quien es la mentora de la empresa, el Gerente General el Lic. Hugo Bustos, el Gerente de Producción el Sr. Alfonso Bustos y el Gerente de Ventas el Sr. Edison Bustos, quienes se reúnen una vez al mes para la toma de decisiones en consenso, cada uno aporta con sus ideas en las distintas áreas que dirige.

#### Connotación gerencial:

La capacidad directiva de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es una **fortaleza de bajo impacto** ya que en la toma de decisiones intervienen todos los directivos lo cual hace más fácil el consenso, no se encuentran limitados por otras personas fuera de la empresa a las cuales se les deba consultar cualquier aspecto.

#### **2.4.4 Área Administrativa Financiera**

Se encarga de apoyar la gestión de los Departamentos de Producción, de Ventas y de Marketing a través de la administración del recurso humano, la dotación de recursos físicos y la generación de información oportuna y confiable que permita la toma de decisiones acertadas.

La principal característica de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es la gran interrelación que existe entre todos los departamentos y sus integrantes a nivel laboral y familiar.

La base para facilitar el trabajo de todos es el conocimiento del funcionamiento de la empresa en sus aspectos importantes. Por tanto, es necesario que todo el personal tenga bien claro lo siguiente:

- La estructura organizacional de la empresa (¿cómo estamos organizados?, ¿qué lugar ocupo dentro de la organización?, ¿quiénes son mis compañeros de trabajo?)
- Las políticas generales de la empresa (¿cuáles son las reglas que regulan las actividades en mi empresa?, ¿cuáles son mis deberes y obligaciones?, ¿cuáles son mis derechos?, ¿qué es lo que está permitido?, ¿qué es lo que está prohibido?, ¿cuáles son las sanciones?)
- Las funciones y responsabilidades de cada cargo (¿qué tengo que hacer?, ¿cuál es el alcance de mi responsabilidad?, ¿qué tienen que hacer los demás?, ¿cuál es el alcance de la responsabilidad de los demás?)
- La forma de realizar las actividades correspondientes a cada cargo (¿cómo, cuándo, dónde, con quién y por qué tengo que hacer lo que tengo que hacer?)

- La planificación estratégica de la empresa (¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿cómo vamos a llegar?, ¿en cuánto tiempo?, ¿cómo estamos avanzando?)

El entendimiento de los aspectos mencionados incrementará el desempeño de todo el personal haciéndolo más productivo y profesional en su campo de acción. Los problemas a todo nivel disminuirán, las relaciones interpersonales mejorarán y el clima laboral en la empresa será más agradable.

Consecuentemente, nuestra empresa será más competitiva y rentable, crecerá sólidamente y asegurará su permanencia en el tiempo con mayores beneficios para todos.

*Connotación gerencial:*

Este aspecto se constituye en una **fortaleza de bajo impacto** para la empresa ya que los Gerentes y Jefes están preocupados de un adecuado análisis, planificación, organización, dirección, comunicación y control de las tareas a ejecutar por el Personal Administrativo y Operativo.

#### **2.4.5. Área Ventas**

Se encarga de comercializar efectivamente los productos fabricados por el Departamento de Producción a través de un excelente servicio de venta y entrega.

A la fecha, nuestro territorio de ventas está conformado por las provincias de Pichincha, Santo Domingo, Imbabura, Tungurahua, Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y Napo. Dentro de cada provincia existen una o más rutas de atención. La cantidad de rutas de

atención depende de la cantidad de clientes que existen en cada provincia. Una ruta de atención puede tener de 30 a 60 clientes.

La venta de los productos se realiza a través de dos sistemas: la Preventa y la Venta Directa. Ambos sistemas se caracterizan por una atención personalizada por parte de los Ejecutivos de Ventas.

- **La Preventa:** utilizada para la atención de clientes con puntos de venta ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito y lugares aledaños, son visitados semanalmente por los Ejecutivos de Ventas Locales, los productos vendidos son entregados por los Equipos de Reparto al día siguiente de haber sido visitados por los Ejecutivos de Ventas Locales. Existen además Distribuidores Especiales atendidos directamente por el Gerente de Marketing ya que requiere mayor coordinación y control en cuanto al establecimiento de pedidos, entregas, cobros, promociones específicas y soluciones a problemas.
- **La Venta Directa:** utilizada para la atención de clientes con puntos de venta ubicados en lugares alejados del Distrito Metropolitano de Quito o en las diferentes provincias en las cuales tenemos cobertura, son visitados por los Ejecutivos de Ventas provinciales con una frecuencia mensual, los productos son entregados en el momento de la visita. Existen Distribuidores Mayoristas atendidos directamente por el Gerente de Marketing.

A pesar de esto se cree necesario que se incremente dentro de la empresa el servicio Post venta en el cual se pueda evaluar el grado de satisfacción de los clientes en cada uno de sus pedidos.

Connotación gerencial:

Este aspecto se constituye en una **fortaleza de bajo impacto** para la empresa ya que si bien el cuerpo de ventas está siendo organizado todavía es necesaria mayor planificación.

#### **2.4.6 Área Producción**

Se encarga de producir con calidad los helados más ricos y nutritivos, hechos con frutas naturales. Cuenta con maquinaria utilizada en los distintos procesos tanto como mezcla y empaque, se trata de estar informados de las últimas innovaciones tecnológicas que permitan reducir tiempos en producción volviendo a la empresa más eficiente y eficaz. Busca además:

- \*Mantener un estricto control de calidad en la ejecución de procesos.
- \*Administrar adecuadamente los recursos y los materiales que se requieren para el funcionamiento permanente de la fábrica.
- \*Establecer necesidades de adquisición de insumos para producción.

Connotación gerencial:

Este aspecto se constituye en una **fortaleza de mediano impacto** para la empresa ya que cuenta con maquinaria propia para producción de Súper Helados Los Coqueiros y se encarga del control de los procesos, aspecto sumamente importante en la toma de decisiones empresariales.

#### **2.4.7 Área Marketing**

Se encarga de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de los productos de la empresa a través de los Departamentos de Producción y de Ventas. Las actividades coordinadas por este departamento están orientadas hacia la

satisfacción de las necesidades de los clientes de manera rentable para la empresa.

Connotación gerencial:

El área de Marketing ha logrado posicionar la marca en el mercado, sin embargo se lo considera para la empresa una **debilidad de mediano impacto**, ya que faltan muchos aspectos que deben ser tomados en cuenta como es el mix de marketing entre ellos promoción, publicidad, etc. para incluir estos aspectos dentro de su planificación.

## 2.5. DIAGNÓSTICO

### 2.5.1 Matriz FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Las Fortalezas: elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades: situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades: problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas: situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Hoja de Trabajo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estructura organizacional</li><li>2. Valores</li><li>3. Misión</li><li>4. Visión</li><li>5. Objetivos empresariales</li><li>6. Capacidad directiva</li><li>7. Área administrativa financiera</li><li>8. Área de ventas</li><li>9. Área de producción</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. PIB Total</li><li>2. Educación</li><li>3. Factor político (pertenecer a la Cámara de la Pequeña Industria)</li><li>4. Factor tecnológico</li><li>5. Factor ecológico</li><li>6. Identificación clientes</li><li>7. Proveedores</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Área de marketing</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Balanza comercial</li><li>2. Inflación</li><li>3. Tasa de interés</li><li>4. Riesgo país</li><li>5. Tasa de desempleo</li><li>6. Productos sustitutos</li><li>7. Competencia</li></ol>

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena estructura organizacional que permite identificar responsabilidades del personal.</li> <li>• Empleados comprometidos con la organización pues conocen y practican los valores, misión, visión, objetivos organizacionales.</li> <li>• Buen desempeño de área directiva, administrativa financiera, ventas, producción.</li> <li>• Nombre de marca conocido</li> <li>• Respeto por la imagen de la marca</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB facilita importaciones de congeladores</li> <li>• Gran número de estudiantes</li> <li>• Pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.</li> <li>• Tecnología acorde a la industria y al tipo de producto.</li> <li>• Variedad de proveedores</li> <li>• Diversidad geográfica.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros limitados</li> <li>• Poca inversión en investigación y desarrollo</li> <li>• Habilidades deficientes de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación genera que padres de familia prefieran gastos en productos de primera necesidad.</li> <li>• Elevada tasa de interés afecta presupuesto de la empresa.</li> <li>• Tasa de desempleo alta</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Competidores con mayor participación en el mercado</li> </ul>

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.

## 2.5.2 Matriz de Impacto Externo

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>MACROAMBIENTE</b>									
Balanza Comercial						X			1
Producto Interno Bruto		X						3	
Inflación					X			3	
Tasas de interés			X						1
Riesgo país					X			3	
Tasa desempleo					X			3	
Educación		X						3	
Factores políticos		X						3	
Factores tecnológico			X						1
Factores ecológico			X						1
Identificación de clientes	X						5		
Competencia				X			5		
Productos sustitutos						X			1
Proveedores		X						3	

**Valoración:**

**5 - Alta**

**3 - Media**

**1 – Baja**

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.

### 2.5.3 Matriz de Impacto Interno

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>MICROAMBIENTE</b>									
Estructura organizacional			X						1
Direccionamiento Estratégico Actual									
Valores		X						3	
Misión		X						3	
Visión		X						3	
Objetivos empresariales		X						3	
Capacidad directiva			X						1
Área administrativa financiera			X						1
Área ventas			X						1
Área producción		X						3	
Área marketing					X			3	

**Valoración:**

**5 - Alta**

**3 - Media**

**1 – Baja**

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.



## 2.5.4 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO

<p><b>INTERNAS</b></p> <p><b>EXTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena estructura organizacional que permite identificar responsabilidades del personal.</li> <li>• Empleados comprometidos con la organización pues conocen y practican los valores, misión, visión, objetivos organizacionales.</li> <li>• Buen desempeño de área directiva, administrativa financiera, ventas, producción.</li> <li>• Nombre de marca conocido</li> <li>• Respeto por la imagen de la marca</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros limitados</li> <li>• Poca inversión en investigación y desarrollo</li> <li>• Habilidades deficientes de marketing</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.</li> <li>• PIB facilita importaciones de congeladores</li> <li>• Gran número de estudiantes</li> <li>• Tecnología acorde a la industria y al tipo de producto.</li> <li>• Variedad de proveedores</li> <li>• Diversidad geográfica.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar alianzas con otros países para exportar nuestros productos</li> <li>• Realizar una campaña para incrementar las ventas de la empresa entre los estudiantes de las instituciones educativas</li> <li>• Obtener apoyo económico para invertir en innovación tecnológica y capacitación para el personal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener apoyo económico impulsado a fomentar el desarrollo de la empresa tanto en el aspecto productivo como de capacitación para su personal.</li> <li>• Direccionar las acciones de la empresa a largo plazo para que se conozcan principios, objetivos específicos, etc.</li> <li>• Comunicar las actividades específicas a realizarse a todo el personal de la empresa.</li> <li>• Controlar los distintos procesos de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores con mayor participación en el mercado</li> <li>• Inflación genera que padres de familia prefieran gastos en productos de primera necesidad.</li> <li>• Elevada tasa de interés afecta presupuesto de la empresa.</li> <li>• Tasa de desempleo alta</li> <li>• Productos sustitutos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de retroalimentación para que los clientes puedan dar a conocer sus inquietudes y necesidades lo que mejorará evidentemente el servicio percibido.</li> <li>• Ofrecer promociones para los consumidores finales</li> <li>• Solicitar apoyo económico para investigación y desarrollo respaldado por la sólida labor de sus departamentos</li> <li>• Implementar una campaña publicitaria para difundir los beneficios nutricionales de Súper Helados Los Coqueiros.</li> <li>• Mejorar los procesos de atención al cliente en preventa, venta y post venta.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación con base en el costo, beneficio y calidad en productos y servicios.</li> <li>• Elaborar procesos de control para todas las áreas de la empresa, administración, ventas, producción, etc.; que mejoren los servicios de la competencia.</li> </ul>

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.



### 2.5.5 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena estructura organizacional que permite identificar responsabilidades del personal.</li> <li>• Empleados comprometidos con la organización pues conocen y practican los valores, misión, visión, objetivos organizacionales.</li> <li>• Buen desempeño de área directiva, administrativa financiera, ventas, producción.</li> <li>• Nombre de marca conocido</li> <li>• Respeto por la imagen de la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIB facilita importaciones de congeladores</li> <li>• Gran número de estudiantes</li> <li>• Pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.</li> <li>• Tecnología acorde a la industria y al tipo de producto.</li> <li>• Variedad de proveedores</li> <li>• Diversidad geográfica.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros limitados</li> <li>• Poca inversión en investigación y desarrollo</li> <li>• Habilidades deficientes de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación genera que padres de familia prefieran gastos en productos de primera necesidad.</li> <li>• Elevada tasa de interés afecta presupuesto de la empresa.</li> <li>• Tasa de desempleo alta</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Competidores con mayor participación en el mercado</li> </ul>

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.



### 2.5.6 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REL</b>	<b>CALIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1	Estructura organizacional adecuada que permite identificar responsabilidades del personal.	5	0.14	4	0.555
2	Empleados comprometidos con la organización pues conocen y practican los valores, misión, visión, objetivos organizacionales.	5	0.14	3	0.416
3	Desempeño aceptable de las distintas áreas de la empresa: directiva, administrativa financiera, ventas, producción.	5	0.14	3	0.416
4	Nombre de marca conocido en el mercado lo que ayuda a identificar a nuestros clientes los productos.	5	0.14	4	0.555
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>% REL</b>	<b>CALIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1	Recursos financieros limitados	5	0.14	1	0.138
2	Poca inversión en investigación y desarrollo	3	0.08	1	0.083
3	Habilidades deficientes de marketing.	5	0.14	1	0.138
4	Falta de un software eficiente para guardar los registros de los clientes.	3	0.08	2	0.166
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		<b>36</b>	<b>1.00</b>		<b>2.467</b>

<b>IMPACTO</b>
<b>Evaluación de 1 a 5</b>
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 si representa un IMPACTO MEDIO
5 si representa un IMPACTO GRANDE

<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Evaluación de 1 a 4</b>
1 si representa una DEBILIDAD MAYOR
2 si representa una DEBILIDAD MENOR
3 si representa una FORTALEZA MENOR
4 si representa una FORTALEZA MAYOR



## 2.5.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	Buenas relaciones comerciales con Chile que permite la importación de congeladores con seguridad.	5	0.161	3	0.484
2	Número alto de estudiantes municipales, particulares y fiscales que puede ser considerado un nicho de mercado para el cual dirigir los productos.	3	0.096	4	0.387
3	Pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha por lo que percibe algunos beneficios volviéndola más competitiva.	5	0.161	4	0.645
4	Tecnología acorde al tipo de industria y producto.	1	0.096	3	0.097
5	Diversidad de proveedores que permiten entregas de insumos en perfecta calidad y a tiempo.	3	0.096	3	0.290
	<b>AMENAZAS</b>				
1	Disminución de poder adquisitivo debido a incremento de la inflación y desempleo pues genera que padres de familia prefieran gastar en productos de primera necesidad antes que en helados.	3	0.096	2	0.193
2	Altas tasas de interés genera que la empresa no pueda endeudarse en tecnología e investigación.	3	0.096	2	0.193
3	Incremento de productos sustitutos del helado	3	0.096	2	0.193
4	Porcentaje de participación en el mercado baja	5	0.161	1	0.161
	<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>31</b>	<b>1.00</b>		<b>2.643</b>

IMPACTO
<b>Evaluación de 1 a 5</b>
1 si representa un IMPACTO PEQUEÑO
3 si representa un IMPACTO MEDIO
5 si representa un IMPACTO GRANDE

CALIFICACIÓN
<b>Evaluación de 1 a 4</b>
1 si representa una AMENAZA MAYOR
2 si representa una AMENAZA MENOR
3 si representa una OPORTUNIDAD MENOR
4 si representa una OPORTUNIDAD MAYOR

## 2.5.8 Diagnóstico de matrices



		Fuerte (4.00 – 3.00)	Promedio (3.00 – 2.00)	Débil (2.00 – 1.00)	
<b>Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Externa</b>	Alto (3.00 – 4.00)	<b>I</b> Crezca y desarróllese	<b>II</b> Crezca y desarróllese		<b>2.467</b>
	Mediano (2.00 – 3.00)	<b>IV</b> Crezca y desarróllese	<b>V</b> Persista o resista	<b>VI</b> Coseche o elimine	<b>2.643</b>
	Bajo (1.00 – 2.00)	<b>VII</b> Persista o resista	<b>VIII</b> Coseche o elimine	<b>IX</b> Coseche o elimine	
		<b>Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna</b>			

Fuente: "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."

Realizado por: Sonia Coba M.

La matriz interna y externa se encuentra distribuida por zonas, al tener una puntuación de (2,643 : 2,467), Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. se encuentra en la Zona V, “Persista o resista”; es recomendable aplicar estrategias intensiva como:

**Estrategias de diversificación:** por ejemplo una manera de que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., aplique la diversificación es que a más de vender helados de frutas naturales también vendan tortas heladas con frutas naturales, paquetes para eventos especiales, batidos de fruta en envases tetra pack, etc.; esto incrementaría el mercado de la empresa.

**Estrategias de diferenciación:** por ejemplo caracterizarse por siempre llevar muestras de los productos para ser degustados, obsequiar cierta cantidad adicional como promoción por la compra de Súper Helados Los Coqueiros para el caso de las tiendas y micromercados, etc.

**Estrategias de liderazgo en costos:** ofrecer productos de la más alta calidad como hasta ahora pero con precios convenientes, dar la imagen a Súper Helados Los Coqueiros no solo como tal sino como “el helado que alimenta” lo cual genera valor agregado al producto y la gente tendrá la percepción de recibir algo sumamente bueno a un costo significativo más no alto.

### **2.5.9 Matriz BCG**

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. Permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa

de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.



- **Las Estrellas**

Los negocios ubicados en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

- **Las Interrogantes**

Las divisiones situadas en este cuadrante ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración

en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Las Vacas de Dinero**

Las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

- **Los Perros**

Las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento

En el caso de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. y Súper Helados Los Coqueiros, el índice de crecimiento de la industria es bajo y la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece alta.

Entonces podríamos decir que se encuentran en el cuadrante de los interrogantes, esta empresa es del tipo que necesita mucho dinero pero generan poco efectivo por lo cual es necesario reforzarla mediante una estrategia intensiva como desarrollo del mercado que sería lo más efectivo pues es necesario canalizar de mejor manera los esfuerzos de marketing que se están realizando para lograr obtener los objetivos que se han propuesto en la empresa. Se debe entonces considerar este análisis para realizar los correctivos necesarios.

**Estrategias para desarrollo de mercado:** consiste en aumentar las ventas de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. por medio de la introducción de los actuales productos que ofrece en nuevos mercados que no están cubiertos. La forma de hacerlo sería por ejemplo acercar los productos a mercados como Cuenca, Loja, Zamora, etc.; así como distintos segmentos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La Investigación de Mercados es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio
- Los canales de distribución más apropiados para el producto
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad <sup>15</sup>

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Ayuda a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos, refleja los cambios en la conducta del consumidor, en hábitos de compra y su opinión principalmente.

#### **3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.

##### **3.2.1 Objetivo General**

- Realizar un estudio de mercado, mediante el uso y aplicación de técnicas de investigación, para conocer el grado de participación de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en el mercado así como las preferencias de los clientes en cuanto a los productos y servicios que presta la empresa.

---

<sup>15</sup> **PÁGINA WEB:** [http://www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/investigaciondemercado.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html)

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la participación y el posicionamiento de mercado que tiene la empresa.
- Determinar el tipo de productos más vendidos en la empresa y sus volúmenes.
- Determinar las preferencias de nuestros clientes en cuanto a la incorporación de nuevos productos.
- Determinar precios acordes para los nuevos productos.
- Establecer los medios publicitarios que generen mayor impacto en los clientes.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Aplicable cuando no existen investigaciones previas sobre nuestro objeto de estudio, cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado<sup>16</sup>.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Llega a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> **PÁGINA WEB:** <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>

<sup>17</sup> **PÁGINA WEB:** <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

### **3.3.3 Investigación Causal**

Se da cuando una variable es causa o determina los valores de otras variables. Un proceso de toma de decisiones requiere supuestos sobre la relación causa - efecto que se presenta en el mercadeo y la investigación causal se diseña para conseguir evidencia de estas relaciones<sup>18</sup>.

### **3.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos para lo cual se debe conocer realmente a los consumidores de tal forma que se puedan agrupar en segmentos a personas con necesidades semejantes, deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares)
- Heterogéneos entre sí
- Bastante grandes
- Operacionales<sup>19</sup>

#### **3.4.1 Importancia de la Segmentación**

- Facilita la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

---

<sup>18</sup> **PÁGINA WEB:** [http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria\\_de\\_producto\\_y\\_decisiones\\_de\\_marketing-investigacion\\_de\\_mercados/14350-2](http://www.wikilearning.com/monografia/auditoria_de_producto_y_decisiones_de_marketing-investigacion_de_mercados/14350-2)

<sup>19</sup> **PÁGINA WEB:** <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

- Permite crecer más rápido a empresas medianas si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- Crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- Facilita la selección de canales de distribución y de comunicación.
- Genera nuevas oportunidades de crecimiento

### 3.4.2 Clases de Segmentación

- Segmentación Geográfica: subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- Segmentación Demográfica: se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están : la edad, el genero, el ingreso y la escolaridad.
- Segmentación Psicográfica: Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

**Tabla No. 9: Segmentación de Mercado**

<b>CRITERIO DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS DE MERCADO</b>
<b><u>GEOGRÁFICOS</u></b>	
Ciudad	Quito
Número de Locales	468
Ubicación	Norte, Centro, Sur y Valles
<b><u>CONDUCTUALES</u></b>	
Beneficios deseados	En los productos y servicios que ofrece Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: *Sonia Coba M.*

### **3.4.3. Métodos para la Segmentación de Mercados**

#### **MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO**

Es aquel en el que se divide la población de  $N$  individuos, en  $k$  sub poblaciones o estratos, atendiendo a criterios que puedan ser importantes en el estudio, de tamaños respectivos.

El Muestreo aleatorio estratificado consiste en dividir la población en subconjuntos llamados estratos, de tal manera que estos contengan elementos homogéneos entre sí y heterogéneos con respecto a los otros subconjuntos. Una vez dividida la población en estratos, es preciso afijar el tamaño de la muestra entre los estratos que se han formado. La “afijación” de la muestra es el procedimiento mediante el cual se distribuye el tamaño de la muestra entre los diferentes estratos.

## **ANÁLISIS DE LA VARIANZA**

EL procedimiento de análisis de varianza, o ANOVA, utiliza una sola variable numérica medida en los elementos de la muestra para probar la hipótesis nula de igualdad de medias poblaciones. Esta variable puede ser de intervalo o de escala de razón. Esta variable algunas veces recibe el nombre de variable dependiente. La hipótesis nula que se prueba en el ANOVA es que la mayoría de las poblaciones que se estudian (al menos tres) tienen el mismo valor de la media para la variable dependiente.

En la prueba ANOVA, se reúne evidencia muestral de cada población bajo estudio y se usan estos datos para calcular un estadístico muestral. Después se consulta la distribución muestral apropiada para determinar si el estadístico muestral contradice la suposición de que la hipótesis nula es cierta. Si es así, se rechaza; de lo contrario no se rechaza.

## **DISTRIBUCIÓN CHI CUADRADO**

Una variable Chi cuadrado se define como la suma de  $n$  variables normales estandarizadas elevadas al cuadrado<sup>20</sup>.

### **3.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **3.5.1 Metodología de la Investigación**

El método científico es el conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social. Existen varios métodos para realizar la investigación de mercados dentro de los cuales los principales se enunciarán los siguientes:

---

<sup>20</sup> PÁGINA WEB: [http://html.rincondelvago.com/distribuciones-de-probabilidad\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/distribuciones-de-probabilidad_1.html)

- Método inductivo: establece enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene<sup>21</sup>.
- Método deductivo: consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales<sup>22</sup>.
- Método sintético: proceso que relaciona hechos aparentemente aislados y formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.
- Método analítico: Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado<sup>23</sup>.

### 3.5.2 Escalas de Medición

Medir algo es determinar cuantas veces una cierta unidad o patrón de medida, cabe en el objeto a medir. Una escala puede concebirse como un continuo de valores ordenados correlativamente que admite un punto inicial y otro final.

Para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los dos siguiente requisitos básicos:

- **Confiabilidad**: capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; los mismos objetos aparecerán valorados en la misma forma.

<sup>21</sup> PÁGINA WEB: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>

<sup>22</sup> PÁGINA WEB: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>

<sup>23</sup> PÁGINA WEB: <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#SINETET>

- **Validez:** indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras parecidas. "Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir".

Existen diferentes tipos de escalas entre las cuales se encuentran:

Nominales.- se manifiesta una equivalencia de categorías entre los diferentes puntos que asume la variable. Es como una simple lista de las diferentes posiciones que pueda adoptar la variable, pero sin que en ella se defina ningún tipo de orden o de relación; no cabe ninguna jerarquía, no se puede trazar ningún ordenamiento.

Ordinales.- distinguen los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establecen que existe una gradación entre uno y otro valor de la escala, de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que le sigue a continuación. Sin embargo la distancia entre un valor y otro no queda definida sino que es indeterminada.

Intervalos iguales.- además de poseer la equivalencia de categorías y el ordenamiento interno entre ellas, como en el caso de las ordinales, tienen las características de que la distancia entre sus intervalos está claramente determinada y que estos son iguales entre sí.

De cocientes o razones.- se conservan propiedades de los casos anteriores pero se añade la existencia de un valor cero real, con lo que se hacen posibles ciertas operaciones matemáticas, tales como la obtención de proporciones y cocientes<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> PÁGINA WEB: <http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml#ESCALAS>

### **3.5.3 Herramientas de Medición**

#### **LA ENCUESTA**

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos<sup>25</sup>. Se la utilizará para obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales son de mucha importancia para el investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **FUENTE INTERNA**

- Datos confidenciales internos de clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.
- Datos confidenciales internos de las ventas de años anteriores

##### **FUENTE EXTERNA**

Datos obtenidos fueron de diferentes páginas web, libros, folletos, etc.

### **3.5.4 Proceso de Diseño del Muestreo**

El tamaño de la muestra es calculada a través de la realización de una encuesta en donde fue analizada una pregunta de la encuesta piloto, con el propósito de determinar el valor de la probabilidad de encontrar

---

<sup>25</sup> **PÁGINA WEB:** <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

el elemento deseado ( $p$ ) y la probabilidad de no encontrar el elemento deseado ( $q$ ).

La encuesta piloto se realizó a 10 clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. que realizan el pedido en sus tiendas, micromercados, restaurantes, etc.; siendo la pregunta la siguiente:

¿Conoce Usted Súper Helados Los Coqueiros?

Si

No

**Escala:** Nominal.

De la pregunta filtro se obtuvo que el 80% de las personas a las que se les realizó ésta pregunta dijo que SI y el 20% dijo que NO de esta forma se obtiene:

$$p = 0,80$$

$$q = 0,20$$

Para poder determinar la fórmula que se aplicará para el cálculo de la muestra, primero debemos considerar:

- La pregunta utilizada para el cálculo de  $p$  y  $q$  es de escala nominal.
- La población es finita.
- Se desconoce la varianza poblacional.

Con estos antecedentes la fórmula a aplicarse para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

**Donde;**

$n$  = Tamaño de la muestra

p = probabilidad de éxito del evento

q = Probabilidad de fracaso del evento

e = Grado de error permitido

Z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

N = Tamaño del universo

Para desarrollar la fórmula, tenemos los siguientes datos:

p = 0,80

q = 0,20

e = 0,05

Z = 95%

N = 468

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,80 * 0,20 * 468}{(0,05)^2 (468 - 1) + (1,96)^2 * 0,80 * 0,20}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,80 * 0,20 * 468}{0,0025 * 467 + 3,8416 * 0,8 * 0,20}$$

$$n = \frac{287,659008}{1,1675 + 0,614656}$$

$$n = 162$$

Como conclusión se deberá tomar muestra de 162 encuestas, las mismas que deberán ser aplicadas en las distintas zonas de la Ciudad de Quito, norte, centro, sur y valles; donde se localizan los clientes de tiendas, micromercados, restaurantes, etc.; que distribuyen Súper Helados Los Coqueiros.

### **3.5.5 Unidades de Muestreo**

El sitio donde se va a ubicar a los elementos muestrales será en toda la ciudad de Quito en las distintas zonas tanto norte, centro, sur y valles ya que Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., realiza la distribución de sus productos en todo el distrito y así se pueden también evaluar las tendencias de toda la población.

### **3.5.6 Técnica de Muestreo**

Para la investigación que se está realizando, la técnica de muestreo que más se adapta al análisis es una técnica probabilística, dentro de la cual se utilizará el muestreo estratificado, ya que tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas, las estimaciones son más precisas y consiguen una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a las variables estratificadas se refiere.

Se puede utilizar el listado actual del número de clientes en los sectores de los estratos norte, centro, sur y valles de la ciudad de Quito.

### **3.5.7 Encuesta Piloto**

Con el propósito de conocer cuáles son las deficiencias de la encuesta, se llevó a cabo una encuesta piloto de 10 personas, en donde se pudo observar ciertos inconvenientes en las preguntas al momento de contestarlas.

La encuesta que se aplicó fue el siguiente:

## **ENCUESTA PILOTO**

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información sobre las preferencias de los consumidores de Súper Helados Los Coqueiros en la ciudad de Quito, esta información será utilizada con fines únicamente didácticos, por lo que se solicita la colaboración de las personas que lo desarrollen pues su información es muy importante y será tratada de manera confidencial.

### **Instrucciones:**

- Llene el cuestionario con información real.
- Marque con una (X) la respuesta adecuada, con la que más se identifique.

*Nombre:* .....

*Edad:* .....

1. *Ubicación:* Norte .....                       Sur .....   
                                Centro .....                       Valles .....

2. *¿Conoce Usted Súper Helados Los Coqueiros?*

Si                       No

3. *¿Cómo evaluaría su sabor?*

Excelente .....                       Bueno .....   
Muy Bueno .....                       Regular .....

4. *De los productos a continuación citados, cuál es el de mayor venta?*

Coqueiro original (110 grs.) .....   
Coqueiro kids (55 grs.) .....   
Bolos Coqueiros .....

5. *A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Usted que debería la empresa incrementar los productos en la línea de:*

- Tortas heladas .....
- Batidos de fruta en tetra pack .....
- Ninguno .....

6. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos?*

	<b>Menos de \$6.00</b>	<b>De \$6.01 a \$12.00</b>	<b>Más de \$12.01</b>
Tortas heladas			
Batidos de fruta en tetra pack			

7. *De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat?*

- Excelente .....       Bueno .....
- Muy Bueno .....       Regular .....

8. *Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son:*

- Alto .....
- Adecuado .....
- Bajo .....

9. *¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros?*

- Relaciones Públicas .....       Promoción .....
- Venta Directa .....       Publicidad .....

10. ¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros?

Una vez a la semana .....

Una vez al mes .....

Cada quince días .....

Otra .....

11. ¿Cuál es su volumen de compra? Exprese el valor en dólares americanos .....

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

### **Análisis de la Encuesta Piloto**

Al momento de llenar la encuesta por parte de las personas participantes se notó que se debían realizar algunos cambios que se tomarán muy en cuenta para la encuesta final. Entre ellas se encuentran:

- Se cambiará el objetivo de la encuesta en la frase "...esta información será utilizada con fines únicamente didácticos..." por la frase "esta información servirá para uso interno únicamente de la empresa" para que las personas lo llenen de manera conciente y tenga mayor credibilidad.
- Se elimina lo referente a nombre del encuestado ya que no depende de estos factores el número de pedidos que realice ni los montos.
- Se elimina lo referente a edad del encuestado ya que no depende de estos factores el número de pedidos que realice ni los montos.
- En la pregunta 4 muchas de la personas no tienen clara la estructura de la pregunta por lo que se le añadirá la palabra "envase" para enunciar "tetra pack".

- En la pregunta 5 muchas de las personas no tienen clara la estructura de la pregunta por lo que se le añadirá la palabra “envase” para enunciar “tetra pack”.
- En la pregunta 10 se eliminará la opción “Otra” ya que de acuerdo a políticas de la empresa las visitas se planifican únicamente en estas tres opciones de tiempo, no es recomendable ni menos ni más tiempo, lo cual permite una mejor planificación de la visita.



5. A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Usted que debería la empresa incrementar los productos en la línea de:

- Tortas heladas .....
- Batidos de fruta en envase "tetra pack" .....
- Ninguno .....

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos?

	<b>Menos de \$6.00</b>	<b>De \$6.01 a \$12.00</b>	<b>Más de \$12.01</b>
Tortas heladas			
Batidos de fruta en envase "tetra pack"			

7. De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.?

- Excelente .....       Bueno .....
- Muy Bueno .....       Regular .....

8. Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son:

- Alto .....
- Adecuado .....
- Bajo .....

9. ¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros?

- Relaciones Públicas .....       Promoción .....
- Venta Directa .....       Publicidad .....

10. *¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros?*

Una vez a la semana .....

Cada quince días .....

Una vez al mes .....

11. *¿Cuál es su volumen de compra? Exprese el valor en dólares americanos .....*

***¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!***

### **3.6 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO**

Al haber realizado el cálculo de la muestra y luego de haber obtenido como resultado 162 clientes que mantienen relaciones comerciales con Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., se procedió a aplicar la asignación proporcional para determinar el número de encuestas a realizar en cada uno de los estratos.

#### **3.6.1 Instructivo del Encuestador**

Para el trabajo de campo se determinará el número de encuestadores y el supervisor correspondiente, tomando como referencia los siguientes puntos:

- Aplicar las encuestas en horarios en que se encuentren los dueños de los mismos o en su defecto, sus administradores, que tengan conocimiento absoluto de niveles de preferencia y compra de nuestros productos, para ello se realizarán las encuestas en los siguientes horarios:
  - De 11a.m., hasta la 1p.m.
  - De 3p.m. hasta las 5p.m.
- Las encuestas serán aplicadas a 162 locales.
- Las encuestas serán aplicadas por la Srta. Sonia Coba, encargada del proyecto de investigación.
- Las encuestas serán aplicadas de manera proporcional a la muestra y al número de la población como se detalla a continuación.

**Tabla No. 10: Ubicación de locales de clientes de  
“Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

SECTORES	TOTAL LOCALES	ESTRATOS			
		NORTE	CENTRO	SUR	VALLES
Carolina	42	42			
Mariscal	51	51			
Sangolquí	43				43
San Rafael	24				24
Calderón	39	39			
El Inca	36	36			
Plaza Grande	34		34		
Tumbaco	39				39
Mitad del Mundo	43	43			
San Gabriel	43	43			
Villaflora	32			32	
Quitumbe	17			17	
Guayllabamba	25	25			
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>279</b>	<b>34</b>	<b>49</b>	<b>106</b>
	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>23%</b>

*Fuente: Información interna proporcionada por Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.*

*Realizado por: Sonia Coba M..*

Sea  $n$  el número de individuos de la población total que forman parte de la muestra:

$$n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4$$

El tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato correspondiente con respecto a la población total.

**Estrato “Norte”**

$$nh1 = n \frac{NH1}{N}$$

$$nh1 = 162 \frac{279}{468}$$

nh1 = 97 encuestas

**Estrato “Centro”**

$$nh2 = n \frac{NH2}{N}$$

$$nh2 = 162 \frac{34}{468}$$

nh2 = 11 encuestas

**Estrato “Sur”**

$$nh3 = n \frac{NH3}{N}$$

$$nh3 = 162 \frac{49}{468}$$

nh3 = 16 encuestas

**Estrato “Valles”**

$$nh4 = n \frac{NH4}{N}$$

$$nh4 = 162 \frac{109}{468}$$

nh4 = 37 encuestas

- Entre los aspectos a considerar por el encuestador se encuentran:
- Claridad en cuanto al objetivo general de la encuesta. Solicitar información adicional si necesita.

- Conocimiento profundo de los cuestionarios a utilizar para obtener resultados de mayor calidad.
- Aplicación del cuestionario deberá ser ágil y dinámica.

### **3.6.2 Proceso de Presentación**

El encuestador tratará con personas que no lo conocen al aplicar la encuesta por lo que debe ganarse la confianza de estas personas para que le proporcionen la información con soltura y veracidad. Para ello puede realizar una introducción similar a la siguiente:

*Buenos Días / tardes. Mi nombre es Sonia Coba y represento a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., MOSTRAR CREDENCIAL. En esta ocasión estamos realizando una encuesta cuyo objetivo principal es el de conocer las preferencias de nuestros consumidores. Su local / tienda / micromercado ha sido seleccionada al azar para aplicar esta encuesta, por tal motivo quisiera hacerle unas preguntas si me lo permite. Su respuesta es muy importante para nosotros y Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., le garantiza absoluta confidencialidad. Quisiera empezar entregándole la encuesta para que la llene de acuerdo a su criterio y cualquier inquietud que tenga estoy gustosa en ayudarle.*

Si el encuestado no pide aclaraciones, no se debe entrar en detalles que lo lleven a confusión, simplemente se realizará la presentación general y se iniciará la encuesta.

### **3.6.3 Elementos muestrales**

Los elementos muestrales a los que se va a dirigir esta investigación conllevan las siguientes características:

Género: femenino y masculino.

Clientes actuales de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., que se ubiquen en la ciudad de Quito en los estratos Norte, Centro, Sur y Valles.

Clientes potenciales, que se ubiquen en la ciudad de Quito.

### **3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS**

La información será procesada después de la codificación de las encuestas en el programa de análisis estadístico SPSS, el mismo que nos arrojará tablas y gráficos de las distintas variables que nos permitirán realizar un estudio univariado, bivariado y multivariado de la información presentada en las encuestas.

En el SPSS se procesa e ingresa la información de las variables, en la pestaña de vista de variables.

### 3.7.1 Codificación y Cobertura

**Tabla No. 11: Matriz de Codificación para encuestas aplicadas a los clientes de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

No. PREG	VARIABLE	ESCALA	NOMBRE	OP. RESP. 1	OP. RESP. 2	CÓDIGO
1	Sector	Nominal	Selección Múltiple		Norte Centro Sur  Valles	1 2 3  4
2	Conocimiento	Nominal	Dicotómica		Si No	1 2
3	Sabor	Intervalo	Selección Múltiple		Excelente Muy Bueno Bueno Regular	1 2 3 4
4	Venta	Nominal	Selección Múltiple		Coqueiro Original Coqueiro Kids  Bolos Coqueiros	1 2  3
5	Nueva línea	Nominal	Selección Múltiple		Tortas heladas Batidos fruta en tetra pack Ninguno	1  2 3
6.1	Precio línea	Intervalo	Escala de medición	Tortas heladas	Menos de \$6,00 De \$6,01 a \$12,00  Más de \$12,01	1 2  3
6.2	Precio línea	Intervalo	Escala de medición	Batidos de fruta en envase “tetra pack”	Menos de \$6,00 De \$6,01 a \$12,00  Más de \$12,01	1 2  3

7	Servicio	Ordinal	Selección Múltiple		Excelente Muy Bueno Bueno Regular	1 2 3 4
8	Precio	Nominal	Selección Múltiple		Alto Adecuado  Bajo	1 2  3
9	Medios	Nominal	Selección Múltiple		Relaciones públicas Venta directa Promoción Publicidad	1 2 3 4
10	Pedidos	Nominal	Selección Múltiple		\$40 - \$90 \$91 - \$150 \$151 - \$250 \$251 - \$400 \$401 - \$800 Más de \$801,00	1 2 3 4 5 6

Realizado por: *Sonia Coba M..*

**Tabla No. 12: Ejemplo de Ingreso de preguntas en Programa SPSS para el caso “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Encuesta	Numeric	10	0	Número de encuesta	None	None	10	Center	Nominal
2	Preg1	Numeric	10	0	Ubicación	{1, Norte}...	None	10	Center	Nominal
3	Preg2	Numeric	10	0	¿Conoce Usted Súper Helados Los Coq	{1, Si}...	None	10	Center	Nominal
4	Preg3	Numeric	10	0	¿Cómo evaluaría su sabor?	{1, Excelente}.	None	10	Center	Ordinal
5	Preg4	Numeric	10	0	De los productos a continuación citados	{1, Coqueiro O	None	10	Center	Nominal
6	Preg5	Numeric	10	0	A más de los productos citados en la pr	{1, Tortas hela	None	10	Center	Nominal
7	Preg6.1	Numeric	10	0	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por l	{0, No desea n	None	10	Center	Nominal
8	Preg6.2	Numeric	10	0	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por l	{0, No desea n	None	10	Center	Nominal
9	Preg7	Numeric	10	0	De la lista a continuación, ¿cómo evalu	{1, Excelente}.	None	10	Center	Ordinal
10	Preg8	Numeric	10	0	Los precios de Súper Helados Los Coq	{1, Altos}...	None	10	Center	Ordinal
11	Preg9	Numeric	10	0	¿Cuáles son los medios específicos por	{1, Relaciones	None	10	Center	Nominal
12	Preg10	Numeric	10	0	¿Con qué frecuencia realiza el pedido d	{1, Una vez a l	None	10	Center	Nominal
13	Preg11	Numeric	10	0	¿Cuál es su volumen promedio de comp	{1, \$40 - \$90}.	None	10	Center	Nominal
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Sonia Coba M.

**Tabla No.13: Ejemplo tabulación de preguntas en Programa SPSS para el caso “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

	Encuesta	Preg1	Preg2	Preg3	Preg4	Preg5	Preg6.1	Preg6.2	Preg7	Preg8	Preg9	Preg10	Preg11	var	var	var	var
1	1	1	1	1	1	1	2	0	3	2	2	1	3				
2	2	1	1	2	1	1	2	0	3	2	2	1	2				
3	3	1	1	2	1	1	2	0	1	2	2	1	3				
4	4	1	1	2	1	1	2	0	3	2	2	1	2				
5	5	1	1	3	1	1	3	0	3	2	2	1	2				
6	6	1	1	1	1	1	2	0	3	2	2	1	3				
7	7	1	1	1	1	1	2	0	2	2	2	1	4				
8	8	1	1	2	1	1	2	0	1	1	2	1	3				
9	9	1	1	3	1	1	2	0	3	2	2	1	2				
10	10	1	1	1	1	1	3	0	2	1	2	1	3				
11	11	1	1	1	1	1	2	0	3	1	2	1	3				
12	12	1	1	3	1	1	2	0	3	2	2	1	2				
13	13	1	1	2	1	1	2	0	2	2	4	1	4				
14	14	1	1	1	1	1	2	0	1	1	2	1	4				
15	15	1	1	1	1	1	2	0	2	2	1	1	3				
16	16	1	1	1	1	1	2	0	3	2	2	1	4				
17	17	1	1	2	1	1	2	0	3	2	2	1	3				
18	18	1	1	2	1	1	2	0	3	2	1	1	3				
19	19	1	1	3	1	1	2	0	2	2	2	1	2				
20	20	1	1	1	1	1	2	0	3	2	4	1	4				
21	21	1	1	3	1	2	0	1	2	2	2	1	2				
22	22	1	1	3	1	2	0	1	3	2	2	1	1				
23	23	1	1	3	1	1	2	0	3	2	2	1	2				
24	24	1	1	3	1	2	0	1	2	1	2	1	2				
25	25	1	1	2	1	2	0	1	1	2	2	1	1				
26	26	1	1	1	1	2	0	1	3	2	2	1	4				
27	27	1	1	2	1	2	0	1	2	2	2	1	4				
28	28	1	1	2	1	1	2	0	2	1	2	1	3				
29	29	1	1	2	1	1	2	0	2	2	2	1	3				
30	30	1	1	2	1	2	0	1	3	2	2	1	4				

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M.

### 3.8 ANÁLISIS DE DATOS

#### 3.8.1 ANÁLISIS UNIVARIADO

En este tipo de análisis se estudia las variables individualmente, así tenemos:

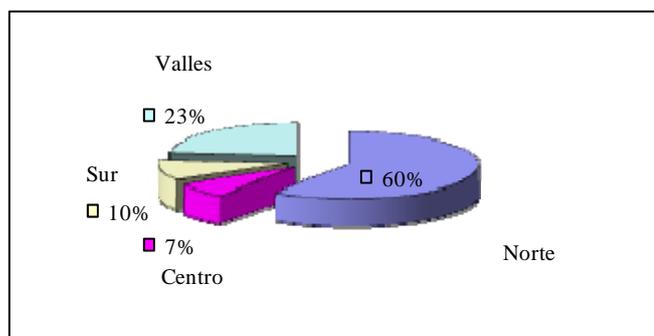
##### 3.8.1.1 FRECUENCIAS Y PORCENTAJES

Pregunta No. 1: Ubicación

**Tabla No. 14: Ubicación de locales encuestados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Norte	97	59,9	59,9	59,9
Centro	11	6,8	6,8	66,7
Sur	16	9,9	9,9	76,5
Valles	38	23,5	23,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 13: Ubicación de locales encuestados**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

#### **Resumen ejecutivo**

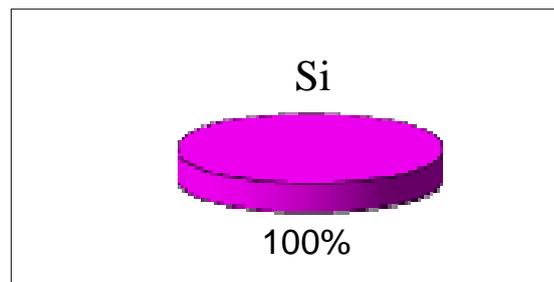
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número uno el 60% de los locales encuestados se encuentran en el norte de la ciudad de Quito mientras que el 23,5% se encuentra en los valles, información sumamente importante en el momento de definir el sector en donde más se vende el producto.

Pregunta No. 2: ¿Conoce Usted Súper Helados Los Coqueiros?

**Tabla No. 15: ¿Conoce Ud. Súper Helados Los Coqueiros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	162	100,0	100,0	100,0

**Gráfico No. 14: ¿Conoce Ud. Súper Helados Los Coqueiros?**



**Fuente:** Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

**Realizado por:** Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

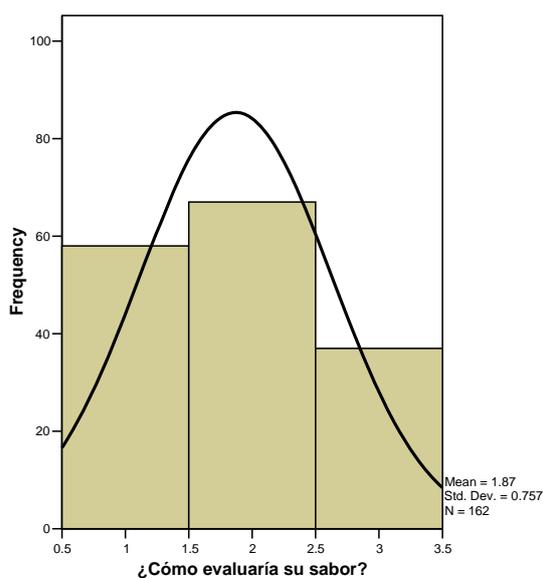
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número dos el 100% de los locales encuestados conocen Súper Helados Los Coqueiros.

Pregunta No. 3: Sabor

**Tabla No. 16: ¿Cómo evaluaría su sabor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	58	35,8	35,8	35,8
Muy Bueno	67	41,4	41,4	77,2
Bueno	37	22,8	22,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 15: ¿Cómo evaluaría su sabor?**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

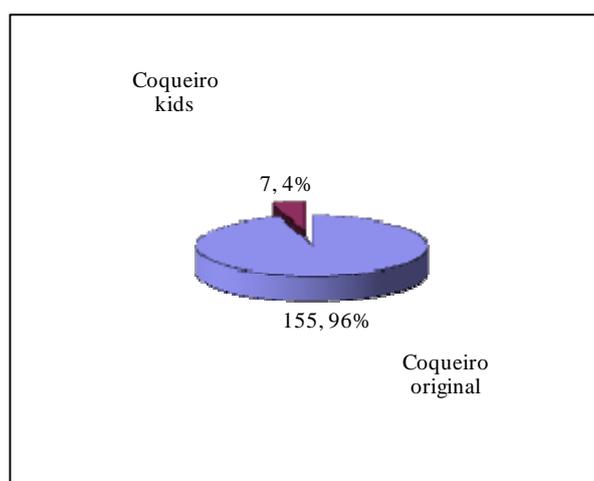
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número tres el 41,4% de las personas encuestadas considera al sabor de Súper Helados Los Coqueiros como muy bueno y el 35,8% como excelente, esto demuestra que si es factible el proyecto pues el sabor es bastante aceptable para los consumidores.

Pregunta No. 4: Producto con mayor aceptación

**Tabla No. 17: De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Coqueiro Original (110grs)	155	95,7	95,7	95,7
Coqueiro Kids (55grs)	7	4,3	4,3	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 16: Producto de mayor venta**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

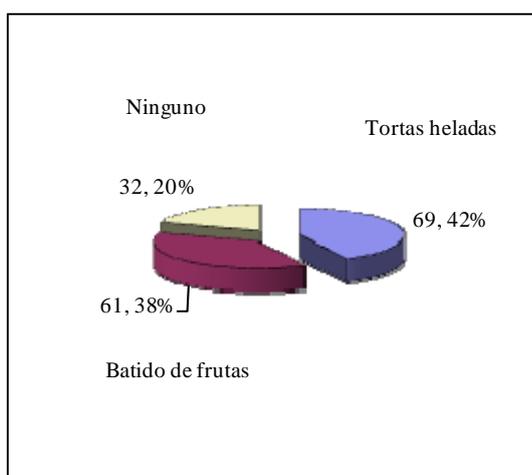
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número cuatro el 95,7% de las personas encuestadas considera al Coqueiro Original como el de mayor venta mientras que el 4,3% consideran los Coqueiros Kids como los de mayor venta, esto determina la factibilidad del proyecto así como da la posibilidad de obtener un nicho de mercado interesante para la empresa.

Pregunta No. 5: Nueva línea de productos

**Tabla No. 18: A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Ud. que debería la empresa incrementar los productos en la línea de:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tortas heladas	69	42,6	42,6	42,6
Batidos de fruta en envase "tetra pack"	61	37,7	37,7	80,2
Ninguno	32	19,8	19,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 17: Nueva línea de productos**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

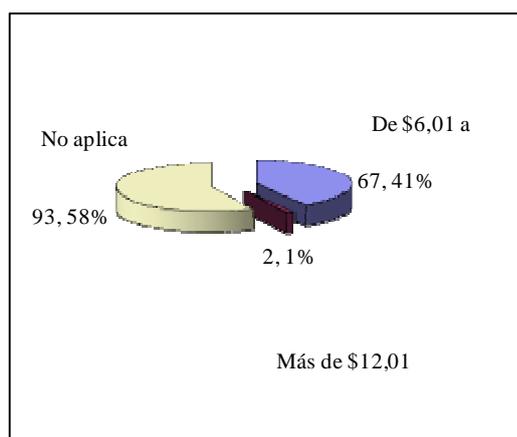
De la investigación de mercados realizada se observa que la pregunta número cinco determina que si es factible el proyecto porque el 42,6% de las personas encuestadas considera óptimo incrementar los productos de la empresa en la línea de tortas heladas mientras el 37,7% piensan que es mejor hacerlo en la línea de batidos de fruta, con lo cual se obtiene un nicho de mercado.

Pregunta No. 6: Precio tortas heladas

**Tabla No. 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Tortas Heladas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De \$6,01 a \$12,00	67	41,4	41,4	41,4
Más de \$12,01	2	1,2	1,2	42,6
No aplica respuesta	93	57,4	57,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 18: Precio Tortas Heladas**



**Fuente:** Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

**Realizado por:** Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

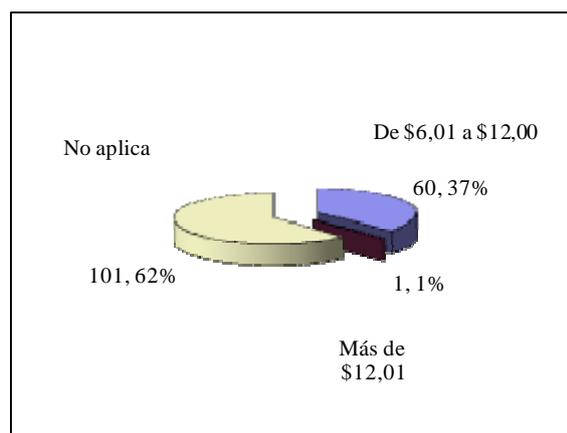
De la investigación de mercados realizada se observa que la pregunta número seis determina que si es factible el proyecto porque el 41,4% de las personas encuestadas considera que el precio más conveniente para incrementar productos en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en la línea de tortas heladas es de \$6,01 a \$12,00 con lo cual se obtiene un nicho de mercado muy interesante para explotar.

Pregunta No. 7: Precio Batidos de Fruta en envase “tetra pack”

**Tabla No. 20:** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Batido de frutas naturales en envase "tetra pack"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de \$6,00	60	37,0	37,0	37,0
De \$6,01 a \$12,00	1	,6	,6	37,7
No aplica respuesta	101	62,3	62,3	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 19:** Precio Batidos de fruta



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

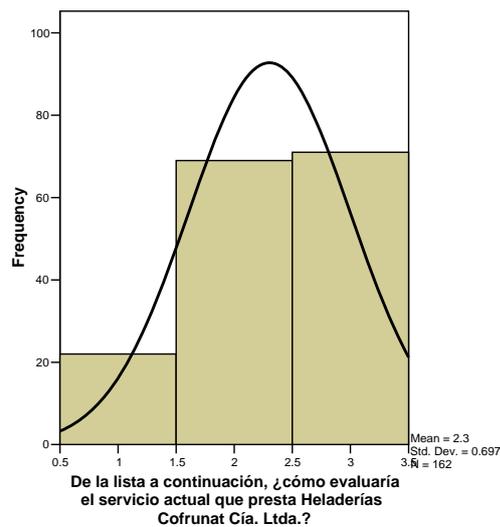
De la investigación de mercados realizada se observa que la pregunta número siete determina que si es factible el proyecto porque el 37% de las personas encuestadas considera que el precio más conveniente para incrementar productos en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en la línea de batidos de fruta en envase “tetra pack” es de \$6,01 a \$12,00 con lo cual se obtiene un nicho de mercado muy interesante para explotar.

Pregunta No. 8: Servicio

**Tabla No. 21: De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	22	13,6	13,6	13,6
Muy Bueno	69	42,6	42,6	56,2
Bueno	71	43,8	43,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 20: Evaluación del servicio**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

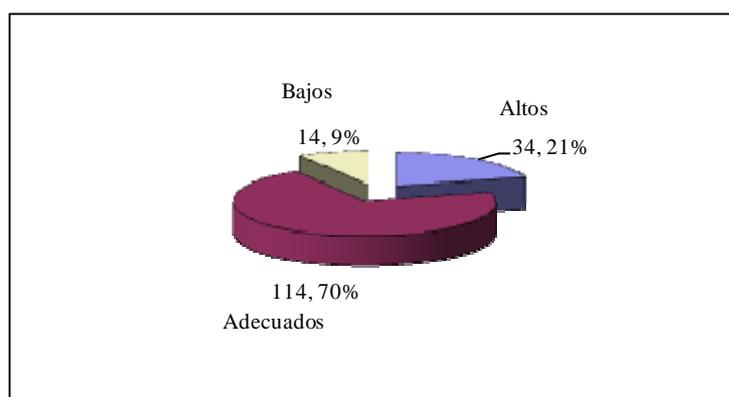
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número ocho el 43,8% de las personas encuestadas consideran que el servicio que presta la empresa es bueno mientras el 42,6% lo consideran muy bueno por lo que resulta un referente para que la empresa tome acciones correctivas y mejorar en este aspecto.

Pregunta No. 9: Precios Súper Helados Los Coqueiros

**Tabla No. 22: Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altos	34	21,0	21,0	21,0
Adecuados	114	70,4	70,4	91,4
Bajos	14	8,6	8,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 21: Precios Súper Helados Los Coqueiros**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

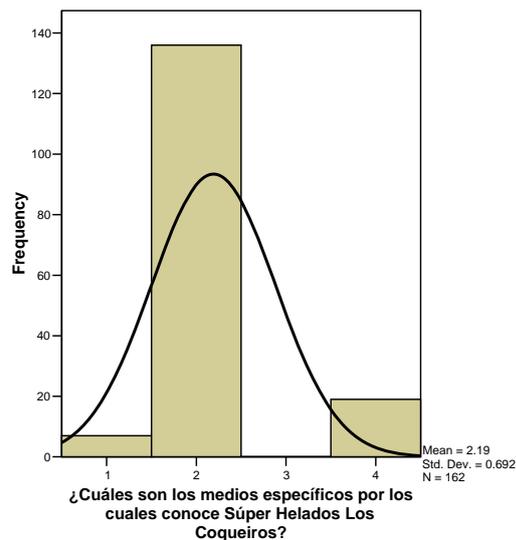
De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número nueve el 70,4% de las personas encuestadas consideran que el precio de Súper Helados Los Coqueiros son adecuados mientras el 21% los consideran altos, este aspecto nos indica la factibilidad de nuestro proyecto.

Pregunta No. 10: Medios

**Tabla No. 23: ¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Relaciones Públicas	7	4,3	4,3	4,3
Venta Directa	136	84,0	84,0	88,3
Publicidad	19	11,7	11,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 22: Medios como se conoció el producto**



**Fuente:** Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

**Realizado por:** Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa que en la pregunta número diez el 84% de las personas encuestadas han conocido Súper Helados Los Coqueiros por medio de la venta directa y tan solo el 11,7% por publicidad, lo cual indica que la publicidad será una forma no explotada de captar nuevos clientes y nichos de mercado.

Pregunta No. 11: Frecuencia de pedidos

**Tabla No. 24: ¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una vez a la semana	162	100,0	100,0	100,0

**Gráfico No. 23: Frecuencia de pedido de producto**



**Fuente:** Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

**Realizado por:** Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

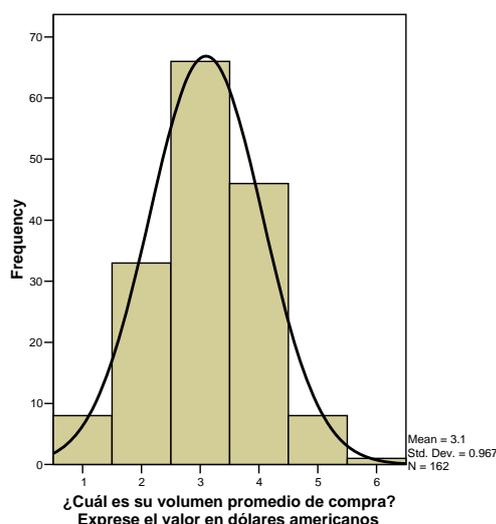
De la investigación de mercados realizada se observa que la pregunta número once determina que si es factible el proyecto porque el 100% de las personas encuestadas en los distintos estratos de la ciudad de Quito realizan pedido una vez a la con lo cual se obtiene un nicho de mercado muy interesante pues permitirá a la empresa implementar promociones, etc. entre sus clientes.

Pregunta No. 12: Volumen de pedidos

**Tabla No. 25: ¿Cuál es su volumen promedio de compra?  
Expresar el valor en dólares americanos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
\$40 - \$90	8	4,9	4,9	4,9
\$91 - \$150	33	20,4	20,4	25,3
\$151 - \$250	66	40,7	40,7	66,0
\$251 - \$400	46	28,4	28,4	94,4
\$401 - \$800	8	4,9	4,9	99,4
Más de \$801,00	1	,6	,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

**Gráfico No. 24: Volumen de pedido de producto**



Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

**Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa que la pregunta número doce determina que si es factible el proyecto pues el 40,7% de los encuestados tienen un volumen de compra de \$151 a \$250 dólares semanales, mientras el 28,4% se sitúan de \$251 a \$400 lo cual determina un nicho de mercado importante para la empresa.

### 3.8.2 ANÁLISIS BIVARIADO

Es el estudio de dos o más variables con el objeto de medir a través de técnicas estadísticas.

#### 3.8.2.1 ANOVA

Es la relación promedio de dos variables que cuando sus valores son mayores a 0,05 se encuentran en zona de rechazo y cuando los valores son menores al 5% se encuentran en el nivel de confianza.

**Tabla No. 26: Tabla Anova**  
**Volumen promedio de compra vs. Sabor**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
¿Cómo evaluaría su sabor?	Between Groups	39,387	5	7,877	23,235	,000
	Within Groups	52,890	156	,339		
	Total	92,278	161			

Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

#### **Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa en la Tabla No. 3.18 correspondiente al análisis Anova entre las variables volumen de compra y sabor que dichas variables se encuentran estrechamente relacionadas ya que el nivel de significancia que se nota es menor a 0,05 siendo esto lógico al momento de plantear estrategias más adelante ya que si el sabor de los productos se considera muy bueno o excelente, el volumen de compra será superior.

### 3.8.2.2 CRUCE DE VARIABLES (CROOSTABS)

Se utiliza para medir la importancia de las variables que se relacionan.

**Tabla No. 27: Ubicación vs. ¿Cuál es su volumen promedio de compra en dólares?**

		¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos						Total
		\$40 - \$90	\$91 - \$150	\$151 - \$250	\$251 - \$400	\$401 - \$800	Más de \$801,00	
Ubicación	Norte	6	24	38	25	4	0	97
	Centro	0	0	5	5	1	0	11
	Sur	1	3	6	4	1	1	16
	Valles	1	6	17	12	2	0	38
	Total	8	33	66	46	8	1	162

Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

#### **Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa que al analizar la información de las variables ubicación y volumen de compra podemos notar que la preferencia se encuentra en locales que en el Norte, que compran de \$151 a \$250 dólares, seguido por quienes compran de \$251 a \$400 dólares, esta información puede servirnos para evidenciar el sitio donde tenemos mayor volumen promedio de compras.

**Tabla No. 28: Ubicación vs. ¿Cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.?**

		De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.?			Total
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	
Ubicación	Norte	11	41	45	97
	Centro	2	2	7	11
	Sur	0	7	9	16
	Valles	9	19	10	38
Total		22	69	71	162

Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

### **Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa que al cruzar la información de dos variables como son la ubicación y el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., podemos notar que en el Norte de la ciudad de Quito, la mayor cantidad de encuestados consideran el servicio “bueno” lo cual nos da una pauta para mejorar la percepción de nuestros clientes.

**Tabla No. 29: De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta? Vs. ¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos**

		¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos						Total
		\$40 - \$90	\$91 - \$150	\$151 - \$250	\$251 - \$400	\$401 - \$800	Más de \$801,00	
De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta?	Coqueiro Original (110grs)	7	31	63	45	8	1	155
	Coqueiro Kids (55grs)	1	2	3	1	0	0	7
Total		8	33	66	46	8	1	162

Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M..

### **Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa que al cruzar la información de dos variables como son el producto de mayor venta versus el volumen promedio de compra, podemos notar que el Coqueiro Original es el más vendido y se realiza un pedido semanal de entre \$151 y \$250 lo cual nos indica un nicho de mercado que hace factible nuestro proyecto.

### 3.8.2.3 CORRELACIÓN

Asociación entre dos o más variables entre menos uno y más uno. Para el análisis de este aspecto se detallará una tabla donde se indican los rangos así como el nivel de correlación que existiría entre dichas variables.

**Tabla No. 30: Grado de correlación**

Rango	Nivel de correlación
0,8 – 1	Excelente correlación
0,5 – 0,79	Mediana correlación
0,2 – 0,49	Mínima correlación
0 – 0,19	No hay correlación

Fuente: Encuesta clientes Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

Realizado por: Sonia Coba M.

**$H_0$ :** si la correlación es menor al 50% existe una asociación mínima, por consiguiente se acepta.

**$H_1$ :** si la correlación es menor al 19% no existe una asociación, por consiguiente se rechaza.

Tabla No. 31: Correlación entre todas las variables

		Ubicación	¿Conoce Usted Súper Helados Los Coqueiros?	¿Cómo evaluaría su sabor?	De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta?	A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Ud que debería la empresa incrementar los productos en la línea de:	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Tortas Heladas	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Batido de frutas naturales en envase "tetra pack"	De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cia. Ltda.?	Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son:	¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros?	¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros?	¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos
Ubicación	Pearson Correlation	1	. <sup>a</sup>	-.036	.053	.184*	.127	.018	-.149	.240**	-.035	. <sup>a</sup>	.118
	Sig. (2-tailed)	.	.	.648	.506	.019	.107	.821	.058	.002	.656	.	.136
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Conoce Usted Súper Helados Los Coqueiros?	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Cómo evaluaría su sabor?	Pearson Correlation	-.036	. <sup>a</sup>	1	.077	.045	.020	.042	.028	.053	-.095	. <sup>a</sup>	-.602**
	Sig. (2-tailed)	.648	.	.	.332	.565	.803	.597	.727	.506	.231	.	.000
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
De los productos a continuación citados, ¿cuál es el de mayor venta?	Pearson Correlation	.053	. <sup>a</sup>	.077	1	.064	.058	-.024	-.049	-.122	.029	. <sup>a</sup>	-.116
	Sig. (2-tailed)	.506	.	.332	.	.417	.463	.764	.537	.121	.713	.	.141
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
A más de los productos citados en la pregunta anterior, estima Ud que debería la empresa incrementar los productos en la línea de:	Pearson Correlation	.184*	. <sup>a</sup>	.045	.064	1	.874**	-.234**	.014	.084	.119	. <sup>a</sup>	-.054
	Sig. (2-tailed)	.019	.	.565	.417	.	.000	.003	.860	.290	.130	.	.497
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Tortas Heladas	Pearson Correlation	.127	. <sup>a</sup>	.020	.058	.874**	1	-.664**	-.053	.050	.146	. <sup>a</sup>	-.036
	Sig. (2-tailed)	.107	.	.803	.463	.000	.	.000	.502	.528	.063	.	.646
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los nuevos productos? Batido de frutas naturales en envase "tetra pack"	Pearson Correlation	.018	. <sup>a</sup>	.042	-.024	-.234**	-.664**	1	.135	.012	-.119	. <sup>a</sup>	-.031
	Sig. (2-tailed)	.821	.	.597	.764	.003	.000	.	.086	.876	.133	.	.695
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
De la lista a continuación, ¿cómo evaluaría el servicio actual que presta Heladerías Cofrunat Cia. Ltda.?	Pearson Correlation	-.149	. <sup>a</sup>	.028	-.049	.014	-.053	.135	1	.001	.085	. <sup>a</sup>	-.100
	Sig. (2-tailed)	.058	.	.727	.537	.860	.502	.086	.	.992	.280	.	.206
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Los precios de Súper Helados Los Coqueiros son:	Pearson Correlation	.240**	. <sup>a</sup>	.053	-.122	.084	.050	.012	.001	1	-.054	. <sup>a</sup>	-.024
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.506	.121	.290	.528	.876	.992	.	.498	.	.757
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Cuáles son los medios específicos por los cuales conoce Súper Helados Los Coqueiros?	Pearson Correlation	-.035	. <sup>a</sup>	-.095	.029	.119	.146	-.119	.085	-.054	1	. <sup>a</sup>	.083
	Sig. (2-tailed)	.656	.	.231	.713	.130	.063	.133	.280	.498	.	.	.294
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Con qué frecuencia realiza el pedido de Súper Helados Los Coqueiros?	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
¿Cuál es su volumen promedio de compra? Exprese el valor en dólares americanos	Pearson Correlation	.118	. <sup>a</sup>	-.602**	-.116	-.054	-.036	-.031	-.100	-.024	.083	. <sup>a</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.136	.	.000	.141	.497	.646	.695	.206	.757	.294	.	.
	N	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

### **Resumen ejecutivo**

De la investigación de mercados realizada se observa en *Tabla No. 31* lo siguiente:

- Se acepta la hipótesis nula ya que existe una excelente correlación entre la variable “nueva línea de productos” y la variable “precio de nuevos productos” pues su valor es 0,874 y puede ser comparado en la *Tabla No. 30*
- Se acepta la hipótesis nula pues existe una mínima relación entre las variables “precio de los productos” y “ubicación” siendo su valor 0,240 que también puede ser comparado en la *Tabla No. 30*

### **3.9 RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Después de concluir con la investigación de mercados y analizar los datos obtenidos se puede concluir:

- a. En la ciudad de Quito, los locales que realizan mayor cantidad de pedidos son los ubicados en la zona norte con un promedio semanal de \$151 a \$250 dólares semanales.
- b. La demanda insatisfecha está determinada por la deficiencia en el servicio de los ejecutivos de ventas y personal de distribución de la empresa, pues de acuerdo al análisis podemos notar que el 43.8% lo consideran únicamente Bueno cuando lo óptimo sería Muy bueno y hasta Excelente.
- c. Pude observar que es factible realizar un incremento en la línea de productos de la empresa a Tortas Heladas pues su porcentaje de aceptación es del 42.6% del total de la muestra.
- d. Los precios son adecuados de acuerdo a la percepción de los encuestados sin embargo se evidencia que el nuevo producto “tortas heladas” debe mantener un precio en el rango de \$6.01 a \$12.00 dólares para ser de aceptación de los clientes.

- e. Los medios por los cuales los locales que distribuyen Súper Helados Los Coqueiros se han enterado de los productos es por visita directa en los puntos de venta, sin embargo es factible sugerir en el plan de marketing que se utilicen promociones y mayor publicidad como apoyo en sus ventas para los clientes directos o inclusive para captar mayor cantidad de distribuidores.

### **3.10 ELECCIÓN DEL SEGMENTO – MERCADO META**

Según la investigación de mercado realizada, Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., debe dirigirse al siguiente mercado meta.

#### **Mercado Meta**

- Locales ubicados en el Norte de la ciudad de Quito
- Les gustaría incorporar a su venta tortas heladas como nuevo producto que brinde la empresa.
- Dispuestos a pagar de \$6,00 a \$12,00 por los nuevos productos
- Personas que realizan compras de producto una vez a la semana.
- El volumen promedio de compra de su local está definido entre \$151 y \$250

### **3.11 REPOSICIONAMIENTO**

#### **Reposicionamiento en el mercado**

Es cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien en ocasiones recordar uno que ya había olvidado.

#### **Estrategias de reposicionamiento**

##### **Reposicionamiento de imagen**

- Implementar una campaña publicitaria de imagen en radio y prensa para fomentar mayor interés en los consumidores.

- Generar preferencia de marca mediante degustaciones del producto en los distintos centros comerciales de la capital mediante un cronograma de actividades a implementarse
- Supervisar constantemente lo que los clientes meta desean
- Evaluar el grado en que la empresa está satisfaciendo dichas necesidades.
- Invertir tiempo, dinero, talento y atención el servicio post venta.
- Levantar continuamente las expectativas del cliente.

#### Reposicionamiento de producto

- Crear una torta helada con frutas naturales que pueda ser vendida a un precio conveniente entre \$6,01 y \$12,00.
- Ofrecer en las tiendas promociones de introducción de producto.

### **3.12 VENTAJAS COMPETITIVAS O DIFERENCIALES**

#### **3.12.1 Concepto de ventaja competitiva o diferencial**

Son atributos que las compañías poseen y le permiten atender las necesidades de los clientes mejor que la competencia.

#### **3.12.2 Tipos de ventajas competitivas o de diferenciación**

Liderazgo en Costos: se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje.

Diferenciación: La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Desarrollo de mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

### **3.12.3 Selección de una ventaja o más ventajas competitivas**

Liderazgo en Costos: Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. implementará una nueva línea de productos que serán las tortas heladas de acuerdo a la investigación de mercados realizada, además de ello podrá más adelante ofrecer batidos de fruta natural en envase tetra pack para lo cual manejará precios por demás convenientes para el mercado y manteniendo el margen de utilidad del 20% para sus distribuidores.

Diferenciación: si bien algunos competidores ofrecen también nuevos productos como tortas heladas, Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. ofrecerá productos de calidad como siempre se ha caracterizado que aporten con valores nutricionales a las familias ecuatorianas, es decir se continuará manejando la mezcla de sabor, calidad y nutrición como hasta ahora.

Desarrollo de mercado: consiste en aumentar las ventas de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. por medio de la introducción de los actuales productos que ofrece en nuevos mercados que no están cubiertos. La forma de hacerlo sería por ejemplo acercar los productos a mercados como Cuenca, Loja, Zamora, etc; donde se puede buscar al igual que en Guayaquil un distribuidor grande el cual se encargue de proveer a todas las tiendas, micromercados, etc., de sus zonas.

### 3.13 OFERTA

El estudio de la oferta, permitirá conocer la capacidad de la industria a la que pertenece Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., para satisfacer la demanda de todos los consumidores de helados tanto directos como distribuidores de los distintos productos.

**Tabla No. 32: Historial de Capacidad de Industria de Elaboración de Helados**

<b>Año</b>	<b>Valor en dólares</b>
2000	4.200.000,00
2001	6.900.000,00
2002	8.700.000,00
2003	9.000.000,00
2004	11.700.000,00
2005	14.700.000,00
2006	16.500.000,00
2007	18.750.000,00
2008	21.750.000,00
2009	20.250.000,00
2010	21.000.000,00
2011	21.375.000,00
2012	21.562.500,00
2013	22.739.062,50

Fuente: Información de la CAPEIPI

Realizado por: Sonia Coba M.

**Gráfico No. 25: Oferta de la Industria de elaboración de helados**



Fuente: Información de la CAPEIPI

Realizado por: Sonia Coba M.

### 3.14 DEMANDA

Determinada por la cantidad de bienes y servicios, que la población o una parte de ésta, bajo determinadas condiciones, como: precio, calidad, marca, nivel de ingresos, poder adquisitivo, gustos y preferencias, etc., está dispuesta a adquirir.

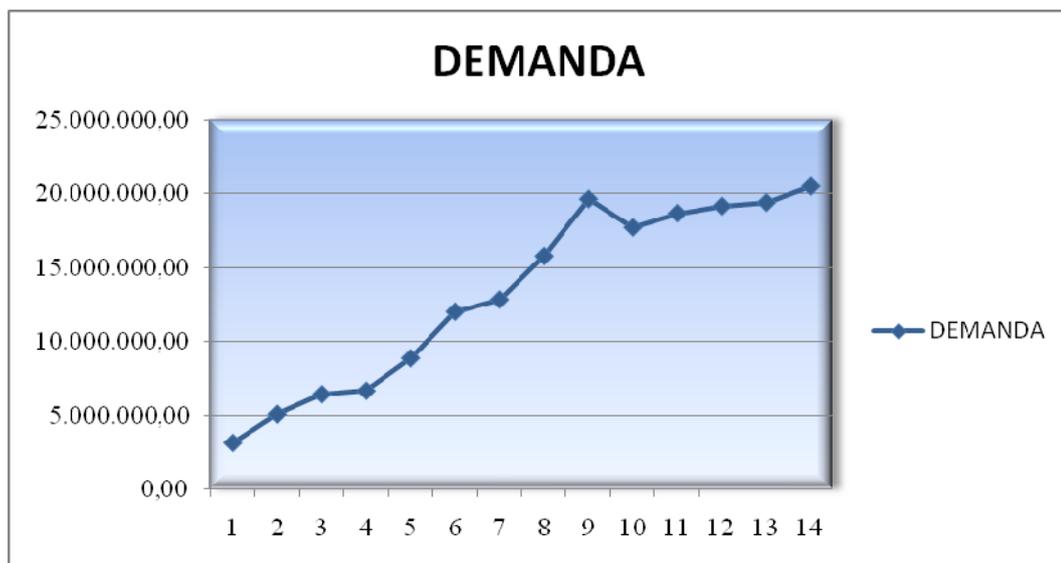
**Tabla No. 33: Historial de Ventas de la Industria de Elaboración de Helados**

<b>Año</b>	<b>Valor en dólares</b>
2000	3.161.805,00
2001	5.102.070,00
2002	6.450.585,00
2003	6.679.545,00
2004	8.880.075,00
2005	12.027.150,00
2006	12.849.015,00
2007	15.790.875,00
2008	19.641.795,00
2009	17.716.335,00
2010	18.679.065,00
2011	19.160.430,00
2012	19.401.112,50
2013	20.497.526,40

**Fuente:** Información de la CAPEIPI

**Realizado por:** Sonia Coba M.

**Gráfico No. 26: Demanda de la Industria de Elaboración de Helados**



Fuente: Información de la CAPEIPI

Realizado por: Sonia Coba M.

### 3.15 DEMANDA INSATISFECHA

La diferencia entre estas dos variables (Demanda-Oferta), nos dará como resultado la demanda insatisfecha de la Industria correspondiente a la elaboración de helados.

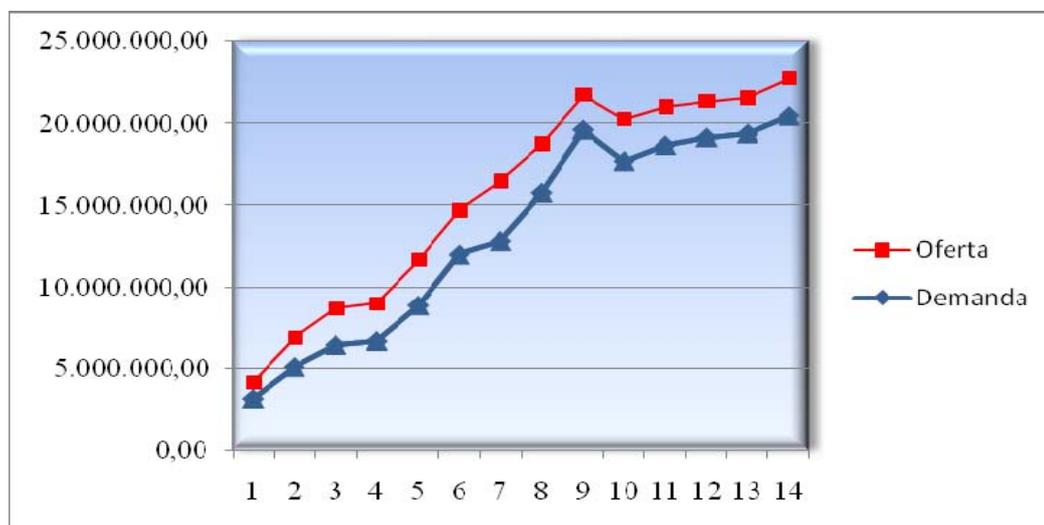
**Tabla No. 34: Demanda Vs. Oferta de la Industria de Elaboración de helados.**

	DEMANDA	OFERTA
Año	Valor en dólares	
2000	3.161.805,00	4.200.000,00
2001	5.102.070,00	6.900.000,00
2002	6.450.585,00	8.700.000,00
2003	6.679.545,00	9.000.000,00
2004	8.880.075,00	11.700.000,00
2005	12.027.150,00	14.700.000,00
2006	12.849.015,00	16.500.000,00
2007	15.790.875,00	18.750.000,00
2008	19.641.795,00	21.750.000,00
2009	17.716.335,00	20.250.000,00
2010	18.679.065,00	21.000.000,00
2011	19.160.430,00	21.375.000,00
2012	19.401.112,50	21.562.500,00
2013	20.497.526,40	22.739.062,50

Fuente: Información interna de la CAPEIPI

Realizado por: Sonia Coba M.

**Gráfico No. 27: Demanda Vs. Oferta vs. de la Industria de Elaboración de Helados**



Fuente: Información de la CAPEIPI

Realizado por: Sonia Coba M.

Después de analizar la *Tabla No. 34* podemos notar que numéricamente no existe demanda insatisfecha en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., sin embargo se puede concluir después de realizar la investigación de mercados que:

- El servicio que prestan empresas de la industria de elaboración de helados se percibe entre sus clientes como “bueno”, lo óptimo sería que resultara “muy bueno” o “excelente” para lo cual se aplicarán distintas estrategias.
- Existe capacidad subutilizada que debe ser aprovechada por las empresas para cubrir distintos nichos de mercado que no han sido considerados hasta el momento.

### 3.16 CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA

Se refiere a la capacidad física que tiene Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., para producir Súper Helados Los Coqueiros.

La maquinaria que posee la empresa se enuncia a continuación así como todos los insumos:

- Marmita
- Tanque mezclador
- Tanque de pasteurización de leche
- Molino de coco
- Batidor industrial
- Piscina de congelamiento
- Empacadora
- Selladora
- Frigoríficos para materia prima
- Congeladores para producto terminado
- Caldero
- Laboratorio de producción (mezclas)
- Balanza electrónica
- Purificador de agua
- Moldes de acero, etc.





Con toda ésta maquinaria y 15 empleados en el área de producción, Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., puede elaborar diariamente 6.000 helados, sin embargo esto no se lo realiza debido a que se basan más en el comportamiento del mercado lo que les hace producir más o menos 10.000 helados en una semana, por lo cual se evidencia que existe mucha capacidad subutilizada y que se deben aplicar de manera urgente medidas para que la empresa pueda comercializar más producto.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

La planificación ayuda a anticipar hechos, determinando estrategias con el fin de lograr para la organización, objetivos comunes para el desarrollo.

La planificación es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing, puesto que con ella se realiza el diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado.

El plan de marketing es un documento escrito que sirve como manual de referencia de las actividades de marketing para el jefe del Área de Comercialización.

#### **4.1 Replanteamiento del Direccionamiento Estratégico**

##### **4.1.1 Principios y valores**

Son el conjunto de valores fundamentales por los que se rigen los ejes de la empresa tanto a nivel interno como a nivel externo, en las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, y en general, con la sociedad a la que debe servir.

##### **Principios**

- Trabajo en equipo
- Protección del medio ambiente.
- Mejoramiento Continuo.
- Inversión en capacitación personal y tecnología
- Innovación.

### **Valores**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso

#### **4.1.2 Misión**

La misión es básica para determinar en si la razón de ser de **Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.**, ya que lo primordial es conocer en que negocio estamos y a donde vamos.

- Naturaleza del Negocio: Producción y distribución de helados de fruta natural
- Razón de existir: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto al consumo de helados elaborados de fruta natural.
- Características generales de los Productos y Servicios: Super Helados Los Coqueiros es elaborado son helados de fruta natural.
- Posición deseada en el mercado: Preponderante.
- Valores: Responsabilidad, Honestidad, Compromiso
- Principios organizacionales: Trabajo en equipo, protección del medio ambiente, mejoramiento continuo, inversión en capacitación personal y tecnología, innovación.



### **MISIÓN**

*Somos una empresa ecuatoriana creada para satisfacer las necesidades de consumo de nuestros clientes, brindando helados de fruta natural y cuidando de su salud, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida a través de productos de excelente sabor y calidad*

#### **4.1.3 Visión**

La visión de *Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.* establece a donde desea llegar la empresa en base al esfuerzo, dedicación y trabajo de los miembros, identificándolos principalmente por sus valores y principios.

- Posición del Mercado: Competitiva.
- Tiempo: 5 años.
- Ámbito del mercado: Nacional
- Productos o Servicios: Helados de fruta natural
- Valores: Responsabilidad, Honestidad, Compromiso
- Principios Organizacionales: Trabajo en equipo, protección del medio ambiente, mejoramiento continuo, inversión en capacitación personal y tecnología, innovación.



**VISIÓN 2013:**

*Ser una empresa competitiva en el mercado de producción y distribución de helados de fruta natural con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, otorgando productos de calidad, logrando ser una empresa innovadora que invierta en tecnología y capacitación transmitiendo de esta forma seguridad y confianza a los clientes.*

**4.1.4 Propuesta de Plan Estratégico para “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

**a) ALCANCE.**

Con la **Investigación de Mercados** se recopiló información con la cual se pudo descubrir los gustos, las preferencias y tendencias del mercado meta de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., productos de preferencia, el posicionamiento e imagen que posee la empresa en el mercado; toda esta información servirá como fuente principal para la realización de estrategias competitivas que se implementarán al momento del desarrollo del Plan de Marketing.

**b) OBJETIVO GENERAL.**

Realizar un Plan Estratégico de Marketing con el propósito de conocer las necesidades de los clientes potenciales, para reposicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado en un 10% de los productos y servicios de la empresa.

**c) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Aplicar Investigación de Mercados.
- ✓ Formular e implementar el Plan de Marketing.
- ✓ Establecer y emprender campañas publicitarias.
- ✓ Incrementar las ventas a través de las estrategias del Marketing Mix.

**d) ACTIVIDADES.**

- ✓ Realizar un análisis situacional de *Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.*
- ✓ Determinar el FODA de *Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.*
- ✓ Desarrollar la investigación de mercado.
- ✓ Establecer diferentes estrategias referentes al precio, producto, plaza, distribución y promoción.
- ✓ Fijar procedimientos de control.
- ✓ Implementar campañas publicitarias.

**e) RECURSOS**

• **RECURSO HUMANO:**

- ✓ Administrador del proyecto (1).
- ✓ Encuestadores (1)

• **RECURSO TECNOLÓGICO:**

- ✓ Computadora (1)
- ✓ Computadora portátil (1)
- ✓ Flash Memory (1)
- ✓ Programa SPSS (1)

• **FINANCIAMIENTO:**

- ✓ Propio.

**Tabla No. 35: Planificación Estratégica para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.**

<b>NOMBRE: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING</b>								
<b>OBJETIVO: REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA REPOSICIONAR E INCREMENTAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA</b>								
<b>RESPONSABLE: HELADERÍAS COFRUNAT</b>			<b>FECHA DE INICIO: 14/OCT/2008</b>			<b>FECHA DE FINALIZACIÓN: 26/ABR/2008</b>		
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INICIO</b>	<b>FINALIZACIÓN</b>	<b>TIEMPO EN DÍAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1.	Realizar un análisis situacional de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	01/11/2008	20/11/2008	20 DIAS	SONIA COBA M.	34 horas	\$ 8,50	\$ 289.00
2.	Determinar el FODA de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.	21/11/2008	12/12/2008	23 DIAS	SONIA COBA M.	46 horas	\$ 8,50	\$ 391.00
3.	Desarrollar la investigación de mercado.	13/12/2008	16/01/2009	34 DIAS	ENCUESTADORES PROGRAMA SPSS COMPUTADORA PORTATIL FLASH MEMORY	149 horas	\$ 8,50	\$ 1266.50
4.	Establecer diferentes estrategias referentes al precio, producto, plaza, distribución y promoción.	17/01/2009	25/01/2009	8 DIAS	SONIA COBA M.	20 horas	\$ 8,50	\$ 170.00
5.	Fijar procedimientos de control.	05/02/2009	12/02/2009	7DIAS	SONIA COBA M.	14 horas	\$ 8,50	\$ 119.00
6.	Implementar Campañas Publicitarias	13/02/2009	20/02/2009	7DIAS	RADIO PRENSA	18 horas	\$ 8,50	\$153.00
<b>TOTAL</b>								<b>\$ 2388.50</b>

Fuente: Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.  
Realizado por: Sonia Coba M.

**Gráfico No. 28: MAPA ESTRATEGICO DE HELADERÍAS COFRUNAT CÍA. LTDA**

**VISION**

Ser una empresa competitiva en el mercado de producción y distribución de helados de fruta natural con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, otorgando productos de calidad, logrando ser una empresa innovadora que invierta en tecnología y capacitación transmitiendo de esta forma seguridad y confianza a los clientes.

**MISION**

Somos una empresa ecuatoriana creada para satisfacer las necesidades de consumo de nuestros clientes, brindando helados de fruta natural y cuidando de su salud, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida a través de productos de excelente

**AÑO 2009**

**Objetivo:**  
Reposicionar la los productos y servicios de la empresa  
Incrementar en un 10% las ventas de la empresa.

**Estrategia:**  
Implementar plan de marketing  
Invertir en 270 congeladores que permitan abrir nuevos puntos de venta.

**AÑO 2010**

**Objetivo:**  
Crear un nuevo producto denominado "tortas heladas"  
Incrementar las ventas en un 15%

**Estrategia:**  
Planificar la elaboración del nuevo producto así como los costos y retorno para la empresa.  
Adquirir congeladores para abrir 270 puntos de venta nuevos.

**AÑO 2011**

**Objetivo:**  
Incrementar en un 20% las ventas de la empresa.

**Estrategia:**  
Mantener estándares de calidad en servicio al cliente que superen las expectativas planteadas.  
Capacitar al personal constantemente en todos los ámbitos  
Invertir en 270 congeladores.

**AÑO 2012**

**Objetivo:**  
Ampliar la distribución a otras ciudades.  
Incrementar las ventas en un 40%

**Estrategia:**  
Implementar una campaña de imagen en Cuenca y Loja para distribuir los productos.  
Invertir en al menos 270 congeladores nuevos para puntos de venta.

**AÑO 2013**

**Objetivo:**  
Realizar el aumento de capital mediante el aumento de infraestructura, maquinaria, personal.

**Estrategia:**  
Realizar alianzas estratégicas que permitan incrementar la infraestructura y maquinarias así como empresas que brinden capacitación al personal.

**PRINCIPIOS Y VALORES**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Protección del medio ambiente
- Mejoramiento continuo
- Inversión en capacitación personal y tecnología
- Innovación.

## 4.2 ESTRATEGIAS

Son métodos que utilizamos para hacer algo. En el caso práctico de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. éstas se desarrollaran para que la empresa logre el reposicionamiento en los productos y servicios que ofrece al mercado por lo cual es necesario enunciar las estrategias que existen para luego seleccionar una acorde para la empresa.

- ESTRATEGIAS BÁSICAS
  - Liderazgo en Costos
  - Diferenciación
  - Concentración
  
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
  - Intensivas
    - Penetración
    - Desarrollo de mercado
    - Desarrollo de productos
  - Integración
    - Integración hacia arriba
    - Integración hacia abajo
    - Integración horizontal
  - Diversificación
    - Diversificación concéntrica
    - Diversificación Pura
  
- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
  - Líder
  - Retador
  - Seguidor
  - Especialista

**Tabla No.36: Estrategias aplicables para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.**

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USAR	APLICACIÓN
<b>BÁSICAS</b>	Liderazgo en Costos	Se enfoca a obtener un costo bajo con relación a sus competidores	Cuando una empresa usa correctamente sus costos	Mantener sus precios bajos de acuerdo al tipo de producto que ofrece.
	Diferenciación	Dar al producto ventajas competitivas importantes respecto a productos similares.	Cuando el producto tenga características importantes que les haga diferentes	Los productos son elaborados con fruta natural, su sabor es único además de que se aplicará en el servicio al cliente.
<b>CRECIMIENTO</b>	Penetración	Incrementar ventas de productos actuales en mercados actuales sin alterar la oferta y los segmentos.	Cuando el mercado está en crecimiento.	Se realizarán promociones para que los clientes compren más producto.
	Desarrollo Mercado	Introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, se busca nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización	Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados	Ampliar la cobertura de la empresa a lugares como Cuenca
	Desarrollo Productos	Incorporar nuevos productos para los clientes	Cuando aumenta la demanda y se aprovecha la experiencia de mercados similares	Se elaborará tortas heladas
<b>COMPETITIVAS</b>	Especialista	Empresas pequeñas que buscan especializarse en nichos de mercado.	Cuando los nichos de mercado son duraderos y rentables.	Las tortas heladas que se elaborarán ayudarán a tener una participación significativa en un nuevo nicho de mercado

Realizado por: Sonia Caba M.

### 4.3 PRODUCTO

a. **OBJETIVO:** Desarrollar nuevos productos a los ya existentes para mercados actuales, es decir, mejorar los productos y servicios ya existentes e implementar nuevos productos y servicios que realcen el valor de la empresa.

**b. POLÍTICAS.**

- Control constante de grado de satisfacción de clientes en cuanto a productos y servicios.
- Control de visitas a clientes nuevos y frecuentes.
  - Evaluar constantemente la selección de los proveedores de la empresa, asegurarse que los insumos son los mejores para nuestros productos.
  - Capacitación al personal de ventas e interacción con los Gerentes para fomentar el diálogo dentro de la empresa.
  - Controlar el buen uso de las maquinarias así como de todos los bienes de la empresa por parte de los trabajadores.

**c. ESTRATEGIAS.**

- Elaborar tortas heladas de fruta natural como producto adicional a los ya existentes que se caractericen por su excelente sabor.
- Crear fichas de los clientes con datos importantes como cumpleaños, preferencias de compra, continuidad, etc.; para que los vendedores se encuentren más identificados y conozcan mejor a sus clientes.
- Evaluación constante de los proveedores de la empresa para asegurar que los productos sean de excelente calidad.
- Brindar un buen servicio al cliente en todas las etapas, preventa, venta y post venta disminuyendo el grado de insatisfacción de los mismos.

- Capacitar al personal constantemente en servicio al cliente con cursos que presta la Cámara de la Pequeña Industria.
  - Implementar reuniones de personal de ventas una vez a la semana en el cual se tratarán inquietudes de los vendedores o de sus clientes, el Gerente de Ventas se encargará de direccionar su accionar y se intercambiarán ideas para que el servicio que se presta a los clientes sea el óptimo.
  - Elaborar un manual de procedimiento para visitas a clientes tanto nuevos como los ya atendidos anteriormente para garantizar la calidad de la visita de los vendedores.
- d. Historial de control de maquinaria con datos sobre últimas reparaciones, fechas fijas de mantenimiento, etc.; que nos permitan estar informados de la renovación que se debe hacer de la maquinaria y sus piezas para poder planificar de mejor forma los tiempos y no parar la producción de Súper Helados Los Coqueiros ahora que se piensa elaborar nuevos productos.

**e. RESPONSABLE**

- Todos los integrantes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

**Tabla No.37: Estrategias de Productos y Servicios**

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTOS (\$)</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Control constante de grado de satisfacción de clientes en cuanto a productos y servicios.	Elaborar tortas heladas de fruta natural como producto adicional a los ya existentes que se caractericen por su excelente sabor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación RR.HH</li> <li>• Dpto. de producción realizará mezclas para nuevo producto</li> <li>• Historial de satisfacción de clientes con nuevos productos.</li> </ul>	\$2000 anual \$2000 anual \$50	Gerente General Gerente Ventas Gerente Producción Ejecutivo de Ventas
Evaluar constantemente la selección de los proveedores de la empresa, asegurarse que los insumos son los mejores para nuestros productos.	Evaluación constante de los proveedores de la empresa para asegurar que los productos sean de excelente calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar al menos 10 cotizaciones de cada producto que se vaya a comprar</li> </ul>	\$50	Secretaria
Control de visitas a clientes nuevos y frecuentes	Crear fichas de los clientes con datos importantes como cumpleaños, preferencias de compra, continuidad, etc.; para que los vendedores se encuentren más identificados y conozcan mejor a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear carpetas digitales con toda la información de clientes</li> <li>• Adquisición de dos computadores con procesador Dual Core 2.0 GHz + Monitor 17 + Impresora, incluye mueble de computador</li> </ul>	\$300 \$728,60	Gerente General Gerente de Ventas Ejecutivo de Ventas
Capacitación al personal de ventas e interacción con los Gerentes para fomentar el diálogo dentro de la empresa.	Brindar un buen servicio al cliente en todas las etapas, preventa, venta y post venta disminuyendo el grado de insatisfacción de los mismos y garantizando la calidad de visita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación RRHH</li> <li>• Constante comunicación con los ejecutivos de ventas.</li> </ul>	\$2000 Sin costo	Gerente General Gerente Ventas Asistentes Secretaria

	<p>Capacitar al personal constantemente en servicio al cliente con cursos que presta la Cámara de la Pequeña Industria.</p>			
	<p>Implementar reuniones de personal de ventas una vez a la semana en el cual se tratarán inquietudes de los vendedores o de sus clientes, el Gerente de Ventas se encargará de direccionar sus acciones y se intercambiarán ideas para que el servicio que se presta a los clientes sea el óptimo.</p>			
<p>Controlar el buen uso de las maquinarias así como de todos los bienes de la empresa por parte de los trabajadores.</p>	<p>Elaborar un manual de procedimiento para distintos procesos que se llevan a cabo en la empresa en las distintas áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante comunicación con los trabajadores</li> </ul>	<p>\$2000</p>	<p>Unidad Técnica Secretaria Gerente General</p>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9128,60</b>	

Realizado por: *Sonia Coba M.*

#### **4.4 PRECIO**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., fija los precios de sus productos, basados principalmente en el desarrollo del mercado y en cuanto a los insumos que requiere manteniendo un margen de utilidad del 20% para quienes los distribuyen.

**a. OBJETIVO:** Lograr que los clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., verifiquen que los precios de los productos son los acordados al sabor y la calidad que perciben de Súper Helados Los Coqueiros.

**b. POLÍTICAS**

- Los pagos a los proveedores se realizarán cada viernes de 3pm a 5pm y la factura deberá ser ingresada al menos con 15 días de anticipación.
- Se realizará un descuento del 5% siempre que los clientes anticipen la totalidad de su pago a la entrega del producto.
- Para la cancelación de los pedidos se aceptará efectivo o cheque.
- El crédito directo es autorizado únicamente por el Ejecutivo de Ventas y se realizará únicamente con clientes que mantengan un buen historial de pagos.

**c. ESTRATEGIAS:**

- Buscar a los proveedores que ofrezcan mayores descuentos, precios considerables, y plazos convenientes de pago.
- Recibir efectivo o cheque para los pagos, solicitar autorización en el caso de cheque a la central correspondiente.
- Realizar descuentos del 5% si el cliente cancela por anticipado su pedido.
- Otorgar créditos directos a clientes por un máximo de 15 días.

- Se recordará el pago en el caso de clientes con crédito directo mediante una llamada telefónica tres días antes de la fecha límite de plazo.

**d. RESPONSABLES:**

- El Área Financiera (secretaría, contador, asistente).
- La Gerencia General
- Ejecutivos de ventas

**Tabla No. 38: Estrategias de Precios**

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCION</b>	<b>COSTOS (\$)</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Los pagos a los proveedores se realizarán cada viernes de 3pm a 5pm y la factura deberá ser ingresada al menos con 15 días de anticipación.	Buscar a los proveedores que ofrezcan mayores descuentos, precios considerables, y plazos convenientes de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas.</li> <li>• Visitas a los proveedores.</li> </ul>	<p>\$50</p> <p>\$20 gasolina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria.</li> <li>• Dpto. Financiero</li> </ul>
Se realizará un descuento del 5% siempre que los clientes anticipen la totalidad de su pago a la entrega del producto.	Realizar descuentos del 5% si el cliente cancela por anticipado su pedido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los presupuestos.</li> <li>• Indicar los beneficios al paciente</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Secretaria.</li> </ul>
Para la cancelación de los pedidos se aceptará efectivo o cheque.	Recibir efectivo o cheque para los pagos, solicitar autorización en el caso de cheque a la central correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar central correspondiente para autorización cheques.</li> </ul>	Sin Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Ejecutivo de Ventas</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
El crédito directo es autorizado únicamente por el Ejecutivo de Ventas y se realizará únicamente con clientes que mantengan un buen historial de pagos.	<p>Otorgar créditos directos a clientes por un máximo de 15 días.</p> <p>Se recordará el pago en el caso de clientes con crédito directo mediante una llamada telefónica tres días antes de la fecha límite de plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma del documento de crédito</li> <li>• Se realizará llamadas a los clientes</li> </ul>	\$100.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Ejecutivo de Ventas</li> </ul>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 170,00</b>	

Realizado por: *Sonia Coba M.*

#### **4.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN / PLAZA**

a. **OBJETIVO:** Lograr que los clientes obtengan los productos sin complicaciones y sean atendidos de forma ordenada y puntual, con un servicio que supere sus expectativas.

b. **POLÍTICAS**

- Los Ejecutivos de Ventas deberán planificar con anterioridad la entrega de los productos.
- Los proveedores entregarán los pedidos en un máximo de 2 días.
- Se receptorán carpetas para distribuidores directos de Súper Helados Los Coqueiros en otras provincias.
- Trabajar directamente con clientes.
- Chequeo de calidad del producto antes de salida de la fábrica.

c. **ESTRATEGIAS.**

- Planificar las visitas a los clientes así como las entregas de los productos para que no se encuentren desabastecidos.
- Se recibirán los pedidos únicamente pasadas las 3pm para que puedan ser almacenados inmediatamente.
- Los distribuidores directos de Súper Helados Los Coqueiros en otras provincias deberán realizar un pedido mínimo mensual de \$30.000
- Se visitará planteles estudiantiles y distintos lugares donde se realizan eventos deportivos para enviar un congelador con productos de la empresa a un costo menor.
- El personal de producción debe verificar que los productos de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. se encuentren en óptima calidad para ser entregados.

**d. RESPONSABLES.**

- Departamento de Producción
- Ejecutivos de Ventas.

**Tabla No. 39: Estrategias de Distribución / Plaza**

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTOS (\$)</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Los ejecutivos de Ventas deberán planificar con anterioridad la entrega de los productos.	Planificar las visitas a los clientes así como las entregas de los productos para que no se encuentren desabastecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar hojas de rutas con frecuencias de visita a clientes.</li> </ul>	\$20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo de Ventas</li> </ul>
Los proveedores entregarán los pedidos en un máximo de dos días.	Se recibirán los pedidos únicamente pasadas las 3pm para que puedan ser almacenados inmediatamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción notificará a la Secretaria para que realice pedido con la autorización del Dpto. Financiero.</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Producción</li> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Secretaria.</li> </ul>
Se recepcarán carpetas para distribuidores directos de Súper Helados Los Coqueiros en otras provincias.	Los distribuidores directos de Súper Helados Los Coqueiros en otras provincias deberán realizar un pedido mínimo mensual de \$15.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán perfiles de potenciales distribuidores así como planes anuales de ventas.</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
Trabajar directamente con clientes.	Se visitará planteles estudiantiles y distintos lugares donde se realizan eventos deportivos para enviar un congelador con productos de la empresa a un costo menor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a planteles, instituciones educativas, etc.</li> </ul>	\$50 para gasolina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Ventas</li> </ul>
Chequeo de calidad del producto antes de salida de la fábrica.	El personal de producción debe verificar que los productos de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. se encuentren en óptima calidad para ser entregados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar manual de calidad</li> <li>• Capacitación RRHH</li> </ul>	\$ 500.00 \$1000.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Producción</li> <li>• Gerente General</li> </ul>
<b>TOTAL</b>			<b>\$1570.00</b>	

Realizado por: Sonia Coba M.

## 4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

a. **OBJETIVO:** Aplicar estrategias publicitarias para reposicionar la imagen de los productos y servicios de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en el norte de la ciudad de Quito.

### b. POLÍTICAS

- Realizar continuas campañas de imagen por medio de anuncios publicitarios.
- Reposicionar la imagen de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en la mente de sus consumidores.
- Hacer uso de la marca.

### c. ESTRATEGIAS

- El cambio de logotipo e imagen se hizo hace 2 años por lo que no es factible cambiarlo en este momento sino reposicionarlo en el mercado.
- Publicar en cuñas de radio.
- Publicar anuncios de prensa
- Colocar cubre llantas en vehículos con la marca de la empresa a los trabajadores de la misma así como a quienes se unan a la causa sin costo alguno.
- En las visitas a los locales se pedirá autorización a los propietarios para que una impulsadora rote en los mismos realizando la degustación de los productos.
- Enviar información a Diario La Hora para que se publique sin costo adicional en la columna de productos y servicios de los días viernes.
- Colocar banners en eventos y convenciones mediante canje con productos para que la marca se de a conocer en otros sitios.

- Utilizar materiales de oficina, como esferográficos, agendas, libretas, fundas, papelería, calendarios, etc., con el logo de la empresa.

**d. Responsables.**

- Gerente General
- Gerente Ventas
- Departamento Financiero

**Tabla No. 40: Estrategias de Promoción y Publicidad**

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTOS (\$)</b>	<b>RESPONSABLE S</b>
Realizar continuas campañas de imagen por medio de anuncios publicitarios.	Publicar en cuñas de radio. Publicar anuncios de prensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones Radio Canela</li> <li>• Cotizaciones Diario La Hora</li> </ul>	\$1.724 x6 mes= <b>\$8.624</b> \$ 765,00 x6 Mes= <b>\$4590</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Gerente General</li> <li>• Dpto. Financiero</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
	Enviar información a Diario La Hora para que se publique sin costo adicional en la columna de productos y servicios de los días viernes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer seguimiento de publicación</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Gerencia Ventas</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
	Colocar cubre llantas en vehículos con la marca de la empresa a los trabajadores de la misma así como a quienes se unan a la causa sin costo alguno. En las visitas a los locales se pedirá autorización a los propietarios para que una impulsadora rote en los mismos realizando la degustación de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubre llantas</li> </ul>	\$6,59 x 24 u= <b>\$158,16</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Área de Administración.</li> </ul>
Reposicionar la imagen de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en la mente de sus consumidores.	Colocar banners en eventos y convenciones mediante canje con productos para que la marca se de a conocer en otros sitios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banner Publicitario.</li> </ul>	\$ 76,72x 10 = <b>\$767,20</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Área de Administración.</li> </ul>
Hacer uso de la marca	Utilizar materiales de oficina, como esferográficos, agendas, libretas, fundas, papelería, calendarios, etc., con el logo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de esferográficos.</li> </ul>	1000x 0,39=\$392	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivos Ventas</li> <li>• Gerentes</li> </ul>
<b>TOTAL</b>			<b>\$14.531,36</b>	

Realizado por: *Sonia Coba M.*

## **4.7 PERSONAL (FUERZA DE VENTA)**

### **SERVICIO AL CLIENTE.**

a. **OBJETIVO:** Lograr, que las tiendas, micromercados, restaurantes, etc.; tengan mayor participación como clientes de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. incrementando su nivel de ventas.

### **b. POLÍTICAS.**

- Participar en ferias y eventos al menos una vez al mes.
- Mantener un nivel de ventas de al menos 10 clientes nuevos en el mes.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente cada mes.
- Brindar una atención personalizada a cada cliente.

### **c. ESTRATEGIAS:**

- En cada feria y evento, ofrecer la distribución de Súper Helados Los Coqueiros mediante la degustación del producto en primera instancia.
- Visitar al menos 10 clientes nuevos para ofrecer los productos de la empresa.
- Todo el personal perteneciente a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., serán capacitados en atención y servicio al cliente, con el propósito de poder realizar un trabajo de excelente calidad y servicio.
- Se implementará un sistema de calificación para el personal en un inicio manual para luego utilizar un software de control de la atención percibida o mediante encuestas por internet, en donde los clientes calificarán directamente la forma en que recibió la atención.
- Mantener comunicación constante con los clientes para verificar su nivel de ventas, lo que les hace falta y en que puede aportar la empresa para su desarrollo.

- Todo cliente será atendido con cortesía.

**d. RESPONSABLES:**

- Área de Administración
- Gerencia de Ventas
- Ejecutivo de Ventas

**Tabla No. 41: Estrategias de Personal (Fuerza de Venta)**

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTOS (\$)</b>	<b>RESPONSABLE S</b>
Participar en ferias y eventos al menos una vez al mes.	En cada feria y evento, ofrecer la distribución de Súper Helados Los Coqueiros mediante la degustación del producto en primera instancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar salones de exposiciones</li> </ul>	\$50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Ventas</li> </ul>
Mantener un nivel de ventas de al menos 10 clientes nuevos en el mes.	Visitar al menos 10 clientes nuevos para ofrecer los productos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar bases de datos de clientes potenciales</li> <li>• Ofrecer distribución</li> </ul>	\$ 200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Ejecutivo Ventas</li> </ul>
Realizar encuestas de satisfacción al cliente cada mes.	Se implementará un sistema de calificación para el personal en un inicio manual para luego utilizar un software de control de la atención percibida o mediante encuestas por internet, en donde los clientes calificarán directamente la forma en que recibió la atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de Calificación</li> </ul>	\$4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Ejecutivo Ventas</li> <li>• Área Administrativa</li> </ul>
Brindar una atención personalizada a cada cliente	Todo el personal perteneciente a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., serán capacitados en atención y servicio al cliente, con el propósito de poder realizar un trabajo de excelente calidad y servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación RRHH en servicio al cliente.</li> </ul>	• \$1500 anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> <li>• Área Administrativa</li> </ul>
	Mantener comunicación constante con los clientes para verificar su nivel de ventas, lo que les hace falta y en que puede aportar la empresa para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamar a clientes ya visitados</li> </ul>	• \$50	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Ventas</li> <li>• Secretaria</li> </ul>
	A Todo cliente será atendido con cortesía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrepasar expectativas de clientes.</li> </ul>	Sin costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heladerías Cofrunat</li> </ul>
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.804,00</b>	

Realizado por: Sonia Coba M.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PRESUPUESTOS DE MARKETING Y EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

#### **5.1 PRESUPUESTO**

##### **5.1.1 Concepto**

Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

##### **5.1.2 Funciones de los presupuestos**

- Control financiero de la organización.
- Descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

##### **5.1.3 Importancia**

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa para direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

## **5.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE MARKETING**

### **5.2.1 Presupuesto de Marketing para la Propuesta**

Con la evaluación financiera de proyectos se pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del plan estratégico de Marketing, que dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación.

**Tabla No. 42: Presupuesto General de Marketing de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	DÍAS	HORA	PRECIO X		289
			HORA		
EMPRESA INVESTIGACIÓN INTERNA DE LA	13 DÍAS	20	8,5		170
EMPRESA INVESTIGACIÓN EXTERNA DE LA	7 DIAS	14	8,5		119
<b>2. F.O.D.A</b>					<b>\$391,00</b>
EMPRESA ANÁLISIS INTERNO DE LA	11DIAS	22	8,5		187
EMPRESA ANÁLISIS EXTERNO DE LA	12DIAS	24	8,5		204
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.</b>					<b>1266,5</b>
INVESTIGACIÓN Y CALCULO DE LA MUESTRA	8 DIAS	24	8,5		204,00
PLANTEAMIENTO DEL CUESTIONARIO	10 DIAS	40	8,5		340,00
TRABAJO DE CAMPO	4 DIAS	28	8,5		238,00
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	3 DIA	15	8,5		127,50
ANÁLISIS UNIVARIADO	4 DIAS	20	8,5		170,00
ANÁLISIS BIVARIADO	2 DIAS	10	8,5		85,00
CONCLUSIONES FINALES	3 DIAS	12	8,5		102,00
<b>4. DEFINIR ESTRATEGIAS.</b>					<b>170</b>
ESTABLECER ESTRATEGIAS DE ACUERDO AL PREVIO ANÁLISIS	8 DIAS	20	8,5		170
<b>5. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>					<b>119</b>
INVESTIGACIÓN, PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	7 DIAS	14	8,5		119
<b>6. IMPLEMENTAR CAMPAÑAS PUBLICITARIAS</b>					<b>153</b>
ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PAGO EN PUBLICIDAD	7 DIAS	18	8,5		153
<b>7. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO SERVICIO</b>					<b>\$ 9.128,60</b>
<b>8. ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>					<b>\$ 170,00</b>
<b>9. ESTRATEGIAS DE PLAZA</b>					<b>\$ 1.570,00</b>
<b>10. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD</b>					<b>\$ 14.531,36</b>
<b>11. ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>					<b>1.804,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 29.592,46</b>

Realizado por: *Sonia Coba M.*

### **5.2.2 Análisis del Presupuesto para la Propuesta**

Como se puede observar la inversión necesaria para implementar el Plan de Marketing elaborado en la presente propuesta es alta y para ello hay que analizarla y ver su efectividad para poder llevarla a cabo, por lo cual es preciso realizar un flujo de efectivo y proyectarlo 5 años. Para ello son necesarios los Balances General y de Resultados.

**Tabla No. 43: Presupuesto de compras para el año 2009 de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>TOTAL 2009</b>
Leche	Litros	62461,63
Azúcar	Sacos 50 K	25639,35
Coco	Unidades	19474,08
Crema	Litros	74895,52
Estracto Coco	Mililitros	1003,80
Benzoato	Kilos	263,25
Pasas	Kilos	4978,69
Obsigel	Mililitros	200,20
Paletas con logo	Unidades	9396,39
Paleta a granel 1402	Unidades	0,00
Funda Kids	Unidades	4075,44
Mora	Kilos	15791,53
Naranja	Kilos	6575,40
Taxo	Kilos	4309,50
Chocolate	Kilos	2611,70
Guanabana	Kilos	13787,80
Vainilla	Mililitros	454,66
Frutilla	Kilos	2655,24
Ron botellas	C.C.	387,66
Estracto de Ron	Mililitros	504,52
Tamarindo	Kilos	708,51
Fresa	Mililitros	137,87
Naranja Turbia 15099	Kilos	74,85
Naranja 5191 C/E	Mililitros	67,59
Rojo No. 40	Gramos	106,08
Amarillo huevo	Kilos	52,00
Fundas original	Unidades	16920,06
Obsicream	Mililitros	2470,00
Limón	Kilos	53,48
Ácido cítrico	Kilos	0,00
Agua Filtrada	Litros	75,47
<b>TOTALES</b>		<b>270132,25</b>

Realizado por: Sonia Coba M.

**Tabla No. 44: Presupuesto de ventas para el año 2009 de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

**UNIDADES**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Total original	141699	105171	119878	97032	108539	113610	148023	148932	98701	109508	78152	124471	1393715
Total kids	74682	57823	69205	63922	71360	71006	92814	89541	71420	74734	53907	73806	864219
Total gemelo	8444	6901	5988	5213	7163	7850	11165	8715	6180	7891	5237	5192	85940
Total tortas	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Total general	225025	170095	195272	166367	187263	192666	252201	247389	176500	192334	137495	203668	<b>2346274</b>

**DÓLARES**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Total original	94793,60	70164,60	79532,20	64311,50	72746,30	75997,90	112844,60	112226,40	73543,80	83179,80	58018,40	93761,80	991120,90
Total kids	30362,20	23591,70	28264,50	26144,80	29194,00	29217,10	42125,60	40520,70	32357,60	33977,90	24407,90	33327,80	373491,80
Total gemelo	1758,90	1438,80	1247,40	1087,90	1491,60	1632,40	2389,20	1864,50	1322,20	1688,50	1120,90	1109,90	18152,20
Total tortas	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	1400,00	16800,00
Total general	128.314,70	96.595,10	110.444,10	92.944,20	104.831,90	108.247,40	158.759,40	156.011,60	108.623,60	120.246,20	84.947,20	129.599,50	1.399.564,90

Realizado por: *Sonia Coba M.*

## PROYECCIÓN DE VENTAS

Para realizar la proyección de ventas se tomará como base el historial de ventas de la empresa desde el año 2000 hasta el 2008 y de allí en adelante se considerará un crecimiento en ventas del 20% anual de acuerdo a los objetivos planteados en el plan estratégico de marketing.

**Tabla No. 45: Historial de Ventas anuales de “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**

Año	Valor en dólares
2000	210.787,00
2001	340.138,00
2002	430.039,00
2003	445.303,00
2004	592.005,00
2005	801.810,00
2006	856.601,00
2007	1.052.725,00
2008	1.309.453,00

*Fuente: Información interna Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.*

**Realizado por: Sonia Coba M.**

**Tabla No. 46: Proyección de Ventas**

	1 (2009)	2 (2010)	3 (2011)	4 (2012)	5 (2013)
<b>VENTAS</b>	\$ 1.399.564,90	\$ 1.679.477,88	\$ 2.015.373,46	\$ 2.418.448,15	\$ 2.902.137,78

**Realizado por: Sonia Coba M.**

## INVERSIONES

Para conseguir los objetivos planteados en el estudio de mercado y en el plan de marketing en general es necesario realizar ciertas inversiones tanto en computadores como en congeladores para la empresa la cual será financiada con préstamo a instituciones financieras en el caso de los congeladores para lo cual se detalla a continuación cada uno de estos rubros.

### ACTIVOS FIJOS

En el caso de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda como parte de la estrategia de productos y servicios se encuentra contemplada la compra de 2 computadores para el departamento de ventas el cual facilitará el archivo de los clientes así como su historial de compras, preferencias, continuidad, cumpleaños, etc., por lo cual se detallará a continuación la inversión a realizarse en estos 2 computadores.

INVERSIONES ACTIVOS				
PRODUCTO	U	CANTIDAD	P/U	TOTAL
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>				<b>728,60</b>
COMPUTADORES	U	2	364,30	728,60
<b>CONGELADORES</b>				<b>145.800,00</b>
CONGELADORES	U	270	540,00	145.800,00
<b>TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS</b>				<b>146.528,60</b>

Realizado por: Sonia Coba M.

## **COMPONENTES DEL FLUJO DE CAJA**

Para realizar la proyección del Flujo de Caja durante 5 años posteriores y verificar de esta forma la recuperación de la inversión es necesario analizar otros factores distintos a los antes mencionados como son:

### **COSTOS FIJOS**

Son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los Costos Fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.

Por definición, los Costos Fijos no cambian durante un periodo específico. Por lo tanto, a diferencia de los variables, no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos durante el mismo periodo. Por ejemplo, los pagos de arrendamiento de las instalaciones y el salario del presidente de la compañía, etc.

### **COSTOS VARIABLES**

Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.

Su magnitud fluctúa en razón directa o casi directamente proporcional a los cambios registrados en los volúmenes de producción o venta, por ejemplo: la materia prima directa, la mano de obra directa cuando se paga destajo, impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas.

Para el caso de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. Es necesario entonces definir los costos fijos y variables los cuales se detallan a continuación.

**Tabla No. 47: Costos Variables y Costos Fijos de  
“Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.” (Datos históricos del 2008)**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD (meses)	P/U	TOTAL
<b>COSTOS FIJOS</b>				<b>248.780,79</b>
SUELDOS	U	12	13.584,32	163.011,80
ARRENDAMIENTO INMUEBLES	U	12	1.922,89	23.074,63
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	U	12	1.310,59	15.727,04
SEGUROS Y REASEGUROS	U	12	1.443,27	17.319,27
DEP. ACTIVOS FIJOS	U	12	2.470,67	29.648,05
				-
<b>COSTOS VARIABLES</b>				<b>130.964,60</b>
HONORARIOS COMISIONES	U	12	350,27	4.203,21
MANTENIMIENTO	U	12	7.360,69	88.328,29
SUMINISTROS Y MATERIALES	U	12	1.030,31	12.363,71
AGUA, LUZ, TELECOMUNICACIONES	U	12	2.172,45	26.069,39
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS</b>				<b>392.426,21</b>
SALARIOS	U	12	20.376,47	244.517,69
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	U	12	6.924,74	83.096,91
GASTOS DE GESTION	U	12	3,87	46,45
GASTOS DE VIAJE	U	12	763,15	9.157,75
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	U	12	683,21	8.198,51
DEP. ACTIVOS FIJOS	U	12	2.021,46	24.257,50
PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	U	12	78,90	946,76
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	U	12	552,56	6.630,68
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	U	12	506,47	6.077,67
OTROS GASTOS LOCALES	U	12	791,36	9.496,29
				-
<b>TOTAL REQUERIMIENTOS</b>				<b>772.171,60</b>

Realizado por: Sonia Coba M.

### **CAPITAL DE TRABAJO**

Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año. De acuerdo a los datos obtenidos en las proyecciones de costos, se utilizará el método del periodo de desfase a 30 días para calcular el capital de trabajo, así tenemos:

$$ICT = \frac{Ca}{365} \times n_d$$

Donde:

ICT = Inversión en capital de trabajo

Ca = Costo anual

$n_d$  = número de días de desfase (días que no puedo cubrir los costos)

Costos proyectados

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>248.780,79</b>	<b>248.780,79</b>	<b>248.780,79</b>	<b>248.780,79</b>	<b>248.780,79</b>
SUELDOS	163.011,80	163.011,80	163.011,80	163.011,80	163.011,80
ARRENDAMIENTO INMUEBLES	23.074,63	23.074,63	23.074,63	23.074,63	23.074,63
ARRENDAMIENTO MERCANTIL	15.727,04	15.727,04	15.727,04	15.727,04	15.727,04
SEGUROS Y REASEGUROS	17.319,27	17.319,27	17.319,27	17.319,27	17.319,27
DEP. ACTIVOS FIJOS	29.648,05	29.648,05	29.648,05	29.648,05	29.648,05
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>130.964,60</b>	<b>182.617,50</b>	<b>211.343,11</b>	<b>244.667,28</b>	<b>283.340,05</b>
HONORARIOS COMISIONES	4.203,21	4.623,53	5.085,88	5.594,47	6.153,92
MANTENIMIENTO	88.328,29	132.492,44	152.366,30	175.221,25	201.504,43
SUMINISTROS Y MATERIALES	12.363,71	14.218,27	16.351,01	18.803,66	21.624,21
AGUA, LUZ, TELECOMUNICACIONES	26.069,39	31.283,27	37.539,92	45.047,91	54.057,49
<b>GASTOS ADMINIST / VENTAS</b>	<b>392.426,21</b>	<b>360.376,06</b>	<b>396.413,67</b>	<b>436.055,04</b>	<b>479.660,54</b>
SALARIOS	244.517,69	268.969,46	295.866,41	325.453,05	357.998,36
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	83.096,91	91.406,60	100.547,26	110.601,99	121.662,19
GASTOS DE GESTION	46,45	55,74	66,89	80,27	96,32
GASTOS DE VIAJE	9.157,75	10.989,30	13.187,16	15.824,59	18.989,51
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES	8.198,51	9.018,36	9.920,20	10.912,22	12.003,44
DEP. ACTIVOS FIJOS	24.257,50	27.896,12	32.080,54	36.892,62	42.426,51
PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	946,76	1.088,77	1.252,09	1.439,90	1.655,89
INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS	6.630,68	7.293,75	8.023,12	8.825,44	9.707,98
INTERESES PAGADOS A TERCEROS	6.077,67	6.685,44	7.353,98	8.089,38	8.898,32
OTROS GASTOS LOCALES	9.496,29	10.445,92	11.490,51	12.639,56	13.903,52
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>772.171,60</b>	<b>791.774,35</b>	<b>856.537,57</b>	<b>929.503,11</b>	<b>1.011.781,38</b>

Realizado por: Sonia Coba M.

$$ICT = (CA/365)*ND$$

$$ND = 30,00$$

<b>ICT =</b>	<b>63.466,16</b>
--------------	------------------

Índice de capital de trabajo

$$ICT=(Ca/365)*ND$$

$$ICT = (772.171,60 / 368) * 30$$

Don

Ca = Costo Anual

Nd = Numero de días de  
desfase

### **FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN**

Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. debe invertir en congeladores para lograr posicionar e incrementar la cuota de participación en el mercado como es el objetivo general de estudio del proyecto, importación que se la realiza a través de la empresa "MIMET S.A." de origen chilena que provee a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. de aproximadamente 270 congeladores durante el año.

El financiamiento de los congeladores es de manera directa con Mimet S.A. en un plazo de 5 meses sin intereses por lo que no se necesita en este rubro financiamiento de ninguna institución financiera.

En cuanto al rubro del plan de marketing, equipo de computación y capital de trabajo será necesario financiarlo mediante un crédito con el Banco del Pichincha el mismo que ofrecerá una tasa de interés del

14% y de esta forma es necesario definir el porcentaje de financiamiento propio y de la institución financiera conformándose de la siguiente manera: \$20.004,81 que corresponde el 21.33% financiado por Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. y \$73.782,41 que representan el 78.67% financiado por el Banco del Pichincha.

<b>INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>			
<b>INVERSIONES</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>146.528,60</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>		728,60	
<b>COMPUTADORES</b>	728,60		
<b>CONGELADORES</b>		145.800,00	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>63.466,16</b>
<b>FINANCIAMIENTO ESTRATEGIAS</b>			<b>29.592,46</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			<b>239.587,22</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	69.20%	<b>165.804,81</b>	
<b>CREDITO BANCARIO</b>	30.80%	<b>73.782,41</b>	
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>			<b>239.587,22</b>

Realizado por: *Sonia Coba M.*

Depreciación de Activos Fijos

ITEM	VALOR	% V. RESIDUAL	V. RESIDUAL	DEP. ACUM	% DEP	DEP. ANUAL	VA. LIBROS
EQUIPO DE COMPUTO	728,60	25%	182,15	546,45	33,33%	182,15	364,30

VENTA DE ACTIVOS FIJOS					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO			182,15		364,30
TABLA DE DEPRECIACIONES					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPO DE COMPUTO	182,15	182,15	182,15	182,15	182,15
CONGELADORES	13.122,00	26.244,00	39.366,00	52.488,00	65.610,00

Realizado por: Sonia Coba M.

CRÉDITO DE FINANCIAMIENTO

CAPITAL            73.782,41  
 INTERES            14%  
 PLAZO  
 (TRIMESTRAL)        20

PERIODOS	FECHA	AMORTIZACION	INTERESES	CAPITAL REDUCIDO	DIVIDENDO	INTERESES ANUAL	CAPITAL ANUAL
1	Jun-09	2.609,03	2.582,38	71.173,38	5.191,41		
2	Sep-09	2.700,34	2.491,07	68.473,04	5.191,41		
3	Dic-09	2.794,85	2.396,56	65.678,19	5.191,41		
4	Mar-10	2.892,67	2.298,74	62.785,51	5.191,41	<b>9.768,75</b>	<b>10.996,89</b>
5	Jun-10	2.993,92	2.197,49	59.791,60	5.191,41		
6	Sep-10	3.098,70	2.092,71	56.692,89	5.191,41		
7	Dic-10	3.207,16	1.984,25	53.485,73	5.191,41		
8	Mar-11	3.319,41	1.872,00	50.166,33	5.191,41	<b>8.146,45</b>	<b>12.619,19</b>
9	Jun-11	3.435,59	1.755,82	46.730,74	5.191,41		
10	Sep-11	3.555,83	1.635,58	43.174,90	5.191,41		
11	Dic-11	3.680,29	1.511,12	39.494,62	5.191,41		
12	Mar-12	3.809,10	1.382,31	35.685,52	5.191,41	<b>6.284,83</b>	<b>14.480,81</b>
13	Jun-12	3.942,42	1.248,99	31.743,10	5.191,41		
14	Sep-12	4.080,40	1.111,01	27.662,70	5.191,41		
15	Dic-12	4.223,21	968,19	23.439,49	5.191,41		
16	Mar-13	4.371,03	820,38	19.068,46	5.191,41	<b>4.148,58</b>	<b>16.617,06</b>
17	Jun-13	4.524,01	667,40	14.544,44	5.191,41		
18	Sep-13	4.682,35	509,06	9.862,09	5.191,41		
19	Oct-13	4.846,24	345,17	5.015,85	5.191,41		
20	Ene-14	5.015,85	175,55	0,00	5.191,41	<b>1.697,18</b>	<b>19.068,46</b>
		<b>73.782,41</b>	<b>30.045,78</b>		<b>103.828,19</b>	<b>30.045,78</b>	<b>73.782,41</b>

Fuente: Banco del Pichincha  
 Realizado por: Sonia Coba M.

**INGRESOS Y EGRESOS CON Y SIN PROYECTO**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS CON PROYECTO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>UNIDADES DE PRODUCTO</b>					
Coqueiro Original	1.393.715	1.672.458	2.006.950	2.408.340	2.890.007
Coqueiro Kids	864.219	1.037.063	1.244.475	1.493.370	1.792.045
Coqueiro Gemelo	85.940	103.128	123.754	148.504	178.205
Tortas heladas	2.400	2.880	3.456	4.147	4.977
<b>PRECIO</b>					
Coqueiro Original	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Coqueiro Kids	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Coqueiro Gemelo	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Tortas heladas	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
<b>VENTAS</b>					
Coqueiro Original	991.120,90	1.189.345,08	1.427.214,10	1.712.656,92	2.055.188,30
Coqueiro Kids	373.491,80	448.190,16	537.828,19	645.393,83	774.472,60
Coqueiro Gemelo	18.152,20	21.656,88	25.988,26	31.185,91	37.423,09
Tortas heladas	16.800,00	20.160,00	24.192,00	29.030,40	34.836,48
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.399.564,90</b>	<b>1.659.192,12</b>	<b>1.991.030,54</b>	<b>2.389.236,65</b>	<b>2.867.083,98</b>

<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS CON PROYECTO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>GASTO</b>					
ADMINISTRATIVO/VENTAS	392.426,21	414.798,03	497.757,64	597.309,16	716.771,00
COSTO DE VENTAS	270.449,61	270.449,61	270.449,61	270.449,61	270.449,61
DEP. ACTIVOS FIJOS	42.952,20	56.074,20	69.196,20	82.318,20	95.440,20
GASTOS IMPLEM ESTRATEGIA	29.592,46	29.592,46	29.592,46	29.592,46	29.592,46
GASTOS FINANCIEROS	9.768,75	8.146,45	6.284,83	4.148,58	1.697,18
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>735.420,48</b>	<b>770.914,30</b>	<b>866.995,90</b>	<b>979.669,43</b>	<b>1.112.253,26</b>

Realizado por: Sonia Coba M.

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS SIN PROYECTO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>UNIDADES DE PRODUCTO</b>					
Coqueiro Original	1.254.344	1.379.778	1.517.756	1.669.531	1.836.484
Coqueiro Kids	777.797	855.577	941.134	1.035.248	1.138.773
Coqueiro Gemelo	77.346	85.081	93.589	102.948	113.242
<b>PRECIO</b>					
Coqueiro Original	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Coqueiro Kids	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Coqueiro Gemelo	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
<b>VENTAS</b>					
Coqueiro Original	892.008,81	981.209,69	1.079.330,66	1.187.263,73	1.305.990,10
Coqueiro Kids	336.142,62	369.756,88	406.732,57	447.405,83	492.146,41
Coqueiro Gemelo	16.336,98	17.970,68	19.767,75	21.744,52	23.918,97
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.244.488,41</b>	<b>1.368.937,25</b>	<b>1.505.830,98</b>	<b>1.656.414,07</b>	<b>1.822.055,48</b>

<b>PRESUPUESTO DE EGRESOS SIN PROYECTO</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
GASTO ADMINISTRATIVO/ VENTAS	311.122,10	342.234,31	376.457,74	414.103,52	455.513,87
COSTO DE VENTAS	248.897,68	248.897,68	248.897,68	248.897,68	248.897,68
DEP. ACTIVOS FIJOS	29.648,05	29.648,05	29.648,05	29.648,05	29.648,05
GASTOS IMPLM ESTRATEGIA	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>589.667,84</b>	<b>620.780,05</b>	<b>655.003,48</b>	<b>692.649,25</b>	<b>734.059,60</b>

Realizado por: *Sonia Coba M.*

Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
VENTAS NETAS	1.399.564,90	1.659.192,12	1.991.030,54	2.389.236,65	2.867.083,98
COSTO DE VENTAS	- 270.449,61	- 270.449,61	- 270.449,61	- 270.449,61	- 270.449,61
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>1.129.115,29</b>	<b>1.388.742,51</b>	<b>1.720.580,94</b>	<b>2.118.787,05</b>	<b>2.596.634,38</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS	- 392.426,21	- 392.426,21	-392.426,21	- 392.426,21	- 392.426,21
DEP. ACTIVOS FIJOS	-42.952,20	-56.074,20	-69.196,20	-82.318,20	-95.440,20
GASTOS IMPLEM ESTRATEGIA	- 29.592,46	- 29.592,46	- 29.592,46	- 29.592,46	- 29.592,46
<b>UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>664.144,42</b>	<b>910.649,64</b>	<b>1.229.366,06</b>	<b>1.614.450,17</b>	<b>2.079.175,50</b>
<b>VENTA ACTIVOS FIJOS</b>	-	-	<b>182,15</b>	-	<b>364,30</b>
EQUIPO DE COMPUTO	-	-	182,15	-	364,30
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>(9.768,75)</b>	<b>(8.146,45)</b>	<b>(6.284,83)</b>	<b>(4.148,58)</b>	<b>(1.697,18)</b>
<b>UTIL ANTES DE PARTIC TRAB</b>	<b>654.375,67</b>	<b>902.503,19</b>	<b>1.223.263,38</b>	<b>1.610.301,59</b>	<b>2.077.842,62</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	98.156,35	135.375,48	183.489,51	241.545,24	311.676,39
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>556.219,32</b>	<b>767.127,71</b>	<b>1.039.773,88</b>	<b>1.368.756,36</b>	<b>1.766.166,23</b>
IMPUESTO A LA RENTA	139.054,83	191.781,93	259.943,47	342.189,09	441.541,56
<b>UTILIDAD/PERDIDA NETA</b>	<b>417.164,49</b>	<b>575.345,78</b>	<b>779.830,41</b>	<b>1.026.567,27</b>	<b>1.324.624,67</b>

Realizado por: *Sonia Coba M.*

### 5.3 FLUJO DE CAJA

#### 5.3.1 Concepto

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

### **5.3.2 Importancia del Flujo de Caja**

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado. Nos permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, conocer con cuánto de dinero en efectivo se cuenta, de modo que con dicha información podamos tomamos decisiones tales como:

- Cuánto podemos comprar de materia prima.
- Comprar al contado o es necesario o preferible solicitar crédito.
- Cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Factibilidad para pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- Si tenemos un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, al adquirir nueva maquinaria.
- Si es necesario aumentar el disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>SALDO INICIAL</b>		63.466,16	63.466,16	63.466,16	63.466,16	63.466,16
<b>INGRESO POR VENTAS</b>		1.399.564,90	1.659.192,12	1.991.030,54	2.389.236,65	2.867.083,98
COSTO DE VENTAS		- 270.449,61	- 270.449,61	-270.449,61	-270.449,61	-270.449,61
GASTOS ADMINISTRATIVO/VENTAS		-392.426,21	- 392.426,21	-392.426,21	-392.426,21	-392.426,21
GASTOS IMPLM ESTRATEGIA		-29.592,46	-29.592,46	-29.592,46	-29.592,46	-29.592,46
Dep. Activos Fijos		-42.952,20	- 56.074,20	- 69.196,20	-82.318,20	- 95.440,20
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		664.144,42	910.649,64	1.229.366,06	1.614.450,17	2.079.175,50
GASTOS FINANCIEROS		- 9.768,75	- 8.146,45	-6.284,83	- 4.148,58	-1.697,18
<b>UTILIDAD ANTES DE PT</b>		654.375,67	902.503,19	1.223.081,23	1.610.301,59	2.077.478,32
PARTICIPACION TRABAJADORES		- 98.156,35	- 135.375,48	- 183.462,19	- 241.545,24	- 311.621,75
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP</b>		556.219,32	767.127,71	1.039.619,05	1.368.756,36	1.765.856,58
IMPUESTO A LA RENTA		- 139.054,83	- 191.781,93	- 259.904,76	- 342.189,09	- 441.464,14
<b>UTILIDAD NETA</b>		417.164,49	575.345,78	779.714,29	1.026.567,27	1.324.392,43
Dep. Activos Fijos		42.952,20	56.074,20	69.196,20	82.318,20	95.440,20
<b>PAGO PRINCIPAL CREDITO LP</b>		- 9.768,75	- 8.146,45	- 6.284,83	- 4.148,58	- 1.697,18
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>- 239.587,22</b>					
Activo Fijo	- 146.528,60	- 145.800,00	- 145.800,00	- 145.800,00	- 145.800,00	
Inversión Capital de Trabajo	- 63.466,16					63.466,16
Inversión Implementación Estrategias	- 29.592,46					
<b>INVERSION DE REEMPLAZO</b>						
Equipo de cómputo					- 728,60	
<b>VALOR DE SALVAMENTO</b>						
Equipo de computo				182,15		364,30
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>- 239.587,22</b>	304.547,95	477.473,53	696.825,66	958.208,29	1.481.965,91

Realizado por: Sonia Coba M.

Flujo de Caja sin Proyecto

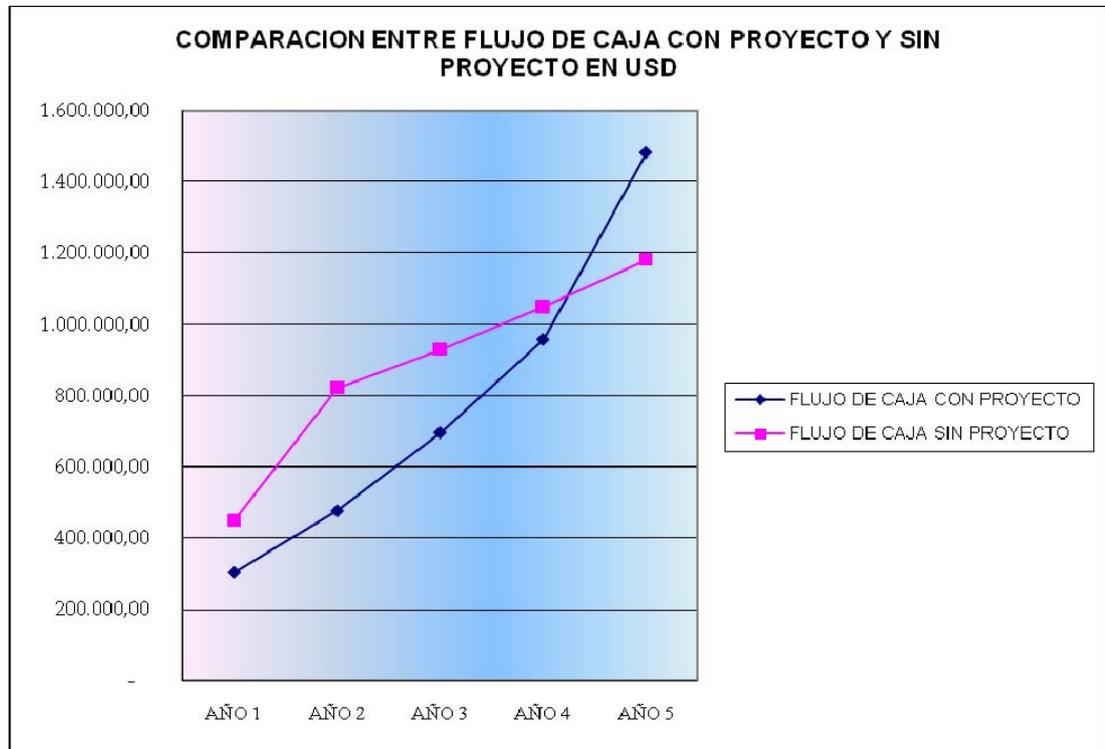
FLUJO DE CAJA					
AÑO	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-
INGRESO POR VENTAS	1.244.488,41	1.368.937,25	1.505.830,98	1.656.414,07	1.822.055,48
COSTO DE VENTAS	248.897,68	248.897,68	248.897,68	248.897,68	248.897,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS	311.122,10	342.234,31	376.457,74	414.103,52	455.513,87
DEP. ACTIVOS FIJOS	42.952,20	56.074,20	69.196,20	82.318,20	95.440,20
UTILIDAD OPERACIONAL	641.516,42	721.731,05	811.279,35	911.094,67	1.022.203,73
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE PT	641.516,42	721.731,05	811.279,35	911.094,67	1.022.203,73
PARTICIPACION TRABAJADORES	- 96.227,46	- 108.259,66	- 121.691,90	- 136.664,20	-153.330,56
UTILIDAD ANTES DE IMP	545.288,96	613.471,40	689.587,45	774.430,47	868.873,17
IMPUESTO A LA RENTA	- 136.322,24	- 153.367,85	- 172.396,86	- 193.607,62	- 217.218,29
UTILIDAD NETA	408.966,72	766.839,24	861.984,31	968.038,09	1.086.091,46
FLUJO DE CAJA	408.966,72	766.839,24	861.984,31	968.038,09	1.086.091,46
DEP. ACTIVOS FIJOS	42.952,20	56.074,20	69.196,20	82.318,20	95.440,20
FLUJO DE CAJA	451.918,92	822.913,45	931.180,51	1.050.356,29	1.181.531,66

Realizado por: Sonia Coba M.

Comparación Flujo de Caja con y sin proyecto

VARIACION ENTRE FLUJO DE CAJA CON PROYECTO Y SIN PROYECTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA CON PROYECTO	304.547,95	477.473,53	696.825,66	958.208,29	1.481.965,91
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO	451.918,92	822.913,45	931.180,51	1.050.356,29	1.181.531,66
VARIACION (USD)	- 147.370,97	- 345.439,91	- 234.354,85	- 92.148,00	300.434,25
VARIACION (%)	67,39%	58,02%	74,83%	91,23%	125,43%

**Gráfico No. 29: Variación Flujo de Caja con y sin Proyecto de la empresa “Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.”**



Realizado por: Sonia Coba M.

## 5.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 5.4.1 Valor Actual Neto

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Si el valor actual neto de una inversión es positivo, la inversión debe aceptarse, y se rechazará si el valor calculado y resultante, es negativo.

Para el cálculo del valor actual neto (VAN), utilizaremos la siguiente fórmula:

$$VAN = -I.I + \frac{FNE_1}{(1+i)} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

VAN: Valor Actual Neto

FNE: Flujo Neto de Efectivo

La regla de decisión es la siguiente:

Si el VAN > 0 Aceptable

Si el VAN < 0 No aceptable

Si el VAN = 0 indiferente

#### **5.4.2. Razón Beneficio / Costo**

El índice de Costo / Beneficio representa uno de los criterios integrales de evaluación, mostrando la cantidad de dinero que se percibe por cada unidad monetaria utilizada (inversión y operación), expresado como valores actualizados, entre la sumatoria del flujo neto de beneficios actualizados y la sumatoria del flujo de costos también actualizados, generados en toda la vida útil del proyecto.

Lo que representa este indicador económico es el rendimiento del proyecto por cada dólar invertido en relación al Valor Actual Neto.

El costo beneficio obtenido es:

$$\mathbf{VAN / Inversión Inicial}$$

#### **5.4.3. Período de Recuperación**

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

#### **5.4.4 Tasa Interna de Retorno**

Está definida como la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), utilizaremos la siguiente fórmula:

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

#### **5.4.5 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es una de las herramientas más importantes para la evaluación de proyectos.

Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles.

No se debe olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, es decir, la prima de riesgo indica el crecimiento real del patrimonio de la empresa.

En nuestro proyecto pondremos en práctica los indicadores mencionados anteriormente para analizar la factibilidad del mismo en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.

### TASA DE

<b>DESCUENTO</b>	<b>12%</b>	Tasa Activa	<b>14,00%</b>
Rendimiento Bonos			
Estado	10%		
Tasa de riesgo	2%		

### INDICADORES PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

#### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

$$\text{CPPC} = \frac{C}{C+D} * r_s + \frac{D}{C+D} * r_d$$

% Capital propio	<b>C =</b>	69,20%
% Deuda	<b>D =</b>	30,80%
costo de oportunidad	<b>rs =</b>	12,00%
Tasa de interés Capital	<b>rd =</b>	14,00%

$$\text{CPPC} = 12,62\%$$

Valor Actual Neto (VAN)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 385.387,22		- 385.387,22
AÑO 1	304.545,68	12,62%	270.428,43
AÑO 2	477.471,64	12,62%	376.484,75
AÑO 3	696.824,20	12,62%	487.891,14
AÑO 4	958.207,33	12,62%	595.743,20
AÑO 5	1.481.965,52	12,62%	818.158,81
<b>VAN</b>			<b>2.163.319,12</b>

Por lo tanto al ser el VAN positivo ( $2.163.319,12 > 0$ ) podemos decir que es **ACEPTABLE**, ya que trae el valor futuro al presente y es rentable.

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 385.387,22	
Año 1	270.428,43	270.428,43
Año 2	376.484,75	- 114.958,79
Año 3	487.891,14	
Año 4	595.743,20	
Año 5	818.158,81	

<b>0,31</b>	Años	<b>Período de recuperación</b>
<b>3,66</b>	Meses	<b>1 año, 3 meses y 20 días</b>
<b>0,66</b>		
<b>19,80</b>	días	

### COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	2.548.706,34
INVERSION	385.387,22
<b>BENEFICIO COSTO</b>	<b>6,61</b>

Por cada dólar que se invierta en el proyecto se recibirá \$6,61 dólares de utilidad o ganancia por dicha inversión.

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	-385.387,22		- 385.387,22		- 385.387,22
AÑO 1	304.545,68	168,00%	113.636,45	170,00%	112.794,70
AÑO 2	477.471,64	168,00%	66.478,01	170,00%	65.496,80
AÑO 3	696.824,20	168,00%	36.200,86	170,00%	35.402,34
AÑO 4	958.207,33	168,00%	18.574,64	170,00%	18.030,36
AÑO 5	1.481.965,52	168,00%	10.719,24	170,00%	10.328,07
			<b>- 139.778,03</b>		<b>- 143.334,95</b>

**TIR = 89,41%**

### TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 385.387,22		
AÑO 1	304.545,68	13%	551.636,42
AÑO 2	477.471,64	13%	767.976,58
AÑO 3	696.824,20	13%	995.230,13
AÑO 4	958.207,33	13%	1.215.233,36
AÑO 5	1.481.965,52	13%	1.668.930,29
			<b>5.199.006,79</b>

$$\begin{aligned} \text{VP} &= 385.387,22 \\ \text{VF} &= 5.199.006,79 \\ n &= 5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{VF} &= \text{VP}(1+i)^n \\ i &= ((\text{VF}/\text{VP})^{(1/n)})-1 \end{aligned}$$

$$i = 68,27\%$$

$$\text{TIRM} = 68,27\%$$

#### 5.4.6 Escenario Optimista y Pesimista

Para efectos de cálculo se tomará un 10% adicional en los rubros de ingresos de ventas en el escenario optimista mientras que en el escenario pesimista se disminuirá el 10% dándonos como resultado los siguientes valores en el cálculos de los indicadores de sensibilidad.

#### ESCENARIO OPTIMISTA

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>12%</b>	Tasa Activa	<b>14%</b>
Rendimiento Bonos			
Estado	10%		
Tasa de riesgo	2%		

#### INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO MAS OPTIMISTA

##### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

$$\text{CPPC} = (C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd$$

% Capital propio	<b>C =</b>	69,20%
% Deuda	<b>D =</b>	30,80%
costo de oportunidad	<b>rs =</b>	12%
Tasa de interés Capital	<b>rd =</b>	14,00%

$$\text{CPPC} = 12,62\%$$

### VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 239.587,22		- 239.587,22
AÑO 1	376.529,05	12,62%	334.347,74
AÑO 2	566.005,87	12,62%	446.293,68
AÑO 3	806.694,84	12,62%	564.818,60
AÑO 4	1.093.280,97	12,62%	679.722,11
AÑO 5	1.647.501,35	12,62%	909.547,31
<b>VAN</b>			<b>2.695.142,22</b>

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 239.587,22	
Año 1	334.347,74	
Año 2	446.293,68	
Año 3	564.818,60	
Año 4	679.722,11	
Año 5	909.547,31	

<b>0,72</b>		<b>Período de recuperación</b>
<b>8,60</b>	Meses	<b>8 meses y 18 días</b>
<b>0,60</b>		
<b>18,00</b>	días	

### **COSTO BENEFICIO**

VALOR ACTUAL FLUJOS	2.934.729,44
INVERSION	239.587,22
<b>BENEFICIO COSTO</b>	<b>12,25</b>

Por cada dólar que se invierta en el proyecto se recibirá \$12,25 dólares de utilidad o ganancia por dicha inversión.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 239.587,22		- 239.587,22		- 239.587,22
AÑO 1	376.529,05	195,00%	127.636,97	198,00%	126.352,03
AÑO 2	566.005,87	195,00%	65.039,46	198,00%	63.736,53
AÑO 3	806.694,84	195,00%	31.422,68	198,00%	30.483,20
AÑO 4	1.093.280,97	195,00%	14.435,90	198,00%	13.863,30
AÑO 5	1.647.501,35	195,00%	7.374,21	198,00%	7.010,43
			<b>6.321,99</b>		<b>1.858,27</b>

**TIR = 199,25%**

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 239.587,22		
AÑO 1	376.529,05	13%	682.022,93
AÑO 2	566.005,87	13%	910.377,10
AÑO 3	806.694,84	13%	1.152.151,46
AÑO 4	1.093.280,97	13%	1.386.538,66
AÑO 5	1.647.501,35	13%	1.855.350,13
			<b>5.986.440,27</b>

**VP = 239.587,22**  
**VF = 5.986.440,27**  
**n = 5**

$$VF = VP(1+i)^n$$

$$i = ((VF/VP)^{(1/n)})-1$$

**i = 90,34%**

**TIRM = 90,34%**

## ESCENARIO PESIMISTA

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>12%</b>	Tasa Activa	<b>14%</b>
Rendimiento Bonos Estado	10%		
Tasa de riesgo	2%		

### INDICADORES PROYECTO INVERSIONISTA FINANCIADO MAS PESIMISTA

#### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)

$$\text{CPPC} = (C/C+D)*rs + (D/C+D)*rd$$

% Capital propio	<b>C =</b>	69,20%
% Deuda	<b>D =</b>	30,80%
costo de oportunidad	<b>rs =</b>	12%
Tasa de interés Capital	<b>rd =</b>	14%

$$\text{CPPC} = \mathbf{12,62\%}$$

#### VALOR ACTUAL NETO

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 385.387,22		- 385.387,22
AÑO 1	428.844,83	12,62%	380.802,76
AÑO 2	388.939,31	12,62%	306.677,31
AÑO 3	587.137,17	12,62%	411.092,24
AÑO 4	823.134,65	12,62%	511.764,90
AÑO 5	1.316.430,08	12,62%	726.770,53
<b>VAN</b>			<b>1.951.720,52</b>

PERIODO DE RECUPERACION		
Año 0	- 385.387,22	
Año 1	380.802,76	380.802,76
Año 2	306.677,31	- 4.584,46
Año 3	411.092,24	
Año 4	511.764,90	
Año 5	726.770,53	

- 0,01		Período de recuperación
- 0,13	Meses	1 año y 4 días
0,13		
3,90	días	

### COSTO BENEFICIO

VALOR ACTUAL FLUJOS	2.337.107,73
INVERSION	385.387,22
<b>BENEFICIO COSTO</b>	<b>6,06</b>

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL	TASA	VALOR ACTUAL
AÑO 0	- 385.387,22		-385.387,22		- 385.387,22
AÑO 1	428.844,83	185,00%	150.471,87	187,00%	149.423,29
AÑO 2	388.939,31	185,00%	47.884,19	187,00%	47.219,14
AÑO 3	587.137,17	185,00%	25.363,26	187,00%	24.836,70
AÑO 4	823.134,65	185,00%	12.476,46	187,00%	12.132,30
AÑO 5	1.316.430,08	185,00%	7.001,22	187,00%	6.760,65
			<b>- 142.190,23</b>		<b>- 145.015,14</b>

TIR = **84,33%**

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO MODIFICADA (TIRM)

PERIODOS	FLUJO	TASA	VALOR FUTURO
AÑO 0	- 385.387,22		
AÑO 1	428.844,83	13%	776.784,71
AÑO 2	388.939,31	13%	625.579,10
AÑO 3	587.137,17	13%	838.571,05
AÑO 4	823.134,65	13%	1.043.929,29
AÑO 5	1.316.430,08	13%	1.482.510,90
			<b>4.767.375,04</b>

$$\begin{aligned}VP &= 385.387,22 \\VF &= 4.767.375,04 \\n &= 5\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}VF &= VP(1+i)^n \\i &= ((VF/VP)^{(1/n)})-1\end{aligned}$$

$$i = 65,38\%$$

$$\text{TIRM} = 65,38\%$$

#### 5.4.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas en el cual la empresa equilibra el valor de la producción con los gastos necesarios para realizarla; es decir, en el punto de equilibrio los costos totales son iguales a los ingresos totales. En otros términos es el punto donde la empresa ni pierde ni gana dinero. Las utilidades solo empiezan a percibirse cuando los ingresos por ventas superan el nivel de ese punto de equilibrio.

La deducción del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios. En la práctica se utiliza ante todo para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operarse sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades.

El análisis del punto de equilibrio también es útil para:

- Orientar la decisión sobre el tamaño inicial y la tecnología a emplear (capacidad instalada).
- Realizar programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada.
- Redefinir precios o tarifas para hacer factible el proyecto.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El análisis del punto de equilibrio, será determinado para el año 2009, a partir de los siguientes datos:

Demanda 2009:	2.343.875 helados
Costos fijos totales:	\$ 248.780,79
Costos variables totales:	\$130.964,60 + \$392.426,21 = \$ 523390,81
Costo total:	\$772.171,60
Margen de utilidad:	20%

$$\begin{aligned}\text{Costo variable unitario} &= 523.390,81 / 2.343.875 \\ &= \$0,22\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Precio de venta unitario} &= ((248.780,79+523.390,81)+ \\ &\quad (248.780,79+523.390,81) (0,20)) / 2.343.875 \\ &= 905.911,13 / 2.343.875 \\ &= \$0.40\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Ingreso total} &= Pvu \times \text{Volumen de envíos estimado 2009} \\
 &= 0.40 (2.343.875) \\
 &= \$937.550,00
 \end{aligned}$$

Para determinar el punto de equilibrio en unidades utilizaremos la siguiente fórmula:

$$PEu = \frac{CF}{Pvu - Cvu}$$

$$PEu = \frac{248.780,79}{0,40 - 0,22}$$

$$PEu = 1.382.115,5$$

Para determinar el punto de equilibrio en ventas utilizaremos la siguiente fórmula:

$$PEvtas = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

$$PEvtas = \frac{248.780,79}{1 - \frac{523.390,81}{937.550,00}}$$

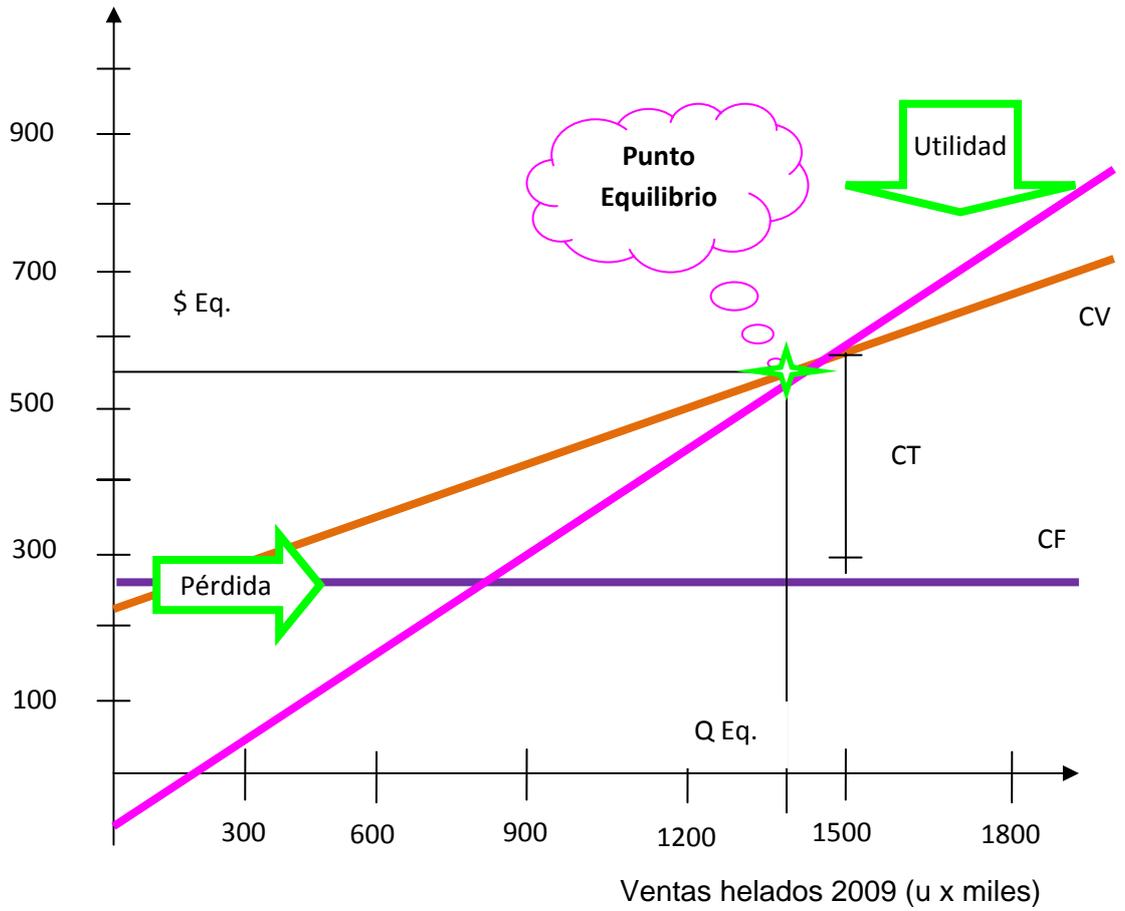
$$PEvtas = \frac{248.780,79}{0,441746}$$

$$PEvtas = \$563.176,10$$

Se puede concluir que con la producción de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. de con 1.382.116 unidades de helados y \$563.176,1 de ventas totales, se puede cubrir todos los costos y gastos asociados con las operaciones de la empresa.

**Gráfico No. 30: Punto de Equilibrio para el año 2009 de la empresa "Heladerías Cofrunat Cía. Ltda."**

Miles dólares (\$)



Realizado por: Sonia Coba M.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. es una empresa con 20 años en el mercado dedicada a la producción y distribución de helados de fruta natural, con un segmento de mercado establecido.
- El descuido del personal de ventas de Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., en lo referente al servicio al cliente no ha permitido mantener a la empresa informada de las preferencias de los clientes lo que se ve reflejado en la falta de crecimiento y desarrollo de la misma en el mercado.
- Al poseer una misión y visión empresariales mal definidas así como el carecer de principios y valores institucionales ha mantenido a la empresa alejada de los objetivos y metas que desea alcanzar así como las directrices para su consecución.
- Reposicionar los productos y servicios que posee Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. en el mercado de consumo, es un reto ya que existe una gran variedad de competidores tanto grandes como pequeños por lo que es necesario establecer estrategias que nos permitan liderar en el mercado y mantenernos.
- En la investigación de Mercados se obtuvo que el 42.6% de los clientes adquirirían tortas heladas como nuevo producto de la empresa lo cual evidencia un nicho de mercado importante que debe ser explotado.

- La falta de estrategias de promoción y publicidad en Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., ha provocado que los clientes potenciales no conozcan los productos que tiene la empresa lo cual deja un nicho de mercado importante suelto.
- El presente estudio demuestra que el invertir en un plan de marketing bien elaborado en el que se detallan cada una de las actividades del mix de marketing genera mayores utilidades para Heladerías Cofrunat Cía. Ltda.
- Heladerías Cofrunat Cía. Ltda., pertenece a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha lo que le genera oportunidades en cuanto a capacitación del personal, procesos, etc.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Una vez señalados los beneficios de los instrumentos y guías del presente estudio se sugiere a Heladerías Cofrunat Cía. Ltda. la aplicación y ejecución de los mismos, lo más pronto posible, para incrementar la productividad de la empresa y alcanzar la competitividad que requiere para ser reconocida en el segmento de mercado seleccionado como meta en el presente estudio.
- Se recomienda adquirir el computadoras para el personal de ventas que les permita registrar el historial de los clientes lo cual servirá como base de datos para la misma empresa en cuanto a preferencias de consumo, frecuencia, así como permitirán realizar evaluaciones anuales en esta área tan importante, todo esto para poder aplicar las estrategias ya recomendadas en el presente estudio que nos permitirán reposicionar los productos y servicios que posee la empresa

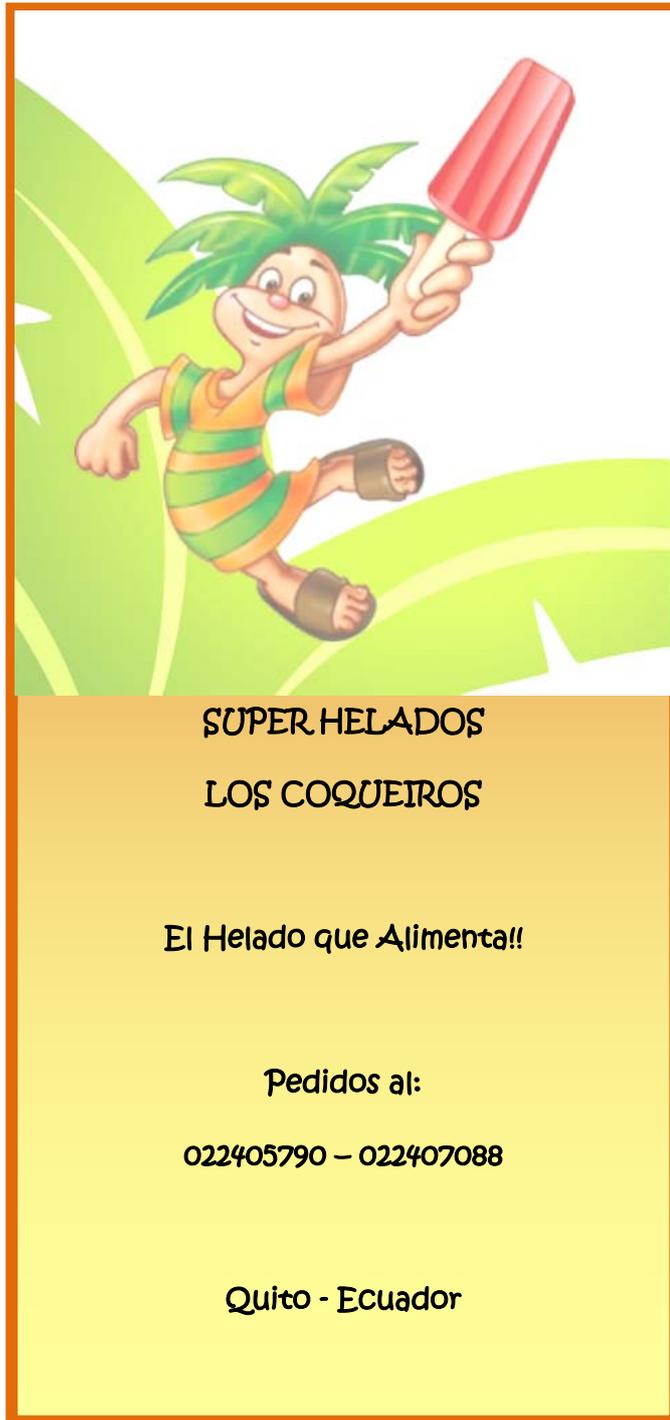
en el mercado mediante la apertura de al menos 270 puntos de venta nuevos cada año.

- Se aconseja aplicar el direccionamiento estratégico en la organización ya que facilitará la identificación de sus miembros con la empresa, la motivación y la unión de los mismos para alcanzar objetivos comunes y metas, así como considerar los resultados de la matriz FODA para sacar provecho de las fortalezas y oportunidades de la empresa y utilizarlas para combatir a las debilidades y amenazas que presenta.
- Implementar estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que permitirán a la empresa liderar el mercado de consumo de helados de frutas naturales y mantenerse en este sitio gracias a la calidad de sus productos.
- Una vez determinado el interés de los clientes en las tortas heladas como productos nuevos de la empresa se recomienda abrir puntos de venta e implementar las políticas establecidas en el mix de producto para lograr participación de este segmento de mercado tan importante para la empresa.
- Después del análisis de sensibilidad de los indicadores financieros se recomienda aplicar el plan de marketing para la empresa Heladerías Cofrunat Cía. Ltda ya que se pudieron reflejar que las utilidades eran mayores con esta inversión que sino se la hiciera.
- Se recomienda mantener capacitados a todo el personal de la empresa en servicio al cliente así como en calidad total lo cual le permitirá a la empresa atender de una mejor manera a sus clientes y

desde el interior de la empresa reflejar el grado de conformidad de los empleados que se verá reflejado en su mejor desempeño.

## ANEXOS

### DISEÑO DE BANNER



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- LAMB HAIR MC DANIEL, *Marketing 6ta Edición*, Colombia 2002
- GUIZAR MONTÚFAR RAFAEL, *Desarrollo Organizacional 2da Edición*, México 2004.
- LOVERLOCK REINOSO D´ANDREA HUETE, *Administración de Servicios 1ra Edición*, México 2004.
- NARESH K. MAQLHOTRA, *Investigación de Mercados 4ta Edición*, México 2004
- FERRELL O.C., HARTLINE MICHAEL D., LUCAS GEORGE H., *Estrategia de Marketing 2da Edición*.
- JAMES C. VAN HORNE, JOHN M. WACHOWICZ, JR., *Fundamentos de Administración Financiera Undécima Edición 2002*.
- JAMES R. EVANS, WILLIAM LINDSAY, *Administración de la Calidad 4ta Edición 2000*.
- MANSON/LIND/MARCHAL, *Estadística para la Administración y Economía Décima Edición 2003*.

## **PÁGINAS WEB:**

- [http://www.12manage.com/methods\\_ishikawa\\_cause\\_effect\\_diagram\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_es.html)
- <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- [http://elearning.hfhu.org/hfhu/courses/pages/std\\_glossary\\_sp.htm#p](http://elearning.hfhu.org/hfhu/courses/pages/std_glossary_sp.htm#p)
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/2002/07/08/49083.php>
- <http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/noticia.asp?pkid=343351>
- [http://www.12manage.com/methods\\_ishikawa\\_cause\\_effect\\_diagram\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_ishikawa_cause_effect_diagram_es.html)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/41/cdcuch.htm>
- <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>
- <http://www.monografias.com/trabajos/marketing/marketing.shtml>
- <http://www.lasrelacionespublicas.com/como-se-hace-un-plan-de-medios.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>