



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semi presencial

**TEMA:**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
CANAL DE DISTRIBUCIÓN NIVEL TRES EN LA PARROQUIA  
XIMENA, SECTOR ISLA TRINITARIA PARA LOGISBARBERAN  
S.A. EN EL PERIODO 2019

**AUTORAS:**

Barbarán Lara, Julia Mariela; Marañón Poveda, María Fernanda

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Barberán Lara, Julia Mariela; Marañón Poveda, María Fernanda, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.

**DIRECTORA DELA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

Lcda. Beatriz Loor Ávila, Ph.D.

**Guayaquil, 18 del mes de marzo del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semi presencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Barberán Lara, Julia Mariela; Marañón Poveda, María  
Fernanda

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la implementación de un Canal de Distribución nivel tres en la parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria para LOGISBARBERAN S.A. en el periodo 2019 previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 18 del mes de marzo del año 2019**

### **AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

**Barberán Lara, Julia Mariela**

f. \_\_\_\_\_

**Marañón Poveda, María Fernanda**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semi presencial**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, Barberán Lara, Julia Mariela; Marañón Poveda, María  
Fernanda

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la implementación de un Canal de Distribución nivel tres en la parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria para LOGISBARBERAN S.A. en el periodo 2019, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 18 del mes de marzo del año 2019**

## **AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_  
**Barberán Lara, Julia Mariela**

f. \_\_\_\_\_  
**Marañón Poveda, María Fernanda**

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

Urkund Report Generation Screenshot

**URKUND**

Documento: [Lista Fuentes](#) | Tema: **Lista Fuentes** | ID: **D4833907**

Presentado por: **marcelo@especialidades.com**  
 Recibido: **marcelo.perez@especialidades.com**

Recibido en estos 34 días, se componen de visto presente en 0 vistas.

**Lista de fuentes: Biosquas**

Orden	Categoría	Enlace nombre de archivo
1	Imagen	<a href="#">Alcance de Biosquas</a>
2	Imagen	<a href="#">Estrategia de Biosquas</a>
3	Fuentes alternativas	<a href="#">Fuentes alternativas para Biosquas</a>

Archivos presentados:

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS** (Instituto Tecnológico de Costa Rica)  
**TÍTULO PLAN DE NEGOCIO PARA LA**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN MÓVEL, TRÉS EN LA PARROQUIA VIEJERA, SECTOR LA**  
**TORREJA PARA LOS SEÑORES S.A. EN EL PERÍODO 2019**  
**AUTÓGRUPO** (Autorizado por el Ministerio de Educación Superior, Mayo 2019)  
**Trabajo de titulación previo a la obtención de grado de Ingeniería en Administración de Ventas**  
**TUTOR: Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bonar, Ph.D.**  
**Guayaquil, Ecuador el 01 de marzo del 2019**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES** (CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS) (Instituto Tecnológico de Costa Rica)  
**CERTIFICACIÓN**

**Perez**

## **AGRADECIMIENTO**

Sin Dios y sin Fe en mí misma esto no sería posible, por eso te agradezco ABBA que me hayas guiado a tomar la decisión de retomar mis estudios y poderlos culminar.

A mi hija Bryanna por haber sido comprensiva y paciente en mi ausencia, a mis amados padres y hermanos, gracias por el apoyo incondicional y por creer en mí.

A cada docente de esta prestigiosa universidad quienes con sus conocimientos y experiencias me guiaron a formarme como una profesional.

A mi estimado Tutor Phd. Maximiliano Pérez, gracias por guiarnos.

A mis queridos compañeros, hoy en día amigos, juntos hemos llegado a formar una hermandad en estos cuatro años llenos de retos y desafíos tanto personales como laborales, hemos crecido y llegado a la consecución de nuestro objetivo.

**Julia Mariela Barberán Lara**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme salud, energía y sabiduría para cumplir con esta meta.

A mis profesores y Tutor que con sus enseñanzas contribuyeron con mi crecimiento profesional, a mis compañeros de clases con los que hemos construido una bonita amistad gracias por el apoyo durante todo este proceso. Gracias a la Vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en mí, gracias también a todos los que no lo creyeron puesto que me dieron razones para que mi lucha sea más incansable.

**María Fernanda Marañón Poveda.**

## DEDICATORIA

Con todo mi amor lo dedico a mis hijas: Bryanna Madelaine por su paciencia ante mi ausencia y ser mi mayor motivación a seguir adelante dando ejemplo que todo es posible con perseverancia, empeño y disciplina y a mi rayito de luz, mi Amy Angelinne (+) quien desde el cielo siempre intercede por nosotras para seguir adelante con nuestras vidas.

A mis amados padres José O. Barberán y Lorena Lara, sin Ustedes esto no sería posible, los amo.

A mis hermanos Gino y Karen, a mi familia y amigos gracias por creer en mí.

**Julia Mariela Barberán Lara**



## **DEDICATORIA**

A mi madre

Que me heredo su enfoque y perseverancia para sacar cualquier cosa adelante. Quien con su ejemplo de superación me enseñó que jamás debemos desistir de nuestros sueños.

A mis Hijos

Jorge y Mathías que son mi fuente de inspiración, mi mayor motivación quienes me impulsan todos los días a dar lo mejor de mí, buscando desafiar mis propios límites para alcanzar mis metas y demostrarles con hechos que los sueños se cumplen con esfuerzo, dedicación y disciplina.

A mi Esposo

Quien me apoyo durante todo este proceso para conseguir esta meta tan anhelada.

A mis Hermanos, a mi familia

Por confiar siempre en mí, gracias por ser parte de este logro.

**María Fernanda Marañón**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semi presencial

### **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. BEATRIZ LOOR ÁVILA, Ph.D.**

DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc**

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Basantes Cuesta Erick Knut, MBA.**

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semi presencial

## **CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.

TUTOR

# ÍNDICE

RESUMEN.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
CAPÍTULO I.....	5
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	5
1.1. Actividad de la empresa .....	5
1.2. Misión, Visión.....	8
1.3. Descripción del producto o servicio .....	8
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA .....	10
2.1. Población, muestra .....	10
2.2. Selección del método muestral.....	10
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	11
2.4. Presentación de los resultados.....	11
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	26
2.6. Análisis externo .....	26
2.6.1. Análisis Pesta.....	26
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado .....	29
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	31
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global.....	33

2.6.5.	Mercado meta .....	34
2.6.6.	Perfil del consumidor .....	34
2.7.	Análisis interno .....	35
2.7.1.	Cadena de valor .....	35
2.7.2.	Benchmarking .....	37
2.8.	Diagnostico .....	38
2.8.1.	Análisis DAFO .....	38
2.8.2.	Análisis CAME.....	43
2.8.3.	Matriz de crecimiento de Ansoff .....	44
2.8.4.	Mapa estratégico de objetivos.....	45
2.8.5.	Conclusiones.....	46
CAPÍTULO III.....		47
PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL .....		47
3.1.	Estrategia, metas y objetivos comerciales.....	47
3.1.1.	Estrategias .....	47
3.1.2.	Metas.....	47
3.1.3.	Objetivos comerciales .....	47
3.1.3.1.	Objetivo general .....	47
3.1.3.2.	Objetivos específicos .....	47
3.2.	Plan comercial .....	48
3.2.1.	Mezcla de mercadotecnia.....	48
3.2.1.1.	Producto.....	48
3.2.1.2.	Precio.....	56

3.2.1.3.	Plaza .....	57
3.2.1.4.	Promoción .....	57
3.2.2.	Gestión de ventas.....	58
3.2.2.1.	Operaciones comerciales.....	58
3.2.2.2.	Territorios y rutas, productividad en ruta .....	59
3.3.	Organización y funciones de la estructura de ventas .....	59
3.3.1.	Estructura organizacional y funcional .....	59
3.3.2.	Organización de la estructura de ventas .....	60
3.3.3.	Función de los cargos en el área comercial .....	60
3.4.	Mercado, previsiones, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas .	61
3.4.1.	Dimensionamiento del mercado .....	61
3.4.2.	Procedimiento para las previsiones.....	61
3.4.3.	Determinación de las previsiones.....	61
3.4.4.	Presupuestos y cuotas de ventas.....	62
3.5.	Diseño de la compensación para el área comercial .....	63
3.5.1.	Estructura fija y variable .....	63
3.5.2.	Primas e incentivos .....	63
3.5.3.	Gastos de movilización y viáticos .....	63
3.6.	Control de la gestión comercial.....	64
3.6.1.	Control de las ventas.....	64
3.6.2.	Control de otras dimensiones de las ventas.....	64
3.6.3.	Evaluación del equipo comercial .....	64
3.6.4.	Cuadro de mando del área comercial.....	64

CAPÍTULO IV .....	66
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	66
4.1. Hipótesis de partida .....	66
4.1.1. Capital inicial .....	66
4.1.2. Política de financiamiento.....	67
4.1.3. Costo de Capital.....	69
4.1.4. Impuestos.....	70
4.2. Presupuesto de Ingresos.....	70
4.2.1. Volúmenes .....	70
4.2.2. Precios .....	71
4.2.3. Ventas esperadas.....	71
4.3. Presupuesto de Costos .....	72
4.3.1. Tangibles e Intangibles.....	72
4.3.2. Servicios y/o Manufacturas .....	72
4.3.3. Costos Indirectos de Fabricación .....	73
4.3.4. Costos esperados.....	74
4.4. Presupuesto de Gastos .....	74
4.4.1. Tangibles e Intangibles.....	74
4.4.2. Servicios y/o Manufacturas .....	74
4.5. Análisis de Punto de Equilibrio .....	75
4.6. Estados Financieros Proyectados .....	76
4.6.1. Estado de Resultado .....	76
4.6.2. Balance General.....	77

4.6.3. Flujo de efectivo .....	78
4.7. Factibilidad Financiera .....	79
4.7.1. Análisis de ratios .....	79
4.7.2. Valoración del plan de negocios.....	80
4.7.3. Análisis de sensibilidad .....	80
4.7.3.1. Sensibilidad pesimista.....	80
4.7.3.2. Sensibilidad optimista.....	81
CAPITULO V .....	82
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	82
5.1. Base Legal.....	82
5.2. Medio Ambiente.....	83
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.	84
5.4. Política de responsabilidad corporativa .....	85
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES .....	87
REFERENCIAS .....	88
GLOSARIO.....	90
APÉNDICE .....	91



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos Logisbarberan S.A.....	10
Tabla 2. Grado de satisfacción en las entregas.....	11
Tabla 3. Eventos más comunes .....	13
Tabla 4. Calificación del manejo de pedidos, quejas o reclamos .....	14
Tabla 5. Días de crédito que maneja.....	15
Tabla 6. Rango mensual de compras.....	16
Tabla 7. Comercialización de otras marcas.....	17
Tabla 8. Nombre las marcas.....	18
Tabla 9. Calificación de servicios de las marcas .....	19
Tabla 10. Calificación del servicio logístico de Logisbarberan S.A.....	20
Tabla 11. Acuerdo de ser atendido por un operador logístico .....	21
Tabla 12. Comercialización de portafolio Pingüino.....	22
Tabla 13. Selección de motivos.....	23
Tabla 14. Marcas de helado que comercializa .....	24
Tabla 15. Factores a la hora de vender helados .....	25
Tabla 16. Matriz de criterio de competencias .....	31
Tabla 17 Consumo promedio por persona .....	34
Tabla 18 Análisis DAFO .....	38
Tabla 19 Matriz EFE .....	39
Tabla 20. Información para la calificación de la matriz .....	39
Tabla 21 Matriz EFI .....	41
Tabla 22 Matriz CAME .....	43

Tabla 23 Matriz de crecimiento Ansoff .....	44
Tabla 24 Lista de precios.....	56
Tabla 25 Determinación de provisiones .....	62
Tabla 26 Ingresos de los años en LOGISBARBERAN .....	63
Tabla 25 Capital inicial .....	66
Tabla 25 Condiciones de financiamiento.....	67
Tabla 27 Amortización.....	68
Tabla 28 Costo ponderado .....	70
Tabla 29 Volumen de ingresos mensuales.....	71
Tabla 30 Determinación del precio .....	71
Tabla 31 Ingresos esperados .....	72
Tabla 32 Costos tangibles e intangibles .....	72
Tabla 33 Servicios y manufacturas.....	73
Tabla 34 Costos indirectos de fabricación .....	73
Tabla 35 Costos esperados.....	74
Tabla 36 Gastos tangibles e intangibles.....	74
Tabla 37 Gastos por servicios y manufacturas.....	75
Tabla 38 Punto de equilibrio .....	75
Tabla 39 Estado de resultado integral .....	76
Tabla 40 Balance general.....	77
Tabla 41 Flujo de efectivo.....	78
Tabla 42 Ratios financieros .....	79
Tabla 43 Evaluación del proyecto.....	80

Tabla 44 TIR y VAN.....	80
Tabla 45 Sensibilidad pesimista .....	80
Tabla 46 Sensibilidad optimista .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Empresa LOGISBARBERAN S.A. ....	5
Figura 2. Organigrama LOGISBARBERAN S.A. ....	7
Figura 3. Marcas de Helados Pingüino.....	8
Figura 4. Canales de Distribución. Tomado de <a href="https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/">https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/</a> .....	9
Figura 5. Fases de Implementación Canal Nivel tres. ....	9
Figura 6. Grado de satisfacción en las entregas .....	12
Figura 7. Eventos más comunes .....	13
Figura 8. Calificación del manejo de pedidos, quejas o reclamos .....	14
Figura 9. Días de crédito que maneja.....	15
Figura 10. Rango mensual de compras.....	16
<i>Figura 11. Comercialización de otras marcas.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 12. Nombre de las marcas de Helados. ....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 13. Calificación de servicios de las marcas .....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 14. Calificación del servicio logístico de Logisbarberan S.A.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 15. Acuerdo de ser atendido por un operador logístico .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 16. Comercialización de portafolio Pingüino.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 17. Selección de motivos.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 18. Marcas de helado que comercializa .....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 19. Factores a la hora de vender helados .....</i>	<i>25</i>
Figura 20. Sector comercial es el principal generador de empleo adecuado. Tomado de: Principales Estadísticas Macroeconómicas de la CCG a Julio 2018 .....	27

Figura 21. Consumo per cápita en América Latina. Tomado Revista Gestión, Perú, Junio 2017. ....	30
Figura 22. Análisis Porter. ....	32
Figura 23 Cadena de valor .....	35
Figura 24 Posibles amenazas del mercado.....	40
Figura 25 Posibles oportunidades del mercado.....	40
Figura 26 Debilidades de la empresa .....	42
Figura 26 Fortalezas de la empresa .....	42
Figura 28 Mapa de objetivos .....	45
Figura 29 Tipos de Helados Pingüino.....	49
Figura 30 Tipos de Helados Pingüino.....	50
Figura 31 Tipos de Helados Pingüino.....	51
Figura 32 Tipos de Helados Pingüino.....	52
Figura 33 Helado Napolitano .....	53
Figura 34 Helado Polito .....	54
Figura 34 Helado Magnum .....	54
Figura 36 Helado Cornetto .....	54
Figura 37 Helado Festival.....	55
<i>Figura 38</i> Helado Gemelos.....	55
<i>Figura 39</i> Helado Casero .....	56
Figura 40 Canal de Distribución .....	57

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objeto de estudio al centro de distribución de LOGISBARBERAN S.A. mismo que está ubicado en la ciudad de Guayaquil, Isla Trinitaria, cuya cámara de frío puede alcanzar una temperatura de menos 30°C y además tiene una capacidad de almacenamiento de 75,000 litros. El objeto del presente trabajo es implementar un canal de distribución nivel tres para incrementar la participación de mercado y crecer aproximadamente en un 20% para el año 2019. Con la implementación de un nuevo canal de distribución nivel tres se busca que la línea de productos de la marca Pingüino tenga acceso a todos los puntos de venta de la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria de Guayaquil, permitiendo así, tener mayor participación en los puntos donde antes no se tenía presencia, incrementando de manera favorable las ventas y la oportunidad de captar más puntos de venta en este sector. Mediante los métodos aplicados, se logró realizar el análisis FODA, CAME y la matriz de Ansoff, en la empresa Logisbarberan S.A. se evidenció que existe competencia directa e indirecta, pero si el proyecto trasciende, la capacidad selectiva del mercado podría generar una ventaja diferencial por sobre la competencia directa, por parte de lo que hoy en día son sus clientes.

**Palabras clave:** Canal de distribución, Logisbarberan S.A., Participación de mercado, Almacenamiento, Isla Trinitaria, Puntos de venta

## ABSTRACT

The present business plan has as object of study the distribution center of LOGISBARBERAN S.A. same as this is located in the city of Guayaquil, Isla Trinitaria, whose cold chamber can reach a temperature of minus 30 ° C and also has a storage capacity of 75,000 liters. The object of the present work is to implement a distribution channel level three to increase market share and grow approximately 20% by the first year 2019. With the implementation of a new level three distribution channel it is sought that the line of Pingüino brand products have access to all the points of sale of the Ximena Parish, Isla Trinitaria sector of Guayaquil, thus allowing to have greater participation in the points where previously there was no presence, increasing favorably the sales and the opportunity of capture more points of sale in this sector. Through the applied methods, it was possible to carry out the SWOT analysis, CAME and the Ansoff matrix, the company Logisbarberan S.A. it was evidenced that there is direct or indirect competition, but if the project transcends, the selective capacity of the market could generate a differential advantage over direct competition, on the part of what its customers are today.

**Keywords:** Distribution channel, Logisbarberan S.A., Market share, Storage, Island Trinitaria, Points of sale

## INTRODUCCIÓN

LOGISBARBERAN S.A., es una empresa destacada por la distribución y comercialización de Helados Pingüino, bajo marcas reconocidas como lo son Magnum, Cornetto, Sanduche, Casero, siendo esta última internacionalizada en países como Brasil y México por la multinacional Unilever Andina (El Universo, 2013)

El centro de distribución de LOGISBARBERAN S.A. está ubicado en la ciudad de Guayaquil, Isla Trinitaria, cuya cámara de frío puede alcanzar una temperatura de menos 30°C y además tiene una capacidad de almacenamiento de 75,000 litros.

En este sector de la Isla Trinitaria en Guayaquil la empresa LOGISBARBERAN S.A. ha captado aproximadamente 169 puntos de venta en los cuales se puede evidenciar que actualmente no se encuentran atendidos de una manera integral con todo el portafolio de productos que ofrece la marca Pingüino.

Con la implementación de un nuevo canal de distribución nivel tres se busca que la línea de productos de la marca Pingüino tenga acceso a todos los puntos de venta de la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria de Guayaquil, permitiendo así, tener mayor participación en las tiendas donde antes no se tenía presencia, incrementando de manera favorable las ventas y la oportunidad de captar más puntos de venta en este sector.

El nuevo servicio que LOGISBARBERAN S.A desea implementar es un Canal de Distribución Nivel tres en el sur de Guayaquil específicamente en la Parroquia Ximena sector de Isla Trinitaria. Con la finalidad de llegar de una manera óptima a todos los clientes se propone un rediseño del negocio con la creación de este canal de distribución nivel tres para poder generar una cobertura que aumente el ingreso en la facturación.



## JUSTIFICACIÓN

En la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria de la Ciudad de Guayaquil la comercialización de helados Pingüino representa un rubro importante en la facturación de LOGISBARBERAN S.A., Distribuidora de Helados Pingüino encargada de la comercialización de este sector.

En este sector de la Isla Trinitaria en Guayaquil la empresa LOGISBARBERAN S.A. ha captado aproximadamente 169 puntos de venta en los cuales se puede evidenciar que actualmente no se encuentran atendidos de una manera integral con todo el portafolio de productos que ofrece la marca Pingüino, debido a que los productos de la marca antes mencionada no llega a todas las tiendas de la parroquia Ximena más precisamente en la Isla Trinitaria, la misma que cumple 65 años en el Ecuador (Helados Pinguino, 2018) debido a que la capacidad financiera de los clientes es limitada y no les permite acceder a las compras sugeridas por el distribuidor LOGISBARBERAN S.A. Por consiguiente perjudica el crecimiento de las ventas en estos negocios al no contar con un mix adecuado (Helados Pinguino, 2018) para satisfacer al consumidor final ya que la inversión inicial de un pedido sugerido es de aproximadamente \$200,00 para poder llenar un congelador de helados marca pingüino, cada producto obedece a cajas cerradas con grandes cantidades en todas las referencias, dejando fuera la oportunidad de comprar los productos por unidades y de esta forma poder tener un mix inteligente que permita a los puntos de venta ser más competitivos en su segmento y cumplir con el pedido del cliente final.

Con la implementación de un nuevo canal de distribución nivel tres se busca que la línea de productos de la marca Pingüino tenga acceso a todos los puntos de venta de la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria de Guayaquil, permitiendo así, tener mayor participación en los puntos donde antes no se tenía presencia, incrementando de manera favorable las ventas y la oportunidad de captar más puntos de venta en este sector.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un canal de distribución nivel tres para incrementar la participación de mercado y crecer aproximadamente en un 20% para el año 2019.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Proponer la implementación de un canal nivel tres para la zona Isla Trinitaria, Guayaquil.
- ❖ Realizar encuestas que validen la implementación de un canal nivel tres.
- ❖ Identificar las diferentes estrategias de comercialización para aplicarse en el plan de negocio.
- ❖ Analizar los indicadores financieros que validen la propuesta para una mayor rentabilidad.
- ❖ Determinar mediante un análisis económico y financiero la viabilidad de la implementación de un canal de distribución nivel tres para incrementar la participación de mercado.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El siguiente Trabajo se enmarca en la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad #01: Tendencias de mercado de consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

### **Análisis:**

Se escoge esta línea de investigación debido que con la implementación de este plan de negocio el objetivo es crecer en ventas y ganar participación en los puntos a los que actualmente no tiene presencia LOGISBARBERAN S.A. en la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria en Guayaquil.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa



*Figura 1. Logo Empresa LOGISBARBERAN S.A.*

LOGISBARBERAN S.A. inició sus actividades hace más de 35 años en la ciudad de Guayaquil, fue dirigida por el Señor José Barberán Zambrano, nace de una empresa familiar empírica, hoy en día es una de las pymes más importantes en su rama facturando aproximadamente cinco millones de dólares anuales.

LOGISBARBERAN S.A., destacada por la distribución y comercialización de Helados Pingüino, bajo marcas reconocidas como lo son Magnum, Cornetto, Sanduche, Casero, siendo esta última internacionalizada en países como Brasil y México por la multinacional Unilever Andina (El Universo, 2013)

A lo largo de estos años LOGISBARBERAN S.A. ha evolucionado en su segmento de helados ganando mayor participación y consolidándose como una de las distribuidoras más grandes e importantes de la línea Pingüino, la misma que en la actualidad se encuentra dirigida por el Ing. Gino Barberán Lara.(figura 2.)

El centro de distribución de LOGISBARBERAN S.A. está ubicado en la ciudad de Guayaquil, Isla Trinitaria, cuya cámara de frío puede alcanzar una temperatura de menos 30°C y tener una capacidad de almacenamiento de 75,000 litros.

Por consiguiente, LOGISBARBERÁN S.A. es un aliado estratégico para Unilever ya que comercializa una zona de mejor esfuerzo asignada por la multinacional Unilever como lo es el Cantón Durán y parte del Sur de Guayaquil, siendo sus límites por el Norte la Calle Portete, el Sur el Puerto Marítimo, el Este la Isla Trinitaria y el Oeste la Ría.

La distribuidora LOGISBARBERAN S.A. con su recurso humano, logístico y tecnológico se encarga de realizar las captaciones de puntos de venta, sean estos diferentes tipos de negocios en el sector asignado como lo son tiendas, farmacias, cybers, bazares, lubricadoras y demás clases de negocio donde exista la oportunidad de captar un punto de venta más.

Después de que los clientes sean captados se procede a llenar un contrato de comodato por la entrega del cabinets o congelador, el cual es consignado al cliente para el almacenamiento y conservación de los productos de helados Pingüino, estos congeladores son exclusivos de la multinacional Unilever para así mantener la calidad de la cadena de frío y que sea la adecuada para evitar que el producto se contamine y llegue en buen estado a su consumidor final.

Una vez consignado el equipo, se le indica al cliente el día de visita de preventa y se comunica al vendedor asignado para esa zona, en la siguiente visita al vendedor le reflejará en la aplicación que LOGISBARBERAN S.A. utiliza en los dispositivos móviles, para así gestionar los ingresos de los pedidos remotamente, al día siguiente un camión de frío que almacena el producto a -30°C se encarga de la entrega del pedido al detallista o punto de venta.

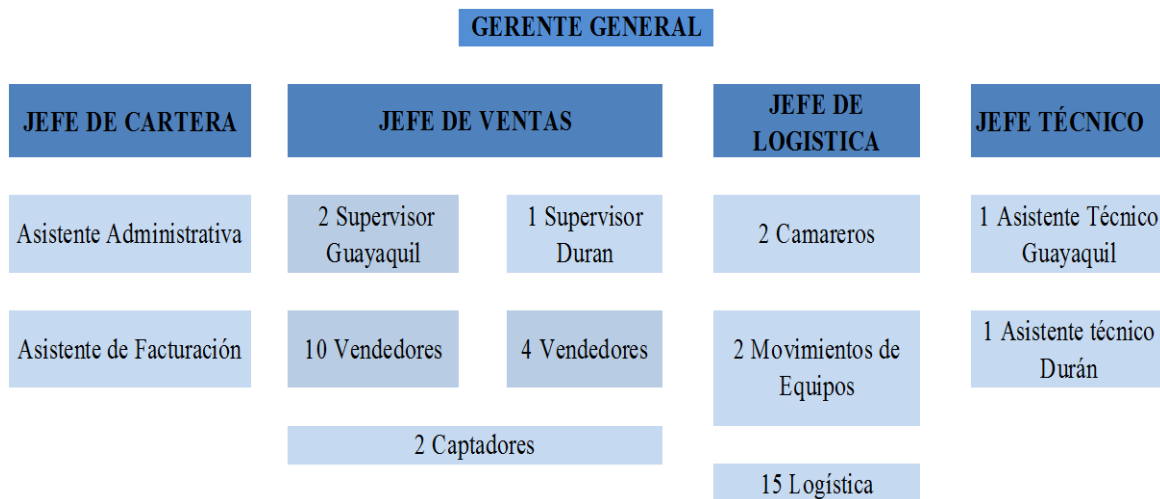


Figura 2. Organigrama LOGISBARBERAN S.A.

Las marcas que comercializa LOGISBARBERAN S.A. de la línea Pingüino lo detalla el proveedor de la siguiente manera:

A Pingüino pertenecen irresistibles marcas de helados reconocidas mundialmente como lo son Magnum, Cornetto y Paddle Pop o más conocido como MAX en Ecuador; pero también grandes marcas locales con las cuales han crecido múltiples generaciones como Polito, Choco Empastado, Gemelos, Crema Real Gigante, Sanduche y Casero; esta última ofrece sabores y sensaciones que nos conectan con nuestra Familia y el Ecuador.

Así mismo, “invitamos a disfrutar los momentos en familia con una línea de Helados de Hogar: Pingüino Especiales, Pingüino Clásicos, Tortas para esas celebraciones inesperadas. Tal y como estos, Pingüino es un delicioso postre frío para cualquier momento”. (Unilever Andina Ecuador, 2018). A continuación, en la figura 3 se procede a observar algunas de los productos más reconocidos de la marca pingüino a nivel nacional.



Figura 3. Marcas de Helados Pingüino.

## 1.2. Misión, Visión

### Misión

Distribuir helados de una manera eficaz, eficiente, manteniendo una cadena de frío óptima para preservar la calidad de nuestros productos.

### Visión

Ser líderes en la distribución de helados, con un equipo de ventas y logística que cumpla las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

## 1.3. Descripción del producto o servicio

El nuevo servicio que se propone a LOGISBARBERAN S.A implementar es un Canal de Distribución Nivel tres en el sur de Guayaquil específicamente en la Parroquia Ximena sector de Isla Trinitaria.

Un Canal de Distribución es como una tubería por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que acompaña hasta llegar al consumidor (Lamb, Hair & Mc Daniel, 2002). A continuación, en la figura 4 se observa los distintos niveles que tienen los canales de distribución.

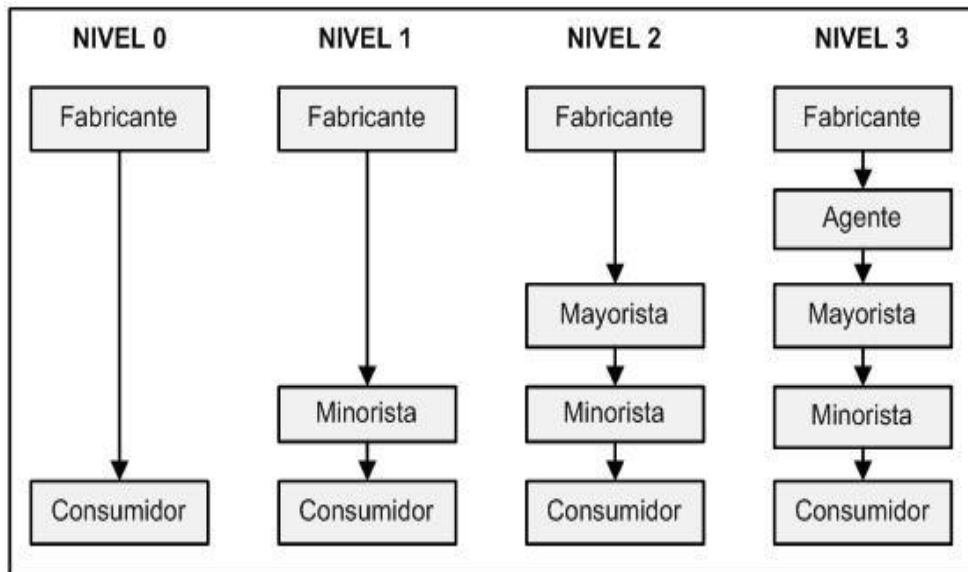


Figura 4. Canales de Distribución. Tomado de <https://franciscotorreblanca.es/niveles-de-los-canales-de-distribucion/>.

Con la finalidad de llegar de una manera óptima a todos los clientes se propone un rediseño del negocio con la creación de este canal de distribución nivel tres para poder generar una cobertura que aumente el ingreso en la facturación. Por consiguiente, en la figura 5 se observa el nuevo canal de distribución nivel tres que se pretende implementar en la empresa Logisbarberan S.A.



Figura 5. Fases de Implementación Canal Nivel tres.

Los procesos que se llevan para que un determinado producto llegue al consumidor final atraviesa por una serie de filtros que el beneficiario no percibe (Stern, 1999). Pero si el producto no está en el momento que lo requiere puede ser sustituido de manera inmediata por un producto de competencia directa, en este caso por la marca Topsy o un producto sustituto, sea este un snack o una bebida, es así que la propuesta de un canal nivel tres respondería a una demanda no satisfecha cuando el cliente final desea comprar el helado que desea degustar en el momento que lo solicite al punto de venta más cercano.

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Fuentes & Icart, 2010, p.55)

Para la investigación se consideró a los clientes de la Parroquia Ximena Sector Isla Trinitaria que actualmente mantienen relación comercial con Logisbarberan S.A. Si bien es cierto que el total de clientes de Logisbarberan S.A. en la parroquia Ximena son 169, únicamente se escogerá como población de estudio, a los clientes tipo C de la empresa, se selecciona solo este nivel, puesto que son los que tienen la mayor participación de ticket de compra, siendo el 43% y comprando un total de \$104,125.29 como referencia del año 2018 en este rango, llegando a ser 60 puntos de venta, según datos del propio objeto de estudio, por lo tanto, es el número de población sujeto de estudio. A continuación, se expone como se clasifican los clientes ubicados en la categoría C, los demás no serán tomados en cuenta como población de estudio, (tabla 1).

Tabla 1.  
Datos Logisbarberan S.A.

CATEGORIA	PUNTOS DE VENTA	COMPRA	%
A	2	\$ 15.442,64	6%
B	12	\$ 42.183,04	21%
C	60	\$ 104.125,29	43%
D	95	\$ 71.129,38	30%
<b>TOTAL</b>		<b>\$ \$232,880.35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Logisbarberan (2018)

#### 2.2. Selección del método muestral.

El modo de selección aplicado es no probabilístico por conveniencia, este procedimiento no se basa en un proceso al azar, sino que el investigador



es el que elige la muestra. (Abascal, 2005, p.69) por lo tanto el método aplicar para la selección de la muestra será el muestreo no probabilístico, en el cual se establece que el investigador escoge a su conveniencia su universo muestral, en este caso siendo la población de 60 puntos de venta, este número se mantendrá como muestra, descartando así, el uso de una fórmula estadística para la determinación de la muestra.

### 2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección utilizada para este plan de negocios es la encuesta, misma que está dirigida a 60 puntos de venta de Logisbarberan S.A. para poder determinar si este proyecto es viable. Los cuestionarios se distribuyen a través de encuestas, entregados en persona.

### 2.4. Presentación de los resultados

A través de la herramienta seleccionada, se realizará las encuestas en la parroquia Ximena. Para ello, se realizará la encuesta a 60 puntos de venta para la obtención de la información, se exponen las preguntas a realizar del cuestionario, con la presentación de la tabulación correspondiente, integrada con las gráficas para la visualización de los resultados pertinentes:

- 1. De los siguientes aspectos, califique su grado de satisfacción en las entregas, donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho.**

Tabla 2.

*Grado de satisfacción en las entregas*

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Puntualidad en las entregas durante el mes	2	35	8	11	4
Exactitud en las cantidades solicitadas	1	2	14	36	7
Servicio prestado por el transportista y auxiliares de descargue (si son necesarios)	4	38	8	5	5
Calidad o estado de los productos en la entrega	1	1	8	41	9
Tiempo y efectividad para solución de quejas	28	17	7	6	2
Respuesta a entregas de pedidos de emergencia	49	5	4	1	1
Agilidad en el manejo de retornos-devoluciones	51	4	2	1	2
Está de acuerdo con los tiempos de entrega y la frecuencia	12	43	2	2	1

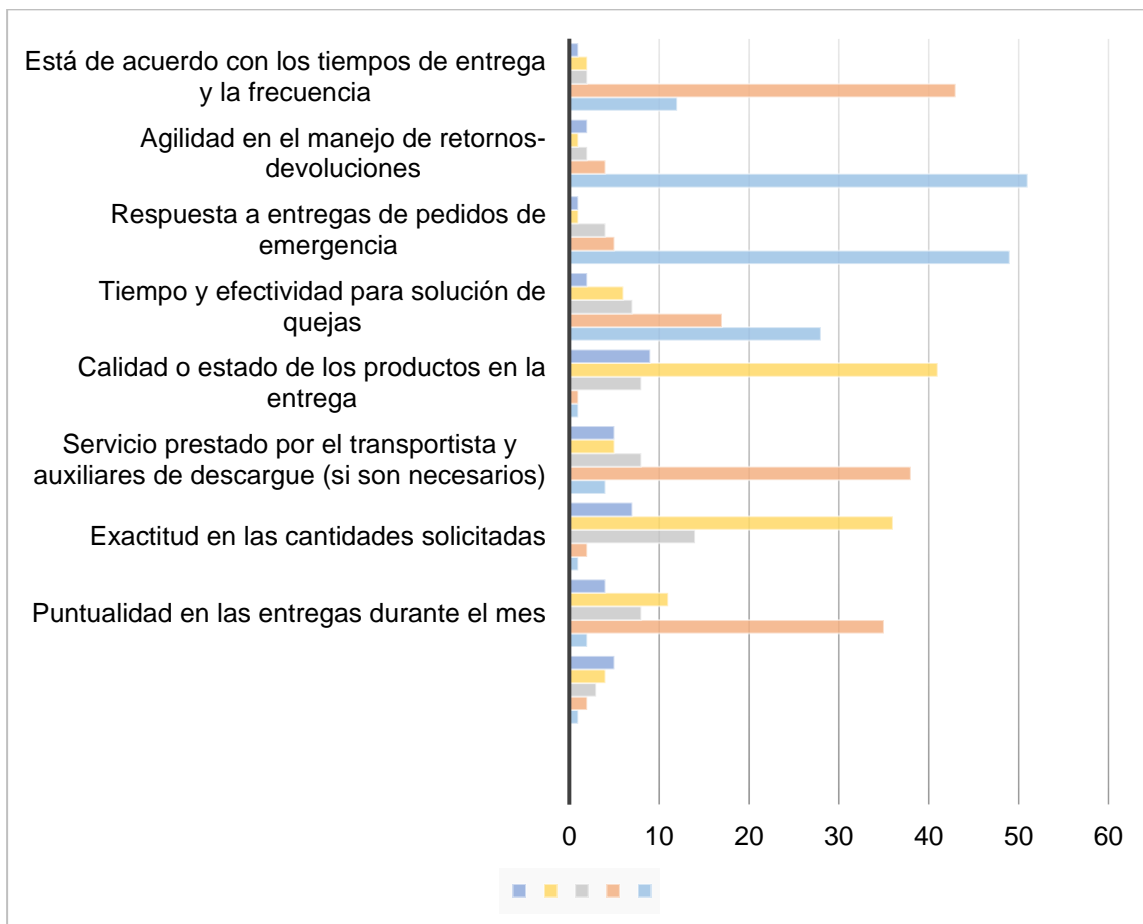


Figura 6. Grado de satisfacción en las entregas

**Análisis:**

Las respuestas seleccionadas en esta primera pregunta de la investigación de campo, permitieron identificar que los clientes de la empresa Logisbarberan S.A. se encuentran totalmente insatisfechos en aspectos como el tiempo y efectividad para solución de quejas, la respuesta a entregas de pedidos de emergencia, la agilidad en el manejo de retornos-devoluciones y en los acuerdos con los tiempos de entrega y la frecuencia.

**2. Mencione la frecuencia de los siguientes eventos:**

Tabla 3.  
Eventos más comunes

DESCRIPCIÓN	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Siempre
Producto dañado o vencido	53	7		
Devolución por pedido no solicitado	56	4		
Producto Faltante	42	6	12	
Cumplimiento avisos de despacho	8	7	45	

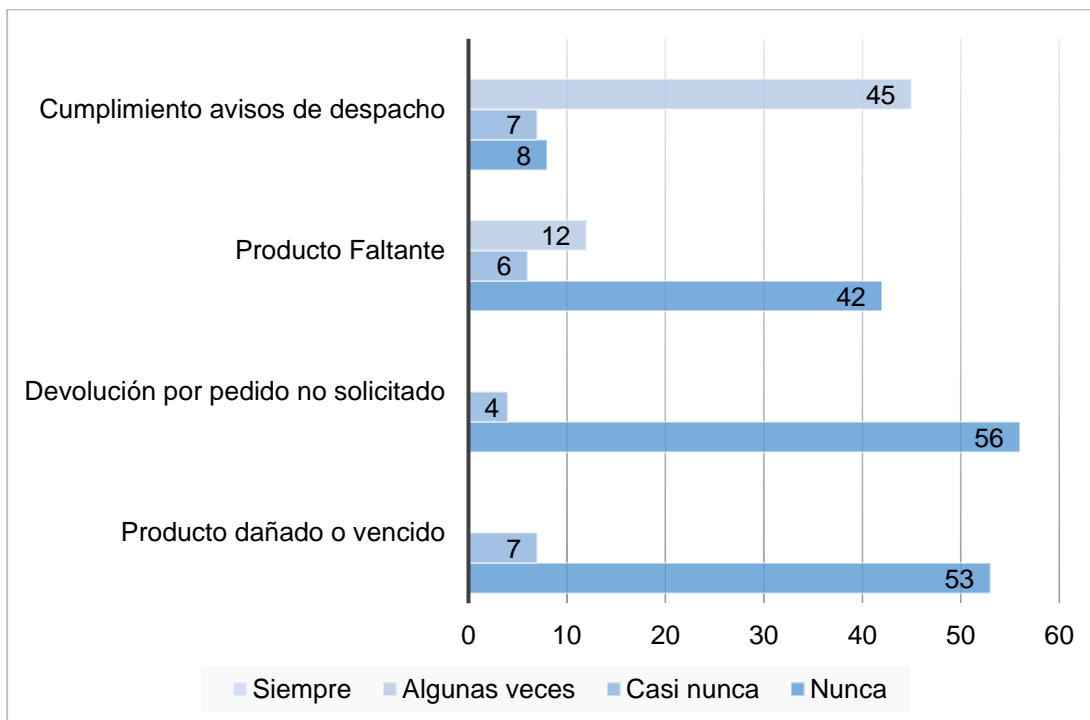


Figura 7. Eventos más comunes

**Análisis:**

Dentro de esta pregunta se puede observar que el evento más común que se da en Logisbarberan S.A. es el incumplimiento algunas veces en los despachos de los diferentes productos que solicitan los clientes, algo que se rescata es que nunca se ha enviado un producto dañado o en mal estado.

### 3. Cómo califica el manejo de pedidos, quejas o reclamos logísticos, en cuanto a:

Tabla 4.  
Calificación del manejo de pedidos, quejas o reclamos

DESCRIPCIÓN	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Presentación de Productos Entregados			9	9	42
Cambios de día u horario de entrega			4	10	46
La rapidez en la solución del reclamo/queja	11	43	6		
La información del seguimiento a su reclamo	5	52	3		
La solución satisfactoria que le dieron	2	47	8	3	

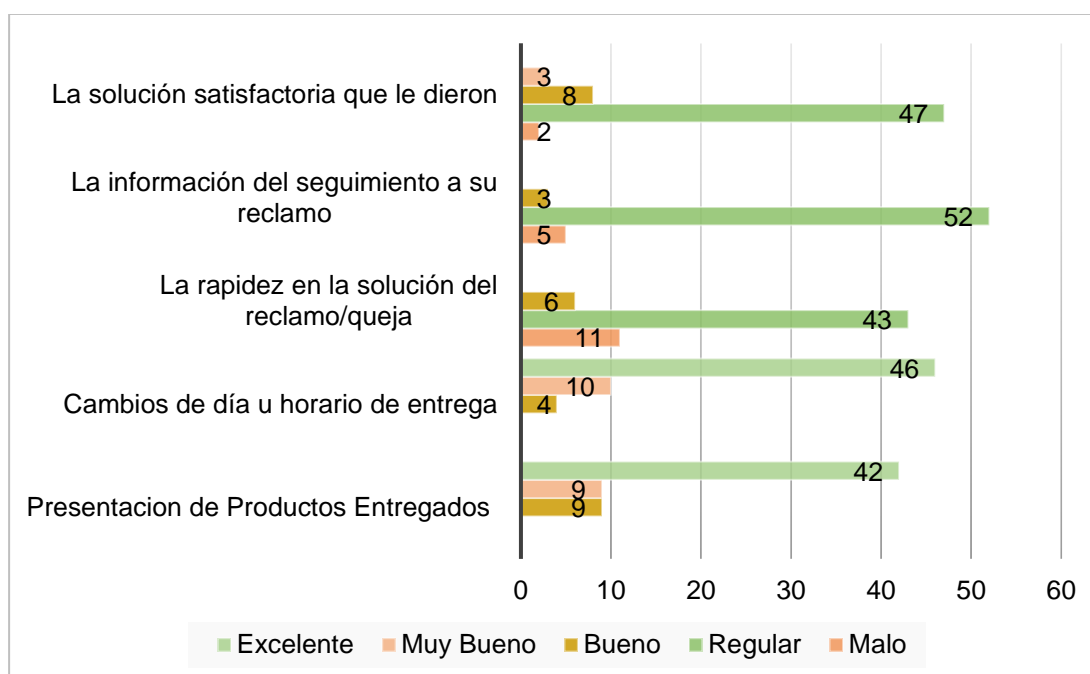


Figura 8. Calificación del manejo de pedidos, quejas o reclamos

#### Análisis:

En líneas generales para los clientes la empresa Logisbarberan S.A. maneja los pedidos, quejas o reclamos logísticos de forma regular, sin embargo, se resalta la entrega de productos en cuanto a su presentación donde la mayoría acordó que era excelente y los cambios de día y horario de entrega.

4. En la actualidad, ¿Cuántos días de Crédito maneja con la empresa?

Tabla 5.

Días de crédito que maneja

DÍAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
0 días	10	17%
7 días	41	68%
15 días	7	12%
30 días	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

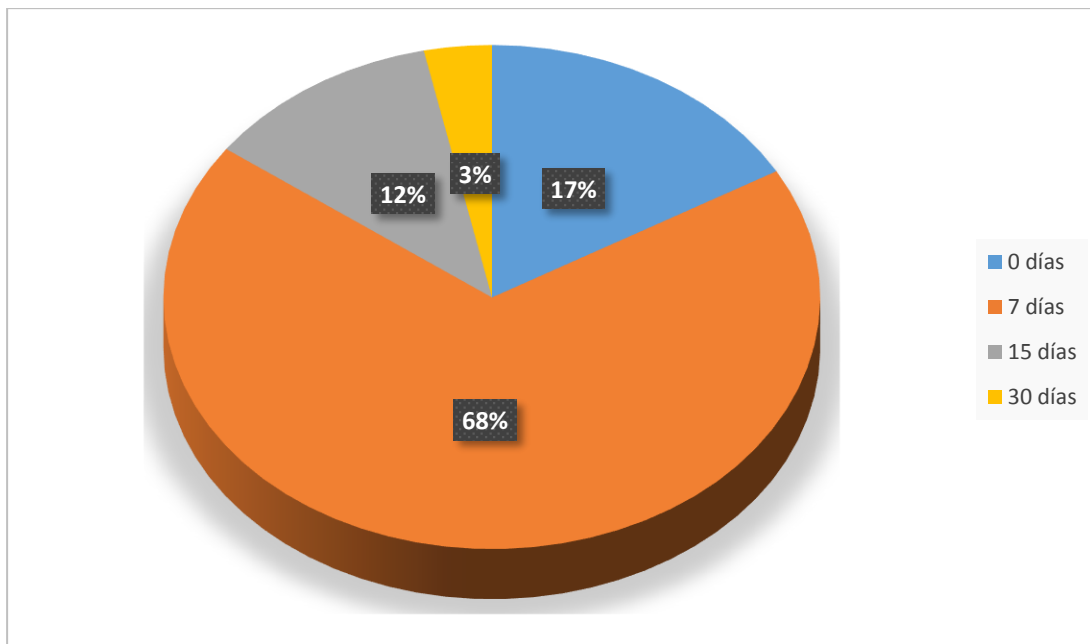


Figura 9. Días de crédito que maneja

**Análisis:**

El 68% de encuestados maneja un crédito de siete días con la empresa Logisbarberan S.A., el segundo porcentaje más alto lo representan los clientes que tienen un crédito de hasta diez días, siendo muy pocos los clientes que tienen un crédito de quince días y más aún quienes tienen hasta treinta días plazo para el pago de los pedidos.

## 5. ¿Cuál es su rango de compra mensual en los productos pingüino?

Tabla 6.  
Rango mensual de compras

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$150.00	43	72%
\$200.00	8	13%
\$300.00	9	15%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

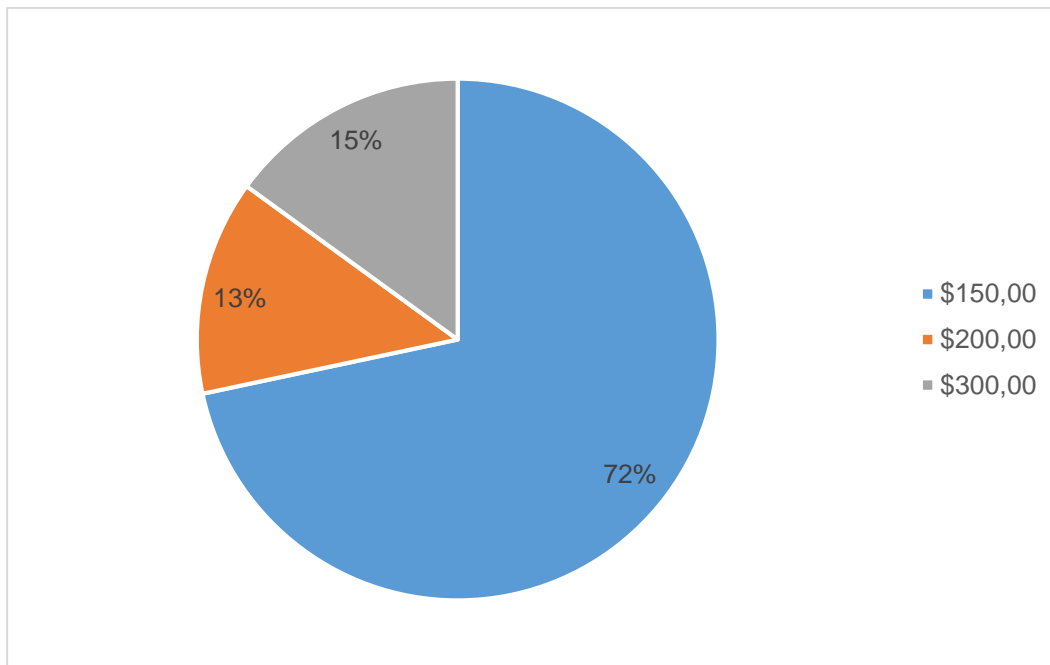


Figura 10. Rango mensual de compras

### Análisis:

El 72% de los encuestados indican tener un rango mensual de compras de aproximadamente \$150.00, otro 15% indica tener compras por hasta \$300.00 finalmente solo el 13% tiene un rango de compras por \$200.00.

## 6. ¿Comercializa Usted otras marcas de helado?

Tabla 7.  
Comercialización de otras marcas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	34	57%
No	26	43%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

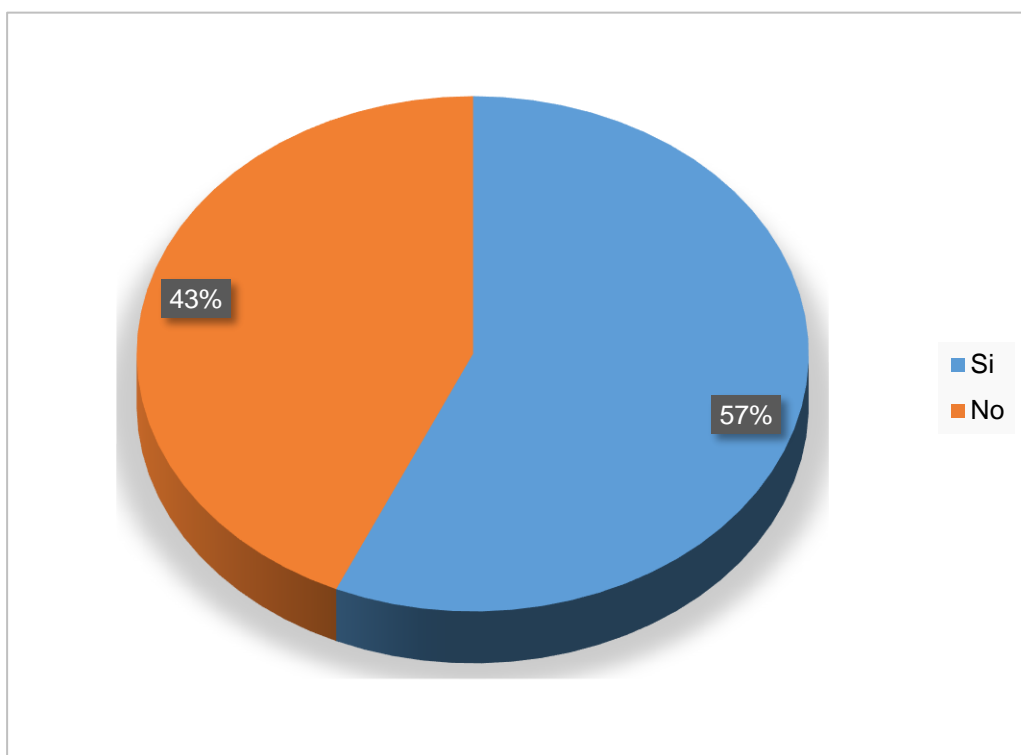


Figura 11. Comercialización de otras marcas

### Análisis:

El 57% de los encuestados indicaron que, sí comercializan helados de otras marcas, el 43% restante únicamente oferta helados de la marca Pingüino.

**7. De ser afirmativa su respuesta, por favor nómbrelas:**

Tabla 8.  
Nombre las marcas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Topsy	24	70%
Jotaerre	6	18%
Salcedo	2	6%
Otros	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

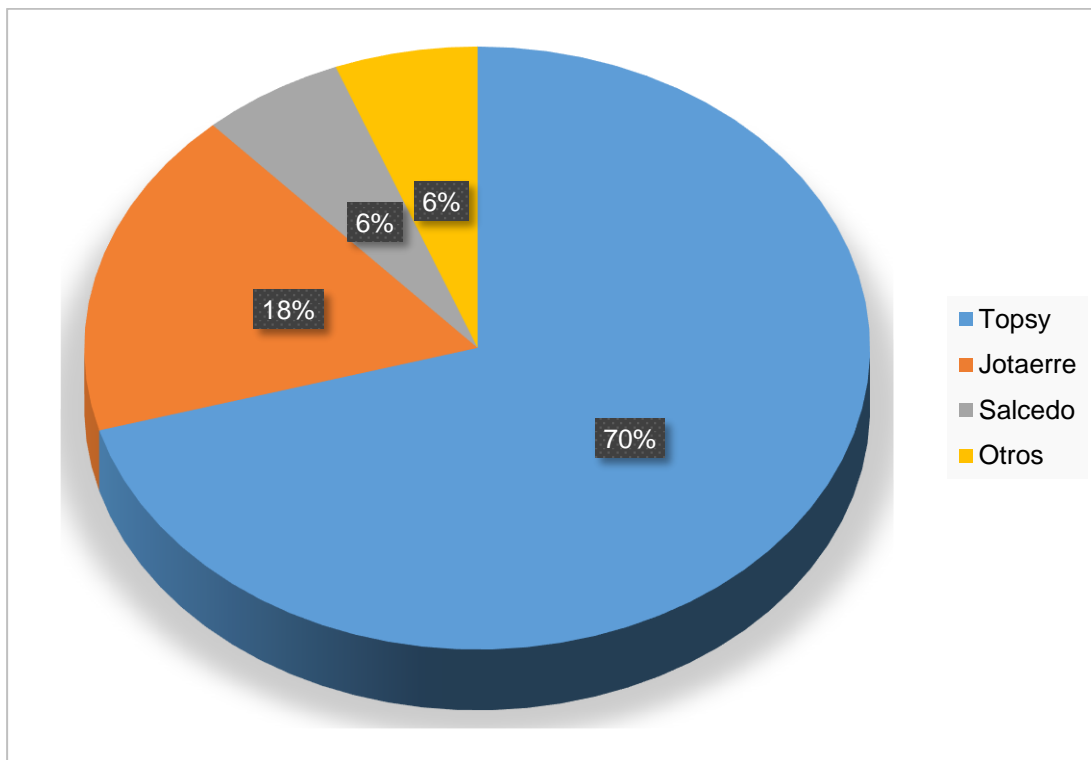


Figura 12. Nombre de las marcas de Helados.

**Análisis:**

El 70% de los encuestados que si ofertan otras marcas de helados indicaron que la principal marca es Topsy, lo que deja en evidencia que esta marca es la competencia más fuerte de Pingüino, el 18% comercializa la marca Jotaerre de la cual no se conoce mucho en el mercado de Guayaquil, igual es el caso de la marca Salcedo.



**8. Califique los siguientes servicios de las marcas mencionadas en pregunta anterior:**

Tabla 9.  
Calificación de servicios de las marcas

DESCRIPCIÓN	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
Variedad en portafolio de productos	12	9	10	3
Calidad de los Productos	9	23	2	
Disponibilidad de Inventarios	25	7	2	
Tiempos de entrega	22	4		
Días de Crédito otorgados	19	6		

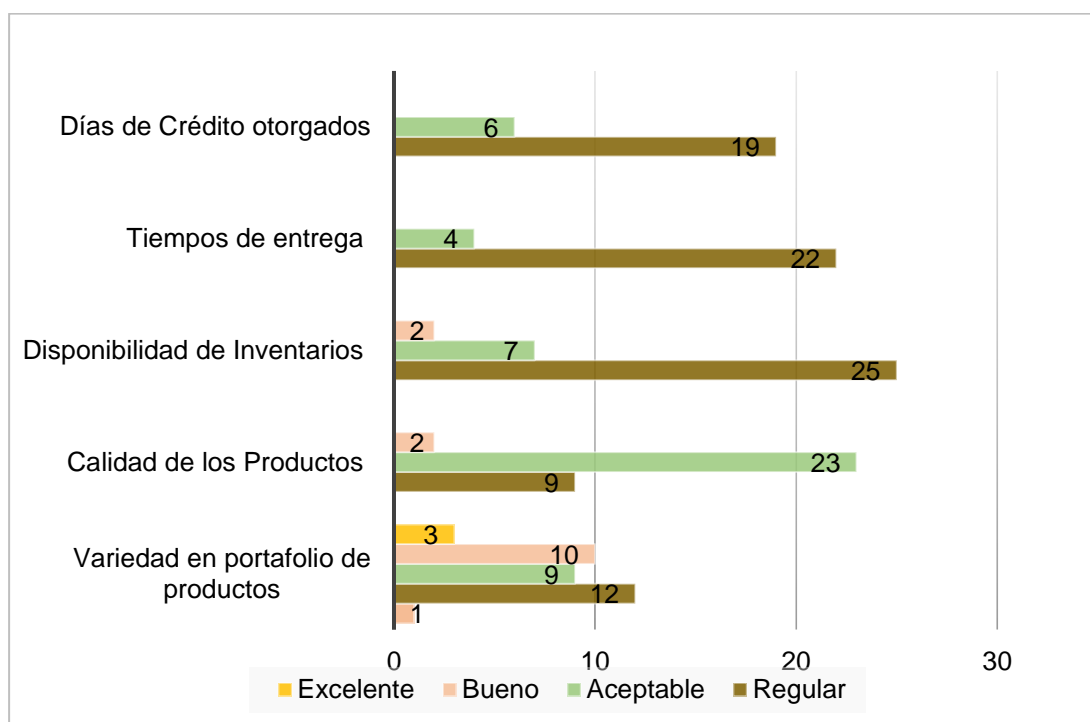


Figura 13. Calificación de servicios de las marcas

**Análisis:**

Algo bueno para la Logisbarberan S.A., es que los clientes que comercializan también otras marcas, no están conformes totalmente con los servicios de la competencia pues la variedad de estos productos es regular, al igual que la variedad en sus inventarios y por supuesto los tiempos de entrega.

## 9. ¿En términos generales, cómo calificaría el servicio logístico de Logisbarberan S.A.?

Tabla 10.  
Calificación del servicio logístico de Logisbarberan S.A.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	6	10%
Regular	28	47%
Muy bueno	19	32%
Excelente	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

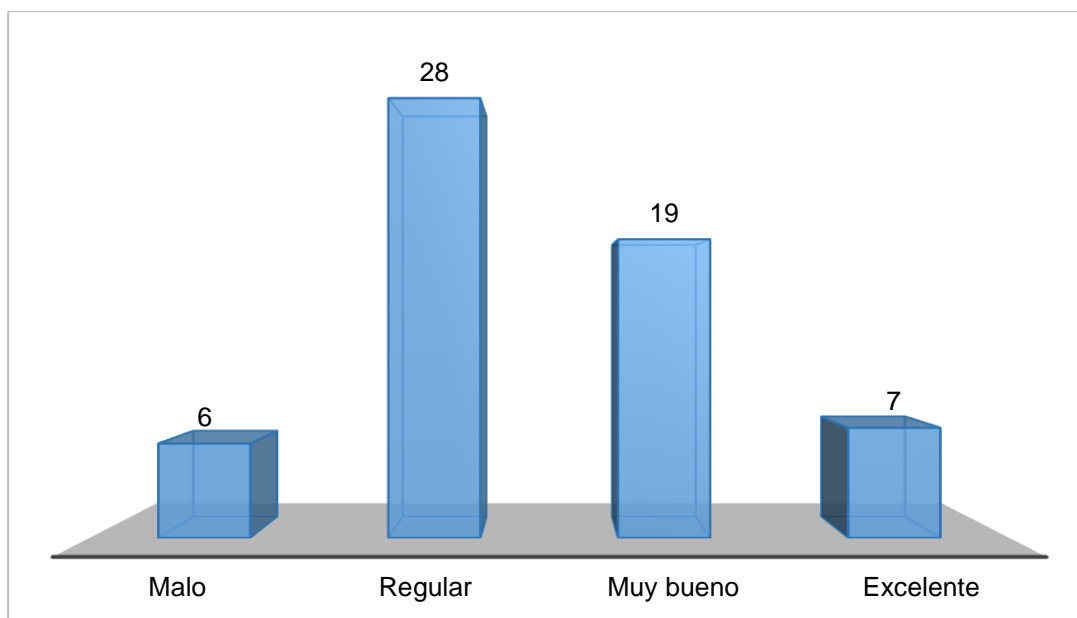


Figura 14. Calificación del servicio logístico de Logisbarberan S.A.

### Análisis:

El 47% de los encuestados califican el servicio logístico de Logisbarberan S.A. como regular, atribuyendo esta calificación principalmente a la demora en los tiempos de entrega de pedidos, otro 32% la califico como muy buena, el 12% indico que era excelente y tan solo el 10% lo califico como malo.

## 10. ¿Estaría de acuerdo a ser atendido por un Operador Logístico?

Tabla 11.  
*Acuerdo de ser atendido por un operador logístico*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	53%
No	28	47%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

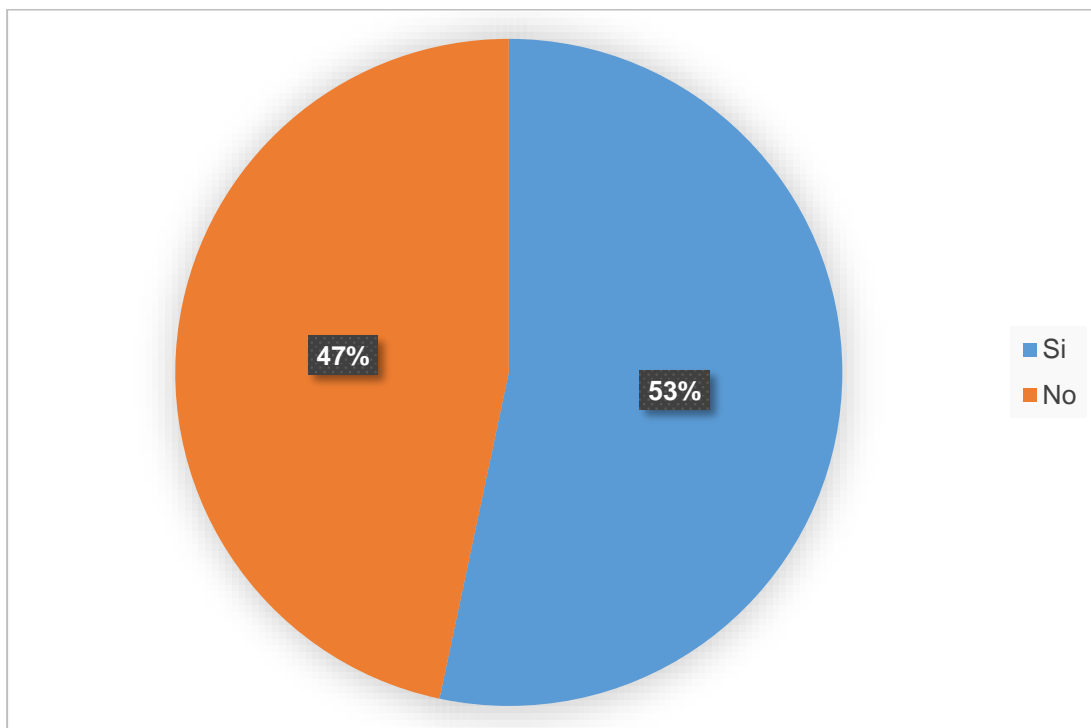


Figura 15. Acuerdo de ser atendido por un operador logístico

### **Análisis:**

El 53% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con ser atendidos por un operador logístico, el 47% restante se mostró contrario a la opinión de la mayoría.

## 11. En la actualidad, ¿comercializa todo el portafolio de Helados Pingüino?

Tabla 12.  
Comercialización de portafolio Pingüino

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	32%
No	41	68%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

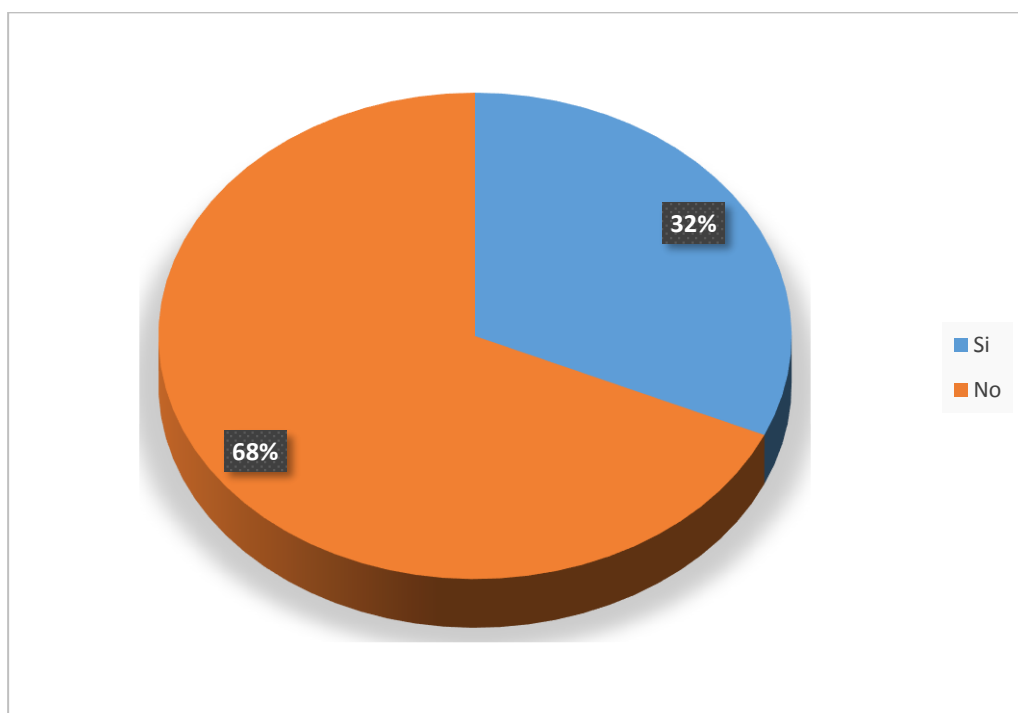


Figura 16. Comercialización de portafolio Pingüino

### Análisis:

El 68% de los encuestados manifestaron no comercializar todo el portafolio de Helados Pingüino sin embargo indicaron que, si les gustaría tener todos los productos de la marca antes mencionada, el 32% restante indicó que si comercializa todo el portafolio de productos de Pingüino.

## 12. En caso de ser No, seleccione los siguientes motivos:

Tabla 13.  
*Selección de motivos*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cantidad de unidades por caja	34	57%
Precio del producto	12	20%
Baja rotación	5	8%
Crédito de parte de la empresa	9	15%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

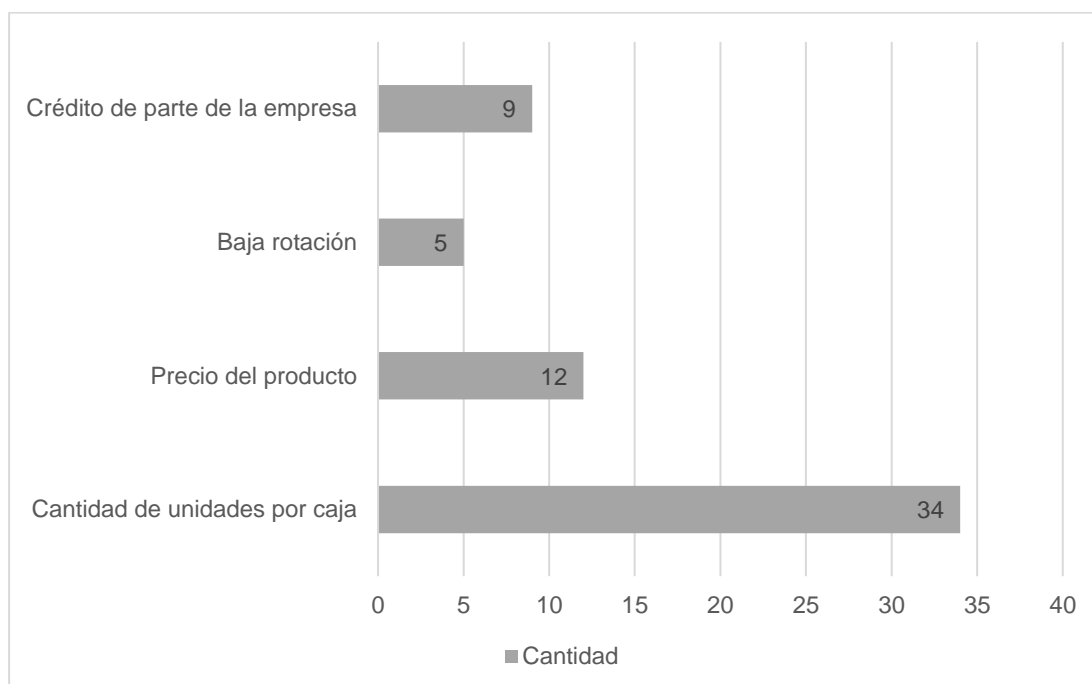


Figura 17. Selección de motivos

### **Análisis:**

Los clientes que no comercializan todos los productos de la marca Pingüino indicaron en un 57% que el principal motivo es la cantidad de unidades por caja que suelen venir, otro 20% resalto que el factor principal era el precio del producto, otro 15% indico que era por el poco crédito de la empresa y finalmente el 8% restante menciona que era por la baja rotación.

### 13. ¿Qué marca de helado comercializa más en su negocio?

Tabla 14.  
Marcas de helado que comercializa

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pingüino	26	43%
Topsy	17	28%
Jotaerre	5	8%
Salcedo	2	3%
Hecho en casa	10	17%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

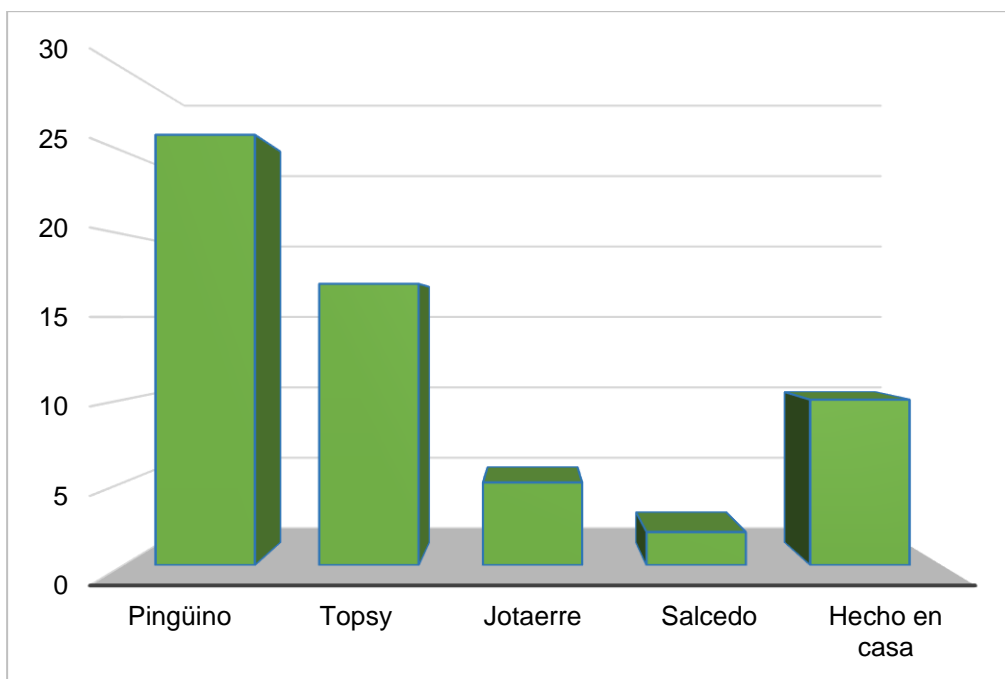


Figura 18. Marcas de helado que comercializa

#### **Análisis:**

El 43% de los encuestados indican que la marca de helado que más comercializa es Pingüino, otro 28% de los encuestados que si ofertan otras marcas de helados indicaron que la principal marca es Topsy con un 28%, otro 8% comercializa la marca Jotaerre, mientras que solo el 3% oferta productos de la marca Salcedo finalmente el 17% de los encuestados comercializan helados hechos en casa.

## 14. Al vender un helado, ¿Qué factor es decisivo para sus clientes?

Tabla 15.  
Factores a la hora de vender helados

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Marca	14	23%
Precio	24	40%
Sabores/Variedad	8	30%
Promoción	9	15%
Calidad	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

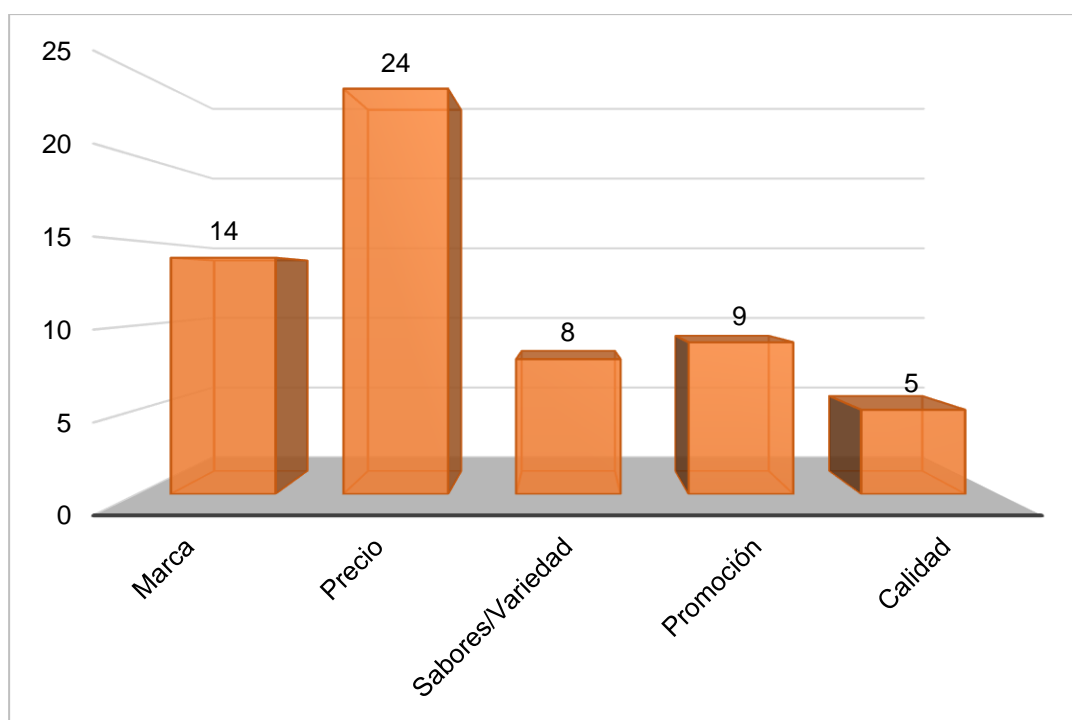


Figura 19. Factores a la hora de vender helados

### Análisis:

El 40% de los encuestados indicaron que el principal factor al momento de vender un helado es el precio, otro 30% dio como prioridad el sabor del producto, un 23% a la vez menciona que la variable de mayor importancia era la marca, un 18% hizo énfasis en las promociones que pueden recibir por la venta de helados de una determinada marca.

## **2.5. Análisis e interpretación de los resultados**

Los resultados de la encuesta indican que los propietarios de los puntos de venta de la empresa Logisbarberan S.A., no están del todo satisfecho con lo que representa el actual modelo logístico para la distribución de los productos pedidos, muchos de los encuestados indicaron que el factor tiempo, es un problema común cuando se realizan pedidos pues siempre suelen demorarse un día más por lo menos de lo pactado para la entrega.

A su vez se ha podido constatar que existe un gran incremento en la participación de la competencia directa de Pingüino que viene a ser la marca Topsy, pues en distintas zonas de la parroquia Ximena se pudo observar varias publicidades y afiches de la marca competidora antes mencionada, lo que pone en evidencia el incremento de la competencia.

## **2.6. Análisis externo**

### **2.6.1. Análisis Pesta**

El Pesta tiene como objetivo el análisis de cuatro perspectivas que le dan estructura lógica y permiten entender, presentar, discutir y tomar de decisiones (Ventura ,2009).

- **Político**

En la República del Ecuador los factores políticos han alterado las industrias relacionadas con la alimentación. Donde cada vez más se centra en mantener los estándares de salud y seguridad. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2017). La industria del helado como cualquier otra está estrictamente controlada y regulada. Se hacen cambios regulatorios frecuentes. Pingüino tendrá que continuar usando su apalancamiento de marca y desarrollar su marca de helados con la misma confianza. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)

- **Económico**

La situación económica del Ecuador y consecuentemente de la ciudad de Guayaquil, afectará de manera directa el progreso, en lo concerniente a



UNILEVER y más precisamente a la marca pingüino, el ambiente económico será determinante en la instauración del precio para el producto, debido a que el sector es delicado respecto a los precios, por lo que se debe ser cuidadosos cuando se defina un valor al producto. (Banco Central del Ecuador, 2018)



Figura 20. Sector comercial es el principal generador de empleo adecuado. Tomado de: Principales Estadísticas Macroeconómicas de la CCG a Julio 2018

- **Social**

Los productos de Pingüino también se han visto afectados por los cambios sociales; ha habido un gran cambio en el estilo de vida de los Guayaquileños que ahora prefieren salir, comprar y disfrutar de helados en heladerías, en su mayoría adolescentes y adultos jóvenes. Este cambio también se ha producido debido a la aparición de heladerías en centros comerciales como "Tutto Fredo". Los ecuatorianos también están más preocupados por su salud: prefieren el enfoque preventivo en lugar del curativo. La demanda y las ventas son mayores en verano que en invierno. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)

- **Tecnológico**

El proceso utilizado para la fabricación de helados comerciales ha cambiado poco en los últimos 75 años, desde que se introdujo el primer congelador de superficie raspada continua en la década de 1930. En los últimos años, sin embargo, se han producido varios avances tecnológicos

clave en la forma en que se fabrican los helados y estos están encontrando un uso industrial creciente. (Helados Pinguino, 2018)

Estos avances han sido impulsados en gran medida por factores "de consumo", como el deseo de productos saludables (bajos en grasa, bajos en calorías o sin aditivos), que conservan la excelente calidad de alimentación asociada con el helado, así como la continua necesidad de innovación de productos. Facilitar nuevos intereses y diferenciación en el mercado.

La temperatura a la que el helado se vuelve lo suficientemente estable para su almacenamiento y distribución es de alrededor de  $-20^{\circ}\text{C}$ . Para simplificar la fabricación, sería ideal si esta temperatura se pudiera lograr mediante la congelación continua, para evitar el requisito de la incómoda etapa de endurecimiento. (Helados Pinguino, 2018)

Sin embargo, la temperatura de salida del producto de un intercambiador de calor de superficie raspada (SSHE) se limita a alrededor de  $-7^{\circ}\text{C}$  para una formulación típica de helado. La viscosidad del helado aumenta muy rápidamente a medida que la temperatura disminuye y, para una formulación típica, una temperatura de  $-6$  a  $-7^{\circ}\text{C}$  representa el límite de viscosidad para el procesamiento en un SSHE. En estos dispositivos se utilizan velocidades de rotor de hasta 250 rotaciones por minuto para lograr una buena dispersión del aire. (Helados Pinguino, 2018)

A estas velocidades, se disipa una gran cantidad de calor debido a la rotación del producto viscoso. En condiciones de funcionamiento típicas, se ha estimado que la disipación de calor por fricción es igual a la mitad del calor extraído del congelador por el refrigerante. Como resultado de la investigación sobre métodos para lograr temperaturas más bajas desde un dispositivo de congelación continua, la extrusora de baja temperatura evolucionó.

Este es un extrusor de tornillo simple o doble que gira a una velocidad que es un orden de magnitud más bajo que el SSHE. Los rotores de tornillo transportan el producto a través del barril de enfriamiento y, en consecuencia, disipan mucho menos calor por fricción, lo que permite el enfriamiento de la masa de helado a temperaturas típicamente entre  $-10^{\circ}\text{C}$  y  $-15^{\circ}\text{C}$ . Las

extrusoras de baja temperatura ahora están disponibles comercialmente y normalmente se incluyen como una segunda etapa de congelación después de SSHE.

- **Ambiental**

Desde el 2010 se creó el programa para la Gestión Integral de los Residuos Sólidos, se han emitido dos Acuerdos Ministeriales (031 y 052) destinados a fomentar iniciativas como la recolección de botellas plásticas (que se realiza desde 2012), el Ecuador tiene un índice per cápita de 0,73 kilogramos de desechos diarios por habitante, lo que representa aproximadamente 4'000.000 de toneladas anuales, de las cuales más del 60% son productos orgánicos, le siguen el plástico (11 %), cartón (9 %), vidrio (2 %), chatarra (2 %), entre otros componentes, según el Ministerio del Ambiente, el 20 % de los Municipios procesa estos desechos orgánicos, para hacerlos reutilizables, y el 80% aún los mantiene en botaderos al aire libre (Ministerio de Salud Pública, 2015).

### **2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado**

El sector comercial en el cual se desempeña Logisbarberan S.A. como distribuidor de la zona de mejor esfuerzo asignada por Unilever lo lleva a analizar a sus competidores y estar siempre preparado para responder ante su competencia, así pues, Porter define al grupo estratégico como:

“Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución. La calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.”

El helado está considerado como un derivado de la leche, se encuentra ubicado en el sector alimenticio como un producto de lácteo, debido a que la mayoría son elaborados a base de una materia prima como lo es la leche o

crema de leche y sus derivados, elaborar helados se ha industrializado y crecido a pasos gigantes, hoy en día en los supermercados podemos encontrar este postre para compartirlo en familia en presentaciones de litro y medio litro con marcas de cada uno de ellos como Mi comisariato, Supermaxi, Santa María.

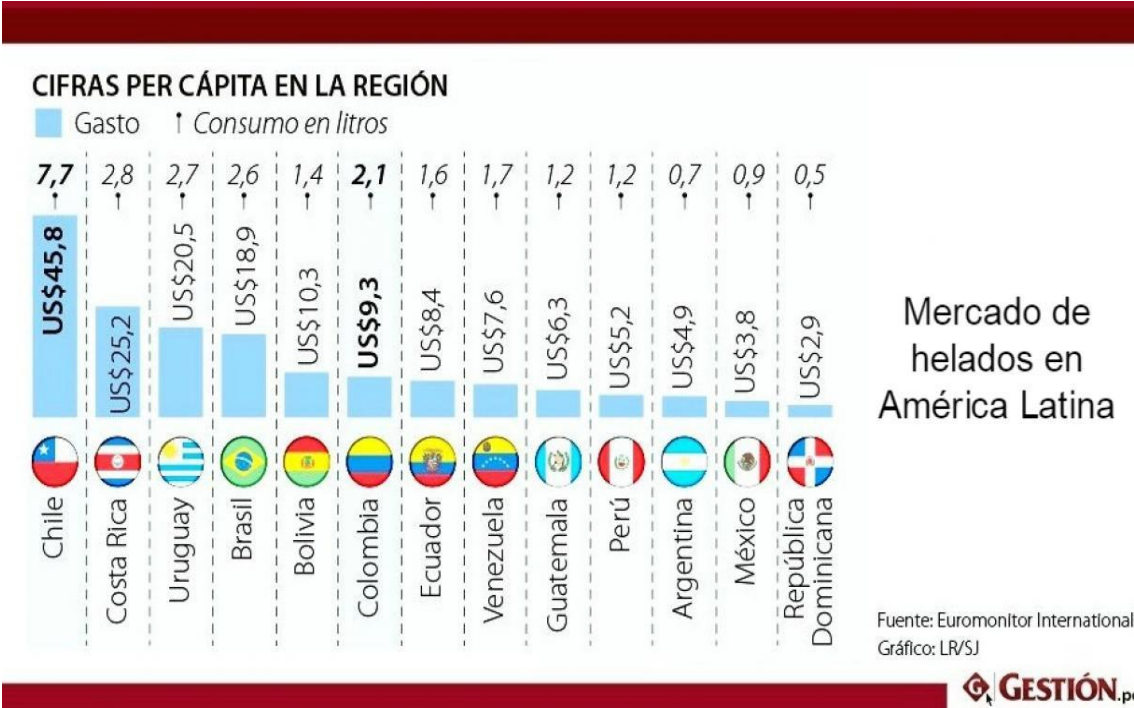


Figura 21. Consumo per cápita en América Latina. Tomado Revista Gestión, Perú, Junio 2017.

Estudios recientes demuestran las oportunidades existentes en este mercado, como se puede observar *fig. 21*, Chile sigue ocupando el primer lugar en consumo per cápita de 7,7 litros, mientras que Ecuador se encuentra en la posición número 7 con un consumo per cápita de 1.6 litros, dando oportunidad a seguir incentivando el consumo de helados.

Tabla 16.  
Matriz de criterio de competencias

Muy Mala	1		
Mala	2		
Regular	3		
Buena	4		
Muy Buena	5		

CRITERIOS	DIST. TOPSY	DIST JOTAERRE	DIST. GINO'S
IMAGEN DE LA MARCA	4	2	2
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	3	2	2
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	4	2	2
SERVICIOS POST VENTA	2	1	1
ZONA DE INFLUENCIA	3	1	2
NUMERO DE MARCAS	3	1	2
ESFUERZO DE MARKETING	3	1	1
AGRESIVIDAD EN POLITICA PRECIO	4	3	3
	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
%	<b>3,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>

### 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Para entender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costes más bajos que sus rivales. Estas diferencias de precios o de costes entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

Todas las compañías deben mejorar continuamente el rendimiento operacional de sus actividades; sin embargo, esta es una competencia difícil de ganar. La mayoría de las veces, las diferencias de rentabilidad surgen de tener una posición estratégica distintiva o cuando las empresas "compiten para ser únicas", lo cual es, a la larga, más sostenible que competir para ser el mejor. (Biblioteca de libros empresariales resumidos, 2018)



Figura 22. Análisis Porter.

### **Amenaza de nuevos entrantes: Alta**

En el sector de la Isla Trinitaria en Guayaquil, siempre será una amenaza que un nuevo competidor quiera entrar, en particularidad si es con precio para poder obtener participación inmediata, existe la amenaza constante de que una industria de bebidas o lácteos quiera diversificarse debido a su logística bien estructurada y con una base de clientes ya fija.

Así mismo, se ha identificado como parte de la justificación el acceso a canales de distribución donde Logisbarberan S.A. hoy no está llegando u aumentando en el mismo punto de venta los portafolios de productos de la marca pingüino, debido a que no se han realizado ofertas o promociones que hagan que el cliente opte por adquirir más productos.

### **Poder de negociación de los clientes: Alta**

El punto de venta de helados sabe la importancia que Logisbarberan S.A. como distribuidora le da a su participación de compra en el sector Isla Trinitaria, sin embargo, se presentan requerimientos de mejora de margen ya

que otras marcas le ofrecen promociones o regalos en épocas especiales, lo cual puede llegar a restar margen al distribuidor Logisbarberan S.A.

### **Productos Sustitutos: Alta**

El helado se lo tiene considerado como un snack, tanto así que Pingüino hoy tiene un slogan “congela tu hambre” para ser considerado como un yogurt, una galleta, un refresco, el helado es un producto que se compra por impulso, es decir, si lo ves lo compras, por esta razón es primordial que el equipo o congelador donde se almacenan los productos estén siempre cerca de la caja registradora o en primera posición al entrar al ingresar al punto de venta.

### **Rivalidad entre competidores: Media**

El principal competidor para la marca de helados Pingüino es la marca Topsy, la misma que en los últimos cinco años ha venido creciendo por alianzas estratégicas que el Holding Tonicorp S.A. ha realizado para ya hoy en día ser una multinacional, han realizado lanzamientos de nuevos productos en su portafolio y han invertido en publicidad con lo cual han adquirido una parte del pastel pero sin causar un daño mayor, pero en este sector en particular si puede llegar a ser una amenaza más alta ya que sus productos son más económicos y sus cajas de producto de helados es relativamente más pequeña dando la oportunidad a que el punto de venta puede llegar a tener un mix más adecuado de su portafolio.

#### **2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global**

Como introducción a la idea de negocio, se consideró a los negocios minoristas de la parroquia Ximena más precisamente el sector de la Isla Trinitaria de la zona 8, que recibió más atención por las nuevas ideas y, en consecuencia, el consumo de nuevas tendencias de helado; sin embargo, el consumo de helado también es producido por otros segmentos de la población, lo que constituirá un mercado más grande. Teniendo en cuenta la información de la encuesta utilizada, según Rezabala (2017) el consumo promedio por persona es de 3.13 helados, que es un total de helados mensuales. La segmentación se realizó sobre la base de personas que

compran helados en puntos de venta, consumen diferentes sabores tradicionales y están listos para probar un nuevo sabor.

Tabla 17 *Consumo promedio por persona*

Detalle	Frecuencia	Total
1 vez al mes	35	9%
2 veces al mes	81	21%
3 veces por mes	69	18%
4 veces por mes	134	35%
Más de 4 veces por mes	65	17%
Total general	384	100%

Fuente: Rezabala (2017)

### **2.6.5. Mercado meta**

Para determinar el segmento acordado y comprender las necesidades de un grupo de personas cuyo factor común es la venta de helados, por lo que el mercado objetivo son todos los propietarios de tiendas ubicadas en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, el proyecto no discriminará ni dividirá el mercado según la edad, nivel socioeconómico, nivel de educación, zona demográfica, entre otras cosas.

### **2.6.6. Perfil del consumidor**

El servicio se prestará en la ciudad de Guayaquil, más precisamente en el sector de la Isla Trinitaria de la parroquia Ximena por lo que sería mejor delimitar el producto para efectos de esta investigación en el sector antes mencionado de la ciudad de Guayaquil.

El perfil de los clientes incluyen a todas las tiendas ubicadas en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, mismos que actualmente comercializan productos de la marca pingüino a través de la distribución a cargo de la empresa LOGISBARBERAN S.A. adicionalmente también se toman en cuenta a los propietarios de tiendas a los que actualmente no llega la cartera de productos de pingüino con la finalidad de aumentar la participación en el mercado.



## 2.7. Análisis interno

### 2.7.1. Cadena de valor

La siguiente Cadena de Valor que se especifica, será la que entrará en vigencia con la implementación del proyecto:



Figura 23 Cadena de valor

### Actividades primarias

#### Logística de entrada

- Almacenamiento estratégico de materias primas en almacenes locales.
- Clasificación de las materias primas necesarias para cada puesto de trabajo.
- Control de materias primas en cantidad y calidad.
- Ingresos de materias primas para locales.
- Llegada del cliente al punto de venta.
- Preparación del inventario de materias primas para un mejor control del producto.

#### Operaciones

- Recepción de clientes
- Aceptar el pedido del cliente de forma rápida y con la capacidad de informar y resolver sus problemas.

- Los empleados comienzan a preparar el pedido de acuerdo con las instrucciones del cliente rápidamente y de acuerdo con las normas de salud y medio ambiente.

### **Salida**

- Cobranza
- Conclusión de los servicios: de manera flexible y ordenada para que la mesa esté lista lo antes posible para que otro cliente pueda tomarla.
- Entrega del producto al cliente o a las mesas en el menor tiempo posible, esperando cumplir con sus expectativas y satisfacer sus necesidades.

### **Marketing y ventas**

- Convertir el punto de venta en un lugar único de referencia.
- Estrategia de enfoque.
- La difusión del punto de venta se llevará a cabo utilizando herramientas de marketing que permitirán conectarse con los clientes.

### **Servicio**

- Libro de seguridad
- Post-ventas
- Revisiones de la encuesta
- Seguridad

## **Actividades de apoyo**

### **Abastecimiento**

- Diseño de Interior
- Diseño gráfico
- La agencia de publicidad
- Negociaciones con proveedores de materias primas.
- Planificación de compras.

- Preparar una orden de compra
- Proveedores de infraestructura y mantenimiento de máquinas y servicios básicos.
- Proveedores de materias prima.

### **Desarrollo de tecnología**

- Estudio de mercado de las nuevas tendencias tecnológicas.
- Implementar normas de seguridad e higiene.
- La introducción de máquinas, herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar el proceso.
- Sistema de gestión de inventario (software) – cobranza

### **Recursos humanos**

- Búsqueda y selección intensiva de los mejores recursos humanos.
- Formación continua y relevante.
- Motivación a través del reconocimiento, recompensas y recompensas.
- Promover un ambiente de trabajo agradable y profesional.

### **Infraestructura**

- Supervisión periódica de diversos competidores.

#### **2.7.2. Benchmarking**

Los precios que se utilizarán para vender los productos se determinaron por Pingüino después de realizar un estudio de control teniendo en cuenta el costo que representan y los precios actuales de la competencia.

Lo que busca Unilever es hacer una referencia de la marca estadounidense Coldstone, pero, entre otras cosas, adaptar los productos nacionales, los sabores de nuestro país; que los consumidores prefieren.

## 2.8. Diagnostico

### 2.8.1. Análisis DAFO

El análisis FODA también conocido como DAFO, representa una herramienta de estudio de la situación actual de una empresa u organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su ambiente externo (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. (Ramirez, 2014)

Tabla 18  
Análisis DAFO

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de entrega</li><li>• Mayor consistencia de helado</li><li>• Administración eficiente del personal dentro de la heladería.</li><li>• Años de experiencia en el mercado.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados en expansión no atendidos</li><li>• Oferta de productos básicos</li><li>• No contar con sucursales en sectores desatendidos.</li><li>• Personal no cuenta con capacitaciones frecuentes.</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados en expansión</li><li>• Gran cantidad de proveedores</li><li>• Tendencia de consumo de helados.</li><li>• Clima tropical de Guayaquil se adapta para que su población consuma este tipo de producto.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elevados precios de tecnologías extranjeras para la producción de helados</li><li>• Gran cantidad de competidores directos</li><li>• Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y bebidas.</li><li>• Situación geográfica de la Isla Trinitaria complica la llegada a todos los negocios.</li></ul>

Tabla 19  
Matriz EFE

<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	<b>1.75</b>	
1	Elevados precios de tecnologías extranjeras para la producción de helados	0.05	3	0.15
2	Gran cantidad de competidores directos	0.2	3	0.6
3	Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y bebidas.	0.1	4	0.4
4	Situación geográfica de la Isla Trinitaria complica la llegada a todos los negocios	0.15	4	0.6
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	<b>1.5</b>	
1	Mercados en expansión	0.15	4	0.6
2	Gran cantidad de proveedores	0.15	4	0.6
3	Tendencia de consumo de helados.	0.1	3	0.3
4	Clima tropical de Guayaquil se adapta para que su población consuma este tipo de producto	0.1	3	0.3
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>3.25</b>	

Tabla 20.  
Información para la calificación de la matriz

<b>ORDEN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
	4	Muy Importante
Calificar entre 1y 4	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Dentro de los aspectos más importantes encontrados en lo que representa las amenazas para la empresa Logisbarberan S.A., se determinó que las de mayor incidencia son: la gran cantidad de competidores directos y los elevados precios de tecnologías extranjeras para la producción de helados.

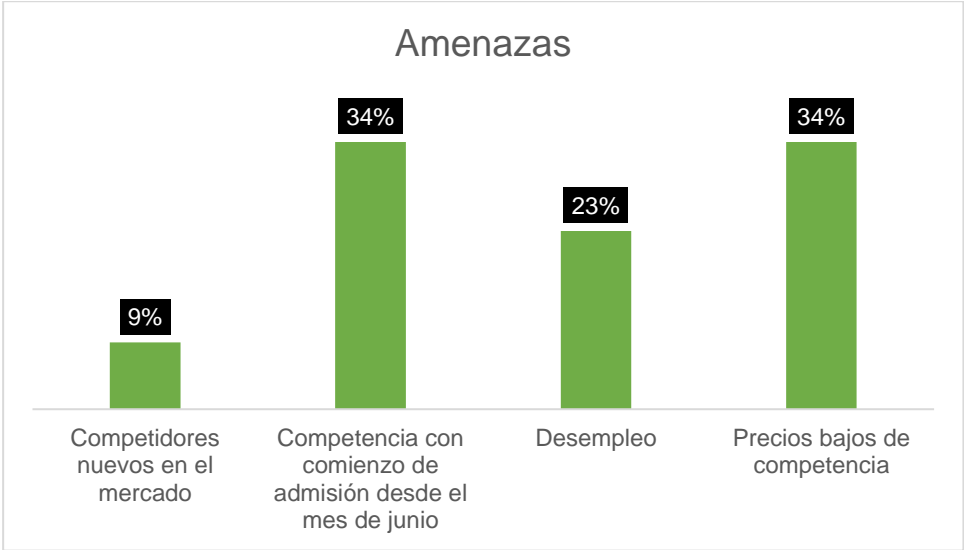


Figura 24 Posibles amenazas del mercado

Dentro de los aspectos más importantes encontrados en lo que representa las amenazas para la empresa Logisbarberan S.A., se determinó que las de mayor incidencia son los mercados en expansión y la gran cantidad de proveedores.

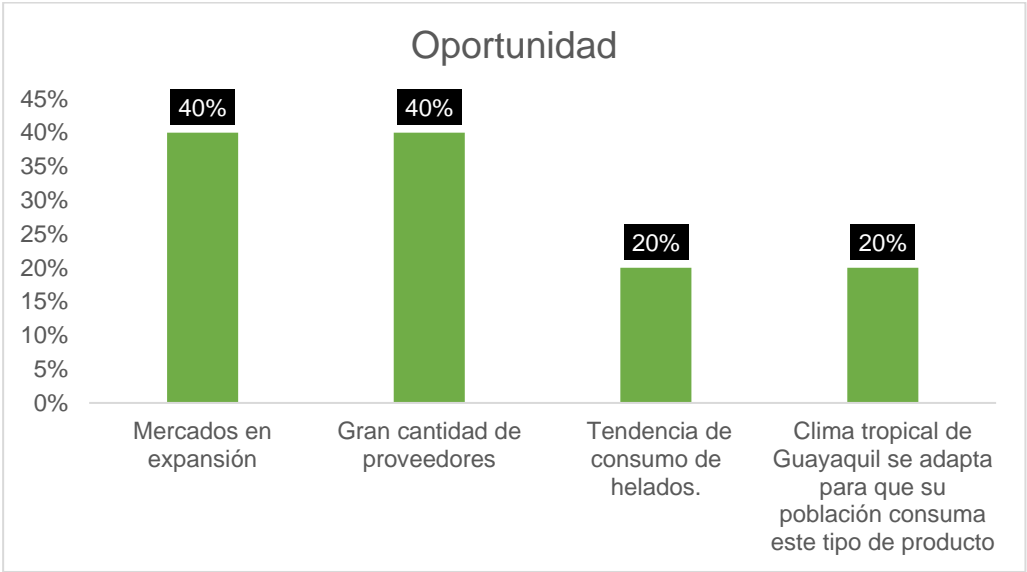


Figura 25 Posibles oportunidades del mercado

Tabla 21  
Matriz EFI

	<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
	<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		<b>0.77</b>
1	Mercados en expansión no atendidos	0.10	2	0.2
2	Oferta de productos básicos	0.15	1	0.15
3	No contar con sucursales en sectores desatendidos.	0.17	2	0.34
4	Personal no cuenta con capacitaciones frecuentes.	0.08	1	0.08
	<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		<b>1.63</b>
1	Servicio de entrega	0.10	3	0.3
2	Mayor consistencia de helado	0.20	4	0.8
3	Administración eficiente del personal dentro de la heladería.	0.13	3	0.39
4	Años de experiencia en el mercado.	0.07	2	0.14
	<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.40</b>

Dentro de los aspectos más importantes encontrados en lo que representa las debilidades para la empresa Logisbarberan S.A., se determinó que las de mayor incidencia son: el no contar con sucursales en sectores desatendidos y la oferta únicamente de productos básicos.

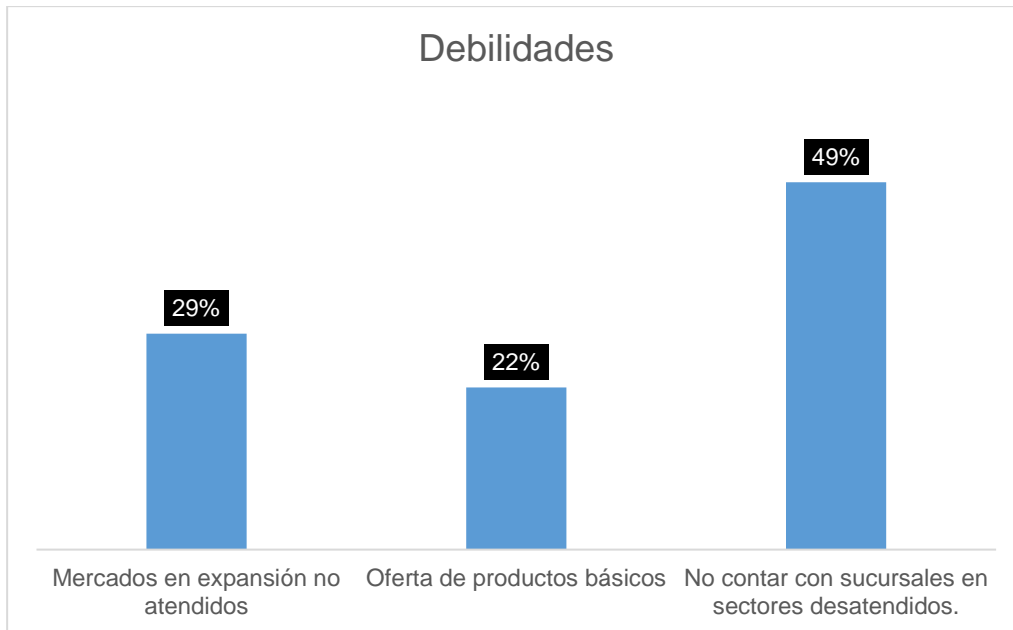


Figura 26 Debilidades de la empresa

Dentro de los aspectos más importantes encontrados en lo que representa las fortalezas para la empresa Logisbarberan S.A., se determinó que las de mayor incidencia son: la administración eficiente del personal dentro de la heladería y los años de experiencia en el mercado, no se tomó en cuenta los servicios de entrega, puesto que los mismo no llegan a todas las tiendas comerciales del sector de la Isla Trinitaria.

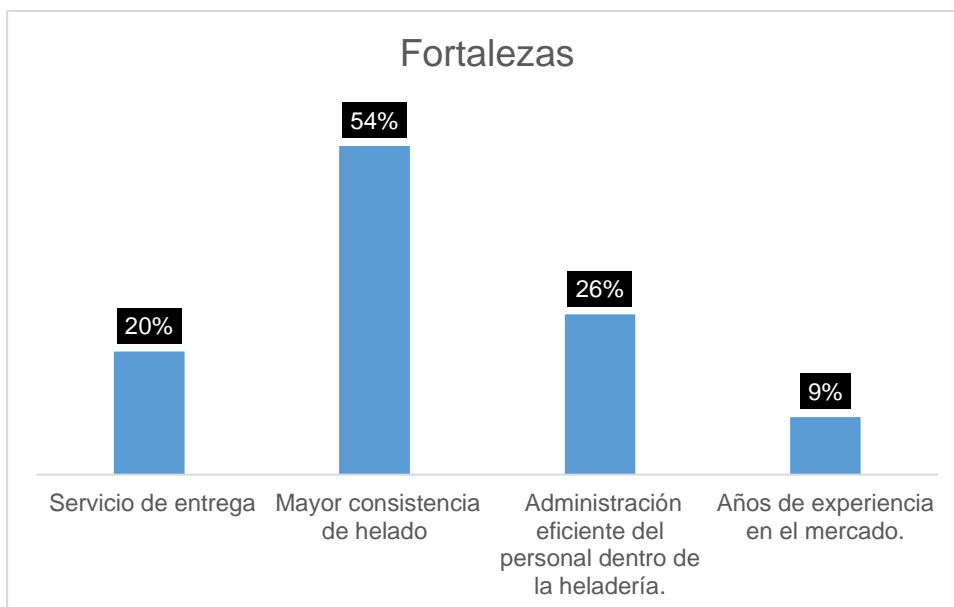


Figura 27 Fortalezas de la empresa



## 2.8.2. Análisis CAME

Tabla 22

Matriz CAME

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de entrega</li> <li>• Mayor consistencia de helado</li> <li>• Administración eficiente del personal dentro de la heladería</li> <li>• Años de experiencia en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados en expansión no atendidos</li> <li>• Oferta de productos básicos</li> <li>• No contar con sucursales en sectores desatendidos</li> <li>• Personal no cuenta con capacitaciones frecuentes.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados en expansión</li> <li>• Gran cantidad de proveedores</li> <li>• Tendencia de consumo de helados</li> <li>• Clima tropical de Guayaquil se adapta para que su población consuma este tipo de producto</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>Diversificación de productos: ofrecer una línea de helados enfocado en la salud de los clientes</p> <p>Análisis de los proveedores para establecer negociaciones en base a las mejores ofertas</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>Crear conocimiento de los productos ofrecidos</p> <p>Publicitar la marca y los productos a través de redes sociales</p> <p>Posicionar la marca de la heladería, como un momento de consumo saludable y divertido.</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados precios de tecnologías extranjeras para la producción de helados</li> <li>• Gran cantidad de competidores directos</li> <li>• Gran cantidad de productos sustitutos dentro de la industria de alimentos y bebidas</li> <li>• Situación geográfica de la Isla Trinitaria complica la llegada a todos los negocios</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>Proposición de valor enfocado en la oferta de helados saludables, diferente a la competencia</p> <p>Extensión de la línea de productos</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>Diversificación de producto en base a los gustos y preferencias de los clientes</p> <p>Inversión en tecnología de alta calidad que beneficie al nivel de producción y los costos respectivamente</p>

### 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

Tabla 23  
*Matriz de crecimiento Ansoff*

	<b>PRODUCTO ACTUAL</b>	<b>PRODUCTO NUEVO</b>
<b>MERCADO ACTUAL</b>	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
<b>MERCADO NUEVO</b>	Desarrollo de mercado	Diversificación

Se usará la estrategia de penetración de mercado, puesto que Logisbarberan S.A. actualmente existe, sin embargo, no ha podido abarcar todo el mercado de la parroquia Ximena, más precisamente en el sector de la Isla Trinitaria. La penetración en el mercado es una medida de la cantidad de ventas o adopción de un producto o servicio en comparación con el mercado teórico total para ese producto o servicio. Además, la penetración en el mercado también puede incluir las actividades que se utilizan para aumentar la participación de mercado de un producto o servicio en particular.

Las técnicas de penetración en el mercado incluyen cualquier acción realizada con el fin de aumentar la participación general en el mercado, ya sea al alentar a los consumidores de productos similares a cambiar al producto de la compañía o al aumentar la cantidad de la población que puede considerarse clientes potenciales. La reducción de los precios y la mayoría de las formas de publicidad se realizan para promover la penetración en el mercado. El empaquetado de productos también puede ayudar a ganar tracción en partes del mercado que antes no habían sido explotadas.

#### 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

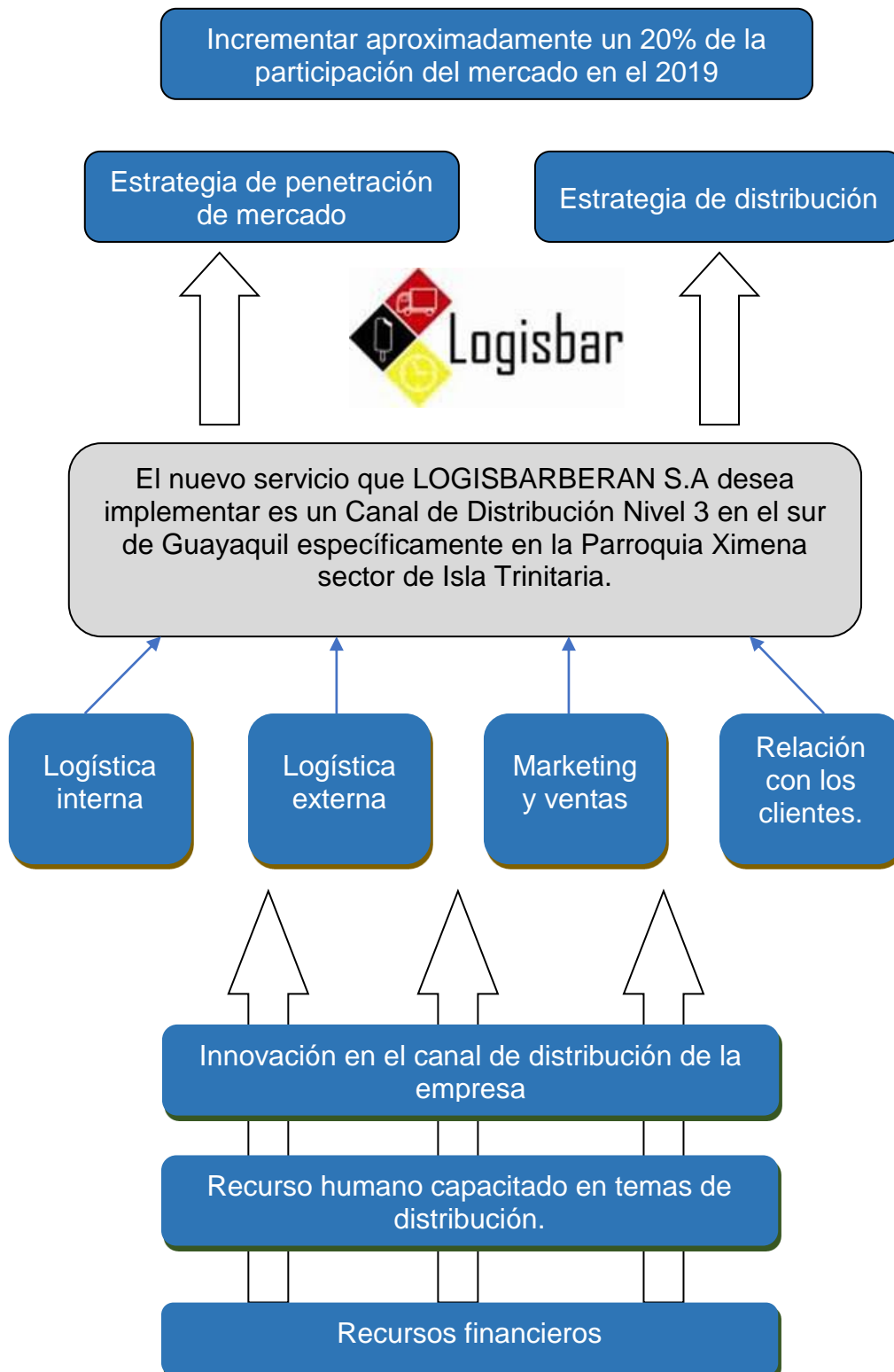


Figura 28 Mapa de objetivos

### **2.8.5. Conclusiones**

Los clientes de Logisbarberan S.A. se encuentran totalmente insatisfechos en aspectos como el tiempo y efectividad para solución de quejas, la respuesta a entregas de pedidos de emergencia, la agilidad en el manejo de retornos-devoluciones y en los acuerdos con los tiempos de entrega y la frecuencia.

El mercado meta de este plan de negocios son todos los propietarios de tiendas ubicadas en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, el proyecto no discriminará ni dividirá el mercado según la edad, nivel socioeconómico, nivel de educación, zona demográfica, etc.

Mediante los métodos aplicados, se logró realizar el análisis FODA, CAME y la matriz de Ansoff, la empresa Logisbarberan S.A. se evidenció que existe competencia directa ni indirecta, pero si el proyecto trasciende, la capacidad selectiva del mercado podría generar una ventaja diferencial por sobre la competencia directa, por parte de lo que hoy en día son sus clientes.

Es importante mencionar que el factor económico, social, demográfico y tecnológico no son amenazas estimables a corto o mediano plazo para la distribución de helados pingüinos a las tiendas del sector Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, por lo que es necesario desarrollar un estudio constante para determinar cualquier evolución de estos factores que puedan limitar la distribución y comercialización.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL**

#### **3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales**

##### **3.1.1. Estrategias**

- Despertar el interés de compra de productos de la marca Helados Pingüino por medio de una entrega personalizada, ágil y a tiempo de la empresa LOGISBARBERAN S.A. en el sector Isla Trinitaria.
- Incrementar las fuerzas de distribución y logística con un asesor especializado en la entrega de productos.

##### **3.1.2. Metas**

- Cumplir con los tiempos de entrega de acuerdo al requerimiento de los clientes.
- Alinear las operaciones internas orientadas al servicio al cliente por medio del servicio post venta, hasta lograr la fidelización.
- Garantizar la calidad de los productos en su totalidad al momento de la recepción del mismo por parte del cliente.

##### **3.1.3. Objetivos comerciales**

###### **3.1.3.1. Objetivo general**

- Comercializar los productos de la marca Helados Pingüino a través del distribuidor Logisbarberan S.A. mediante un canal de distribución nivel tres para la zona Isla Trinitaria en la ciudad de Guayaquil e incrementar sus ventas en un 20% en el sector.

###### **3.1.3.2. Objetivos específicos**

- Planificar la introducción de un canal de distribución nivel tres para la zona Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil.
- Incrementar las ventas en un 20% aproximadamente, enfocándose en puntos de venta ya existentes y en nuevos puntos de venta en el sector Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil.

- Realizar activaciones con el apalancamiento de Unilever que generen la intención de compra de Helados Pingüino en la zona Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil.

### **1.1.3.3. Objetivos Operacionales**

- Revisión de los recursos logísticos y humanos que se necesiten para la implementación de acuerdo a la capacidad de puntos de venta instalados en la zona Isla Trinitaria.
- Analizar 90 puntos de venta que ya existen y que generan un bajo ticket de compra, adicional captar 30 nuevos puntos de venta como mínimo para lograr el objetivo general. Ver anexo.
- Presentar propuestas a LOGISBARBERAN S.A. y a su vez a UNILEVER para generar la necesidad de consumo del producto en el sector enfocándose en los productos de mayor rentabilidad.

## **3.2. Plan comercial**

### **3.2.1. Mezcla de mercadotecnia**

El marketing es una disciplina que tiene un orden interno y un grado de sistematización cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades (Dvoskin, 2004, p.39).

#### **3.2.1.1. Producto**

La cartera de productos de la marca Helados Pingüino se divide en varias sub-marcas con diferentes propuestas de valor diseñadas para satisfacer varios perfiles de consumidores. Con estas marcas, Pingüino puede estar presente en todos los segmentos del mercado específicamente en el sector de la Isla Trinitaria.

Cada una de estas marcas fue diseñada específicamente para apuntar a diferentes perfiles de consumidores. A continuación, se hace referencia a las características en general de los helados que comercializa Pingüino a través de Unilever por medio del distribuidor Logisbarberan S.A.



Figura 29 Tipos de Helados Pingüino  
Tomado de: Unilever (2018)

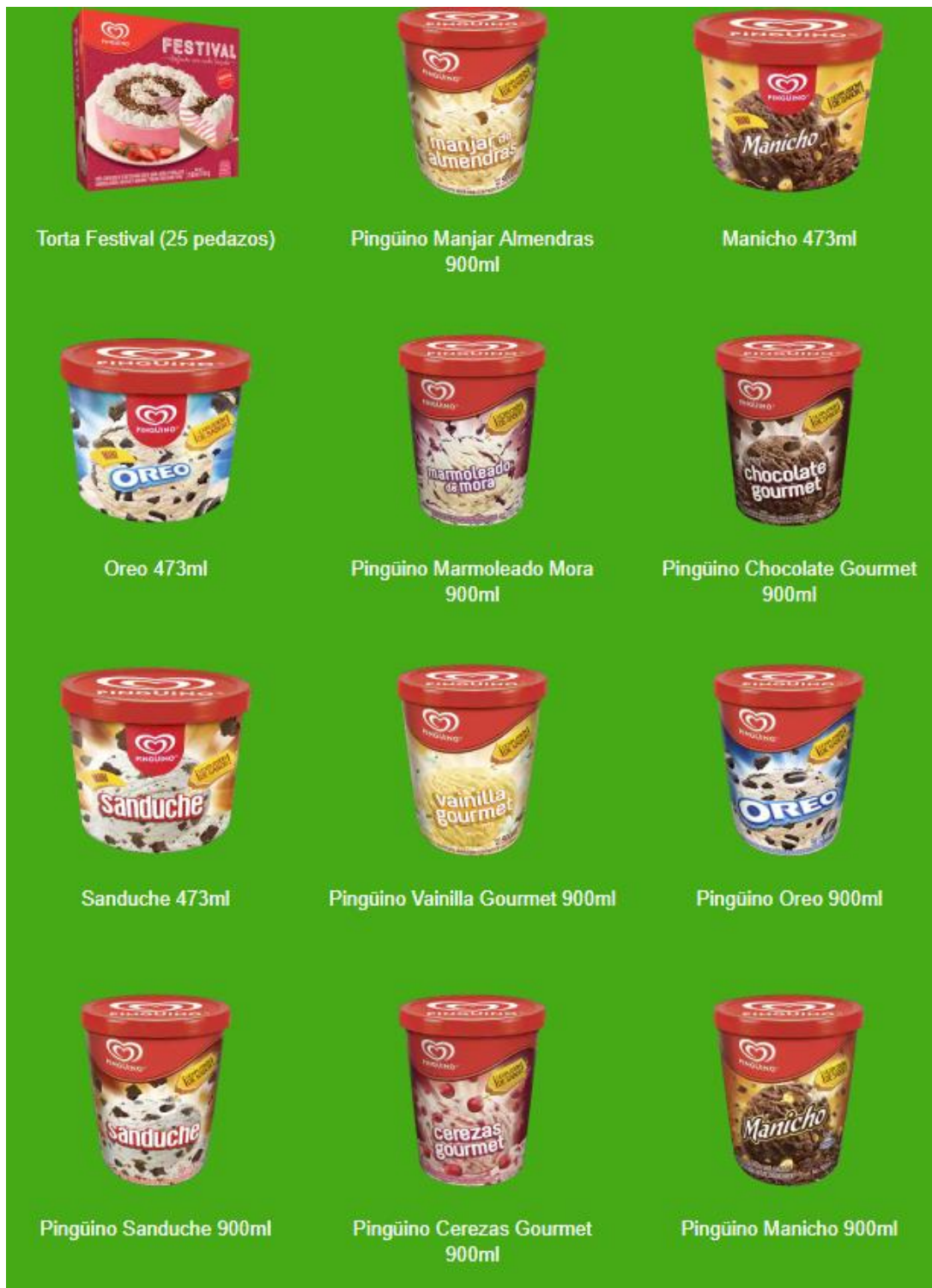


Figura 30 Tipos de Helados Pingüino  
Tomado de: Unilever (2018)





Figura 31 Tipos de Helados Pingüino  
Tomado de: Unilever (2018)



Figura 32 Tipos de Helados Pingüino  
Tomado de: Unilever (2018)

a) Helado crema: contiene en masa, como mínimo un 8% de materia grasa exclusivamente de origen lácteo.

b) Helado de leche: contiene en masa como mínimo un 2,5% de materia grasa exclusivamente de origen lácteo.

c) Helado de leche desnatada.

d) Helado: esta denominación está reservada a un producto que, conforme a la definición general, contiene en masa como mínimo un 5% de

materia grasa alimenticia y en el que las proteínas serán exclusivamente de origen lácteo.

e) Helado de agua: Contiene en masa como mínimo un 12% de extracto seco total.

f) Sorbete: Contiene en masa como mínimo un 15% de frutas y como mínimo un 20% de extracto seco total.

g) Los helados, helados de crema, helados de leche y helados de leche desnatada, cuyo contenido sea como mínimo de un 4% de yema de huevo, podrán denominarse con su nombre específico seguido de la palabra “mantecado”.

h) Los helados de agua y los sorbetes, que se presenten en estado semisólido se denominarán “granizados”. (Salud, 2018)

A continuación, se detallan características específicas de algunas sub marcas de Pingüino más reconocidas a nivel nacional.

**Napolitano** - Esta marca tiene ingredientes ricos, recetas elaboradas y es el helado que todos quieren experimentar. El consumidor suele pagar un precio superior en comparación con otros competidores, pero tendrá un producto especial.



Figura 33 Helado Napolitano

**Polito** - Es una marca exclusiva de Pingüino distribuida a nivel nacional y fue diseñada para competir directamente con los competidores de helados con precios más económicos. Proporciona sabores simples para que los

consumidores compartan con sus amigos y familiares, bajo la marca tradicional.



Figura 34 Helado Polito

**Magnum:** un momento de indulgencia individual pura, la fórmula de Magnum tiene la mejor composición de chocolate y es una de las marcas más importantes de Pingüino porque está presente en el segmento más importante que son los adultos.



Figura 35 Helado Magnum

**Cornetto:** Se produce en Portugal y tiene sabores simples y auténticos con el mejor cono de galleta. Se asocia al amor y al compartir valores. El helado se hizo para adultos jóvenes y adolescentes.



Figura 36 Helado Cornetto

**Festival:** en el exterior es un helado de chocolate de ensueño: ligero, suave y tachonado con trozos de galleta. En su interior, tiene el sabor del chocolate sólido.



Figura 37 Helado Festival

**Gemelo:** Un helado producido directamente para niños, caracterizado por tener contenido doble, tiene un sabor a naranja en una mitad, seguida de un sabor de limón al final. Asimismo, también cuenta con la presentación en su sabor de leche y chocolate.



Figura 38 Helado Gemelos

**Casero:** Casero es una paleta cremosa, hecha con ingredientes 100% ecuatorianos y sabores tradicionales que encuentras en el hogar. Su forma icónica evoca el sentimiento del helado como hecho en casa y lo rico de la tradición ecuatoriana.



Figura 39 Helado Casero

### 3.2.1.2. Precio

Lindon et al. (2004) describen tres factores principales que afectan al momento de establecer un precio:

- Los costos
- Demanda
- Competencia

Tabla 24  
Lista de precios

UNIDADES X CAJA	PRODUCTO	PVP UNIT.	CAJA	PRECIO LOGISBARBERAN
18	Magnum	\$1.30	\$23.40	\$19.53
24	Paleta Manicho	\$0.75	\$18.00	\$15.06
22	Cornetto	\$1.00	\$22.00	\$18.37
54	Sanduche	\$0.80	\$43.20	\$36.05
60	Gigante	\$0.60	\$36.00	\$30.37
50	Gemelo (CH-L)	\$0.50	\$25.00	\$20.90
60	Choco Empastado	\$0.50	\$30.00	\$24.62
28	Caseros (C-M-CH-RP)	\$0.75	\$21.00	\$17.57
75	Polito (V-F)	\$0.25	\$18.75	\$16.03
40	Vasito (V-F)	\$0.50	\$20.00	\$16.42
100	Yog Frutilla Mini	\$0.20	\$20.00	\$16.28
44	Pinta Lengua	\$0.25	\$11.00	\$9.18
44	Paleta Max Bubbalo	\$0.40	\$17.60	\$14.68
44	Acidix Limon	\$0.25	\$11.00	\$9.18
1	10 Lt. Ping.	\$36.05	\$36.05	\$31.34
1	10 Lt. Ping. Top	\$36.05	\$36.05	\$31.34
1	MINI POTE 473 ML Ping.	\$2.75	\$2.75	\$2.20
1	900 ML Ping.	\$3.50	\$3.50	\$2.73
1	900 ML Ping. Top	\$4.50	\$4.50	\$3.47
1	900 ML Ping. Recetas	\$4.95	\$4.95	\$3.92
1	Torta Festival	\$17.50	\$17.50	\$13.77
1	Torta Capricho	\$10.50	\$10.50	\$8.30
360	Conos	\$19.79	\$19.79	\$19.79

Fuente: Logisbarberan S.A.



Ahora se presentan los precios que maneja la empresa Logisbarberan S.A. para la distribución de helados de la marca pingüino a nivel local a los minoristas.

### 3.2.1.3. Plaza

Se utilizará una estrategia de distribución intensiva. El principal objetivo es que los productos de Pingüino estén presentes en el mayor número posible de los puntos de venta del sector de la Isla Trinitaria para que el consumidor pueda acceder fácilmente a él. La gama de productos se creó para estar presente en los mercados antes mencionados. Se pretende estar donde este el potencial cliente de Logisbarberan S.A. que serían los puntos de venta.

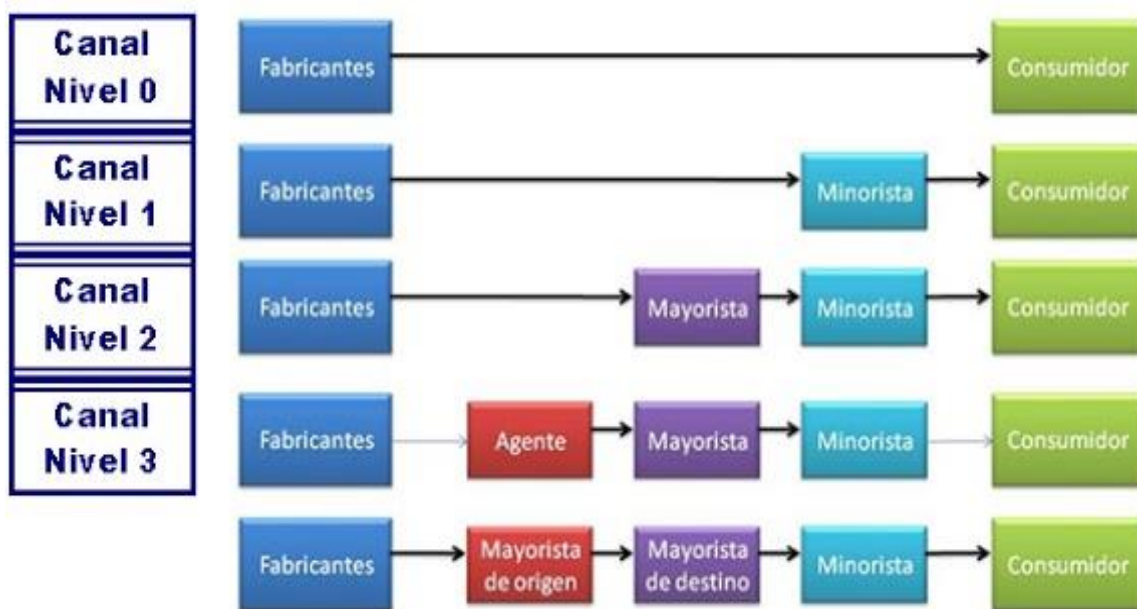


Figura 40 Canal de Distribución  
Fuente: Google

### 3.2.1.4. Promoción

La comunicación es crucial para que los clientes conozcan los nuevos productos y la nueva propuesta de valor de Pingüino. Por lo tanto, en el momento del lanzamiento, se aplicará estrategias de promoción con el objetivo de ser exponer al sector los atributos de los helados. Una vez que los puntos de ventas comercialicen el producto y a su vez los clientes hayan probado el mismo, identificarán el rendimiento del producto y mantendrán su consumo.

Los recursos deben ser utilizados con cuidado y eficiencia. Se aplicarán los métodos de publicidad más eficaces para promocionar el producto. Polyak (2000) nos dice que incluso en un mercado cada vez más segmentado, los métodos tradicionales de publicidad siguen siendo la forma efectiva de llegar al consumidor. El autor menciona que los consumidores miran más televisión y pasan más tiempo leyendo el periódico, mientras que los consumidores más jóvenes, por lo general, tienen más tiempo libre para el uso de tecnología. Como resultado, se utilizarán estos métodos para alcanzar el objetivo. Sin embargo, se prepara una campaña de comunicación 360° para llegar al cliente de varias maneras.

Un canal de tercer nivel, como su nombre lo indica, abarca tres niveles intermedios: un mayorista, un minorista y un trabajador. En la industria avícola, los productos como el cordero, el pollo, los huevos, etc. se venden primero a los mayoristas; luego lo vende a los trabajadores, que venden a minoristas pequeños y no organizados. Un punto a este respecto, es de notar que los niveles de distribución varían de una industria a otra y de un país a otro.

### **3.2.2. Gestión de ventas**

#### **3.2.2.1. Operaciones comerciales**

Teniendo en cuenta los aspectos previamente determinados, las características clave de la dirección de ventas debe realizar son:

- Definir objetivos comerciales, teniendo en cuenta los lineamientos generales de la administración de la empresa y sin olvidar que, para los fines que deben definirse claramente, debe ser, entre otras cosas, alcanzable. De lo contrario, engañará tanto al equipo de ventas como a la gerencia, creando expectativas poco realistas.
- La definición de estrategias de ventas de manera consistente con otras áreas de la empresa, en particular, debe seguir las estrategias de productos definidas por el departamento de marketing.



- La organización de una estructura comercial que determina su estructura, tamaño y costos. Esto debería ser adecuado tanto para objetivos como para estrategias específicas.
- Dirección del equipo de ventas, selección y equipo de desarrollo. La clave del éxito futuro.
- Monitoreo y control, esforzándose por lograr la máxima eficiencia y aprendizaje para asegurar una mejora continua.

### **3.2.2.2. Territorios y rutas, productividad en ruta**

La empresa se enfoca en ofrecer la distribución de los productos de la marca Pingüino al sector de la zona Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, siendo este el territorio donde se posicionará la empresa Logisbarberan S.A., pues en este sector se alberga gran cantidad de pequeños locales comerciales, también se debe tomar en consideración demás establecimientos que pueden ser clientes potenciales como bazares, cybers, farmacias, gabinetes, lubricadores, restaurantes, entre otros.

Las rutas se programarán dependiendo de la venta y disponibilidad del cliente para poder recibirla, cada entrega debe programarse entre el vendedor y el cliente, de esta manera se establece un horario y fecha estipulada para una mayor comodidad del punto de venta; si existe el caso de que se realicen entregas fuera del territorio establecido, las entregas se programarán para al día siguiente de la facturación y se cobraría un adicional a lo antes estipulado.

Al ofrecer este tipo de servicio se ofrece facilidades al cliente para poder recibirlo en diversos sectores de la ciudad de Guayaquil, sin embargo, no se puede considerar productivo debido a que por factores intrínsecos a la ciudad como tráfico el servicio de entrega puede tardar más de lo estipulado, conllevando a un alto costo y tiempo perdido para realizar otra entrega.

## **3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas**

### **3.3.1. Estructura organizacional y funcional**

A pesar de que Logisbarberan S.A. mantiene un tiempo prudencial participando en el mercado, su estructura interna no es muy amplia, contando

con el personal necesario para cumplir con las actividades que se desarrollan exclusivamente dentro de la empresa con gestiones ya establecidas, por ello, se requerirá contratar un personal exclusivo que se desarrolló en las gestiones de traslado y venta de los helados Pingüino a los puntos de venta en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil.

### **3.3.2. Organización de la estructura de ventas**

El tipo de estructura que se considera será de tipo horizontal, tomando en consideración que son apenas cuatro vendedores, esto sin embargo tiene una ventaja para el supervisor de ventas, en tener un control claro sobre ellos, con base a los objetivos tanto generales como específicos que fueron planteados previamente.

### **3.3.3. Función de los cargos en el área comercial**

#### **Rol de los vendedores**

- Incentivar el crecimiento de las ventas y distribución de helados pingüinos bajo la empresa Logisbarberan S.A.
- Cumplir con los objetivos y metas de ventas previamente establecidos por la empresa Logisbarberan S.A.
- Asegurar la atención de todas las necesidades de los clientes tanto actuales como nuevos de la empresa.
- Diseñar la planificación y ejecutar las estrategias de venta basado en los objetivos previamente establecidos por la empresa Logisbarberan S.A.
- Realizar los respectivos informes de las actividades diarias que cada uno realiza.
- Desarrollar estudios y análisis acerca de las necesidades de los clientes tanto actuales como nuevos de la empresa.
- Elaborar informes sobre la actual participación del mercado de la empresa Logisbarberan S.A. en las áreas que les corresponde a cada vendedor.

### **3.4. Mercado, provisiones, cuotas, provisiones y presupuesto de ventas**

#### **3.4.1. Dimensionamiento del mercado**

En este sector de la Isla Trinitaria en Guayaquil la empresa Logisbarberan S.A. ha captado actualmente 169 puntos de venta, siendo uno de los objetivos principales del presente plan de negocios aumentar un 20% las ventas en este sector, se entiende que se debe llegar a aproximadamente 30 Puntos de venta más, por lo tanto, es este el dimensionamiento del mercado. Para ello, se tendrán que considerar e identificar aspectos como el nivel de clientes que visitan los vendedores, sus ventas para definir las gestiones de ventas a ejecutarse y de esta manera hacer la respectiva previsión de ventas.

#### **3.4.2. Procedimiento para las provisiones**

El método de previsión de ventas escogido para la empresa en cuestión es el método de previsión manual en zigzag, este enfoque puede ser una solución efectiva para determinar los pronósticos de ventas para un período porque combina mejor los objetivos de administración de negocios con los vendedores, es decir la participación de ambas partes en conjunto.

#### **3.4.3. Determinación de las provisiones**

Para el desarrollo del nuevo canal de distribución nivel tres de la empresa Logisbarberan S.A. se determina como método de previsión, la intención de compra, tomando en consideración los datos obtenidos de la investigación de campo desarrollada, los cuales reflejaron la intención de compra que existe hacia el producto, incidiendo de alguna manera en la aceptación que el mismo tendrá en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil.

En la previsión de ventas para el año 2019 se pronostica un crecimiento total del 20% de ventas versus el 2018 con una facturación total de \$279,456.42 únicamente en el sector de la Isla Trinitaria, en la tabla de previsión adjunta se detalla la facturación total de Logisbarberan durante el

año 2018, el porcentaje de crecimiento proyectado y lo que espera recaudar en ingresos con la introducción de un canal de distribución nivel tres.

Tabla 25  
Determinación de previsiones

Descripción	Ventas 2018	Porcentaje de crecimiento	Ventas 2019	Total previsión
Ventas sin canal de distribución nivel tres	\$232,880.35	5%	\$244,524.37	\$11,644.02
Ventas con canal de distribución nivel tres	\$0.00	15%	\$267,812.40	\$34,932.05
<b>TOTAL</b>	\$232,880.35	20%	\$279,456.42	\$46,576.07

#### 3.4.4. Presupuestos y cuotas de ventas

La cuota de ventas es el objetivo o la cantidad mínima de ventas esperada durante un período de tiempo definido. Las cuotas de ventas a menudo se asignan mensualmente, trimestralmente y anualmente, y se expresan en dólares o unidades de ventas. Una vez que se establecen efectivamente las cuotas, el logro continuo de estas, tiene un impacto directo y positivo en la capacidad de la compañía para alcanzar las ventas totales o presupuesto planificado. La mayoría de los pagos de comisiones de ventas están relacionados con el logro de la cuota de ventas. Es común que crezcan cada año.

Para que la empresa permita medir la cuota de venta debe tener en consideración lo siguiente, analizar las tendencias de ventas, incluidos dólares, unidades e información de productos/servicios. Esto incluye las causas del crecimiento de las ventas, las caídas de las ventas y las fluctuaciones estacionales.

Las tablas de cuotas 2019 se encuentran diseñadas por mes, desde el primer trimestre del año, lapso de tiempo donde se proyecta de acuerdo a los antecedentes de los años anteriores, siendo así se exponen las cuotas de ventas.

Tabla 26  
Ingresos de los años en LOGISBARBERAN

	Crecimiento Esperado 20%		
	2017	2018	PROYECCION 2019
Q1	\$ 54.744,88	\$ 64.561,57	\$77.473,88
Q2	\$ 58.885,21	\$ 61.787,22	\$74.144,66
Q3	\$ 57.669,30	\$ 52.631,62	\$63.157,94
Q4	\$ 51.599,64	\$ 53.899,94	\$64.679,93
	<b>\$ 222.899,03</b>	<b>\$ 232.880,35</b>	<b>\$279.456,42</b>

### 3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

#### 3.5.1. Estructura fija y variable

La empresa Logisbarberan S.A. prevé implementar un sistema de remuneración para el personal de ventas, con base a un sueldo fijo previamente establecido al momento de la firma del contrato con el trabajador. En este caso, a los vendedores se les asignara un sueldo básico de \$394 más comisiones correspondientes al 5% siempre y cuando el vendedor alcance su cuota de venta mensual. Por otro lado, el jefe o supervisor de venta tendrá un sueldo de \$600 sin acceso a comisiones.

#### 3.5.2. Primas e incentivos

Con el propósito de motivar y premiar a los vendedores por su productividad, la empresa LOGISBARBERAN implementara un sistema de primas basado en la entrega de una bonificación de productividad al finalizar el periodo contable.

En el caso de esta bonificación correspondiente al 10% de los sueldos de los vendedores, se entregará de forma adicional a los correspondientes beneficios fiscales contemplados en la legislación laboral vigente. A través de este sistema se pretende maximizar la motivación de los ejecutivos de ventas y reconocer los esfuerzos en función del cumplimiento de la cuota de ventas.

#### 3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

Las gestiones de ventas se realizaran dentro de la ciudad de Guayaquil, más precisamente en el sector de la Isla Trinitaria de la parroquia Ximena, por

lo que la empresa Logisbarberan S.A. no reconocerá gastos de viáticos a los ejecutivos de ventas, sin embargo, en caso de que el vendedor transportista tenga algún inconveniente con su medio de transporte, la empresa ayudara al mismo con los gastos de arreglo del camión, siempre y cuando el vendedor transportista muestre una factura o un comprobante del gasto realizado.

### **3.6. Control de la gestión comercial**

#### **3.6.1. Control de las ventas**

El control de ventas se lo realizará mediante facturas de la empresa, en ella constará los valores recaudados, de la misma manera las cantidades de soportes que se comercializan, mediante esto se podrá evidenciar si existen alteraciones tanto en inventarios como en ventas.

#### **3.6.2. Control de otras dimensiones de las ventas**

Toda acción que conlleve un ingreso o un gasto para la empresa debe llevar la documentación correspondiente para validar los valores que generen a cada acción, y de esta manera tenga credibilidad e importancia al momento de analizar el flujo de efectivo de la empresa.

#### **3.6.3. Evaluación del equipo comercial**

Considerando que, además de los resultados de ventas, se debe evaluar otros aspectos como el potencial, este punto se podrá comprender los resultados a la hora de evaluar a un vendedor. Para evaluar al personal de ventas se tomará en consideración los siguientes criterios:

- Volumen de ventas
- Consecución de los objetivos
- Crecimiento
- Cumplimiento de las promociones

#### **3.6.4. Cuadro de mando del área comercial**

Con el propósito de proveer al Supervisor de ventas de una herramienta de control, la empresa Logisbarberan S.A. implementara un cuadro de mando integral en el que se detallan indicadores para medir el cumplimiento de cada

uno de los objetivos establecidos con relación a la implementación de un nuevo canal de distribución nivel tres en el sector de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil. En este caso, en el cuadro de mando se analizará de forma complementaria al mapa de los objetivos basados en:

- Control de presupuesto (meta de venta)
- Cumplimiento de rutas de vendedores (efectividad visita)
- Efectividad cartera (pago dentro plazos)
- Rotación del producto (objetivo trimestral o mensual)
- Productividad (compra mínima \$60.00)

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

Está conformado por el valor que la empresa LOGISBARBERAN S.A. debe invertir para llevar a cabo el proyecto de la creación de un canal de distribución nivel tres en el sector de la Isla Trinitaria en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se establecen diversos cálculos que a continuación serán revisados.

##### 4.1.1. Capital inicial

La inversión inicial considerada es el equipo de computación, el camión y el mobiliario. Actualmente la empresa cuenta con un camión disponible más sin embargo para efectos de las proyecciones financieras se tomaran estas como inversión en activo fijo, puesto que en unos años, dicho camión empezara a depreciarse lo que traería un costo que debe ser cuantificado para la empresa.

Tabla 27  
Capital inicial

Concepto	Inicial
<b>Equipos de Cómputo</b>	
Laptop	\$ 3,500
Impresora	\$ 500
<b>Edificios e instalaciones</b>	
Mobiliario	\$ 1,500
Adecuaciones	\$ 2,500
<b>Equipos y maquinarias</b>	
Congeladores	\$ 7,500
<b>Vehículos</b>	
Camión	\$ 20,000
<b>Total vehículos</b>	<b>\$ 20,000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 35,500</b>



#### 4.1.2. Política de financiamiento

El monto de capital inicial es cubierto en un 20% por recursos propios, con la aprobación de la junta de accionistas y directorio general de la empresa LOGISBARBERAN S.A.; dicho monto contempla las decisiones financieras mínimas para justificar su aprobación como periodo de retorno de la inversión, la rentabilidad generada y el porcentaje de ganancia en la participación de mercado.

El otro 80% de la inversión inicial para empezar a implementar el canal de distribución nivel tres, será cubierto por la empresa mediante un crédito bancario, a continuación, se presentan las políticas de la institución financiera para con el crédito otorgado para la empresa LOGISBARBERAN S.A.

Tabla 28  
*Condiciones de financiamiento*

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>	
Capital	28,400
Tasa Total	14.00%
Plazo	5 Años
Amortización Capital	12 Mensual
Período de Gracia	- Año
Número de cupones	60 Cupones
Dividendo normal	661 Mensual

Tabla 29  
Amortización

Cupón	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				\$28,400.00
1	\$331.33	\$329.48	\$660.82	\$28,070.52
2	\$327.49	\$333.33	\$660.82	\$27,737.19
3	\$323.60	\$337.22	\$660.82	\$27,399.97
4	\$319.67	\$341.15	\$660.82	\$27,058.82
5	\$315.69	\$345.13	\$660.82	\$26,713.68
6	\$311.66	\$349.16	\$660.82	\$26,364.53
7	\$307.59	\$353.23	\$660.82	\$26,011.29
8	\$303.47	\$357.35	\$660.82	\$25,653.94
9	\$299.30	\$361.52	\$660.82	\$25,292.42
10	\$295.08	\$365.74	\$660.82	\$24,926.68
11	\$290.81	\$370.01	\$660.82	\$24,556.67
12	\$286.49	\$374.32	\$660.82	\$24,182.35
13	\$282.13	\$378.69	\$660.82	\$23,803.66
14	\$277.71	\$383.11	\$660.82	\$23,420.55
15	\$273.24	\$387.58	\$660.82	\$23,032.97
16	\$268.72	\$392.10	\$660.82	\$22,640.87
17	\$264.14	\$396.67	\$660.82	\$22,244.19
18	\$259.52	\$401.30	\$660.82	\$21,842.89
19	\$254.83	\$405.98	\$660.82	\$21,436.91
20	\$250.10	\$410.72	\$660.82	\$21,026.18
21	\$245.31	\$415.51	\$660.82	\$20,610.67
22	\$240.46	\$420.36	\$660.82	\$20,190.31
23	\$235.55	\$425.26	\$660.82	\$19,765.05
24	\$230.59	\$430.23	\$660.82	\$19,334.82
25	\$225.57	\$435.25	\$660.82	\$18,899.57
26	\$220.50	\$440.32	\$660.82	\$18,459.25
27	\$215.36	\$445.46	\$660.82	\$18,013.79
28	\$210.16	\$450.66	\$660.82	\$17,563.13
29	\$204.90	\$455.92	\$660.82	\$17,107.22
30	\$199.58	\$461.23	\$660.82	\$16,645.98
31	\$194.20	\$466.62	\$660.82	\$16,179.37
32	\$188.76	\$472.06	\$660.82	\$15,707.31
33	\$183.25	\$477.57	\$660.82	\$15,229.74
34	\$177.68	\$483.14	\$660.82	\$14,746.61
35	\$172.04	\$488.77	\$660.82	\$14,257.83
36	\$166.34	\$494.48	\$660.82	\$13,763.35
37	\$160.57	\$500.25	\$660.82	\$13,263.11
38	\$154.74	\$506.08	\$660.82	\$12,757.03
39	\$148.83	\$511.99	\$660.82	\$12,245.04
40	\$142.86	\$517.96	\$660.82	\$11,727.08
41	\$136.82	\$524.00	\$660.82	\$11,203.08
42	\$130.70	\$530.12	\$660.82	\$10,672.96
43	\$124.52	\$536.30	\$660.82	\$10,136.66
44	\$118.26	\$542.56	\$660.82	\$9,594.10
45	\$111.93	\$548.89	\$660.82	\$9,045.22

Continua				
46	\$105.53	\$555.29	\$660.82	\$8,489.93
47	\$99.05	\$561.77	\$660.82	\$7,928.16
48	\$92.50	\$568.32	\$660.82	\$7,359.83
49	\$85.86	\$574.95	\$660.82	\$6,784.88
50	\$79.16	\$581.66	\$660.82	\$6,203.22
51	\$72.37	\$588.45	\$660.82	\$5,614.77
52	\$65.51	\$595.31	\$660.82	\$5,019.46
53	\$58.56	\$602.26	\$660.82	\$4,417.20
54	\$51.53	\$609.28	\$660.82	\$3,807.92
55	\$44.43	\$616.39	\$660.82	\$3,191.52
56	\$37.23	\$623.58	\$660.82	\$2,567.94
57	\$29.96	\$630.86	\$660.82	\$1,937.08
58	\$22.60	\$638.22	\$660.82	\$1,298.86
59	\$15.15	\$645.66	\$660.82	\$653.20
60	\$7.62	\$653.20	\$660.82	\$0.00

#### 4.1.3. Costo de Capital

Para efecto de la viabilidad financiera de los accionistas y determinar el coste de capital se establece la Tasa Ponderada de Descuento, el costo promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) es un cálculo del costo de capital de una empresa en el que cada categoría de capital está ponderada proporcionalmente. Todas las fuentes de capital, incluidas las acciones ordinarias, las acciones preferentes, los bonos y cualquier otra deuda a largo plazo, se incluyen en un cálculo de WACC. El WACC de una empresa aumenta a medida que aumenta la beta y la tasa de rendimiento del capital debido a que un aumento en WACC denota una disminución en la valoración y un aumento en el riesgo. Al aplicar la formula el resultado indica que el costo de capital es del 13.88%.

Tabla 30  
Costo ponderado

<b>FÓRMULA</b>	<b>%</b>
$WACC = (k_g) * (E/v) + k_g * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	13%
Kp= Costo de la deuda	14%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	20%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	80%
<b>WACC</b>	<b>13.88%</b>

#### 4.1.4. Impuestos

Los impuestos considerados en el siguiente proyecto de implementación de un canal de distribución nivel tres para la empresa LOGISBARBERAN S.A. son los siguientes:

- Impuesto a la renta del 22%
- Los precios de venta incluyen IVA
- Participación de trabajadores del 15%
- Beneficios sociales en la proyección operacional.

#### 4.2. Presupuesto de Ingresos

##### 4.2.1. Volúmenes

Para el pronóstico de ventas se consideró a cinco años, empezando desde el año 2019 y terminando en el año 2023, para cada mes del año se estableció una estacionalidad de ventas de los litros de helados, porque existe siempre una variación entre cada mes, de acuerdo con la experiencia que actualmente tiene LOGISBARBERAN S.A. con los productos que ha distribuido históricamente.

Tabla 31

*Volumen de ingresos mensuales*

<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Enero	\$3,078	\$3,233	\$3,395	\$3,565	\$3,744
Febrero	\$4,310	\$4,526	\$4,753	\$4,991	\$5,241
Marzo	\$12,313	\$12,929	\$13,576	\$14,255	\$14,968
Abril	\$9,235	\$9,697	\$10,182	\$10,692	\$11,227
Mayo	\$8,004	\$8,404	\$8,825	\$9,267	\$9,731
Junio	\$1,231	\$1,293	\$1,358	\$1,426	\$1,498
Julio	\$1,231	\$1,293	\$1,358	\$1,426	\$1,498
Agosto	\$2,463	\$2,586	\$2,716	\$2,852	\$2,995
Septiembre	\$616	\$647	\$600	\$714	\$750
Octubre	\$6,772	\$7,111	\$7,467	\$7,841	\$8,234
Noviembre	\$11,082	\$11,636	\$12,218	\$12,829	\$13,471
Diciembre	\$1,231	\$1,293	\$1,358	\$1,426	\$1,498

#### 4.2.2. Precios

El precio de venta sugerido para el público se calcula en base al desarrollo del costo de venta más el margen que se desea tener como ganancia, para cada línea de producto el mismo que fue calculado de la siguiente manera:

Tabla 32

*Determinación del precio*

<b>HELADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo de venta	\$2.90	\$2.99	\$3.09	\$3.19	\$3.29
% Margen	33%	33%	33%	33%	33%
Incremento	\$1.45	\$1.50	\$1.54	\$1.59	\$1.64
Precio de venta	\$4.35	\$4.49	\$4.63	\$4.78	\$4.93

#### 4.2.3. Ventas esperadas

Las ventas esperadas para el año 1 corresponden a \$267.812,40 que es la sumatoria del segundo semestre, sin embargo, a partir del año 2 es completo, por tal razón se evidencia el incremento y a partir de los años siguientes se mantiene un incremento también del 5%. El proyecto concluye con una proyección hasta un 5to año.

Tabla 33  
Ingresos esperados

<b>Ingresos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Helados	\$267,812.40	\$290,077.19	\$314,414.50	\$340,717.24	\$369,127.40
<b>TOTAL</b>	<b>\$267,812.40</b>	<b>\$290,077.19</b>	<b>\$314,414.50</b>	<b>\$340,717.24</b>	<b>\$369,127.40</b>

### 4.3. Presupuesto de Costos

#### 4.3.1. Tangibles e Intangibles

Los materiales directos para la distribución de los helados Pingüino por parte de la empresa LOGISBARBERAN S.A. están representados únicamente por las cajas.

Tabla 34  
Costos tangibles e intangibles

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Cajas	61,566	64,648	67,886	71,284	74,855
<b>Total</b>	<b>61,566</b>	<b>64,648</b>	<b>67,886</b>	<b>71,284</b>	<b>74,855</b>

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo por Cajas	\$2.90	\$2.99	\$3.09	\$3.19	\$3.29
<b>Total</b>	<b>\$2.90</b>	<b>\$2.99</b>	<b>\$3.09</b>	<b>\$3.19</b>	<b>\$3.29</b>

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Total de cajas	\$178,549.60	\$193,384.79	\$209,609.67	\$227,144.82	\$246,084.93
<b>Total</b>	<b>\$178,549.60</b>	<b>\$193,384.79</b>	<b>\$209,609.67</b>	<b>\$227,144.82</b>	<b>\$246,084.93</b>

#### 4.3.2. Servicios y/o Manufacturas

La mano de obra requerida es de una persona que maneja el camión, que despache y entregue los pedidos a los clientes de la Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, mediante el nuevo canal de distribución nivel tres. Se le cancelara el sueldo básico que es de \$394 y se le asigna tiempo necesario para la entrega de cada producto.

Tabla 35

*Servicios y manufacturas*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chofer	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chofer	\$394.00	\$406.41	\$419.50	\$432.92	\$446.64
<b>Total</b>	<b>\$394.00</b>	<b>\$406.41</b>	<b>\$419.50</b>	<b>\$432.92</b>	<b>\$446.64</b>

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chofer	\$4,728.00	\$4,876.93	\$5,033.97	\$432.92	\$446.64
<b>Total</b>	<b>\$394.00</b>	<b>\$406.41</b>	<b>\$419.50</b>	<b>\$432.92</b>	<b>\$446.64</b>

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chofer con beneficios sociales	\$6,187.38	\$6,382.28	\$6,587.79	\$6,798.60	\$7,014.41
<b>Total</b>	<b>\$6,187.38</b>	<b>\$6,382.28</b>	<b>\$6,587.79</b>	<b>\$6,798.60</b>	<b>\$7,014.41</b>

**4.3.3. Costos Indirectos de Fabricación**

Los costos de fabricación indirectos son costos de productos de un fabricante distintos de los materiales directos y la mano de obra directa. Los costos de fabricación indirectos también se conocen como gastos generales de fabricación, gastos generales de fábrica, carga de fábrica o carga.

Tabla 36

*Costos indirectos de fabricación*

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combustible	\$2,680.00	\$2,814.00	\$2,954.70	\$3,102.44	\$3,257.56
<b>Total</b>	<b>\$2,680.00</b>	<b>\$2,814.00</b>	<b>\$2,954.70</b>	<b>\$3,102.44</b>	<b>\$3,257.56</b>

#### 4.3.4. Costos esperados

Para determinar el costo esperado por la realización de este proyecto, se toma en cuenta los materiales directos, los servicios de manufactura y los costos indirectos, considerando la cantidad estimada que se espera vender se obtienen los costos para el proyecto.

Tabla 37  
*Costos esperados*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Helados	\$187,408.98	\$202,581.07	\$219,152.15	\$237,045.86	\$256,356.60
<b>Total</b>	<b>\$187,408.98</b>	<b>\$202,581.07</b>	<b>\$219,152.15</b>	<b>\$237,045.86</b>	<b>\$256,356.60</b>

#### 4.4. Presupuesto de Gastos

##### 4.4.1. Tangibles e Intangibles

Para los gastos tangibles e intangibles se prevé una inversión para LOGISBARBERAN S.A. de promoción y publicidad para el nuevo canal de distribución nivel tres.

Tabla 38  
*Gastos tangibles e intangibles*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Publicidad y promoción	\$8,400.00	\$8,664.60	\$8,943.60	\$9,229.80	\$9,522.38
<b>Total</b>	<b>\$2,680.00</b>	<b>\$2,814.00</b>	<b>\$2,954.70</b>	<b>\$3,102.44</b>	<b>\$3,257.56</b>

##### 4.4.2. Servicios y/o Manufacturas

Para los gastos por concepto de servicios y manufacturas en lo que la empresa gastara será en un vendedor y en un supervisor, vale indicar que no se contratara un nuevo personal, pues estos saldrán del propio recurso humano de la empresa LOGISBARBERAN S.A. sin embargo representan un gasto directo a este estudio. Los vendedores ganaran un sueldo básico de \$394 mientras que el supervisor ganara \$600.



Tabla 39  
Gastos por servicios y manufacturas

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedores	2	2	2	2	2
Supervisores	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

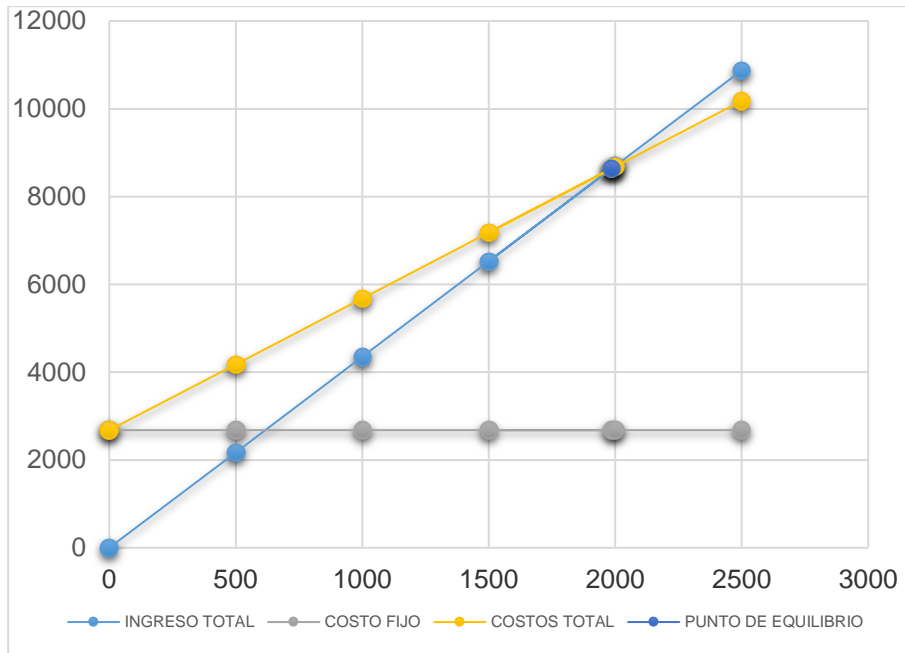
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Vendedores	\$9,456.00	\$9,928.80	\$10,425.24	\$10,946.50	\$11,493.83
Supervisores	\$7,200.00	\$7,560.00	\$7,938.50	\$8,334.90	\$8,751.65
<b>Total</b>	<b>\$16,656.00</b>	<b>\$17,488.80</b>	<b>\$18,363.24</b>	<b>\$19,281.40</b>	<b>\$20,245.47</b>

#### 4.5. Análisis de Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio, se necesita de los costos fijos, variables, ventas y costo de ventas, el cual al aplicar la fórmula determina la cantidad de unidades mínimas que requiere el proyecto para que no exista ni utilidad ni pérdida, en la inversión realizada. El punto de equilibrio está determinado en unidades y en dólares por cada año proyectado.

Tabla 40  
Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	4.35	4.49	4.63	4.78	4.93
Costo Variable Unitario (En US\$)	3.00	3.09	3.18	3.28	3.38
Costo Fijo Total (En US\$)	2,680	2,814	2,955	3,102	3,258
Punto de Equilibrio (unidades - año)	1,986	2,015	2,043	2,072	2,102
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	166	168	170	173	175



#### 4.6. Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros son utilizados por inversionistas, analistas de mercado y acreedores para evaluar la salud financiera y el potencial de ganancias de una empresa. Los tres informes principales de los estados financieros son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

##### 4.6.1. Estado de Resultado

Tabla 41

*Estado de resultado integral*

	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	\$267,812.40	\$290,077.19	\$314,414.50	\$340,717.24	\$369,127.40
Costos de Ventas	-\$187,408.98	-\$202,581.07	-\$219,152.15	-\$237,045.86	-\$256,356.60
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$80,403.43</b>	<b>\$87,496.12</b>	<b>\$95,262.34</b>	<b>\$103,671.38</b>	<b>\$112,770.80</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-\$36,480.49	-\$37,834.94	-\$39,258.29	-\$39,412.72	-\$40,966.95
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$43,922.94</b>	<b>\$49,661.18</b>	<b>\$56,004.05</b>	<b>\$64,258.66</b>	<b>\$71,803.84</b>
Ingresos por Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(Gastos por Intereses)	-\$3,712.17	-\$3,082.29	-\$2,358.35	-\$1,526.30	-\$569.99
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$40,210.77</b>	<b>\$46,578.88</b>	<b>\$53,645.70</b>	<b>\$62,732.36</b>	<b>\$71,233.86</b>
Impuestos a la Renta	-\$8,846.37	-\$10,247.35	-\$11,802.05	-\$13,801.12	-\$15,671.45
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$31,364.40</b>	<b>\$36,331.53</b>	<b>\$41,843.64</b>	<b>\$48,931.24</b>	<b>\$55,562.41</b>

## 4.6.2. Balance General

Tabla 42  
Balance general

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>						
Efectivo	\$0.00	\$18,755.43	\$55,302.78	\$96,524.74	\$142,561.21	\$194,157.06
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$22,011.98	\$23,841.96	\$25,842.29	\$28,004.16	\$30,339.24
Inventario	\$0.00	\$22,011.98	\$23,841.96	\$25,842.29	\$28,004.16	\$30,339.24
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$62,779.39</b>	<b>\$102,986.70</b>	<b>\$148,209.31</b>	<b>\$198,569.52</b>	<b>\$254,835.54</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	\$35,500.00	\$29,216.67	\$22,933.33	\$16,650.00	\$11,700.00	\$6,750.00
<b>Total Activos</b>	<b>\$35,500.00</b>	<b>\$91,996.05</b>	<b>\$125,920.03</b>	<b>\$164,859.31</b>	<b>\$210,269.52</b>	<b>\$261,585.54</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>						
Cuentas por Pagar	\$0.00	\$29,349.30	\$31,789.28	\$34,456.38	\$37,338.88	\$40,452.32
Deudas de corto plazo	\$4,217.65	\$4,847.53	\$5,571.47	\$6,403.52	\$7,359.83	\$0.00
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>\$4,217.65</b>	<b>\$34,196.83</b>	<b>\$37,360.75</b>	<b>\$40,859.90</b>	<b>\$44,698.71</b>	<b>\$40,452.32</b>
Deudas de largo plazo	\$24,182.35	\$19,334.82	\$13,763.35	\$7,359.83	\$0.00	\$0.00
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>\$24,182.35</b>	<b>\$19,334.82</b>	<b>\$13,763.35</b>	<b>\$7,359.83</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>\$28,400.00</b>	<b>\$53,531.65</b>	<b>\$51,124.10</b>	<b>\$48,219.74</b>	<b>\$44,698.71</b>	<b>\$40,452.32</b>
Utilidades retenidas		\$31,364.40	\$67,695.93	\$109,539.58	\$158,470.81	\$214,033.22
Capital pagado	\$7,100.00	\$7,100.00	\$7,100.00	\$7,100.00	\$7,100.00	\$7,100.00
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$35,500.00</b>	<b>\$91,996.05</b>	<b>\$125,920.03</b>	<b>\$164,859.31</b>	<b>\$210,269.52</b>	<b>\$261,585.54</b>
<i>Chequeo</i>	-	-	-	-	-	-

### 4.6.3. Flujo de efectivo

Tabla 43  
Flujo de efectivo

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$18,755.43</b>	<b>\$55,302.78</b>	<b>\$96,524.74</b>	<b>\$142,561.21</b>
<b><u>Flujo de Efectivo por Operaciones</u></b>						
Ingreso Neto	\$0.00	\$31,364.40	\$36,331.53	\$41,843.64	\$48,931.24	\$55,562.41
Depreciación		\$6,283.33	\$6,283.33	\$6,283.33	\$4,950.00	\$4,950.00
<b><u>Cambio en las cuentas del Balance</u></b>						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)		-\$22,011.98	-\$1,829.98	-\$2,000.33	-\$2,161.87	-\$2,335.08
(Incremento en Inventario)		-\$22,011.98	-\$1,829.98	-\$2,000.33	-\$2,161.87	-\$2,335.08
Incremento en Cuentas por Pagar		\$29,349.30	\$2,439.98	\$2,667.10	\$2,882.49	\$3,113.44
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo						
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$22,973.08</b>	<b>\$41,394.87</b>	<b>\$46,793.43</b>	<b>\$52,439.99</b>	<b>\$58,955.69</b>
<b><u>Flujo de Efectivo por Inversiones</u></b>						
(Compras Netas de PPE)	-\$35,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ventas de Activos Fijos						
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	<b>-\$35,500.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
<b><u>Flujo de Efectivo por Financiamientos</u></b>						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	\$7,100.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Préstamos obtenidos	\$28,400.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(Pagos a Deudas)	\$0.00	\$4,217.65	\$4,847.53	\$5,571.47	\$6,403.52	\$7,359.83
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>\$35,500.00</b>	<b>-\$4,217.65</b>	<b>-\$4,847.53</b>	<b>-\$5,571.47</b>	<b>-\$6,403.52</b>	<b>-\$7,359.83</b>
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	\$0.00	\$18,755.43	\$36,547.35	\$41,221.96	\$46,036.47	\$51,595.85
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$18,755.43</b>	<b>\$55,302.78</b>	<b>\$96,524.74</b>	<b>\$142,561.21</b>	<b>\$194,157.06</b>

## 4.7. Factibilidad Financiera

### 4.7.1. Análisis de ratios

Las relaciones financieras son relaciones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y se utilizan con fines de comparación. Los ejemplos incluyen las medidas a menudo referidas a las medidas como el retorno de la inversión (ROI), el rendimiento de los activos (ROA) y la deuda a capital, para nombrar solo tres. Estas relaciones son el resultado de dividir el saldo de una cuenta o la medición financiera con otra. Por lo general, estas mediciones o saldos de cuenta se encuentran en uno de los estados financieros de la compañía: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y / o estado de cambios en el patrimonio del propietario.

Los ratios financieros pueden proporcionar a los propietarios y gerentes de pequeñas empresas una herramienta valiosa con la cual medir su progreso frente a objetivos internos predeterminados, un determinado competidor o la industria en general. Además, el seguimiento de varias proporciones a lo largo del tiempo es un medio eficaz para identificar tendencias en sus primeras etapas. Los ratios, inversionistas y analistas de negocios también utilizan los ratios para evaluar el estado financiero de una empresa.

Tabla 44  
*Ratios financieros*

	<b>Pre-Operacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Razón Corriente	-	1.84	2.76	3.63	4.44	6.30
Capital de Trabajo	4,218	28,583	65,626	107,349	153,871	214,383
Prueba Ácida	-	1.19	2.12	2.99	3.82	5.55
Ciclo de Efectivo	-	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Razón de Endeudamiento	0.80	0.26	0.15	0.08	0.04	-
ROE	0%	82%	49%	36%	30%	25%
ROI	0%	34%	29%	25%	23%	21%
ROA	0%	291%	230%	191%	162%	141%

#### 4.7.2. Valoración del plan de negocios

En la valoración se consideran los flujos obtenidos durante los cinco años del proyecto, se disminuyen la amortización y se estima un valor de salvamento del 68% con relación a los activos.

Tabla 45  
*Evaluación del proyecto*

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-\$35,500.00	\$14,568.36	\$15,686.12	\$15,896.25	\$16,358.14	\$16,584.36
Flujo de caja acumulado		-\$20,931.64	-\$5,245.52	\$10,650.73	\$27,008.87	\$43,593.23
Valor de Salvamento						\$6,750.00
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$35,500.00	-\$20,931.64	-\$5,245.52	\$10,650.73	\$27,008.87	\$50,343.23

Tabla 46  
*TIR y VAN*

<b>TIR</b>	68%
<b>VAN</b>	\$80.243

#### 4.7.3. Análisis de sensibilidad

##### 4.7.3.1. Sensibilidad pesimista

Tabla 47  
*Sensibilidad pesimista*

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-\$35,500.00	\$18,755.43	\$36,547.35	\$41,221.96	\$46,036.47	\$51,595.85
Flujo de caja acumulado		-\$16,744.57	\$19,802.78	\$61,024.74	\$107,061.21	\$158,657.06
Valor de Salvamento						\$6,750.00
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$35,500.00	-\$16,744.57	\$19,802.78	\$61,024.74	\$107,061.21	\$165,407.06

<b>TIR</b>	41%
<b>VAN</b>	\$16.121

### 4.7.3.2. Sensibilidad optimista

Tabla 48

*Sensibilidad optimista*

	0	0	2	0	0	0
Flujos de caja	-\$35,500.00	\$24,568.36	\$35,686.12	\$45,896.25	\$56,358.14	\$66,584.36
Flujo de caja acumulado		-\$10,931.64	\$24,754.48	\$70,650.73	\$127,008.87	\$193,593.23
Valor de Salvamento						\$7,100.00
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$35,500.00	-\$10,931.64	\$24,754.48	\$70,650.73	\$127,008.87	\$200,693.23

<b>TIR</b>	81%
<b>VAN</b>	\$98.631

## **CAPITULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1. Base Legal**

Con respecto a la estructura legal de la empresa LOGISBARBERAN S.A. se encuentra constituida y registrada en Superintendencia de Compañías bajo la actividad de compra, venta, consignación, fabricación, importación, exportación, y distribución de toda clase de productos alimenticios de consumo masivo para el consumidor, para lo cual también necesita tener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), los permisos pertinentes con el Municipio y patentes. Por lo tanto, con respecto a la apertura de la empresa ya se encuentra registrada y al día con sus obligaciones.

Por otra parte, con relación al proyecto se necesita adicionalmente incorporar los permisos pertinentes para el funcionamiento, su distribución y comercialización, de los helados de la marca pingüino, de los cuales se nombran los siguientes:

- Certificación de conformidad del INEN
- Registro de marca de certificación

Para el registro de Certificado de Conformidad del INEN, se debe presentar una solicitud pre establecida por el Director General del INEN, para que posteriormente se asigne una fecha de visita por parte de los auditores para evaluar y verificar el control de calidad de los equipos con la finalidad de encontrar la conformidad técnica de los mismos. Una vez realizada la revisión, se realiza el convenio de obtención del Certificado de Conformidad, caso contrario se emite comunicado de la inconformidad especificando las normas técnicas que no han sido cumplidas para que posteriormente se realicen los ajustes y se repita el proceso de revisión mediante el ingreso de una nueva solicitud.

Los requisitos para la obtención del Certificado de Conformidad INEN son los siguientes:



- Sistema de gestión de calidad: control de calidad del producto ofrecido.
- Calidad del producto: se necesita periodo de prueba del producto, normas técnicas con relación al proceso.
- Competencia técnica: el personal que realiza la distribución deben estar debidamente capacitados y tener el certificado Test INEN al momento de la inspección.

Una empresa existente significa una organización formada y registrada bajo cualquier ley de compañías. Esta definición no revela las características distintivas de una empresa, puede ser una empresa es una persona, artificial, invisible, intangible y existente sólo en la contemplación de la ley. Siendo una mera criatura de la ley, sólo posee las propiedades que el carácter de la creación le confiere o como incidental a la propia existencia.

La empresa está construida como Sociedad Anónima (S.A.), lo que significa que es una entidad relacionada con accionistas. La empresa es tratada como una "persona" con la mayoría de los derechos y obligaciones. Esta empresa no puede ocupar cargos públicos, pero paga impuestos sobre la renta como lo establece la ley.

La propiedad está representada por certificados de acciones, por lo que los propietarios son llamados accionistas. Los accionistas tienen derecho a: votar por los miembros del Consejo de Administración y cualesquiera otros asuntos que requieran la acción de los accionistas; recibir dividendos cuando lo autorice la parte administrativa; tienen primer derecho de denegación cuando se emiten acciones adicionales, lo que permite al accionista mantener el mismo porcentaje de propiedad de la empresa antes y después de que se emitan las nuevas acciones (denominado derecho preferente); y la participación en activos hasta la inversión, si la empresa se liquida.

## **5.2. Medio Ambiente**

La legislación ecuatoriana en materia de protección ambiental es una de las más avanzadas del mundo. Además de contar con un sólido marco legal basado en los principios incluidos en nuestra última Constitución (2008),

contamos con una amplia legislación nacional, provincial y municipal con respecto a la protección ambiental, la creación de áreas protegidas nacionales y procedimientos detallados que los desarrolladores de proyectos en general y de la industria de extracción, en particular, debe seguir y cumplir para que se le permita realizar sus negocios en el país.

Es obligatorio para la industria extractiva obtener una licencia ambiental antes de comenzar cualquier actividad. Una vez obtenida, se debe realizar una auditoría ambiental (realizada por empresas o personas auditivas de auditoría ambiental debidamente autorizadas) después de un año de su emisión y, posteriormente, cada dos años. Además de esta obligación, la parte interesada debe presentar informes ambientales periódicos a la autoridad con respecto a las emisiones a la atmósfera y las descargas de líquidos o sólidos al medio ambiente.

Dichas auditorías deben ser aprobadas por la autoridad ambiental competente. Si la auditoría encuentra no conformidades con el Plan de Manejo Ambiental, áreas contaminadas o descargas a la atmósfera o al ambiente por encima de los niveles autorizados, la industria puede estar sujeta a multas económicas además de resolver el incumplimiento o reparar el impacto ambiental. Si la parte interesada no cumple con las órdenes emitidas por la autoridad competente, su actividad puede ser cerrada temporal o definitivamente y la licencia ambiental suspendida o cancelada.

El giro del negocio del presente plan de negocio, no está ligado a alguna ley de medio ambiente, tal vez en lo que se debería constatar es que la empresa LOGISBARBERAN S.A. cumpla con las normas ambientales, en cuanto al fomento del reciclaje y otros tipos de directrices que debe cumplir la empresa como tal.

### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen**

#### **Vivir**

Actualmente se llama Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, el cual se resume en tres ejes de trabajo:

- Derechos para todos durante toda la vida.
- Economía al servicio de la sociedad.
- Más sociedad mejor estado.

El proyecto de crear un nuevo canal de distribución nivel tres para la empresa LOGISBARBERAN S.A. encaja en el eje 2 Economía al servicio de la sociedad, enfocado en el objetivo número 5 para impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.

Por lo anterior LOGISBARBERAN S.A. propone un nuevo canal de distribución nivel tres, basados en las necesidades de los propietarios de tiendas del sector Isla Trinitaria de la ciudad de Guayaquil, lo cual le permite competir con otras empresas que también se dedican a la misma actividad, sin embargo, su fortaleza radica en el tiempo de entrega, precios y especificaciones particulares que ofrece a sus clientes.

De esta manera, se contribuye a la sociedad generando nuevas fuentes de empleo, proporcionando innovación en sus productos y promoviendo a la economía nacional por medio de la distribución local de productos personalizados a clientes específicos.

#### **5.4. Política de responsabilidad corporativa**

Como parte de la responsabilidad corporativa se deben implementar normativas internas que debe seguir el personal para proporcionar a los clientes un producto y servicio de calidad. Entre las políticas de responsabilidad a implementar son las siguientes:

- Manual de procesos para las actividades operativas de la empresa.
- Control de calidad de los productos distribuidos
- Capacitación al personal en normas técnicas y obtención del Test INEN.
- Servicio al cliente.

## CONCLUSIONES

LOGISBARBERAN S.A. inició sus actividades hace más de 35 años en la ciudad de Guayaquil, en inicios por el Señor José Barberán Zambrano para más adelante dirigirla el Ing. Gino Barberán, siendo hoy en día una importante pymes como aliada estratégica en la comercialización de la marca de helados pingüino para Unilever Ecuador, sin embargo en el presente plan de negocios evidenciamos que un rediseño en el negocio puede incrementar sus ventas, mejorar su participación y ser un ejemplo para ser implementado en los demás sectores atendidos por LOGISBARBERAN S.A., es así que se analiza si los objetivos planteados se han cumplido.

Se puede concluir que con la implementación del canal de distribución Nivel 3 en la Isla Trinitaria se cumple el primer objetivo propuesto en el plan de negocios para Logisbarberan S.A que sugiere un rediseño de la cadena de distribución para poder generar mayor cobertura que aumente el ingreso en la facturación.

En las encuestas realizadas durante este plan de negocios se ha podido validar que los clientes de Logisbarberan S.A se encuentran insatisfechos en relación al tiempo de entrega, el mix de productos, la frecuencia de visitas y efectividad en solución de problemas.

En los objetivos comerciales establecidos durante el capítulo tres se concluye que con el plan de marketing a desarrollarse Logisbarberan S.A incrementará su facturación aproximadamente en un 20% versus el año 2018.

Se obtuvo la factibilidad del proyecto mediante el estudio económico y financiero del mismo, para lo cual fue necesario conocer la inversión inicial del proyecto, los gastos que se van a incurrir, así como los ingresos que se van a generar del negocio, para que al finalizar se evidencie la viabilidad del mismo con un TIR del 68% en el segundo año, sin embargo, es importante establecer los cuadros de mandos y planes de contingencia adecuados para que se llegue a cumplir cada paso estipulado.

En la responsabilidad social, se destacan la base legal y el medio ambiente involucrado en el proyecto a desarrollarse con los principales puntos que debe tener los contenedores de alimentos, enfatizando a quién beneficia el proyecto y determinando la responsabilidad corporativa que esto conlleva.

### **RECOMENDACIONES**

El plan de negocio para LOGISBARBERAN S.A. puede presentar situaciones que pueden ocurrir a que no se pueda llevar a cabalidad la propuesta presentada, uno de estos casos puede ser las vías de acceso, aún hay calles que no están asfaltadas lo que puede atrasar el poder llegar de forma más efectiva a los puntos de venta, así como la inseguridad al ser un sector con alto índice delictivo.

## REFERENCIAS

(Lamb, H. &. (2002). *Gerencia de marketing*.

Biblioteca de libros empresariales resumidos. (2018). *Leader summaries*.  
Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo#>

Diario El Comercio. (2 de Enero de 2018). Los 10 temas económicos que marcarán al Ecuador en el 2018. *Diario El Comercio*, págs.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/temas-economicos-ecuador-economia-2018.html>.

El Universo. (23 de septiembre de 2013). *El helado con sabor local que traspasa la frontera*.

Helados Pinguino. (2018). *Helados Pinguino*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de <https://www.heladospinguino.com.ec/sobre-pinguino.html>

M, P. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Cecsca.

Michael E. Porter. (2018). *Biblioteca de libros empresariales resumidos*.  
Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo#>

Nuestras Marcas. (2018). *Helados Pinguino*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de <https://www.heladospinguino.com.ec/nuestras-marcas.html>

Ramirez, J. L. (2014). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Mexico: IIESCA.

Rezabala, M. (2017). *Helados elaborados a base de Gramineas y frutas no tradicionales para el mercado de la ciudad de Guayaquil, por la empresa PEPRONT*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Salud, M. (04 de junio de 2018). *Ayuntamiento Madrid*. Obtenido de <http://madridsalud.es/los-helados/>

Stern, L. (1999). *Canales de comercialización*. Madrid: Prentice Hall.

Unilever Andina Ecuador. (2018). *Helados Pinguino*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de <https://www.heladospinguino.com.ec/sobre-pinguino.html>

## GLOSARIO

**Canal de distribución** Se refiere al conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de una forma más completa, eficiente y económicamente posible.

**Cabinets** Se refiere al congelador entregado en Comodato por Logisbarberan S.A para la exhibición y comercialización de los productos Helados Pingüino en el punto de venta.

**Comodato** se refiere a un préstamo de uso en el que una de las partes entrega a otro gratuitamente algún bien no fungible, mueble o inmueble para que se sirva de ella.



# APÉNDICE

## Apéndice 1



**LOGISBARBERAN S. A.**



DIRECCIÓN: ISLA TRINITARIA COOP. NUEVO ECUADOR MZ 0610 SL 7

TELF.: 2697119 – 0997199206

Guayaquil, 6 Marzo de 2019

**Señores**  
**Universidad Católica Santiago de Guayaquil**  
**Facultad Especialidades Empresariales**  
**Carrera Comercio**  
**Presente.-**

Por medio de la presente autorizo a Julia Mariela Barberán Lara y María Fernanda Marañón Poveda, estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil de la Carrera Administración en Ventas a utilizar el nombre e información confidencial de la Empresa Logisbarberan S.A. para el desarrollo de su plan de negocio próximo a obtener el Título de Ingenieros en Administración de Ventas.

Las estudiantes asumen que toda información proporcionada y resultado del proyecto a realizar será de uso exclusivamente académico.

**Atentamente,**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Gino Enrique Barberán Lara", written over a horizontal line.

**Gino Enrique Barberán Lara**  
**Gerente General**  
**LOGISBARBERAN S.A.**

## ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A PUNTO S DE VENTA DE LOGISBARBERAN S.A. EN LA CIUDAD DE QUAYAGUIL, EN EL SECTOR I &amp; LA TRINITARIA, ZONA 8

1. De los siguientes aspectos, califique su grado de satisfacción en las entregas, donde 1 es totalmente insatisfecho y 6 totalmente satisfecho.

	1	2	3	4	5	6
Puntualidad en las entregas durante el mes						
Efectividad en las cantidades solicitadas						
Servicio prestado por el transportista y sus labores de descargo (si son necesarias)						
Calidad o estado de los productos en la entrega						
Tiempo y efectividad para solución de quejas						
Respuesta a entregas de pedidos de emergencia						
Agilidad en el manejo de reclamos-resoluciones						
Está de acuerdo con los tiempos de entrega y la frecuencia						

2. Mencione la frecuencia de los siguientes eventos:

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Siempre
Producto dañado o vendido				
Devolución por pedido no solicitado				
Producto faltante				
Cumplimiento a las de despacho				

3. Cómo califica el manejo de pedidos, quejas o reclamos logísticos, en cuanto a:

	Malo	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Presentación de Productos Entregados					
Cambios de día u horario de entrega					
La rapidez en la solución del reclamo queja					
La información del seguimiento a su reclamo					
La solución satisfactoria que le dieron					

4. En la actualidad, ¿Cuántos días de Crédito maneja con la empresa?

Días	Cantidad	%
0 días		
7 días		
15 días		
30 días		

5. ¿Cuál es su rango de compra mensual en los productos pingüino?

Ticket compra	Cantidad
\$ 150,00	
\$ 200,00	
\$ 300,00	

6. ¿Comercializa Usted otras marcas de helado?

Si  
No

7. Describa afirmativa su respuesta por favor nombrarlas:

Marcas	Cantidad
Topky	
Jolene	
Sacelo	
Otros	

8. Califique los siguientes servicios de las marcas mencionadas en pregunta anterior:

	Malo	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
Variedad en portafolio de productos					
Calidad de los Productos					
Disponibilidad de inventarios					
Tiempos de entrega					
Días de Crédito otorgados					

9. ¿En términos generales, cómo calificaría el servicio logístico de Logisbarberan S.A.?

Malo  
Regular  
Muy buena  
Excelente

10. ¿Estaría de acuerdo a ser atendido por un Operador Logístico?

Si  
No

11. En la actualidad, ¿comercializa todo el portafolio de Helados Pingüino?

Si  
No

12. En caso de ser No, seleccione los siguientes motivos:

Motivo	Cantidad
Cantidad de unidades por caja	
Precio de producto	
Baja rotación	
Credito de parte de la empresa	

13. ¿Qué marcas de helado comercializa más en su negocio?

Marcas	Cantidad
Pingüino	
Topky	
Jolene	
Sacelo	
Hecho en casa	

14. Al vender un helado, ¿qué factor es decisivo para sus clientes?

Marcas	Cantidad
Precio	
Sabores/Variedad	
Promoción	
Calidad	

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Barberan Lara Julia Mariela; Marañón Poveda María Fernanda con C.C: # 0921897260; 0919445296 autoras del trabajo de titulación: Plan de Negocios Para la Implementación de un canal de distribución Nivel Tres en la Parroquia Ximena, Sector Isla Trinitaria para Logisbarberan S.A en el Periodo 2019. Previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 01 de marzo del 2019

f. \_\_\_\_\_

**Barberán Lara, Julia Mariela**

**C.C:0921897260**

f. \_\_\_\_\_

**Marañón Poveda, María Fernanda**

**C.C:0919445296**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de Negocios Para la Implementación de un canal de distribución Nivel Tres en la Parroquia Ximena, Sector Isla Trinitaria Para Logisbarberan S.A en el Periodo 2019.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Barberan Lara Julia Mariela ; Marañón Poveda María Fernanda		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de marzo del 2019.	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	117 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Área Comercial, Financiera y Marketing.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Canal de distribución, Logisbarberan S.A., Participación de mercado, Almacenamiento, Isla Trinitaria, Puntos de venta		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente plan de negocios tiene como objeto de estudio al centro de distribución de LOGISBARBERAN S.A. mismo que esta está ubicado en la ciudad de Guayaquil, Isla Trinitaria, cuya cámara de frío puede alcanzar una temperatura de menos 30°C y además tiene una capacidad de almacenamiento de 75,000 litros. El objeto del presente trabajo es Implementar un canal de distribución nivel tres para incrementar la participación de mercado y crecer aproximadamente en un 20% para el primer el año 2019. Con la implementación de un nuevo canal de distribución nivel tres se busca que la línea de productos de la marca Pingüino tenga acceso a todos los puntos de venta de la Parroquia Ximena, sector Isla Trinitaria de Guayaquil, permitiendo así, tener mayor participación en los puntos donde antes no se tenía presencia, incrementando de manera favorable las ventas y la oportunidad de captar más puntos de venta en este sector.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-097892143 ; 993019424	<b>E-mail:</b> marielabarberan@gmail.com; maranonmariafernanda@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Garcés Silva, Magaly Noemí		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			