



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020

#### TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

<b>Título del Trabajo:</b>
Plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina “Tangerine Ice Cream”, en el Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Línea de investigación:</b>
Gestión Administrativa y Sociedad
<b>Campo amplio de conocimiento:</b>
Administración
<b>Autor /a:</b>
Ana Maribel Carvajal Torres
<b>Tutor /a:</b>
Mg. Ana Lucia Tulcan Pastás

Quito – Ecuador

2021

## Aprobación del tutor



Yo, Mg. Ana Lucia Tulcán Pastás con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: Plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina “Tangerine Ice Cream”, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Elaborado por: Ana Maribel Carvajal Torres, de C.I: 1715877112, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 7 de septiembre de 2021

---

**Firma**

## Tabla de Contenidos

Aprobación del tutor .....	ii
Declaración de autorización por parte del estudiante.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla de Contenidos .....	iii
Índice De Tablas.....	v
Índice De Figuras.....	vii
Información General .....	1
Contextualización del tema .....	1
Pregunta Problémica .....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos .....	2
Beneficiarios directos.....	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos.....	3
Plan de Inversión .....	4
Evaluación de proyecto.....	4
Estudio Factibilidad.....	4
Proyecto de factibilidad .....	4
1.2. Problema a resolver .....	4
1.3. Proceso de investigación.....	5
1.4. Vinculación con la sociedad .....	7
1.5. Indicadores de resultados .....	7
1.5.1. Resultados de las encuestas.....	8
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	15

2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	15
Modelo de Negocio CANVAS.....	15
2.2. Descripción de la propuesta.....	18
a Estructura General .....	18
b Explicación del aporte.....	18
c Estrategias y/o Técnicas .....	19
Segmentación del Mercado .....	19
Propuesta de valor .....	20
Canales.....	21
Relación con los clientes .....	22
Fuentes de ingreso.....	23
Recursos Clave .....	24
Actividades Claves.....	26
Socios Claves.....	27
Estructura de Costes .....	27
d Validación de la Propuesta.....	30
Resultados de la validación .....	31
2.3. Matriz de articulación .....	33
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	36
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXO .....	39

## Índice De Tablas

Tabla 1 Indicadores propuestos .....	7
Tabla 2 Preferencias .....	8
Tabla 3 Gustos y Preferencias .....	8
Tabla 4 Hábitos de Consumo .....	9
Tabla 5 Exclusividad de producto .....	9
Tabla 6 Gustos y Preferencias .....	10
Tabla 7 Gustos y Preferencias .....	10
Tabla 8 Precio .....	11
Tabla 9 Sugerencias .....	11
Tabla 10 Conocimiento de ubicación .....	12
Tabla 11 Conocimiento del producto.....	12
Tabla 12 Preferencias .....	13
Tabla 13 Satisfacción .....	13
Tabla 14 Gustos y Preferencias .....	14
Tabla 15 Lienzo Canvas propuesto.....	18
Tabla 16 Segmentación Geográfica.....	19
Tabla 17 Segmentación Demográfica .....	20
Tabla 18 Matriz de Propuesta de Valor.....	21
Tabla 19 Canales y Selección de canales .....	22
Tabla 20 Tipo de relación con los clientes.....	23
Tabla 21 Características del Producto.....	24
Tabla 22 Capital de Inversión.....	24
Tabla 23 Socios y proveedores claves.....	27

Tabla 24 Plan de Inversión .....	28
Tabla 25 Plan de Financiamiento .....	28
Tabla 26 Detalle de los costos.....	29
Tabla 27 <i>Costos proyectados</i> .....	29
Tabla 28 <i>Proyección Gastos de Ventas</i> .....	29
Tabla 29 <i>Depreciación administrativa</i> .....	30
Tabla 30 Perfil de Validadores .....	30
Tabla 31 Criterios de Validación .....	31
Tabla 32 Matriz de articulación .....	33
Tabla 33 Análisis de la competencia .....	34
Tabla 34 Costos Indirectos de fabricación .....	48
Tabla 35 Costos.....	48
Tabla 36 Proyección de Costos .....	48
Tabla 37 Proyección Gastos de Ventas .....	49
Tabla 38 Beneficios sociales.....	49
Tabla 39 Beneficios sociales.....	50
Tabla 40 Depreciación administrativa.....	51
Tabla 41 Proyección Depreciación .....	51
Tabla 42 Flujo de Caja .....	52
Tabla 43 Punto de Equilibrio .....	52

## Índice De Figuras

Figura 1 Diseño del empaque del helado de mandarina.....	20
Figura 2 Promoción.....	23
Figura 3 Plano del local comercial.....	25
Figura 4 Recursos Físicos .....	26
Figura 5 Publicidad.....	26

## **Información General**

### **Contextualización del tema**

A nivel mundial, según datos de la Asociación de Consumidores Coldiretti (2021) Italia, representa actualmente el país líder en la elaboración artesanal de helados, con una producción de 595 millones de litros anual, que posicionan a dicho país como el primer productor de la Unión Europea. En este sentido, estos niveles de producción se deben al incremento en la demanda de helados como producto del confinamiento decretado por la pandemia, lo que representa una oportunidad para las empresas dedicadas a la comercialización de helados artesanales.

A nivel nacional, las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2021) destacan que, la producción y comercialización de los helados de yogur es un negocio representativo dentro del mercado local y que existen 255 compañías dedicadas a la fabricación de helados en Ecuador y a nivel nacional existen más de 80 heladerías formales entre pequeñas y medianas y sus precios oscilan entre \$ 1.50 hasta \$5.00, ofreciendo gran variedad de sabores, tanto naturales como artificiales en sus diversas presentaciones.

A nivel local, se destaca que, según cifras de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI (2020) las Pymes en los últimos años han incrementado las ventas en el sector alimentos, específicamente en el rubro de los postres, derivados en el consumo de helados, basado en el cumplimiento de los planes de crecimientos. Por lo tanto, se considera de gran importancia aplicar este tipo de estrategias basadas en comercialización, enfocadas en los requerimientos y gustos de los consumidores para satisfacer sus necesidades.

De igual manera, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI (2021) señala que, para las Pymes la producción de helados representa una debilidad, al competir con la industria nacional y con los productos importados, sin embargo, el elemento clave para ofrecer como producto el helado se basa en la calidad, además que este componente debe estar asociado con la capacidad de negociación con proveedores, que permitirán incrementar las ventas, lo que representa un panorama favorable para este tipo de empresas, que logran incursionar desde sus inicios como emprendimientos dentro del sector alimentos.

Según lo anteriormente expuesto, se considera proponer un emprendimiento basado en la creación de una empresa de helado de mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito, en el norte, con el fin de conocer la viabilidad financiera, técnica y operativa para la elaboración de un producto de calidad y factible, promoviendo el consumo de la fruta con sus propiedades basadas en vitamina c, como un producto saludable.



## **Pregunta Problémica**

¿Será viable la creación de una empresa dedicada a la elaboración de helado de mandarina, con el fin de incursionar en el mercado local con un postre bajo en calorías y ofreciendo al consumidor una saludable alternativa?

## **Objetivo General**

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de incursionar en el mercado local con un postre bajo en calorías y ofreciendo al consumidor una saludable alternativa.

## **Objetivos Específicos**

Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la creación de los negocios, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Diagnosticar la situación actual que permita la viabilidad de la creación de una empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

Presentar una propuesta de plan de negocios que permita verificar la viabilidad de la creación de una empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.

Validar la propuesta basada en el criterio de especialistas.

## **Beneficiarios directos**

Entre los beneficiarios directos de este plan de negocios se puede mencionar, a los empleados de la empresa, los cuales se beneficiarán a través de la remuneración recibida por el trabajo realizado, con el fin de generar empleos, asimismo los socios o accionistas que aportaran capital para la constitución de la compañía, se beneficiaran por medio del ingreso que recibirán de las ventas, así como las utilidades que perciban a final de año. De igual manera, se beneficiarán los consumidores, porque podrán adquirir un helado de consumo saludable. Entre los que se destacan los niños y adultos que presenten gustos y preferencias por los helados, así como los individuos que transiten por la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito en el norte.

En este sentido, los empleados representan a los individuos que se requieren contratar para realizar las funciones, por lo que se requiere contratar a un vendedor, un Gerente Comercial, un Administrador, un encargado de producción, personal de limpieza y una asistente administrativa. Con respecto a los socios o accionistas, se considera nombrar a dos socios los cuales aportaran el capital necesario para implementar el proyecto.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización de fundamentos teóricos**

Esta investigación que se pretende desarrollar soporta su justificación teórica en el hecho de que, aporta al conocimiento existente a través de la literatura bibliográfica consultada. Entre los fundamentos teóricos propuestos por autores y los antecedentes del estudio se destacan para dicho desarrollo:

Moreno (2016) señaló en su libro que, los emprendimientos dedicados a la elaboración de helados representan una opción de postre llamativo, por presentar colores con diferentes presentaciones que agradan tanto a los niños como a los adultos, presentado así variedad de sabores. Sin embargo, la realidad es que estos postres contienen excesivas calorías y escasos nutrientes, los cuales incrementan los niveles de grasa y azúcar en el organismo, desarrollando así la posibilidad de sufrir enfermedades como obesidad, diabetes, cardíacas, entre otras.

En dicho estudio se determinó que, los consumidores presentan gustos y preferencias que aún no han sido tan satisfechas en relación a sabores y calidad, lo que confirma que en la ciudad no existen heladerías que ofrezcan propiedades nutritivas con el fin de satisfacer las necesidades de segmento de los consumidores, lo que representa una oportunidad para aprovechar las frutas disponibles en la localidad.

Asimismo, menciona Broadhead (2018) en su libro que, en la actualidad, aunque existen productos que compiten en la comercialización de helados, los consumidores tienen la disposición de adquirir productos con nuevos sabores disponibles a través de minoristas y tiendas, esto representaría una fortaleza para el proyecto en estudio, ya que este permitirá cubrir un segmento del mercado que tiene el interés de adquirir helados a base de frutas como la mandarina y que la empresa puede ofrecer como producto saludable.

De igual manera, Quaranta (2020) expuso en su libro que, existen empresas dedicadas a la elaboración de helados que utilizan la composición de productos sustitutos y emplean ingredientes artificiales, basados en colorantes y preservantes, los cuales ocasionan problemas en la salud de los consumidores.

Según lo expuesto por el autor, se considera necesario ofrecer un postre incorporando productos naturales a base de frutas, con el fin de crear una oportunidad que incremente no solamente la actividad económica y laboral sino ofrecer un producto que además de ser sano y nutritivo, presenta ciertas normas técnicas en insumos, producción, con estrictas normas de higiene así como adecuados canales de distribución, ya que de lo contrario se pondrá en riesgo la salud de los consumidores al adquirir productos que afecten la salud en el mediano plazo.

## **Plan de Inversión**

Consiste en establecer, detallar y estudiar un negocio, en el cual se desarrollarán estrategias, evaluando tanto su viabilidad como los procedimientos a realizar, con el fin de transformar oportunidades en un proyecto de negocio, además, el contenido del plan abarcará desde que inicia la declaración hasta la manera de ejecutarla en la práctica para así continuar con su desarrollo (Viñán, Puente, Ávalos, & Córdova, 2018).

## **Evaluación de proyecto**

Consiste en calcular dimensiones cuantitativas generadas en la fase de planeación del proyecto, y que basadas en cálculos matemáticos permitirán alcanzar diversos factores de evaluación, relacionados con la disponibilidad de materiales, innovación tecnológica, comportamiento de los precios y la demanda, así como otras variables del retorno (Castro, 2017).

## **Estudio Factibilidad**

Se refiere al análisis del entorno en relación a la capacidad de ejecutar el plan de inversión con el fin de conseguir el impacto previsto, en la cual se integran tanto elementos internos como externos del proyecto, vinculados con los objetivos y el contexto del mismo (Baca, 2019).

## **Proyecto de factibilidad**

Según Viñán et al. (2018) consiste en el estudio, preparación e impulso al proponer un modelo operativo viable, con el fin de dar soluciones a requerimientos, necesidades o problemas dentro de las organizaciones, refiriéndose bien sea a la formulación de programas, políticas o procesos.

Según lo antes expuesto se considera relevante desarrollar este proyecto con el fin de proponer un plan de negocio basado en el modelo Canvas, para la creación de una empresa de helado de mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito.

## **1.2. Problema a resolver**

En relación a la problemática presentada en este estudio, se destaca que las industrias locales dedicadas a la producción de helados incorporan grandes cantidades de aditivos que se utilizan para su preparación entre los que destacan saborizantes artificiales, colorantes,

conservantes que permiten alargar la vida útil del producto, con el fin de abaratar costes de producción, e impulsar su sabor (Castro, 2017).

Por otra parte, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI (2021) destaca que, para las Pymes la producción de helados representa una debilidad, al competir con la industria nacional y con los productos importados, sin embargo, el elemento clave para ofrecer como producto el helado se basa en la calidad.

### **1.3. Proceso de investigación**

La presente investigación presentará un enfoque cuantitativo y según los autores Sampieri y Mendoza (2020) consiste en el uso de la recolección de datos para probar suposiciones, basadas en la medición numérica y el análisis estadístico. Entre las fuentes de información utilizadas se destacarán la búsqueda de información encontrada en libros, documentos, artículos científicos y revistas.

En relación al tipo de investigación se definirá, una investigación descriptiva que según Sampieri y Mendoza (2020), lo definen como la etapa en la cual, el investigador se dedica a la búsqueda de características o rasgos importantes que permitan, describir detalladamente las tendencias de una población o grupo en estudio. Mediante esta investigación se podrán describir, analizar y determinar a través de la evaluación de los distintos factores con el fin de estudiar la factibilidad del estudio.

En relación con el diseño de esta investigación, se aplicará el no experimental, que según Sánchez et al. (2020) la define como aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

La presente investigación al ser no experimental, se realizará sin la manipulación deliberadas de variables y en los que se observaran los fenómenos en su ambiente natural para luego proceder a analizarlos.

### **Población y Muestra**

Sampieri y Mendoza (2020) definen la muestra como aquella que representa una parte de esa población o individuos que son objeto de estudio y dentro de la investigación, se establecerá como población a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, de ella se obtendrá la información que será válida para el establecimiento de las conclusiones.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2021) la población estaría representada por 2.644.145 habitantes, de los cuales, las mujeres representan el 51,7% (987.973) mientras que los hombres es 48,3% (923.993). Es importante mencionar que, de esta

población se obtendrá la información válida para el establecimiento de las conclusiones de la investigación.

A continuación, se presenta la fórmula para proceder a calcular la fórmula de la muestra:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Valor expresado en desviaciones típicas y que está en función de un nivel de Confianza dado. (Z=95%=1,96)

p= Probabilidad de ocurrencia (éxito) (0,5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (fracaso) (0,5)

e = Error de estimación (E=5%=0,05)

Cálculo:

$$n = 1,96^2 \frac{2.644.145 x 0,5 x 0,5}{0,05^2(2.644.145 - 1) + 1,96^2 x 0,5 x 0,5}$$

$$n = 3,8414 \frac{661.036,25}{(6.610,36) + 0,9604}$$

$$n = 3,8416 \frac{661.036,25}{6.611,32}$$

Donde la muestra es n= 384

De esta manera, la muestra para esta investigación estará representada por 384 habitantes, del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en el norte.

## **Técnicas**

Las técnicas de recolección de información comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (Sánchez, Revilla, Alayza, & Degola, 2020). En el caso de este trabajo de investigación, se utilizará como técnica de recolección la encuesta que será aplicada a los posibles consumidores de helados de fruta en el Distrito Metropolitano de Quito.

## **Análisis de recolección de datos**

Con respecto al análisis de datos de la presente investigación, se procederá a realizar un análisis, que radica en la elaboración de una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, que seguidamente permitirá generar tablas, este es el caso de nuestra investigación, ya que se procederá a cuantificar los resultados de la aplicación del instrumento de investigación. Dicho análisis cuantitativo de los datos se realizará a través del uso de un computador, por medio del Excel (Sánchez, Revilla, Alayza, & Degola, 2020).

### **1.4. Vinculación con la sociedad**

El desarrollo de este estudio permitirá ofrecer una oportunidad de emprendimiento que satisfaga las necesidades de consumo de la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito, a nivel local.

De igual manera, este estudio tendrá el impacto en la sociedad en general, como fuente generadora de empleo, así como de activación del sector productivo, para promover la incorporación de la población en el emprendimiento y garantizar oportunidades de trabajo como retribución a la sociedad.

Según lo antes expuesto, este plan de inversión se enfoca en el desarrollo de proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades, aportando a la solución de problemas en el sector local, porque permite generar plazas de trabajos como elemento relevante para el crecimiento económico del país, así como impulsar el sector socioeconómico de la comunidad, quienes requieren de oportunidades para el desarrollo productivo y comercia de dicho sector.

### **1.5. Indicadores de resultados**

Con el fin de evaluar el resultado del producto final propuesto, se describen los indicadores de resultados, estos se observan en la tabla 1:

Tabla 1  
*Indicadores propuestos*

<b>Indicadores</b>		
Gustos y Preferencias	Preferencias	Sugerencias
Hábitos de Consumo	Satisfacción	Conocimiento de ubicación
Conocimiento del producto	Precio	Exclusividad de producto

*Nota: En la tabla 1 se describen los indicadores utilizados para la elaboración del instrumento.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.5.1. Resultados de las encuestas

En este apartado se detallan los resultados obtenidos para este proyecto, en relación con la aplicación del instrumento de recopilación de datos en el que se empleó un cuestionario a 384 habitantes, del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en el norte, con su respectivo análisis:

Pregunta N°1:

¿Consume usted helados?

Tabla 2  
*Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	363	95 %
No	21	5 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 2 se describen las preferencias de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **Análisis:**

Basado en los resultados obtenidos, la mayoría de encuestados opinó que si consume helados. En tanto, una minoría de los encuestados expresa que no consume.

Pregunta N°1-A:

Si su respuesta es NO, detalle la razón por la que no consume helados.

Tabla 3  
*Gustos y Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Tiene alto contenido de grasas	3	14 %
No son postres saludables	14	67 %
No resisto la sensación de frío	2	10 %
Prohibiciones medicas	2	10 %
<b>Totales</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 3 se describe la satisfacción basada en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

De los participantes encuestados, la mayoría de encuestados contestaron negativamente a la pregunta consume usted helado, y opinaron que no consume helados porque no son postres saludables, otros porque tienen alto contenido de grasas, por prohibiciones médicas o porque no resisten la sensación de frío.

Pregunta N°2:

¿Con qué frecuencia consume usted helados?

Tabla 4  
*Hábitos de Consumo*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	92	24 %
Semanalmente	214	56 %
Mensualmente	78	20 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 4 se describen los hábitos de consumo de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

En relación a la pregunta, con qué frecuencia consume usted helados, la mayoría de los encuestados opinó que consume helados semanalmente. En tanto, una minoría de encuestados expresa que consume diariamente y otros opinaron que consume helados mensualmente.

Pregunta N°3:

¿Considera usted que los helados son exclusivamente del gusto de los niños?

Tabla 5  
*Exclusividad de producto*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	228	59 %
No	156	41 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 5 se describen la exclusividad del producto en relación a la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*



**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, considera usted que los helados son exclusivamente del gusto de los niños, la mayoría de los encuestados opinó que sí. En tanto, una minoría de encuestados expresa que no, consideran que el gusto de los helados es tanto de adultos como niños.

Pregunta N°4:

¿Alguna vez ha consumido helados con sabores de frutas cítricas?

Tabla 6  
*Gustos y Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	311	81 %
No	73	19 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 6 se describen los gustos y preferencias en relación a la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, alguna vez ha consumido helados con sabores de frutas cítricas, la mayoría de encuestados, opinó que sí. En tanto, una minoría de encuestados expresa que no han consumido helados de sabores de frutas cítricas.

Pregunta N°5:

¿Qué tipos de helados prefiere usted consumir?

Tabla 7  
*Gustos y Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De dispensador	66	17 %
Bola de helado	56	15 %
De paletas	78	20 %
Industriales y empacados	184	48 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 7 se describen los hábitos y consumo en relación a la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

En relación a la pregunta, qué tipos de helados prefiere usted consumir, la mayoría de los encuestados, opinó que prefiere los helados industriales y empacados. En tanto, una minoría de encuestados expresa que prefiere consumir helados de paleta, así como helados de dispensador y de presentación de bola de helado.

Pregunta N°6:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado bajo en calorías?

Tabla 8

*Precio*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
\$1,00	43	11 %
\$1,50	58	15 %
\$1,75	69	18 %
\$2,00	214	56 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 8 se describen el precio en relación a la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

En relación a la pregunta, cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado bajo en calorías, la mayoría de encuestados, opinó que estaría dispuesto a pagar \$2. En tanto, una minoría de encuestados restantes respondió que pagaría \$1 por un helado bajo en calorías.

Pregunta N°7:

¿Cuál de estas sugerencias de sabor frutal bajo en calorías le gustaría degustar?

Tabla 9

*Sugerencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mandarina	178	46 %
Fresa	98	26 %
Limón	73	19 %
Naranja	35	9 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 9 se describen las sugerencias basadas en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

En relación a la pregunta, cuál de estas sugerencias de sabor frutal bajo en calorías le gustaría degustar, la mayoría de encuestados, opinó que le gustaría degustar el sabor de mandarina. En tanto, una minoría de encuestados le gustaría probar el sabor de fresa, limón y naranja.

Pregunta N°8:

¿Conoce algún lugar en el mercado dónde vendan exclusivamente helados de sabor a mandarina?

Tabla 10

*Conocimiento de ubicación*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	34 %
No	254	66 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 10 se describe el conocimiento de ubicación basado en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, conoce algún lugar en el mercado dónde vendan exclusivamente helados de sabor a mandarina, la mayoría de encuestados, opinó que no conoce. En tanto, una minoría de encuestados expresa que si conoce algún lugar donde vendan ese tipo de helados.

Pregunta N°9:

¿Qué sabores consume habitualmente?

Tabla 11

*Conocimiento del producto*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sabores no convencionales importados	41	11 %
Sabores de nueces	63	16 %
Sabores frutales	34	9 %
Sabores tradicionales (vainilla, chocolate, fresa, entre otros)	246	64%
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 11 se describe el conocimiento del producto basado en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

En relación a la pregunta, qué sabores consume habitualmente, la mayoría de encuestados, opinó que consume helados de sabores tradicionales. En tanto, una minoría de encuestados expresó que consume helados sabor a nueces, importados y de sabores frutales.

Pregunta N°10:

Cuando sale al mercado un nuevo sabor, ¿cuál es su reacción?

Tabla 12  
*Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lo compra inmediatamente	212	55 %
Prefiere los sabores tradicionales	172	45 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 12 se describe las preferencias basadas en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, cuando sale al mercado un nuevo sabor, cuál es su reacción, la mayoría de los encuestados, opinó que compra inmediatamente el nuevo sabor de helado. En tanto, una minoría expresa que prefiere adquirir los sabores tradicionales.

Pregunta N°11:

¿Le interesaría probar un helado de mandarina saludable?

Tabla 13  
*Satisfacción*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	301	78 %
No	83	22 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 13 se describe la satisfacción basada en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, le interesaría probar un helado de mandarina saludable, la mayoría de los encuestados, opinó que si le interesaría. En tanto, una minoría expresa que no le interesaría probar un helado de mandarina saludable.

Pregunta N°12:

Si existiera un helado de mandarina bajo en calorías ¿estaría dispuesto a adquirirlo?

Tabla 14  
*Gustos y Preferencias*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	287	75 %
No	97	25 %
<b>Totales</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 14 se describe la satisfacción basada en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

**Análisis:**

Con respecto a la pregunta, si existiera un helado de mandarina bajo en calorías, estaría dispuesto a adquirirlo, la mayoría de los encuestados, opinó que si estaría dispuesto en adquirirlo. En tanto, una minoría expresa que si estaría dispuesto a adquirir un helado de mandarina bajo en calorías.

## **CAPÍTULO II: PROPUESTA**

### **2.1. Fundamentos teóricos aplicados**

Es importante destacar que, para el desarrollo de este proyecto se aplicará el modelo de negocio CANVAS, para la creación de una empresa de helado de mandarina, en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

Con este proyecto, se propone contribuir, en el ámbito social y económico, ya que se fortalece el conocimiento del emprendimiento a la comunidad, incorporándolos en el desarrollo del sector comercial y aportando en la generación de empleo para beneficio de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **Modelo de Negocio CANVAS**

El método Canvas o Modelo Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2020), radica en un instrumento para delimitar y establecer modelos de negocio innovadores, compuesto por un lienzo que describe nueve componentes representando cada una de las etapas. En la figura 14, se puede observar cada una de las fases del modelo que representan los componentes necesarios para el tipo de plan de negocio en desarrollo, ya que aportan conocimiento relevante al emprender en un negocio basado en la comercialización de producto:

Según lo antes expuesto, se puede concluir que, diseñar un proyecto basado en el modelo de negocio CANVAS, permitirá visualizar la estructura de cómo funcionará el plan de negocios, y también determinar la manera en cómo se crearía la relación con el cliente. Con la finalidad de fundamentar teóricamente el trabajo de investigación, se procederá a mencionar sus principales componentes basado en lo expuesto por Osterwalder y Pigneur, (2020):

#### **Segmento de Clientes**

Esta etapa consiste en un grupo de individuos, habitantes o compañías, para los cuales se crea valor en un proyecto.

Es importante mencionar que, los lineamientos a seguir para el segmento de los clientes son de gran importancia para el modelo de negocio en estudio, ya que este permite determinar factores y características de ese segmento al que se desea llegar con la aplicación de la propuesta para el desarrollo de proyecto.

## **Propuesta de valor**

Este componente hace mención a productos y servicios que generan valor para cada segmento de clientes y su finalidad consiste en solucionar un problema o satisfacer una necesidad del consumidor. Es importante mencionar que, existen propuestas similares a las existentes que poseen una característica adicional o por el contrario ofrecer valor con la innovación y presentar ofertas nuevas, además esta propuesta de valor puede ser cuantitativas o cualitativas.

En este apartado, se considera que, la propuesta de valor presenta dos enfoques tanto cuantitativo, es decir precio, reducción de riesgos, rapidez del servicio, entre otras o cualitativo como diseño, marca, esto permitirá elegir el que más se adapte al tipo de negocio, con el fin de establecer el logro en la creación de valor al cliente a través de componentes diversos.

## **Canales de Comunicación y Ventas**

Este elemento se utiliza para suministrar conocimiento de la empresa, con el objetivo de materializar la entrega de los productos o servicios.

En este sentido, se destaca que, los canales de comunicación y ventas, se refiere a una de las etapas más relevante dentro del modelo CANVAS, ya que se fundamenta en los datos que el cliente necesita al indicar las ventajas o beneficios del producto que se ofrece hasta concretar la venta.

## **Relaciones con los clientes**

Este componente hace mención a la forma como se debe captar al cliente, así como fidelizar a los existentes y de esta manera incrementar las ventas.

En relación a este apartado, se menciona que, este componente se basa en la personalización de los servicios que el cliente requiere, completado por el uso de la tecnología que optimice los canales de comunicación con el cliente.

## **Fuentes de Ingresos**

Esta fase se refiere al dinero que la compañía genera de cada segmento de mercado.

Es importante destacar mencionar que, en esta fase se detalla la manera como se deben determinar los ingresos que se originan por cada segmento y pertenece al enfoque cuantitativo del modelo propuesto.

## **Recursos Clave**

Este componente es el que facilita al emprendedor las herramientas para la elaboración de la propuesta de valor para un segmento de clientes, por medio de un producto o servicio, con el objetivo de crear ingresos en un negocio.

Es importante señalar que, en esta etapa se detallan todos los recursos que se relacionan directamente con el proyecto, con el objetivo de establecer los requisitos necesarios para implementar dicho plan.

## **Actividades Clave**

Este componente hace mención a aquellas actividades que permiten ofertar un producto o servicio, por medio de diferentes canales.

En este apartado, se destaca lo relevante del proceso del producto, desde su creación, diseño hasta la entrega al cliente, en este se involucran la tecnología e innovación como factor fundamental en la solución de problemas, con el propósito de garantizar el buen servicio y atención basado en los requisitos del cliente.

## **Socios Clave**

Este elemento se refiere a las alianzas estratégicas que la compañía establece para cooperar e intercambiar información relevante, con lo relacionado a las propias experiencias, costos y recursos.

En esta fase, se menciona la importancia de establecer alianzas estrategias, porque estas contribuyen no solamente con la disminución de recursos requeridos, sino también con la disminución de riesgos, con la finalidad de asegurar la disponibilidad de materiales requeridos dentro del negocio.

## **Estructura de Costes**

Este componente consiste en comprender y optimizar los costes fijos y variables de un negocio y en esta se puede distinguir dos estructuras de costes: según costes y según valor. Según costes, su fin consiste en reducir los gastos y según valor, estos modelos se centran en dar prioridad a la creación de valor.

Es importante mencionar que, al crear la estructura de costes, se logra determinar todos los costos que se deben incurrir y que se derivan desde el proceso de la producción del producto, hasta su salida al mercado.



## 2.2. Descripción de la propuesta

### a Estructura General

De acuerdo a lo definido en el marco teórico por Osterwalder y Pigneur (2011) en el que mencionan que un modelo de negocio se debe basar en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una compañía o entidad, de los componentes que se describen en el lienzo del modelo Canvas, se procede a describir en la tabla 15 el producto propuesto:

Tabla 15

*Lienzo Canvas propuesto*

<b>Socios Claves</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Mateo Chicaiza Danny Toapanta, personas que facilitará el préstamo. Entre los proveedores se mencionan: Insumos y algo más S.A (proveedor de insumos) y Distribuidora Fruit Fresh S.A (proveedor de mandarina).	Se realizará publicidad por redes sociales.	Se presentará a través de un enfoque cualitativo, se ofrecerá una fruta con propiedades cítricas sin aditivos artificiales, con materia prima seleccionada contribuyendo así a la salud de los consumidores.	Se atenderá al cliente a través de la página web y redes sociales, con el fin de generar mayor confianza en el producto y estimular las ventas	El producto está dirigido a todos los consumidores de helados, niños acompañados de sus padres, jóvenes, hasta los adultos que les gusta compartir con familia y amigos un postre agradable.
	<b>Recursos Claves</b> Físicos: materia prima, maquinaria y equipo. Económicos: capital Humano: personal.		<b>Canales</b>  Los clientes pueden adquirir el producto en establecimientos comerciales, a través de canales físicos, en donde los clientes podrán realizar su compra de forma directa.	
	<b>Estructura de Costes</b> Costos por Materia Prima, Gastos Administrativos, Gastos de Ventas		<b>Fuentes de Ingresos</b> Ventas de helados de mandarinas saludables, Pagos en efectivo.	

*Nota: En la tabla 15 se describe la satisfacción basada en la opinión de los encuestados.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### b Explicación del aporte

Es importante destacar que, el aporte de la propuesta desarrollada en este proyecto se aplicó el modelo Canvas, porque es una herramienta que se utiliza para describir y diseñar

modelos de negocio transformadores que permite a través de un lienzo de nueve componentes simplificar las áreas relacionadas con los clientes, la oferta, operatividad y viabilidad económica. En este sentido, este modelo innovador se adapta para este tipo de investigación ya que representa una guía para los pequeños emprendedores que se están incorporando en este tipo de proyecto.

### c Estrategias y/o Técnicas

Entre las estrategias o técnicas propuestas para este proyecto se destacan las siguientes:

#### Segmentación del Mercado

A través de la segmentación de mercado se define los grupos a los que se dirige el emprendimiento o proyecto basado en necesidades y preferencias generales de los consumidores. Por lo tanto, la atención se brindará a todos los que prefieren consumir helados, niños acompañados de sus padres, jóvenes, hasta los adultos que les gusta compartir con familia y amigos un postre saludable como el helado de mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito, en el norte. A continuación, se describen en la tabla 16 la segmentación geográfica:

Tabla 16  
*Segmentación Geográfica*

Segmentación	Región	Sierra
Geográfica	Ciudad	Quito
	Sector	Los Tulipanes
	Clima	De 9° C a 22° C
	Altitud	2.750 m
	Superficie	1260 m2.
	Límites de la Parroquia:	Norte: La Ofelia
		Sur: La Florida
	Este: El Rosario	
		Oeste: Cotocollao

*Nota: En la tabla 16 se describe la segmentación geográfica del sector en estudio.*

*Fuente: INEC (2020)*

## Segmentación Demográfica

Basado en datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2020), el sector en estudio tiene una población de 2.644.145 habitantes, los cuales están distribuidos de la siguiente manera, en la tabla 17:

Tabla 17  
*Segmentación Demográfica*

Población		
	Cantidad	%
Mujeres	1.624.954	61,45
Hombres	1.019.191	38,55
Total	2.644.145,00	100,00

*Nota: En la tabla 17 se describe la segmentación demográfica del sector en estudio.*

*Fuente: INEC (2020)*

## Propuesta de valor

La propuesta de valor se por medio de un enfoque cualitativo, basado en su diseño y lo que hará la diferencia con la competencia es que se ofrecerá una fruta con propiedades nutritivas, vitaminas, sin aditivos artificiales, con materia prima seleccionada contribuyendo así a la salud de los consumidores.

Otro valor agregado basado en la novedad, que es endulzado con edulcorante, con el fin de contribuir al consumo de postres de manera saludable y generar empleos en la producción, elaboración y venta de helados de mandarina. A continuación, se detalla el diseño propuesto en la figura 15:



*Figura 1*  
Diseño del empaque del helado de mandarina  
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18  
Matriz de Propuesta de Valor

<b>MATRIZ DE CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTA DE VALOR</b>	
<b>CRITERIOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Definir los precios de la competencia e identificar los precios fijos y variables	Proveedor N°1, Proveedor N°2
Identificar el tipo de cliente que se debe atender	Mujeres y hombres económicamente activos
Establecer los medios de control para entregar calidad en productos y servicios, así como proceso de garantía de calidad	Se realizarán encuestas de satisfacción a través de medios electrónicos a fin de conocer el nivel de calidad del producto y servicio, así como también receptor sugerencias y recomendaciones
Identificar las frustraciones y trabajos que aliviamos del cliente	Atención rápida  Servicio de calidad Trato al cliente con respeto
Identificar las alegrías que generamos al cliente	Precios bajos  Atención eficiente Presentación y aseo
Empaque para generar mayor atracción al cliente	Atracción visual del producto y de fácil manejo

*Nota: En la tabla 18 se describe la propuesta de valor para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

La empresa se encargará de promover los principios, de transparencia, ética y compromiso con sus clientes, orientado a servir a la comunidad y brindar un ambiente agradable a la comunidad del norte de Quito, contando con personal capacitado y dispuesto a ofrecer el mejor servicio a los clientes, en la búsqueda de la excelencia en el servicio.

En relación al precio y en base a la investigación de mercado, los clientes estarían dispuestos a pagar \$2,00 por precio unitario del helado de mandarina.

## **Canales**

En este estudio se propone que los clientes logren adquirir el producto, a través de canales físicos, en el que los clientes podrán realizar su compra de forma directa en los establecimientos comerciales, entre los que se destacan supermercados y tiendas comerciales, adquiriendo el producto físicamente cumpliendo las normas de calidad e higiene establecidas.

A continuación, se observa en la tabla 19 los canales y selección de canales:

Tabla 19  
*Canales y Selección de canales*

		<b>Fases de Canales</b>				
		<b>Información</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Compra</b>	<b>Entrega</b>	<b>Postventa</b>
Tipos de Canales		¿Cómo se da a conocer los productos y servicios de la empresa?	¿Cómo se ayudará a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	¿Cómo comprarán los clientes los productos o servicios?	¿Cómo se entregará a los clientes la propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención postventa ofrecerá la empresa?
	Propio Directo Tiendas	Mediante una página web y páginas comerciales en redes sociales como Facebook e Instagram, las cuales estarán activas de forma permanente para hacer conocer el producto.	Los clientes podrán evaluar mediante una encuesta de satisfacción a través de la página web minutos después de haber adquirido el producto	La compra la realizarán de forma física en los establecimientos	La entrega se realizará en el establecimiento comercial cumpliendo con las normas de calidad establecidas	Se otorgará promociones y descuentos a los clientes que adquieran el producto

*Nota: En la tabla 19 se describen los canales y selección de estos para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Relación con los clientes**

Para la relación con los clientes se llevará a cabo a través de las redes sociales y página web, en el que el cliente será atendido con personal capacitado y dispuesto a resolver cualquier duda o inquietud, este tipo de relación tiene como finalidad generar mayor valor al producto y estimular las ventas, lo que permitirá obtener mayores beneficios para el emprendimiento. A continuación, en la tabla 20, se describe el tipo de relación con los clientes:

Tabla 20  
 Tipo de relación con los clientes

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLIFICACIÓN
Relación Directa	Asistencia con el cliente	Contacto personal, a través de redes sociales y página web Los clientes pueden comentar su experiencia en cada compra realizada y así como sugerencias de que cambios les gustaría en el producto
Relación Indirecta	Creación Colectiva	

*Nota: En la tabla 20 se describe el tipo de relación con los clientes para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Con el fin de atraer más clientes, se propone como estrategia realizar una campaña de marketing digital, con el fin de dar a conocer los beneficios del producto que se ofrece. De igual manera, para mantener los clientes existentes se otorgará promociones a quienes realicen compras o pedidos de forma recurrente.

En relación a la promoción, consiste en otorgar a los clientes descuentos al adquirir el producto, para darse a conocer en el mercado. A continuación, se describe en la figura 16 la promoción ofrecida:



Figura 2  
 Promoción  
 Fuente: Elaboración Propia

### Fuentes de ingreso

Este proyecto tendrá como fuente de ingreso la elaboración y venta de helados de mandarina saludables, siendo esta la única actividad económica para que la microempresa

marche. A continuación, se describen en la tabla 21 las características del producto a comercializar:

Tabla 21  
*Características del Producto*

<b>Forma</b>	<b>Tamaño y Peso</b>	<b>Color</b>	<b>Sabor</b>	<b>Consistencia</b>
Por lo general su forma es cilíndrico, con una tapa color naranja y la descripción del nombre comercial del producto y el sabor del helado, así como una imagen referencial del producto	El envase de tamaño mediano describe el peso del producto que corresponde a 600 gramos	El color del helado representa el color de la mandarina	Su sabor es refrescante, cítrico, aromático y endulzado con edulcorante	La consistencia será fría y suave

*Nota: En la tabla 21 se describe las características del producto para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Recursos Clave**

En relación a los recursos financieros se puede destacar que, se debe planificar y controlar todo lo relacionado con el monto de la inversión y como se realizará, seguidamente se procede a elaborar los estudios financieros, con el fin de dar a conocer la rentabilidad que tiene la microempresa. Asimismo, a través del uso de indicadores financieros, se dará a conocer si el proyecto es factible para su aplicación y su tiempo de recuperación.

Por otra parte, se requiere determinar el capital de trabajo de la microempresa, en el que se considera toda la materia prima requerida para la elaboración del helado de mandarina, así como los gastos requeridos que se utilizan para el funcionamiento del emprendimiento. Cabe destacar que en los anexos se observaran cada uno de los estudios para este proyecto. A continuación, se detalla en la tabla 22 el capital de inversión disponible:

Tabla 22  
*Capital de Inversión*

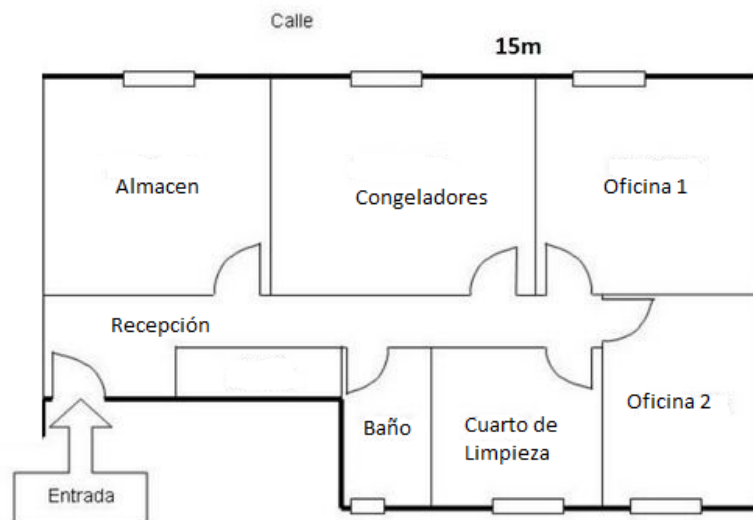
<b>Socios</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje capital</b>
Capital Socio A	\$7.000,00	27%
Capital Socio B	\$7.000,00	27%
Financiamiento	\$12.000,00	46%
<b>Total: Capital</b>	<b>\$26.000,00</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 22 se describe el capital de inversión para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto a los recursos humanos que, se consideran necesarios, se pueden mencionar que, para otorgar una atención de calidad a los clientes se solicita un personal competente y capacitado, ya que representan un recurso clave para la empresa, se considera necesario mantener dicho personal en constante capacitación en relación a normas de higiene, negociación, ventas y atención al cliente.

En relación con los recursos físicos se menciona que, se considera como recurso clave el local comercial, ya que es indispensable el espacio físico para el funcionamiento de la empresa dedicada a la venta de helados de mandarina saludables. A continuación, se detalla en la figura 17 el plano del local comercial:



*Figura 3*  
Plano del local comercial  
Fuente: Elaboración Propia

En relación a los recursos físicos claves, se pueden detallar el sistema de facturación necesario para generar el registro de las transacciones de venta, la materia prima para elaborar el producto, los insumos y maquinarias requeridas para preparar y almacenar el helado de mandarina. A continuación, se describe en la figura 18 los recursos físicos requeridos para este proyecto:





Sistema de Facturación



Materia Prima



Insumos maquinarias



Insumos Varios

*Figura 4*

Recursos Físicos

Fuente: Elaboración Propia

### Actividades Claves

Las actividades claves que se realizará para este proyecto se describen a continuación:

Publicidad: se emplea para dar a conocer el negocio y su producto, además de publicidad por medios digitales y flyers publicitarios. En la figura 19, se detalla la publicidad utilizada para la promoción de los helados de mandarina:



## Helados de Mandarina saludables

*Figura 5*

Publicidad

Fuente: Elaboración Propia

Producción: Consiste en el proceso de elaboración de los helados de mandarina, se debe seleccionar materia prima de calidad para realizar el proceso de transformación de la misma, hasta llegar al producto final.

## Socios Claves

En esta etapa, se menciona la importancia de crear alianzas estratégicas, ya que contribuyen no solamente con la disminución de recursos, sino también con la reducción de riesgos y asegurar la disponibilidad de materiales requeridos dentro del negocio, la microempresa contará con un accionista clave, más dos proveedores que abastecerán la materia prima necesaria para la elaboración del helado de mandarina.

En relación al socio clave, está representado por: Socio A: Mateo Chicaiza, persona que facilitará el préstamo, Socio B: Danny Toapanta, persona que facilitará el préstamo y entre los proveedores se mencionan: Insumos y algo más S.A (proveedor de insumos) y Distribuidora Fresh S.A (proveedor de mandarinas). A continuación, se describe en la tabla 23 los socios y proveedores claves de este proyecto:

Tabla 23  
*Socios y proveedores claves*

Socios	Nombre y Apellido	Correo	Teléfono
Capital Socio A	Mateo Chicaiza	mateo_chicaiza78@gmail.com	995233208
Capital Socio B	Danny Toapanta	danny_toapanta49@gmail.com	0973675464
Proveedor 1	Insumos y algo más S.A (proveedor de insumos)	<a href="mailto:contactos@insumosyalgomas.com">contactos@insumosyalgomas.com</a>	02-2775489-0994577989
Proveedor 2	Distribuidora Fresh S.A (proveedor de mandarinas).	<a href="mailto:distribuidora_fresh@gmail.com">distribuidora_fresh@gmail.com</a>	02-2679848-0985673809

*Nota: En la tabla 23 se describe los socios y proveedores claves para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

## Estructura de Costes

Este se refiere a los costos en los que debe invertir la empresa para su operación. En la sección de anexos se pueden apreciar cada uno de los costos. A continuación, se procede a detallar las tablas más relevantes correspondiente a los costos, en el apartado de anexos se describen las tablas adicionales que describen la estructura de costos:

Tabla 24  
Plan de Inversión

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Total (USD)
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
1	Mesa de oficina	95,99	95,99
1	Archivador	105,00	105,00
2	Silla de Oficina	29,99	59,98
<b>Muebles y Enseres (TOTAL)</b>			<b>260,97</b>
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>			
4	Congeladores 520 litros	290,00	1.160,00
1	Batidoras 10 Litros	539,00	539,00
1	Modular de caja registradora	300,00	300,00
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS (TOTAL)</b>			<b>1.999,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
1	Sistema de Facturación	100,00	100,00
1	Computadora	250,00	250,00
1	Impresora	219,00	219,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN (TOTAL)</b>			<b>569,00</b>
<b>MATERIAS PRIMAS</b>			
1	Inventario Inicial	1.179,33	1.179,33
<b>MATERIAS PRIMAS (TOTAL)</b>			<b>1.179,33</b>
1	Capital de Trabajo	26.000,00	26.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>30.008,30</b>

*Nota: En la tabla 24 se describe el plan de inversión para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 25  
Plan de Financiamiento

Descripción	Total (USD)	Parcial (%)	Total (%)
<b>Recursos Propios</b>	<b>14.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>53,85%</b>
Efectivo	7.000,00	50,00%	
Capital de Trabajo	7.000,00	50,00%	
<b>Recursos de terceros</b>	<b>12.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>46,15%</b>
Préstamo bancario	12.000,00	100%	
<b>Total</b>	<b>26.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Nota: En la tabla 25 se describe plan de financiamiento para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 26  
Detalle de los costos

Categoría	Descripción del producto	Unidad de Medida	Ventas estimadas Mensual	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Productos	Pulpa de fruta	Kilo	10,0	5,60	\$56,00	\$672,00
Productos	Edulcorante	Quintal	0,4	32,00	\$13,33	\$160,00
Productos	Envase 600CC T64 BLANCO	Unidad	3.000,0	0,37	\$1.110,00	\$13.320,00
<b>Total</b>			<b>3.010,4</b>		<b>\$1.179,33</b>	<b>\$14.152,00</b>

Nota: En la tabla 26 se describe el detalle de los costos para este proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27  
Costos Projectados

Elementos del Costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$18.000,00	\$18.060,02	\$18.120,23	\$18.180,65	\$18.241,26
Costos Indirectos	\$3.288,00	\$3.452,40	\$3.625,02	\$3.806,27	\$3.996,58
<b>Costo Total</b>	<b>\$21.288,00</b>	<b>\$21.512,42</b>	<b>\$21.745,25</b>	<b>\$21.986,92</b>	<b>\$22.237,85</b>

Nota: En la tabla 78 se describe los costos proyectados para este proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28  
Proyección Gastos de Ventas

Descripción	Gasto Mensual	Total, Año 1		Total, Año 2		Total, Año 3		Total, Año 4		Total, Año 5						
		Gastos		Gastos		Gastos		Gastos		Gastos						
		Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables					
Gastos de Publicidad		\$60,00	\$0,00	\$60,00	\$63,00	\$0,00	\$63,00	\$66,15	\$0,00	\$66,15	\$69,46	\$0,00	\$69,46	\$72,93	\$0,00	\$72,93
Facebook	\$20,00	\$20,00	\$0,00	\$20,00	\$21,00	\$0,00	\$21,00	\$22,05	\$0,00	\$22,05	\$23,15	\$0,00	\$23,15	\$24,31	\$0,00	\$24,31
Página Web	\$25,00	\$25,00	\$0,00	\$25,00	\$26,25	\$0,00	\$26,25	\$27,56	\$0,00	\$27,56	\$28,94	\$0,00	\$28,94	\$30,39	\$0,00	\$30,39
Volantes	\$15,00	\$15,00	\$0,00	\$15,00	\$15,75	\$0,00	\$15,75	\$16,54	\$0,00	\$16,54	\$17,36	\$0,00	\$17,36	\$18,23	\$0,00	\$18,23
<b>Totales</b>		<b>\$60,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$63,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$63,00</b>	<b>\$66,15</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$66,15</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$72,93</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$72,93</b>

Nota: En la tabla 28 se describe la proyección de gastos de Ventas para este proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29  
Depreciación administrativa

Detalle del Bien	Vida Útil	Valor	Porcentaje de Depreciación	Depreciación Anual
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$260,97</b>		<b>\$13,05</b>
Mesa de oficina	10	\$95,99	5%	\$4,80
Archivador	10	\$105,00	5%	\$5,25
Silla de Oficina	10	\$59,98	5%	\$3,00
<b>Maquinaria</b>		<b>\$1.999,00</b>		<b>\$199,90</b>
Congeladores 520 litros	10	\$1.160,00	10%	\$116,00
Batidoras 10 Litros Modular de caja registradora	10	\$539,00	10%	\$53,90
	10	\$300,00	10%	\$30,00
<b>Equipos de Tecnología</b>		<b>\$569,00</b>		<b>\$187,77</b>
Sistema de Facturación	3	\$100,00	33%	\$33,00
Computadora	3	\$250,00	33%	\$82,50
Impresora	3	\$219,00	33%	\$72,27
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.828,97</b>		<b>\$400,72</b>

Nota: En la tabla 29 se describe la depreciación administrativa para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.

#### d Validación de la Propuesta

En relación a la validación de la propuesta se procedió a validar este proyecto de investigación con especialista en Administración de Empresas y con amplia experiencia y trayectoria en el campo quienes cumplen con el perfil basado en los siguientes criterios de formación académica, años de experiencia laboral y motivación en la participación de esta validación. A continuación, se describen los perfiles de los validadores:

Tabla 30  
Perfil de Validadores

N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Titulación Académica	Años de experiencia
1	Ana Patricia Trujillo Cabezas	Directora Administrativa	Magister en Gestión Empresarial	5
2	Nohemy Maricel Manzano Rubiano	Tesorera de la Coordinación Financiera	Magister en Administración de Empresas	4

del Hospital general IESS Santo Domingo				
3	Nancy Guadalupe Malla Morocho	Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo	Magister en Administración de empresas	6

*Nota: En la tabla 30 se describe el perfil de validadores especialistas para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

En este sentido, se procede a describir en la tabla 28 cada uno de los criterios considerados para la validación correspondiente:

Tabla 31  
*Criterios de Validación*

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

*Nota: En la tabla 31 se describe los criterios de validación para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

### **Resultados de la validación**

En base a cada uno de los criterios aplicados para la validación de la propuesta se obtuvo como resultados que el 100% está totalmente de acuerdo que las estrategias propuestas tendrán un impacto positivo en la generación de valor público, su nivel de aplicabilidad, factibilidad y calidad desde el punto de vista técnico y científica, ya que se consideran un aporte innovador para la investigación con la propuesta del plan de inversión dedicado a la elaboración

y comercialización de un helado de mandarina saludable y bajo en calorías, el cual proporciona una solución al problema planteado en este proyecto.

De igual manera, el 100% de los especialistas validadores, destacaron estar totalmente de acuerdo que, la propuesta presentada dispone de contenidos actuales, adecuados y convenientes para solucionar el problema planteado. Asimismo, el 57 % está de acuerdo y el 43% totalmente de acuerdo con el criterio de los componentes de la propuesta, donde se destaca el establecimiento de bases conceptuales que derivan de la contextualización de fundamentación teórica de manera sistemática y articulada.

### 2.3. Matriz de articulación

En la presente matriz, representada en la tabla 33, se observa la articulación del plan propuesto con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados:

Tabla 32

*Matriz de articulación*

<b>Ejes o Partes Principales</b>	<b>Sustento Teórico</b>	<b>Sustento Metodológico</b>	<b>Estrategias / Técnicas</b>	<b>Descripción de resultados</b>	<b>Clasificación TIC</b>
Capítulo 1	Plan de Inversión Evaluación de Proyecto Estudio de Factibilidad Proyecto de Factibilidad	Enfoque cuantitativo, Investigación de campo, tipo descriptiva y revisión documental	Observación, Encuesta, revisión documental	Necesidad de incrementar el comercio de productos saludables, ofrecer productos bajos en calorías a base de una fruta como la mandarina ofreciendo sus propiedades, con el fin de adquirir productos con características nutricionales y saludables.	
Capítulo 2	Modelo de Negocio Canvas Componentes del Canvas	Segmentación del Mercado Propuesta de Valor canales Relación con los clientes Fuentes de Ingresos Recursos Claves Socios Claves Estructura de Costes	Estrategias basadas en modelos de negocio	Diseño de estrategias basadas en la gestión de recursos humanos, operativos, tecnológicos, físicos, humanos y financieros.	

*Nota: En la tabla 32 se describe la matriz de articulación para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*



Tabla 33  
Análisis de la competencia

Marca	Tipo de Producto	Marketing Contenidos	Estrategia SEO	Ventaja Competitiva	Estrategia Futura
Empresa A (Pingüino) 	Helados comerciales variados sabores	Si Disponen de página web y presencia en Facebook. Buena imagen del producto. Rápida identificación, por parte de los consumidores Si	Posicionamiento Alto	Larga trayectoria en el mercado. Sabores de helados variados	Desarrollo de nuevos productos. Se especializan en un segmento específico del mercado.
Empresa C (Topsy) 	Helados comerciales	Diseño de imagen corporativa bien posicionada. Disponen de página web, blog y noticias relacionadas con preparaciones a base de helados Si	Posicionamiento Medio	Crecimiento en el consumo. Desarrollo de nuevas presentaciones.	Expandir su distribución, aumentar la disponibilidad de la marca y subir las ventas.
Empresa B (Kappery) 	Helados comerciales, a base de frutas sin preservantes, saludables	Tiene presencia en redes sociales con información de sus productos para los consumidores Si	Posicionamiento Medio	Tiempo de permanencia en el mercado	Desarrollo del producto, diversos canales de distribución.
Empresa D (Green Garden) 	Helados comerciales sin saborizantes ni colorantes. Son libres de grasa, lactosa y gluten.	Disponen de página web. Contacto con sus clientes a través de Facebook, Twitter e Instagram	Posicionamiento Bajo	Imagen corporativa es bastante sencilla y fácil recordar. Helados saludables.	Incrementar el desarrollo de nuevos sabores

Nota: En la tabla 33 se describe el análisis de la competencia para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones**

Basado en la fundamentación teórica de este estudio relacionada con el plan de negocio para la creación de una empresa de helado de mandarina, en el Distrito Metropolitano de Quito, permitieron desarrollar el marco teórico para el diseño de estrategias basadas en la metodología Canvas, orientadas a modelos de negocio innovadores, compuesto por un lienzo que describió los nueve componentes y en el que se representó cada una de las etapas con el fin de comprender la importancia de cada una de ellas dentro de los emprendimientos.

Es importante mencionar que, la técnica de la encuesta aplicada en este estudio, así como la observación y la revisión documental, permitieron dar a conocer los hábitos, gustos y preferencias de los participantes encuestados que consumen helados, con el fin de comprender el comportamiento de consumo así como establecer estrategias relacionadas con la elaboración y comercialización de un postre saludable, a través de las características nutritivas así como las propiedades que otorga la mandarina. De esta manera se describió cada uno de los recursos requeridos tanto humanos, operativos, materiales como financieros, con el fin de generar empleos dentro del sector en estudio, aportando con el crecimiento económico del país, así como incentivar el consumo de productos saludables y bajos en calorías, que logren generar ingresos y rentabilidad por la comercialización del helado de mandarina propuesto.

De igual manera, a través del desarrollo de esta investigación, se establecieron en base a criterios de especialistas en administración de empresas, que lograron determinar la factibilidad de la propuesta planteadas en este proyecto, así como, considerar a esta investigación un aporte en la elaboración de un producto innovador y saludable dentro de la comercialización de un helado de mandarina bajo en calorías.

## **Recomendaciones**

Es importante destacar que, entre las recomendaciones propuestas para esta investigación se pueden mencionar, considerar la implementación del modelo de negocio Canvas en los proyectos de inversión, dedicados a la elaboración y comercialización de un producto innovador y saludable, ya que este plantea estrategias con un aporte significativo basados en los recursos requeridos para este tipo de negocio, permitiendo fundamentar la propuesta en términos de rentabilidad y factibilidad.

De igual manera se sugiere, aplicar técnicas de recopilación de datos, basados en enfoque cuantitativo, ya que este permite a través del diseño de instrumentos como el cuestionario, conocer los gustos y preferencias de los consumidores que poseen hábitos de consumo hacia los productos innovadores y saludables, con el fin de estudiar el mercado y así implementar las estrategias comerciales adecuadas para un producto que se desea ingresar en el mercado y que garantice la rentabilidad de la empresa dedicada a la elaboración de productos como el helado de mandarina.

Finalmente, se recomienda aplicar herramientas de evaluación para validar las propuestas, enfocadas en modelos de negocios, través de especialistas en el área, con amplia formación académica, así como con años de experiencia en el ámbito laboral, con el fin de precisar y evaluar los criterios correspondientes para la propuesta presentada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. (2019). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Broadhead, M. (2018). *Helados Saludables* (Primera Edición ed.). Libros Cúpula. Obtenido de <https://www.pasajeslibros.com/libros/helados-saludables/9788448024178/>
- CAPEIPI. (10 de julio de 2020). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha CAPEIPI*. Obtenido de <https://www.capeipi.org.ec/>
- Castro, Z. (2017). Evaluación de Proyectos de Inversión para pequeñas y Medianas Empresas con una estrategia de Proyección Financiera. *Ra Ximhai*, 13(3), 15-40. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070001.pdf>
- Coldiretti . (25 de julio de 2021). *Asociación de Consumidores Coldiretti* . Obtenido de <https://www.coldiretti.it/>
- Hu, G., Kumul, C., Xool, R., & Sanchez, M. (2020). El emprendimiento y sus impactos en la economía por la pandemia Covid-19. *Emprendimiento Digital*, 6(10), 20-31. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/348551087\\_El\\_emprendimiento\\_y\\_sus\\_impactos\\_en\\_la\\_economia\\_por\\_la\\_pandemia\\_Covid-19\\_Entrepreneurship\\_and\\_its\\_impacts\\_on\\_the\\_economy\\_due\\_to\\_the\\_Covid-19\\_pandemic/link/600396c492851c13fe17f113/download](https://www.researchgate.net/publication/348551087_El_emprendimiento_y_sus_impactos_en_la_economia_por_la_pandemia_Covid-19_Entrepreneurship_and_its_impacts_on_the_economy_due_to_the_Covid-19_pandemic/link/600396c492851c13fe17f113/download)
- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Meza, J. (2017). *Evaluación financiera de proyectos*. Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Evaluaci%C3%B3n\\_financiera\\_de\\_proyectos.html?id=CK9JDwAAQBAJ&source=kp\\_book\\_description&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Evaluaci%C3%B3n_financiera_de_proyectos.html?id=CK9JDwAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y)
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/67489>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto S.A Ediciones.
- Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio*. Editorial Universidad Adventista del Plata. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/130238>
- Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Quinta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

- Sánchez, A., Revilla, D., Alayza, M., & Degola, L. (2020). *Metodología de la Investigación*. Lima: PUCP. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/343426365\\_LIBRO\\_LOS\\_METODOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_-\\_MAESTRIA\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/343426365_LIBRO_LOS_METODOS_DE_INVESTIGACION_-_MAESTRIA_2020)
- Sánchez, P., Dávalos, E., Negrete, O., & Balanzátegui, R. (2019). Evaluación de proyectos socio productivos mediante el sistema del Marco Lógico. *Revista Espacios*, 40(34), 5. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a19v40n34/19403405.html>
- Sosa, E., Salinas, J., & De Benito, B. (2018). La Observación Reflexiva y su Papel en la Incorporación de Tecnologías Emergentes en el Aula. *Revista Digital del Doctorado en Educación*, 4(7), 79-98. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6833696.pdf>
- Viñán, J., Puente, M., Ávalos, J., & Córdova, J. (2018). *Proyectos de Inversión: Un Enfoque Práctico*. Riobamba: ESPOCH. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-211329-63%20Libro%20Proyectos%20de%20inversio%CC%81n%20un%20enfoque%20pra%CC%81ctico.pdf>

## ANEXO

### Anexo 1 Instrumento de recolección de información - Cuestionario

#### ENCUESTA

Estimados(a) participantes:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre la creación de una empresa de helado de sabor a mandarina en el Distrito Metropolitano de Quito, en el Norte. Este cuestionario consta de una serie de preguntas de múltiples opciones. Al leer cada una de ellas, seleccione una única respuesta que sea más fidedigna y confiable basada en su opinión.

*¡Muchas gracias, por su valiosa colaboración!*

Sexo del participante: Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

Edad del participante:

- Entre 18 y 27 \_\_\_\_\_
- Entre 28 y 37 \_\_\_\_\_
- Entre 38 y 49 \_\_\_\_\_
- Más de 50 \_\_\_\_\_

1.- ¿Consume usted helados?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

1 A. Si su respuesta es NO, detalle la razón por la que no consume helados:

- Tiene alto contenido de grasas \_\_\_\_\_
- No son postres saludables \_\_\_\_\_
- No resisto la sensación de frío \_\_\_\_\_
- Prohibiciones medicas \_\_\_\_\_

2.- ¿Con qué frecuencia consume usted helados?

- Diariamente \_\_\_\_\_
- Semanalmente \_\_\_\_\_
- Mensualmente \_\_\_\_\_

3.- ¿Considera usted que los helados son exclusivamente del gusto de los niños?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

4.- ¿Alguna vez ha consumido helados con sabores de frutas cítricas?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipos de helados prefiere usted consumir?

- De dispensador \_\_\_\_\_
- Bola de helado \_\_\_\_\_
- De paletas \_\_\_\_\_
- Industriales y empacados \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado bajo en calorías?

- \$ 1 \_\_\_\_\_
- \$ 1,50 \_\_\_\_\_
- \$ 1,75 \_\_\_\_\_
- \$ 2,00 \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál de estas sugerencias de sabor frutal bajo en calorías le gustaría degustar?

- Mandarina \_\_\_\_\_
- Fresa \_\_\_\_\_
- Limón \_\_\_\_\_
- Naranja \_\_\_\_\_

8.- ¿Conoce algún lugar en el mercado dónde vendan exclusivamente helados de sabor a mandarina?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué sabores consume habitualmente?

- Sabores tradicionales (vainilla, chocolate, fresa, entre otros) \_\_\_\_\_
- Sabores frutales \_\_\_\_\_
- Sabores de nueces \_\_\_\_\_
- Sabores no convencionales importados \_\_\_\_\_

10.- Cuando sale al mercado un nuevo sabor, ¿cuál es su reacción?:

- Lo compra inmediatamente \_\_\_\_\_
- Prefiere los sabores tradicionales \_\_\_\_\_

11.- ¿Le interesaría probar un helado de mandarina saludable?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

12.- Si existiera un helado de mandarina bajo en calorías ¿estaría dispuesto a adquirirlo?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS**

El objetivo de esta validación es seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para desarrollar los criterios de evaluación, basado en la formación, así como la experiencia académica y/o laboral

**NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA:** Magister Ana Patricia Trujillo

**EXPERIENCIA LABORAL:** 5 años de experiencia. Directora Administrativa

**Instrumento para validar**

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 1  
Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad. A continuación, se presentan las preguntas del instrumento de validación:

Tabla 2  
Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Tabla 3  
Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Impacto				5	
Aplicabilidad				5	
Conceptualización					5
Actualidad				5	
Calidad Técnica				5	
Factibilidad				5	
Pertinencia					5

FIRMA DEL ESPECIALISTA 1



Firmado electrónicamente por:  
ANA PATRICIA  
TRUJILLO  
CABEZAS

## Anexo 3 Instrumento de Validación de propuesta Especialista 2

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

El objetivo de esta validación es seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para desarrollar los criterios de evaluación, basado en la formación, así como la experiencia académica y/o laboral

**NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA:** Magister Nohemy Maricel Manzano

**EXPERIENCIA LABORAL:** 4 años de experiencia, Tesorera de la Coordinación Financiera del Hospital General IESS Santo Domingo

#### Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 1  
Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad. A continuación, se presentan las preguntas del instrumento de validación:

Tabla 2  
Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Tabla 3  
Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					5
Aplicabilidad					5
Conceptualización				5	
Actualidad					5
Calidad Técnica				5	
Factibilidad					5
Pertinencia				4	

FIRMA DEL ESPECIALISTA 2



Firmado electrónicamente por:  
NOHEMY MARICEL  
MANZANO RUBIANO

## Anexo 4 Instrumento de Validación de propuesta Especialista 3

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

El objetivo de esta validación es seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para desarrollar los criterios de evaluación, basado en la formación, así como la experiencia académica y/o laboral

**NOMBRE COMPLETO DEL ESPECIALISTA:** Magister Nancy Guadalupe Malla

**EXPERIENCIA LABORAL:** 6 años de experiencia, Jefatura de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo.

#### Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 1  
Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad. A continuación, se presentan las preguntas del instrumento de validación:

Tabla 2  
Preguntas Instrumento de validación

Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Tabla 3  
Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto				5	
Aplicabilidad				5	
Conceptualización					5
Actualidad				5	
Calidad Técnica					5
Factibilidad				5	
Pertinencia					4

FIRMA DEL ESPECIALISTA 3



Tabla 34

*Costos Indirectos de fabricación*

Materia prima año base 1	Cantidad	Valor unitario	Costo Total
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>			
Electricidad		\$60,00	\$720,00
Agua Potable		\$25,00	\$300,00
Teléfono		\$14,00	\$168,00
Internet		\$25,00	\$300,00
Arriendo		\$150,00	\$1.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$274,00</b>	<b>\$3.288,00</b>

*Nota: En la tabla 33 se describe los costos indirectos de fabricación para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 35

*Costos*

Elementos del Costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$18.000,00	\$18.060,02	\$18.120,23	\$18.180,65	\$18.241,26
Costos Indirectos	\$3.288,00	\$3.452,40	\$3.625,02	\$3.806,27	\$3.996,58
<b>Costo Total</b>	<b>\$21.288,00</b>	<b>\$21.512,42</b>	<b>\$21.745,25</b>	<b>\$21.986,92</b>	<b>\$22.237,85</b>

*Nota: En la tabla 34 se describe los costos para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 36

*Proyección de Costos*

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual		Total, Año 1	Costo Anual		Total, Año 2	Costo Anual	
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables
Materia Prima	\$1.500,00		\$18.000,00	\$18.000,00		\$18.060,02	\$18.060,02		\$18.120,23
Costos Indirectos	\$274,00	\$3.288,00		\$3.288,00	\$3.452,40		\$3.452,40	\$3.625,02	
<b>Totales</b>	<b>\$1.774,00</b>	<b>\$3.288,00</b>	<b>\$18.000,00</b>	<b>\$21.288,00</b>	<b>\$3.452,40</b>	<b>\$18.060,02</b>	<b>\$21.512,42</b>	<b>\$3.625,02</b>	<b>\$18.120,23</b>

Total, Año 3	Costo Anual		Total, Año 4	Costo Anual		Total, Año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables	
\$18.120,23		\$18.180,65	\$18.180,65		\$18.241,26	\$18.241,26
\$3.625,02	\$3.806,27		\$3.806,27	\$3.996,58		\$3.996,58
<b>\$21.745,25</b>	<b>\$3.806,27</b>	<b>\$18.180,65</b>	<b>\$21.986,92</b>	<b>\$3.996,58</b>	<b>\$18.241,26</b>	<b>\$22.237,85</b>

*Nota: En la tabla 35 se describe la proyección de costos para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 37  
Proyección Gastos de Ventas

Descripción	Gasto Mensual	Gastos		Total, Año 1	Gastos		Total, Año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
<b>Gastos de Publicidad</b>		<b>\$60,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$63,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$63,00</b>
Facebook	\$20,00	\$20,00	\$0,00	\$20,00	\$21,00	\$0,00	\$21,00
Página Web	\$25,00	\$25,00	\$0,00	\$25,00	\$26,25	\$0,00	\$26,25
Volantes	\$15,00	\$15,00	\$0,00	\$15,00	\$15,75	\$0,00	\$15,75
<b>Totales</b>		<b>\$60,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$63,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$63,00</b>

Gastos		Total, Año 3	Gastos		Total, Año 4	Gastos		Total, Año 5
Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
<b>\$66,15</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$66,15</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$72,93</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$72,93</b>
\$22,05	\$0,00	\$22,05	\$23,15	\$0,00	\$23,15	\$24,31	\$0,00	\$24,31
\$27,56	\$0,00	\$27,56	\$28,94	\$0,00	\$28,94	\$30,39	\$0,00	\$30,39
\$16,54	\$0,00	\$16,54	\$17,36	\$0,00	\$17,36	\$18,23	\$0,00	\$18,23
<b>\$66,15</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$66,15</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$69,46</b>	<b>\$72,93</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$72,93</b>

Nota: En la tabla 36 se describe la proyección gastos de ventas para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38  
Beneficios sociales

N°	Cargo	Código	Ingreso	Descuentos	Valor a Pagar	Patronal	SECAP
			SBU	9,45%	Total, Descuentos	<b>11,15%</b>	<b>0,50%</b>
1	Administrador	V001	\$400,00	\$37,80	\$0,00	\$362,20	\$44,60 \$2,00
2	Asistente administrativa	V002	\$400,00	\$37,80	\$0,00	\$362,20	\$44,60 \$2,00
3	Encargado de producción	V003	\$400,00	\$37,80	\$0,00	\$362,20	\$44,60 \$2,00
4	Personal de limpieza	V004	\$400,00	\$37,80	\$0,00	\$362,20	\$44,60 \$2,00
5	Vendedor	V005	\$400,00	\$37,80	\$0,00	\$362,20	\$44,60 \$2,00
						<b>\$223,00</b>	<b>\$10,00</b>



IECE	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total	Ingresos + Provisiones	Costo Año
<b>0,50%</b>							
\$2,00	\$33,33	\$32,17	\$33,33	\$16,67	\$164,10	\$526,30	\$5.915,60
\$2,00	\$33,33	\$32,17	\$33,33	\$16,67	\$164,10	\$526,30	\$5.915,60
\$2,00	\$33,33	\$32,17	\$33,33	\$16,67	\$164,10	\$526,30	\$5.915,60
\$2,00	\$33,33	\$32,17	\$33,33	\$16,67	\$164,10	\$526,30	\$5.915,60
\$2,00	\$33,33	\$32,17	\$33,33	\$16,67	\$164,10	\$526,30	\$5.915,60
<b>\$10,00</b>	<b>\$166,65</b>	<b>\$160,85</b>	<b>\$166,65</b>	<b>\$83,35</b>	<b>\$820,50</b>	<b>\$2.631,50</b>	<b>\$29.578,00</b>

*Nota: En la tabla 37 se describe beneficios sociales para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 39  
Beneficios sociales

N°	Cargo	Código	Ingreso	Descuentos	Valor a Pagar	Patronal	SECAP	
			SBU	9,45%	Total, Descuentos	<b>11,15%</b>	<b>0,50%</b>	
1	Socio 1	J001	\$500,00	\$47,25	\$0,00	\$452,75	\$55,75	\$2,50
2	Socio 2	J002	\$500,00	\$47,25	\$0,00	\$452,75	\$55,75	\$2,50
3	Gerente Comercial	P001	\$425,00	\$40,16	\$0,00	\$384,84	\$47,39	\$2,13
						<b>\$158,89</b>	<b>\$7,13</b>	

IECE	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total	Ingresos + Provisiones	Costo Año
<b>0,50%</b>							
\$2,50	\$41,66	\$40,21	\$41,66	\$20,84	\$205,13	\$657,88	\$7.394,50
\$2,50	\$41,66	\$40,21	\$41,66	\$20,84	\$205,13	\$657,88	\$7.394,50
\$2,13	\$35,41	\$34,18	\$35,41	\$17,71	\$174,36	\$559,19	\$6.285,33
<b>\$7,13</b>	<b>\$118,74</b>	<b>\$114,61</b>	<b>\$118,74</b>	<b>\$59,39</b>	<b>\$584,61</b>	<b>\$1.874,94</b>	<b>\$21.074,33</b>

*Nota: En la tabla 38 se describe los beneficios sociales para este proyecto.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 40  
*Depreciación administrativa*

Detalle del Bien	Vida Útil	Valor	Porcentaje de Depreciación	Depreciación Anual
<b>Muebles y Enseres</b>		<b>\$260,97</b>		<b>\$13,05</b>
Mesa de oficina	10	\$95,99	5%	\$4,80
Archivador	10	\$105,00	5%	\$5,25
Silla de Oficina	10	\$59,98	5%	\$3,00
<b>Maquinaria</b>		<b>\$1.999,00</b>		<b>\$199,90</b>
Congeladores 520 litros	10	\$1.160,00	10%	\$116,00
Batidoras 10 Litros	10	\$539,00	10%	\$53,90
Modular de caja registradora	10	\$300,00	10%	\$30,00
<b>Equipos de Tecnología</b>		<b>\$569,00</b>		<b>\$187,77</b>
Sistema de Facturación	3	\$100,00	33%	\$33,00
Computadora	3	\$250,00	33%	\$82,50
Impresora	3	\$219,00	33%	\$72,27
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.828,97</b>		<b>\$400,72</b>

*Nota: En la tabla 39 se describe la depreciación administrativa para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 41  
*Proyección Depreciación*

Elementos del Costo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y Enseres	\$13,05	\$13,05	\$13,05	\$13,05	\$13,05
Maquinaria	\$199,90	\$199,90	\$199,90	\$199,90	\$199,90
Equipos de Tecnología	\$187,77	\$187,77	\$187,77	\$0,00	\$0,00
<b>Costo Total</b>	<b>\$400,72</b>	<b>\$400,72</b>	<b>\$400,72</b>	<b>\$212,95</b>	<b>\$212,95</b>

*Nota: En la tabla 40 se describe la proyección depreciación para este proyecto.  
Fuente: Elaboración propia.*

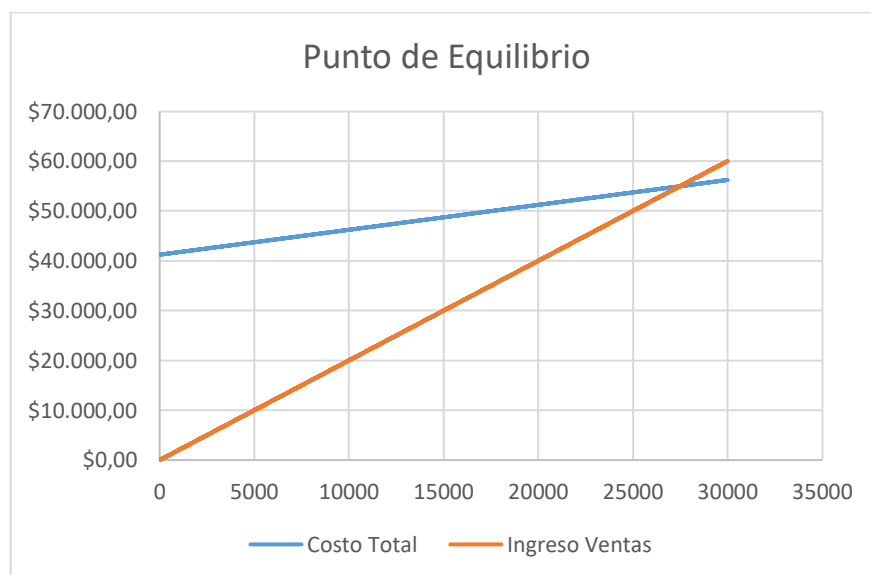
Tabla 42  
Flujo de Caja

Descripción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>26.000,00</b>	<b>\$72.000,00</b>	<b>\$72.240,07</b>	<b>\$72.480,94</b>	<b>\$72.722,60</b>	<b>\$72.965,05</b>
Recursos propios	<b>14.000,00</b>					
Efectivo	12.000,00					
Ventas		\$72.000,00	\$72.240,07	\$72.480,94	\$72.722,60	\$72.965,05
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>62.562,60</b>	<b>64.850,75</b>	<b>67.250,50</b>	<b>69.767,43</b>	<b>72.407,38</b>
Materia Prima		\$18.000,00	\$18.060,02	\$18.120,23	\$18.180,65	\$18.241,26
Gastos Varios		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos Indirectos		\$3.288,00	\$3.452,40	\$3.625,02	\$3.806,27	\$3.996,58
Gastos Administrativos		\$41.214,60	\$43.275,33	\$45.439,10	\$47.711,05	\$50.096,60
Gastos Ventas		\$60,00	\$63,00	\$66,15	\$69,46	\$72,93
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>26.000,00</b>	<b>9.437,40</b>	<b>7.389,32</b>	<b>5.230,44</b>	<b>2.955,17</b>	<b>557,67</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>3.940,72</b>	<b>3.712,72</b>	<b>3.484,72</b>	<b>3.068,95</b>	<b>2.840,95</b>
Gastos financieros		\$3.540,00	\$3.312,00	\$3.084,00	\$2.856,00	\$2.628,00
Pago de créditos a largo plazo						
Depreciaciones		\$400,72	\$400,72	\$400,72	\$212,95	\$212,95
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)</b>	<b>0,00</b>	<b>3.940,72</b>	<b>3.712,72</b>	<b>3.484,72</b>	<b>3.068,95</b>	<b>2.840,95</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C - F)</b>	<b>26.000,00</b>	<b>5.496,68</b>	<b>3.676,61</b>	<b>1.745,72</b>	<b>-113,78</b>	<b>-2.283,28</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>		26.000,00	31.496,68	35.173,29	36.919,00	36.805,22
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>	<b>26.000,00</b>	<b>31.496,68</b>	<b>35.173,29</b>	<b>36.919,00</b>	<b>36.805,22</b>	<b>34.521,95</b>

Nota: En la tabla 41 se describe el flujo de caja para este proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43  
Punto de Equilibrio



Nota: En la tabla 42 se describe el punto de equilibrio para este proyecto.

Fuente: Elaboración propia.