



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS ARTESANALES A BASE DE
PROTEÍNA PARA DEPORTISTAS EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE
QUITO”

AUTOR

Gabriel Ricardo Moreno Parra

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HELADOS ARTESANALES A BASE DE PROTEÍNA PARA DEPORTISTAS EN
EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas

Profesora Guía
Tamara Denise Erazo Orego

Autor
Gabriel Ricardo Moreno Parra

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de helados artesanales a base de proteína para deportistas en el norte de la ciudad de Quito” a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriel Ricardo Moreno Parra, en el semestre 2018 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Tamara Denise Erazo Orego

Magister en Gerencia Empresarial. Mención Gerencia de Mercadeo

C.I: 1710689231

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de helados artesanales a base de proteína para deportistas en el norte de la ciudad de Quito” a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriel Ricardo Moreno Parra, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Edwin Williams Vallejo Rojas, MBA.

C.I.:1709267668

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”.

Gabriel Ricardo Moreno Parra

C.C.: 171605307-7

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar cada paso de mi vida para poder alcanzar mis metas. A mis padres por su apoyo incondicional siempre.

DEDICATORIA

A mis padres, Gabriel y María Eugenia, y a mi hermana Paula, mis compañeros de vida.

RESUMEN

El propósito de este plan de negocios es conocer la viabilidad de implementación del proyecto de producción y comercialización de helados de proteína en el sector norte de la ciudad de Quito. Para esto, se realizó un análisis completo, el cual incluye un análisis del entorno externo, un análisis interno de la empresa, un análisis de estrategias para el alcance de objetivos planteados, y un análisis financiero.

Este proyecto se creó con el fin de ofrecer a la ciudad de Quito un snack saludable, que realmente aporte nutriente a su salud, a un precio justo, y que permita alcanzar sus objetivos físicos, ofreciendo una experiencia totalmente nueva en cuanto a sabor y beneficios obtenidos a la hora de consumir snacks saludables.

El nombre que se escogió para el producto es "Prozen", el cual hace referencia a Proteína, la cual es la principal materia prima utilizada, y a "*frozen*" que hace referencia a congelado en el idioma inglés.

Con este proyecto se busca aprovechar el fuerte crecimiento que está teniendo la industria del cuidado personal y *fitness*, que en los últimos años ha venido atrayendo a más personas, dirigiendo así este producto principalmente a deportistas y personas a las que les gusta cuidar su salud por medio de su alimentación.

Dentro del análisis del cliente, se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas, llevando a cabo dos entrevistas a expertos y aplicando 50 encuestas, que permitieron conocer más a detalle la realidad de esta industria en el Ecuador, sus principales oportunidades y los mayores riesgos y dificultades, como también los gustos y preferencias de la muestra, para así modificar el producto y estrategias para tener mayor aceptación por parte del mercado meta.

Finalmente, con los análisis e investigaciones realizadas, se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable, y es recomendable realizar la inversión en este plan de negocios, basados en un análisis financiero completo con proyección a 5 años.

ABSTRACT

The hypothesis stated in this work analyzes the possibility of implementation of the production and commercialization of protein ice cream in the northern sector of the city of Quito. For this, a complete analysis was carried out, which includes an analysis on the internal and external environment of the company, the strategies for achieving the different objectives, and finally a financial analysis.

This project was created to offer the city of Quito a healthy snack, which adds nutrients to the clients diet, at a fair price, allowing them to reach their physical goals and offering a totally new experience in terms of taste and benefits obtained from consuming healthy snacks.

The name chosen for the product is "Prozen", which refers to Protein, which is the main raw material used in the final product, and "frozen" which refers to frozen in the English language.

This project seeks to take advantage of the rapid growth that the personal care and fitness industry is currently having, which in recent years has been attracting more people, targeting this product mainly to athletes and people who like to take care of their health with special diets.

Within the client's analysis, a qualitative and quantitative research was carried out, conducting two interviews with experts and applying 50 surveys, which allowed more details of the reality of this industry in Ecuador to show up, understand its main opportunities, risks and threats, as well as the tastes and preferences of the sample, in order to adapt the product and strategies to have greater acceptance by the target market.

Finally, with the analysis and investigations done, it is possible to conclude that the project is feasible, and it is advisable to make the investment in this business plan, based on a complete financial analysis with a 5-year projection.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del proyecto	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. Análisis del entorno	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Análisis PEST.....	3
2.1.1.1 Político.....	3
2.1.1.2 Económico	4
2.1.1.3 Social	6
2.1.1.4 Tecnológico.....	7
2.1.2 Análisis Porter.....	8
2.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores: (Medio).....	8
2.1.2.2. Amenazas de competidores / sustitutos: (ALTA)	10
2.1.2.3. Poder de negociación de los clientes (ALTO).....	10
2.1.2.4. Barreras de entrada (ALTO):.....	11
2.2 Matriz EF	12
3. Análisis del cliente.....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Análisis investigación cualitativa.....	14
3.1.1.1 Focus group	14
3.1.1.2 Entrevista David Carrión (dueño de Smart training).....	17
3.1.2 Investigación cuantitativa	20
3.1.2.1 Resultado de las encuestas	20
4. Oportunidad de negocio	22
5. Plan de marketing	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.1.3 Estrategia de posicionamiento	30
5.1.4 Declaración de posicionamiento.....	31

5.2 Mezcla de marketing	31
5.2.1 Producto	31
5.2.1.1 Atributos	32
5.2.1.2 Branding	32
5.2.1.3 Empaque y etiquetado	33
5.2.1.4 Soporte	35
5.2.2 Precio	35
5.2.2.1 Costo de venta	35
5.2.2.2 Estrategia de precios	35
5.2.2.3 Estrategia de entrada	36
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	36
5.2.3 Plaza	37
5.2.3.1 Estrategia de distribución	37
5.2.3.2 Tipo de canal	37
5.2.4 Promoción, comunicación	38
5.2.4.1 Estrategia promocional	38
5.2.4.2 Promoción de ventas	38
5.2.4.3 Relaciones públicas	39
5.2.4.4 Fuerza de ventas	39
5.2.4.5 Marketing directo	40
6. Propuesta de Filosofía y Cultura Organizacional	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1 Misión	40
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos de la organización	41
6.1.3.1 Objetivos a largo plazo	41
6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo	41
6.2 Estructura organizacional	42
6.2.1 Estructura legal	43
6.3 Cadena de valor	43
6.4 Plan de operaciones	44
6.4.1 Proceso de producción	44
6.4.2 Mapa de procesos	45
7. Evaluación financiera	46

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1 Fuentes de ingreso	46
7.1.2 Estructura de costos	47
7.1.3 Estructura de gastos	47
7.1.4 Márgenes de ganancia	48
7.1.5 Políticas financieras	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital	50
7.2.1 Inversión en activos no corrientes	50
7.2.2 Capital de trabajo	51
7.2.3 Estructura de capital	51
7.3 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo	52
7.4 Proyección de flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.4.1 Flujo de caja	53
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento	53
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.4.4. Indicadores financieros	56
8. Conclusiones generales	57
REFERENCIAS	59

1. Introducción

1.1 Justificación del proyecto

Prozen es un helado a base de proteína, una alternativa en la dieta de deportistas y personas que buscan cuidar su salud. Es una opción que además de ser saludable, mantiene su buen sabor y puede reemplazar un snack o un postre durante el día.

La idea de negocio es factible puesto que las tendencias dentro de la ciudad de Quito demuestran que las personas están cuidando mucho de su salud y su figura, buscan productos acordes a este estilo de vida. Un estudio realizado por HealthFocus International describe que a nivel mundial sólo un 22% de las personas están satisfechos con sus hábitos alimenticios actuales. Sin embargo, únicamente el 14% de los consumidores dicen haber hecho cambios suficientes en sus preferencias, el resto sigue buscando productos con los cuales mejorar sus hábitos.

En el mercado de la ciudad de Quito no existe competencia directa para este producto, pero si hay productos sustitutos, frente a los cuales Prozen destaca por su alto valor nutricional, su sabor y la facilidad de adquisición. Los helados en general ayudan a controlar la presión arterial, ayudan a la cicatrización y contienen calcio. Prozen, además de contar con estos beneficios ayuda a ganar masa muscular y se adapta a cualquier dieta ya que nutre en lugar de engordar.

El público objetivo al que se dirige, busca un producto con el que pueda estar a gusto sin miedo de romper la dieta o salirse de un estilo de vida saludable. El producto está pensado para ser distribuido en gimnasios, y tiendas especializadas ya que estos son los lugares que frecuenta la gente que comparte este estilo de vida.

Uno de los puntos fuertes de este producto es que los ingredientes de elaboración son de alta calidad, por ejemplo, la proteína utilizada, la cual es el ingrediente principal está libre de grasas y de azúcar con un considerable porcentaje de aminoácidos (BCAA) indispensables para el cuerpo, tanto para la fatiga muscular como para su recuperación, y además la proteína ayuda al individuo a saciar el hambre por su concentración calórica totalmente saludable.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para el plan de negocios de producción y comercialización de helados a base de proteína en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

Realizar un análisis del entorno, con el fin de conocer a profundidad el entorno externo e interno, y entender el funcionamiento de la industria.

Desarrollar un plan de marketing, en el cual se determine la estrategia general de marketing, el mercado objetivo, establecer la propuesta de valor y la mezcla de marketing.

Elaborar la propuesta de filosofía y estructura organizacional, mediante la cual se desarrolle la misión, visión y objetivos de la organización, se establezca un plan de operaciones y se determine la estructura organizacional.

Elaborar evaluación financiera, que incluya una proyección de ingresos, costos y gastos, permita determinar la inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital, proyecte estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja, el flujo de caja del inversionista, calcular la tasa de descuento y establecer criterios de valoración, y finalmente calcular índices financieros que permitan tomar decisiones importantes.

CIU:

C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

2. Análisis del entorno**2.1 Análisis del entorno externo****2.1.1 Análisis PEST**

Es un análisis que identifica los factores del entorno general que pueden afectar a las empresas. Se evalúan variables tanto políticas como económicas, sociales y tecnológicas.

2.1.1.1 Político

1. Salvaguardias: Las actuales medidas van disminuyendo. Para el año 2017 el proceso bajó de un tasa del 15% en marzo a la eliminación completa en el mes de Junio. Esto según la Resolución 021-2016 - El Pleno del Comité de Comercio Exterior (Comercio Exterior, 2016), lo cual es bueno para la empresa, ya que los precios de las materias primas irán disminuyendo.
2. Incertidumbre Política debido a la situación del actual gobierno, ya que este presenta mucha división de opiniones y grandes problemas de corrupción, lo que crea un ambiente hostil para poder hacer nuevos negocios (El diario, 2017). Esto representa mayor riesgo para inversionistas.
3. En el Ecuador los productos artesanales como son los helados que propone Prozen, están exentos de impuestos y gozan de beneficios tributarios. La ley de fomento artesanal expresa: "Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se

produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.” (Ministerio de Industrias y Productividad, 1996)

4. Ley antimonopolio: En el país esta ley está vigente desde el 2011, su función es regular contratos de venta exclusiva para que en el mercado no exista ningún monopolio. La Superintendencia de Compañías ejerce como ente regulador. Esto es beneficioso para el proyecto en cuanto a la elección de proveedores. (ISSUU, 2018)
5. Los productos alimenticios procesados deben contar con una notificación sanitaria, otorgada por el ARCSA, según la resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la cual avala los productos aptos para el consumo humano. (Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2015)
6. Todos los alimentos procesados en Ecuador deben envasarse y etiquetarse de acuerdo al REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO, el cual está dado por el área de control sanitario del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Contro Sanitario, 2013)

2.1.1.2 Económico

1. Incremento de impuestos a importaciones: Hace que el producto sea más caro. Además de otros impuestos entre los cuales están: Los aranceles a productos importados, se subieron impuestos a consumos especiales, se establece la ley solidaria con aportes obligatorios, impuesto a la herencia, impuesto a la plusvalía, etc. Todos estos dificultan tanto el comercio internacional como el local, y hacen que la gente tenga un menor poder adquisitivo. El consumo de los hogares ecuatorianos se redujo por primera vez en el año 2015 desde el año 2000 (con excepción del año 2008). En el año 2016 continuó una reducción del consumo en los hogares, pasando en el año 2014 de \$50,815 mil millones de dólares a \$48,923 mil millones de dólares en 2016, según el banco mundial. Esto representa un problema, ya que las

personas al reducir su consumo lo hacen en bienes que no son de primera necesidad. (Banco Mundial, 2010)

2. El PIB, expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país. Según el Banco Mundial el PIB del Ecuador ha venido creciendo durante los últimos años excepto en el 2015 que se estancó, en el 2016 disminuyó y se prevé que decrezca en el 2017. Esto disminuye el nivel de consumo de los ecuatorianos. (Banco Mundial, 2016)
3. Desde el 2013 en la industria manufacturera hay un decrecimiento lo cual puede ser una ventaja al presentar al mercado un producto innovador y diferente como son los helados de proteína.
Dentro de la categoría de productos manufacturados el 38% componen la categoría de alimentos y bebidas lo cual genera más competitividad en un mercado que ya está bastante saturado. (Ekos, 2015)
4. Nivel de deuda del gobierno ha venido aumentado radicalmente en los últimos años según datos del Banco Mundial, pasando de \$13,351 mil millones de dólares en 2009 a \$34,083 mil millones de dólares en 2016., lo cual genera a futuro menores ingresos para el país, menor liquidez y por consiguiente menor consumo de las familias ecuatorianas. (Banco Mundial, 2016)
5. Inflación: Demuestran datos del Banco Mundial que se mantiene bastante estable durante los últimos años, estando entre los 7 y los -2 puntos porcentuales desde el año 2010, con una tendencia a la baja. Esto es positivo ya que los precios de los productos no tendrán mayor cambio.
6. Según el Banco Central del Ecuador, la tasa activa para pymes en julio del 2018 es de 9.8% anual mientras que la tasa pasiva para depósitos a plazo es de 5.14% anual. (Ecuador, 2018) Esto es positivo para el negocio ya que la tasa de interés activa se mantiene en un nivel que no pone en riesgo al desarrollo del proyecto.

2.1.1.3 Social

1. Tendencia a comer saludable y ser “fit”. Según Sally Lyons Waytt, vicepresidenta ejecutiva de IRI, los snacks saludables van ganando terreno en el mercado. Esto es una clara ventaja para Prozen ya que este es el tipo de producto que se ofrece. (Banco Mundial, 2017)
2. Índice de Gini: Riqueza muy desigual en el Ecuador. En el 2016 el país registra un valor de 0,465 por lo cual los ingresos no están divididos de forma equitativa, lo cual se puede contrastar con el valor de Ucrania (0,248) quien ocupa el primer lugar en la lista de países más equitativos. (Indexmundi, 2010)
3. El índice de personas con diabetes en el Ecuador es de 1,7% de la población, y según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, el número de habitantes con sobrepeso llega a los 5,5 millones de personas. Las personas con diabetes y obesidad pueden verse beneficiadas de Prozen ya que es un producto que no contiene azúcar, y es beneficioso en programas de pérdida de peso. (Ecuadorencifras, 2018)
4. Creciente número de canales de distribución para el producto ya que cada vez hay más gimnasios en la ciudad. Según un informe realizado por IHRSA (International Health Racquet & Association Sportsclub), la industria del deporte indoor ha crecido mucho en América Latina durante los últimos años. (IHRSA, 2018)
5. Nivel de ingreso. No es un bien de primera necesidad por lo cual su compra no es algo primordial. Según datos del INEC, la población del Ecuador se divide en cinco estratos sociales. Prozen es un producto pensado para gente de nivel alto, medio- alto, quienes representan solamente el 13,1% de los Ecuatorianos. Se debe considerar que este cálculo es para todo el país y que no toda esta gente es usuaria de gimnasios o centros deportivos. Por lo cual, es un mercado reducido, aunque se debe tomar en cuenta que es un alimento, y que del gasto corriente mensual de la población ecuatoriana, en los 3 deciles más altos por ingresos, se destinan el 22%, 17,8% y 11,3% a alimentos y bebidas. (Ecuadorencifrea, 2018)

6. Crecimiento de la población ecuatoriana: Según los datos que revela el INEC, la población del Ecuador ha venido incrementando constantemente, aunque en los últimos años, la tasa de crecimiento es cada vez menor. La población ha pasado de 12.156.608 habitantes en 2001 a 14.483.499 habitantes en 2010. Esto en términos generales, podría reflejarse como más potenciales clientes para el negocio futuro. (Ecuadorencifras, 2010)
7. Estructura de edades: En el 2015, el 18,6% de la población estaba entre las 15 y 24 años y el 38,9% entre los 25 y 54 años. La mayoría de la población está en estos dos grupos los cuales contienen a las personas con más posibilidad de ir a gimnasios, clubes o demás centros deportivos. Según el INEC el 43,4% de personas de la sierra practican deporte, mientras que el 46,4% del quintil más rico de la población (20% más rico de la población) realizan actividad deportiva. (Ecuadorencifras, 2015)
8. El desempleo ha venido aumentando durante los últimos años según datos del Banco Mundial, pasando de 3,8 puntos porcentuales en el 2014 a 5,2 puntos porcentuales en el 2017. Esto reduce el poder adquisitivo de la gente lo cual nos perjudica en el nivel de ventas. (Banco Mundial, 2016)

2.1.1.4 Tecnológico

1. Fácil difusión por redes. Es la manera más rápida de difusión y que llega a un mayor número de personas. Se le da un toque “viral” para que llegue a muchas más personas con gastos muy reducidos. La gente está cansada de la publicidad convencional y ve las redes sociales como algo con que llenar su tiempo de ocio por lo cual tienden a compartir con mayor facilidad la publicidad que ven en estos medios. El 36% de los hogares a nivel nacional tiene acceso a internet según el INEC. Quito es una de las principales ciudades del Ecuador en cuanto a participación en redes sociales, por lo que es una gran oportunidad para dar a conocer nuestro producto. (Ecuadorencifras, 2016)-

2. Fabricación del producto sin necesidad de una gran inversión tecnológica. Al estar considerado como un producto artesanal, la producción es básicamente manual sin necesidad de utilizar maquinaria o automatizaciones. Esto es una ventaja ya que la tecnología podría ser una barrera de entrada e incentivar al outsourcing lo cual también genera más gastos. Es un ahorro importante en la fabricación del producto, lo cual puede transmitirse al cliente mediante precios más bajos y lograr así mayor ventaja en el mercado.
3. Varios avances tecnológicos en la industria afectan costos y calidad. Un informe de la revista Ekos revela que la tecnología ha jugado un papel importante en esta industria en el área de transporte de mercancías. Con mejores medios para trasladar de manera eficiente los productos, los límites comerciales para el sector se redujeron ampliamente. (Ekos, 2015)

2.1.2 Análisis Porter

2.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores: (Medio) se refiere al poder que tienen los proveedores de negociar plazos, precios y condiciones.

En esta fuerza, el análisis se dividirá en dos, proteína y otros insumos, con el fin de poder definir de manera independiente la importancia de cada insumo utilizado.

Proteína

En el caso de la proteína, existen muy pocos proveedores. En el Ecuador existe únicamente la empresa fitnessup y empresas extranjeras podríamos considerar ON, UN, Muscle Tech como proveedores americanos y UPN como proveedor colombiano. Considerando que son un número bastante reducido, esto les proporciona a ellos un mayor poder de negociación. Además, los costos de cambio de la materia prima nacional a la materia prima extranjera nos significan altos costos en las importaciones. La proteína es básica para el

desarrollo del producto, lo cual también les da mayor poder de negociación a los proveedores.

Si se consideran posibles estrategias de integración, es más factible pensar en que los proveedores actuales empiecen a desarrollar productos a base de proteína a que las empresas realicen una integración hacia atrás y fabriquen su propia proteína como materia prima, lo cual aumenta el poder de negociación de los proveedores.

También es importante considerar que no existe un sustituto a la proteína y que es un insumo clave para lograr la calidad. Por todo esto, los proveedores de proteína tienen un alto nivel de negociación.

Otros insumos:

- Frutas: fresas, banano. Mercado San Roque, plantaciones Pifo y Yaruquí, supermercados
- Cacao. Mercado de Ñaquito, supermercados, tiendas
- Leche descremada: Mercado de Ñaquito, supermercados, tiendas
- Stevia: Mercado de Ñaquito, supermercados, tiendas

Por el contrario, el poder de negociación de los proveedores de los otros insumos necesarios es más bien bajo. Existen muchos proveedores a nivel nacional, el costo del cambio entre ellos es muy bajo y la calidad de sus productos no es la esencia en la producción de suplementos alimenticios. Además, de haber una integración hacia adelante, no estaría enfocada a productos tan específicos.

Considerando las dos partes, se puede concluir que el poder de negociación total de los proveedores sería de nivel medio y con buenas negociaciones se podría llegar a fijar plazos, precios y condiciones favorables.

2.1.2.2. Amenazas de competidores / sustitutos: (ALTA)

No existen competidores directos, pero los productos sustitutos pasan a ser competidores directos, ya que el mercado meta elegirá directamente una de las opciones para satisfacer sus necesidades. En este caso, los competidores son:

- Barras energéticas
- Batidos proteicos
- Galletas proteicas
- Barras proteicas

Estos productos, a excepción de las barras energéticas, son productos que cumplen completamente con la misma función, la cual es ser un snack saludable o una comida pre y post entrenamiento en el caso de deportistas. Lo que los diferencia son pequeños valores agregados en las tablas nutricionales, el precio y principalmente el fácil acceso y consumo.

Los competidores que existen, no están muy concentrados en el mercado ya que son pocos, y todos son de pequeño tamaño. Sin embargo, al analizar más a profundidad, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta. Las estructuras organizacionales, los costos y los objetivos de las empresas son similares, los productos existentes en el mercado no están altamente diferenciados y es fácil para los competidores salirse del mercado ya que no involucra altos costos. Además, para los clientes resulta poco costoso cambiar entre competidores ya que los puntos de distribución son similares y los precios se mantienen dentro de un mismo rango. Finalmente, este es un mercado que está en crecimiento y es rentable, por lo cual muchos querrán ingresar.

2.1.2.3. Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Se refiere al poder que tienen los clientes de negociar plazos, precios y condiciones

El poder de negociación de los clientes dentro de esta industria es muy alto. Es un mercado bastante reducido con varios productos sustitutos, por lo que pequeñas ventajas como valor nutricional y el precio en cada producto pueden marcar una fuerte diferencia en la participación de mercado. Al no haber un alto conocimiento por parte de los clientes en cuanto a nutrición, el precio es un gran determinante en la demanda del producto. Por esto, no es un producto básico en la estructura de costos de los clientes lo cual aumenta más su poder de negociación. Además, no existe para el cliente un alto costo de cambio entre competidores.

Sin embargo, los productos no son estandarizados y no existen alternativas iguales. Es difícil que los consumidores empiecen a producir por ellos mismos este tipo de productos, lo cual reduce su poder de negociación. En el país, esta no es una industria muy conocida por lo cual los clientes saben poco sobre los procesos y ventas, pero en términos generales, en esta industria, los clientes podrían llegar a fijar plazos, precios y condiciones.

2.1.2.4. Barreras de entrada (ALTO):

Se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado con productos similares o sustitutos.

En esta industria se pueden definir 4 barreras importantes, que afectan de manera directa la entrada en esta industria:

1. Economías de escala: No existen, lo cual hace más accesible a los competidores
2. Costos de la materia prima: Los costos de la materia prima son altos, debido a que hay pocos productores de materia prima en el país.
3. Diferenciación de los productos: Al no haber un competidor directo es más fácil que logren sobresalir con distintas ventajas competitivas lo cual se puede revalorizar ante los ojos de los compradores que buscan productos de mejor calidad.
4. Existen varios posibles canales de distribución para este tipo de productos lo cual facilita a los competidores la entrada a la industria

Analizando estos cuatro aspectos se puede concluir que en general no hay muchas barreras de entrada a este mercado por lo cual, habrá entrada de nuevos competidores. En la actualidad es un sector todavía pionero, pero se puede esperar que la competencia crezca rápidamente.

Tabla No 1: Resumen fuerzas de Porter

FUERZA	NIVEL DE AMENAZA
Poder de negociación de los proveedores	Medio
Amenaza de nuevos competidores	Alta
Poder de negociación de los clientes	Alto
Barreras de entrada	Alta

2.2 Matriz EF

Tabla No 2: Resumen de análisis Porter:

	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
1.- Es fácil tener ventajas competitivas en el mercado	0,11	3	0,33
2.- Existen proveedores a nivel nacional que permitirían reducir costos	0,05	4	0,20
3.- Las salvaguardas en importaciones están disminuyendo	0,08	2	0,16
4.- Tendencia a llevar un nivel de vida saludable	0,16	4	0,64
5.- Hay poca diferenciación en los productos existentes.	0,12	4	0,48
Amenazas			
1.- Muchos nuevos impuestos reducen el poder adquisitivo de la gente	0,05	1	0,05
2.- Gran competitividad en el sector de alimentos procesados.	0,10	3	0,30
3.- Aumento en el nivel de desempleo del país.	0,10	1	0,10
4.- Muchos productos sustitutos	0,12	3	0,36
5.- Poca educación de la gente a la hora de escoger sus alimentos.	0,11	1	0,11
	1,00		2,73

La matriz EFE muestra un total ponderado de 2,73, lo que indica que Prozen está por encima de la media (2,50) en cuanto a su nivel de respuesta en cuanto a oportunidades y amenazas.

Conclusiones:

- 1.- Prozen es un producto que puede ganar rápidamente participación de mercado, ya que está apuntando a un segmento que se encuentra en un crecimiento rápido.
- 2.- No tiene competencia directa, por lo que aunque en el país existen varios productos sustitutos, las personas que consumen estos productos generalmente buscan variedad.
- 3.- La elaboración del helado no conlleva una gran inversión en maquinaria, por lo que el costo de elaboración es bajo. Lo más costoso del producto es la materia prima.
- 4.- En el país existen productores de proteína, lo cual se considera como el elemento que presenta una mayor dificultad al proyecto, ya que se necesita una materia prima de alto nivel y a costos bajos. Al tener productores nacionales es posible encontrar estas cualidades en la materia prima.
- 5.- Aunque Prozen es un producto innovador en el mercado ecuatoriano, la industria crece rápidamente, por lo que se debe aprovechar el crecimiento inicial ya que se espera que exista competencia directa muy rápidamente.
- 6.- La situación del gobierno actual dificulta un poco la inversión en nuevos proyectos, ya que existe una gran incertidumbre en el futuro de los mandatarios, quienes tienen opiniones e ideologías muy divididas.
- 7.- Al ser elaborado artesanalmente, Prozen puede beneficiarse de medidas tributarias que están dirigidas a productos de este tipo, como exención de algunos impuestos. También esto ofrece la posibilidad de participar en diferentes ferias con apoyo del gobierno lo que aumentaría la exposición a nuevos clientes.
- 8.- El poder de negociación de los consumidores es alto, por lo que se debe ofrecer un producto con atributos que los convenzan de consumirlo, ya que tienen muchas más opciones y precios más bajos.

9.- Las barreras de entrada que presenta la industria son bajas, por lo que es necesario tomar ventaja respecto a la competencia, posicionando adecuadamente la marca, ya que de no ser así, el producto será imitado fácilmente en un tiempo corto.

3. Análisis del cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Análisis investigación cualitativa

Esta investigación se llevó a cabo por un método exploratorio, mediante el cual se realizó un *focus group*, con el fin de conocer sobre la opinión de los posibles clientes respecto a sus necesidades, preferencias e información que pueda servir de referencia importante para tomar decisiones sobre el producto. También se llevaron a cabo dos entrevistas a expertos para poder conocer más sobre el desarrollo de los negocios en la industria y su opinión sobre los productos que compiten en la misma.

Dentro de la investigación realizada también se utilizó el método descriptivo, por medio de encuestas a 50 personas, para poder saber su opinión sobre Prozen, sus expectativas y preferencias.

3.1.1.1 Focus group

Tabla No 3: *Focus group*

INTEGRANTES (CANTIDAD Y PERFIL)	PERSONAS DE 20 A 35 AÑOS ESTUDIANTES Y EMPLEADOS, DEPORTISTAS
LUGAR	QUITO
FECHA	20 DE ENERO DEL 2018
DURACION	1 HORA
OBJETIVO	CONOCER LA OPINION, GUSTOS, PREFERENCIAS DE LAS PERSONAS ACERCA DE LA PROTEINA EN LA ALIMENTACIÓN DIARIA, SU IMPORTANCIA, Y SUS DISTINTAS FORMAS DE CONSUMO.

Para este *focus group*, se convocaron a 9 personas, quienes compartían el realizar actividad física, lo que se consideró importante para poder emitir una opinión sobre sus estilos de vida, que fuera relevante para el negocio.

Este grupo de enfoque tuvo una duración de una hora. Las edades de los participantes fueron de entre 20 y 35 años.

Dentro de los participantes, solamente dos personas no cuidaban de ninguna forma su alimentación, aunque todos conocían de la importancia de la proteína en la misma y las funciones de esta en el cuerpo. La mayor parte de personas que cuidan su alimentación de manera rigurosa, salen de sus dietas o realizan “comidas trampa” una vez a la semana, ya que coinciden en que es muy bueno para el sistema hormonal, y también piensan que el cuerpo necesita de todo tipo de alimentos, por lo que realizar este tipo de comidas tiene sus beneficios. Las personas que realizan estas comidas prefieren hacerlo los fines de semana para poder compartir con sus familias y amigos.

Es importante recalcar que los padres participantes piensan que el cuidado de su dieta va de la mano con un cuidado en la alimentación de sus hijos, pues entienden la importancia de la misma para su desarrollo.

Todos los participantes piensan que la edad es un factor muy importante a la hora de llevar un estilo de vida deportiva, ya que dicen que entre mayor edad tienen más responsabilidades, menos tiempo para realizar deporte, es más difícil alcanzar resultados visibles, y esto conlleva a no preocuparse mucho en la alimentación.

Al hablar específicamente del consumo de suplementos proteicos, todos los participantes coincidieron en que el consumo de estos tiene consecuencias en el buen funcionamiento de ciertos órganos ya que se obliga al cuerpo a procesar una mayor cantidad de proteína. Dos de los participantes coincidieron en que el consumo de estos suplementos definitivamente es malo para la

salud, ya que dicen que todas las proteínas tienen sustancias tóxicas que a corto o largo plazo afectarán la salud de sus consumidores.

Todos los participantes creen que el marketing en la industria de suplementos es muy influyente, y que es por esto que hay gente que a pesar de no tener información sobre proteínas, las consumen. Dicen que es importante no dejarse llevar por el rendimiento físico de atletas profesionales que representen estas marcas, ya que lo más probable es que sus resultados no sean por el consumo de estos productos, por lo que informarse muy bien es el primer paso antes de decidir consumir proteínas. Las personas que opinan que la proteína no es mala para la salud, creen que el consumo de proteína sin un nivel de ejercicio adecuado puede ser perjudicial para la salud, ya que se está forzando al cuerpo a consumir algo que no necesita. Sin embargo, piensan que si una persona realiza actividad física de alto rendimiento o de forma competitiva, la suplementación es un punto básico, ya que su cuerpo si requerirá más alimentos para funcionar de manera adecuada.

Las personas que consumen suplementos de proteínas consideran que son de gran ayuda ya que evita el hecho de realizar más comidas para cumplir con sus necesidades alimenticias.

La mitad de las personas de la muestra han consumido alimentos proteicos procesados como barras de proteína, yogurt griego, etc., y dicen que en primer lugar se guían por la cantidad de proteína que estos contengan. Dos participantes dicen que realizan viajes largos para poder encontrar estos productos en las marcas adecuadas que contienen cantidades proteicas altas comparadas con las marcas que se encuentran en el país.

A los participantes se les comentó sobre la idea de producir helados a base de proteína, a lo cual todos respondieron que les parece una idea muy buena por diferentes razones, como que pueden consumir algo rico después de entrenar sin sentirse mal por hacerlo, que pueden consumir con sus familias sabiendo

que es alimento para todos, o que pueden acompañarlos con sus “comidas trampa” sin salirse por completo de sus dietas. Los participantes consideran que las muestras son la forma en la que les gustaría que se llegue a ellos para que conozcan el producto. Las personas coinciden en que aunque en los gimnasios el producto tendría gran acogida, no es el único punto en el que se debería vender, y les gustaría poder encontrar el producto en tiendas especializadas o poder pedirlo a domicilio. Piensan que la forma en la que se les haga conocer los beneficios es muy importante a la hora de decidir si compran o no el producto, ya que quisieran saber todos los beneficios que este ofrece.

Finalmente, al preguntar acerca del precio que estarían dispuestos a pagar por este producto en la presentación personal coincidieron en un precio de entre 2,50 y 3,50, donde dos personas coincidieron que a 3,50 consumirían muy de vez en cuando el producto si es que este les gusta, y a un precio más alto ya no lo consumirían nunca.

3.1.1.2 Entrevista David Carrión (dueño de Smart training)

Tabla No 4: *Entrevista David Carrión*

Negocios	Dueño de gimnasio Smart Training–Venta de suplementos deportivos
Experiencia	Entrenador personal y fisicoculturista por 18 años.

La cultura deportiva en Ecuador no está bien desarrollada respecto a la industria *fitness*. El mercado en Ecuador es muy pequeño. Piensa que es un área complicada ya que la gente no se interesa por el cuidado de su salud.

El considera que él mismo fue su primera empresa, al iniciar como entrenador personal. Se dedica a preparar atletas para competir en fisicoculturismo desde hace 8 años. Hace dos años abrió su gimnasio. Nos dice que la rentabilidad de la industria en el país es muy baja. David dice que el negocio de suplementos no es bueno ya que los impuestos que tiene el gobierno elevan los precios de los productos. Opina que en el mercado nacional no existen suplementos

proteicos de buena calidad, y que en esta industria la gente se fija mucho en la calidad de los productos y servicios. Al comentarle sobre la idea de los helados de proteína, piensa que es una excelente idea ya que no hay competencia en el país, y aunque es un mercado pequeño iría bien. Cree que debería ofertar una variedad de helados para las diferentes necesidades de los deportistas. Al hablar sobre implementar en los helados otros suplementos a parte de la proteína piensa que no es adecuado, ya que los deportistas ya tienen sus suplementos aparte y no lo verían como un valor agregado. Nos comentó que los eventos deportivos como competencias de fisicoculturismo sería un inicio ideal para dar a conocer la marca ya que se concentra gran cantidad de deportistas, y después seguir la publicidad por redes sociales. En cuanto a la presentación del helado considera que debería haber presentaciones grandes y personales. David piensa que producir la proteína en el país no es complicado, y algo muy importante es que nos dice que podemos traer la materia prima sin impuestos, ya que si traemos la proteína ya procesada los costos se dispararían.

3.1.1.3 Entrevista Andrés Borja (Entrenador personal - Fisicoculturista profesional)

Tabla No 5: *Entrevista Andrés Borja*

Experiencia	Entrenador personal y fisicoculturista profesional (Selección Nacional de Fisicoculturismo)
Conocimiento	Nutriología deportiva y Teoría del entrenamiento

Andrés Borja cuenta que lleva 7 años dentro del tema deportivo. Ha estudiado nutriología deportiva y teoría del entrenamiento. Tiene aproximadamente 4 años prestando servicios de asesorías nutricionales y deportivas. Considera que es una industria en crecimiento, pero que es difícil crear una cultura de alimentación en el Ecuador, ya que desde hace mucho tiempo la gente viene con malos hábitos alimenticios. También dice que en la sierra la gente tiende a no realizar ejercicio debido a los climas fríos. Al preguntarle sobre la industria, dice que el *fitness* se encuentra en el puesto 10 de industrias más rentables, y que en el país apenas está creciendo, por lo que es una muy buena industria

en la cual invertir. Dice que la rentabilidad de esta industria llega al 80%. Andrés opina que en el país, la suplementación deportiva es un tema tabú, y esta es una razón muy fuerte que ha frenado mucho el desarrollo de esta industria. Considera que aún hay que “cambiar el chip” de las personas, aunque ya se ven cambios importantes. Comenta que la gente se empieza a fijar mucho en los valores nutricionales de los alimentos que consumen, y conocen que la proteína es un alimento básico en su nutrición. Al tocar el tema de lanzar un helado de proteína al mercado, considera que no solamente habrán consumidores deportistas, sino también se podrían dirigir a niños y a personas de la tercera edad, como una alternativa a una golosina pero sin dejar de ser saludable y dando la misma satisfacción. Da la opción de tener muchas variantes del producto, sea en sabores, presentaciones, y necesidades como helados normo calóricos para niños, sin calorías e hipercalóricos para deportistas, pero considera que estas variantes deberán salir al mercado después de que los clientes lo pidan, después de haber lanzado el producto básico. Su opinión sobre tener variedades de suplementos es que debe ser analizada, ya que hay suplementos que podrían adecuarse de manera exitosa como maltodextrina, l arginina y glutamina, pero hay otros que no le darían ningún valor agregado. También piensa que no se deberían descuidar a los consumidores vegetarianos y veganos, y que existen proteínas de origen vegetal que podrían cumplir con sus requerimientos. Sobre los medios de distribución, considera que la mejor opción son gimnasios, pero que existen diferentes tipos de deportes a los que se podría llegar viendo los puntos que les convengan a todos. Andrés explica que, en la parte de permisos, una vez establecida legalmente la empresa, es necesario tener un permiso del Arcsa, que comprobará que el producto sea apto para el consumo humano, y que después de esto existen muchos países de los cuales se podría importar la materia prima. Da una idea interesante sobre no tener a un atleta de elite como imagen, sino a un atleta amateur que crezca junto con la marca, y la gente al ver la evolución se anime a consumir el producto. Respecto al precio, piensa que 3 a 3,50 dólares por la presentación personal es muy alto ya que los

deportistas querrán incluirlo en sus dietas, pero que al hacer cálculos de consumo constante es muy caro. Dice que el precio adecuado para él es 2,50.

Finalmente dice que piensa que es un proyecto muy ambicioso y bien estructurado, que podría tener grandes resultados en el mercado nacional.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se aplicaron 50 encuestas a personas entre 18 y 45 años que realizan actividad física.

3.1.2.1 Resultado de las encuestas

- El 58.8% de los encuestados son personas que consideran a la alimentación como un factor muy importante en sus vidas.
- El 76.5% de los encuestados son personas que consideran al consumo de proteína como un factor importante o muy importante en su alimentación y han consumido alimentos proteicos como batidos y barras.
- En cuanto al precio, el 56% de los encuestados piensan que es un factor muy importante a la hora de escoger productos proteicos. Cuando hablamos de cantidad de proteína, el 60% piensa que es un factor muy importante, mientras que, al hablar de sabor, el 62% de los encuestados piensa que es un factor muy importante, teniendo así los tres factores más importantes para los encuestados a la hora de adquirir productos proteicos.
- El 60% de los encuestados consumen proteína de suero de leche.
- El 34% de los encuestados prefieren adquirir sus suplementos proteicos por medio de internet, seguidos del 30%, que adquieren sus productos por medio de tiendas especializadas.
- El 40% de los encuestados son personas que consumen sus productos proteicos después de entrenar, mientras que el 20% los consumen antes

de entrenar, la igual que las personas que los consumen como break durante el día.

- El 66% de los encuestados está interesado o muy interesado en consumir un suplemento de proteína en presentación de helado, y el 84% considera que lo consumiría entre 1 y 3 veces por semana.
- El 40% de los encuestados piensa que en un producto como un helado de proteína, que no contenga grasa sería el elemento más importante, mientras que un 36% y un 32% consideran que los factores menos importantes son que no tengan gluten y que tengan ingredientes naturales, respectivamente.
- El 52% de los encuestados dicen preferir la presentación de 150 gr. Por envase.
- El 56% de los encuestados dice que preferiría recibir publicidad de este producto por medio de redes sociales, y el 46% dice que le gustaría recibir promociones de cupones de descuento.
- Las personas de entre 18 y 35 años son las que más cuidan de su alimentación, teniendo en cuenta que a mayor edad se puede apreciar una disminución en la importancia de la alimentación en sus vidas. Esto es importante dado que así podemos enfocarnos en los clientes más jóvenes.
- Las personas que probablemente sí y definitivamente sí consumirían un helado de proteína, piensan que la cantidad de proteína que este ofrezca será el factor más importante a la hora de comprar este producto. Por esta razón el helado debe tener una cantidad adecuada de proteína, incluso sobre el sabor.
- Las personas que consideran a la alimentación como muy importante en sus estilos de vida, la mayoría piensan que el sabor es el factor más importante al consumir productos proteicos, al igual que las personas que consideran a la alimentación como un factor poco importante en sus vidas. Por esta razón tener un buen sabor es un factor muy importante para poder mantener el producto en el mercado. Dentro del grupo de personas que consideran a la alimentación como muy importante,

piensan que la segunda característica más importante es que el producto no contenga grasa.

- El 54% de las personas que consideran a la alimentación como un factor muy importante en su estilo de vida, escogen los productos proteicos por la cantidad de proteína que ofrecen. Esto es importante ya que se debe entregar un producto con altos niveles de proteína para satisfacer a los consumidores.
- El 68% de las personas que consideran a la alimentación como un factor importante en su estilo de vida, estarían dispuestos o muy dispuestos a probar un helado a base de proteína. Este dato permite apreciar la posibilidad de ingresar al mercado con este nuevo producto, y poder tener buena aceptación.
- El 66% de Los encuestados: Personas que han consumido alimentos proteicos como batidos de proteína, piensan que uno de los factores más importantes que les gustaría encontrar en un helado de proteína es que no contengan grasa, mientras que el 32% considera que el factor más importante es que no contenga lactosa, y piensan que el contener ingredientes naturales es el factor menos relevante. Esto permite desarrollar un producto sin grasa que sea más aceptado por el mercado.

4. Oportunidad de negocio

Este producto presenta una gran oportunidad de negocio en el mercado ecuatoriano por todas sus características y la situación actual de la industria en el mercado local.

La mayoría de la materia prima utilizada para la producción de los helados Prozen es de fácil acceso en el mercado local, como la fruta y la stevia, y estas ofrecen un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que existe una gran variedad de proveedores a nivel nacional. Dentro de los insumos necesarios también está la proteína, la cual se puede encontrar en el mercado nacional como producto terminado, ya que en el país no existe una

producción de proteína de suero de leche como materia prima para abastecer a la industria.

Se competiría muy bien con los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, ya que los mismos presentan precios muy elevados, junto con una cantidad proteica que no es alta comparada con las porciones adecuadas que debe consumir un adulto promedio. Es importante tomar en cuenta estos factores, ya que después de realizar un estudio de mercado, se pudo apreciar que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar un precio entre \$2,50 y \$3,50, lo cual junto al sabor y la cantidad de proteína que puede ofrecer un producto son los principales factores a tomar en cuenta a la hora de escogerlo dentro de las opciones proteicas que ofrece el mercado.

La producción de los helados Prozen será de manera artesanal, lo cual es muy importante dado que los productos artesanales se encuentran exentos de impuestos y presentan algunas ventajas tributarias. Esto también reduce de manera significativa la inversión inicial, ya que no se necesitará maquinaria especializada para llevar a cabo la producción. Esto es importante ya que se puede ver que dentro de los productos que son sustitutos para los helados Prozen, existe una gran variedad de tipos y marcas de producto, pero ninguno de estos tiene una representación significativa en el mercado, por lo que tener este tipo de ventajas será importante a la hora de lograr precios más bajos que los sustitutos y de esta manera ser un fuerte competidor para las marcas en el mercado actual. Gracias a entrevistas a expertos, se pudo conocer que en este mercado los productos innovadores son los que sobresalen, ya que todo el tiempo hay nuevos productos, pero mantienen las mismas características de los ya existentes, o cambian de forma mínima los componentes o las cantidades, sin agregarles valor, lo cual hace que estos se queden estancados y solo ganen una mínima cuota de mercado. Prozen al ser un producto totalmente nuevo e innovador, se proyecta como un producto que podría ganar una muy buena participación en el mercado local. Prozen también presenta características superiores a las de los sustitutos, como un alto nivel proteico,

sin tener un precio exagerado, lo cual es un problema en la industria, ya que los productos, aunque no tengan un gran valor agregado, solo por tener un nivel proteico superior al de los productos promedio tienen precios muchísimo más altos. En el análisis de mercado, los posibles clientes dieron a conocer que el nivel proteico es el primer factor por el cual se guían al comprar productos hechos a base de proteína. El 54.9% de personas encuestadas dentro de este análisis dijeron que la proteína es el componente más importante en su alimentación, por lo cual productos con niveles proteicos bajos no son opción dentro de sus compras, ya que incluso son más caros que los productos promedio sin ofrecer grandes beneficios.

En la actualidad existe una fuerte y creciente tendencia a comer de manera sana y mantener un estilo de vida saludable. Esto es una ventaja para Prozen, ya que este producto cumple con los requerimientos nutricionales de las personas que siguen esta tendencia. Prozen es un producto con un valor nutricional muy alto, que mantiene ciertas características dirigidas a deportistas, pero que pueden ser aprovechadas por un segmento mucho más grande de consumidores. Al tener un direccionamiento a un público joven, este producto puede llegar a estos segmentos por recomendaciones. Según encuestas, el 58.8% de las personas encuestadas consideran que la alimentación es el punto más importante en su estilo de vida.

Para poder llegar a todos los deportistas es importante tener el producto no solamente en gimnasios, sino también en tiendas especializadas, para que todos los segmentos posibles puedan adquirir el producto. Esto representa una mayor exposición de producto y generará una difusión de la marca mucho más acelerada.

Por las razones mencionadas, se considera que la implementación del proyecto de helados de proteína Prozen representa una muy buena oportunidad de negocio, y que se tiene las herramientas necesarias para aprovecharla.

Según el último censo nacional realizado en el año 2010, el distrito metropolitano de Quito hay 2.239.191 habitantes, de los cuales en la parte urbana de la ciudad de Quito se encuentran 1.607.734 habitantes. (INEC, 2013) En el centro de Quito se concentra una población de 40.000 habitantes. (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2015) En la parte sur se encuentra el 36% de la población total de la ciudad, es decir 792.000 habitantes. (El telegrafo, 2016) Con esta información conocemos que el número de habitantes que se encuentran en el norte de Quito es de 752.000 habitantes. (Rodriguez, 2016)

Prozen está dirigido a personas jóvenes, especialmente entre 18 y 30 años, los cuales representan el 16,65% de la población, por lo cual dentro del segmento de habitantes del norte de Quito representarían 125.208 posibles clientes. (El telegrafo, 2015)

Dado que los helados Prozen no son un bien de consumo de primera necesidad, y que es la gente con más recursos quienes se enfocan en consumir este tipo de productos, Prozen está dirigido a personas de las clases sociales A (1,9%), B (11,2%), y C+ (22,8%), lo cual da un total de 35,9% de la población, con lo cual tendríamos 44.950 habitantes. (INEC, 2011)

Finalmente al ser un producto dirigido a deportistas o personas que realizan actividad física sea con fines competitivos o con fines de salud, se obtuvo el dato de que el 25% de los habitantes de entre 18 y 60 años de edad realizan actividad física de manera regular. (El telegrafo, 2015)

Según las encuestas realizadas, del total de la muestra, de la cual el 100% realizan deporte, el 80% presentan una alta intención de compra del producto. Con este resultado en las encuestas, se puede apreciar una buena aceptación del producto, lo cual representa una alta oportunidad para Prozen de entrar en el mercado local.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing permite saber específicamente a que segmento de clientes se va a atender y de qué manera se llegará a los mismos, basados en los beneficios que pueda ofrecer el producto.

Gracias al análisis cualitativo y cuantitativo de los posibles consumidores, se concluyó que los factores más importantes a la hora de escoger este tipo de productos son la cantidad de proteína ofrecida, el precio, y las referencias de otras personas. Por las características nutricionales de los helados Prozen, la estrategia general de marketing seleccionada será la estrategia de diferenciación de producto, pues aunque este helado puede ser consumido por varios segmentos de mercado que pueden aprovechar sus beneficios, el segmento escogido es el de deportistas, ya que es el segmento que más cuida su salud y le da mayor importancia a la alimentación, por lo que tienen conocimientos suficientes para poder entender a profundidad todo el valor agregado de los helados Prozen.

En Quito, el 25% de las personas dicen realizar algún deporte de forma regular. Aunque no todas las personas que forman parte de este grupo cuidan su salud o tienen el conocimiento suficiente para hacerlo, pueden ser potenciales clientes solo con ofrecerles información adecuada sobre los beneficios del consumo de proteína en sus dietas y estilos de vida.

Por esta razón, la estrategia de diferenciación es ideal para los helados de proteína Prozen, ya que está dirigido a un segmento de mercado bastante amplio, pero con un producto con forma totalmente nueva, que no tiene competencia directa en el mercado local, y que sus características nutricionales superan a las de los productos proteicos presentes actualmente en el mercado local, sin tener un precio excesivo.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla No 6: Mercado objetivo

Variables	N° habitantes	
Geográfico	752000	Norte de Quito
Demográfico	125208	18 a 30 años 16,65%
Psicográfico	44949.672	Clase social media, media alta (segmentos a, b, c+)
Conductual	11237.418	Personas que realizan deporte (25%)

Con los datos obtenidos y habiendo realizado un filtro en cascada tomando en cuenta datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, se pudo concluir que el mercado objetivo son las personas del norte de la ciudad de Quito, de entre 18 y 30 años, con ingresos de los niveles A, B, y C+, que realicen deporte de manera constante, con lo cual se tendría un segmento objetivo de 11.238 personas.

Este segmento se escogió ya que son las personas jóvenes las que más realizan actividad física, y tienen conocimiento sobre el cuidado de su alimentación y su salud, por lo cual se preocupan más por estos aspectos. El 68% de la muestra, de la cual el 100% son deportistas, son personas de entre 18 y 28 años de edad, por lo cual es a este grupo de personas a las que estará enfocado el producto. Cabe mencionar que el 74% de la muestra considera que la alimentación es importante o muy importante dentro de sus vidas, con lo cual se puede esperar una buena acogida del producto por parte del mercado objetivo. El 80% de la muestra son personas de entre 18 y 35 años que consumirían el producto entre 1 y 3 veces por semana.

El nivel económico elegido se debe a que las personas con mayores ingresos son los que tienen más educación, por lo que consideran de mayor importancia una alimentación sana y están dispuestos a comprar productos que apoyen su alimentación. El precio más alto que la gente está dispuesta a pagar está entre \$4 y \$4.50, y el 84% de los encuestados consumirían este producto entre 1 y 3

veces por semana, por lo que también se busca apuntar a un segmento de mercado que pueda pagar este precio de manera recurrente.

Finalmente, se eligió el segmento de deportistas, porque las características del producto están enfocadas en las necesidades de las personas que realizan deporte, aunque sus beneficios pueden ser aprovechados por diferentes grupos de personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Prozen es ofrecer a los clientes un helado de proteína con una cantidad proteica alta, que permita realmente reemplazar la porción adecuada de este nutriente que debería tener una comida balanceada en un adulto. Esta propuesta de un alto nivel proteico se da debido a que en la actualidad no existen productos que satisfagan esta necesidad, ya que todos mantienen niveles proteicos por debajo de lo demandado por los clientes. Los clientes tampoco tienen productos que sean pensados en su salud, ya que solo ofrecen niveles proteicos que están por encima del promedio del mercado, pero los demás insumos no apoyan este objetivo.

Todos los insumos utilizados en los helados de proteína serán de alta calidad, cuidando siempre que estos sean frescos, por lo que ninguno representará un riesgo para la salud. Por esto se ofertará el producto a un precio superior al de productos sustitutos en el mercado, utilizando una estrategia de más por más.

Los helados serán endulzados con stevia. De esta manera, las personas no deben preocuparse por el nivel calórico y los daños del azúcar en el cuerpo. También serán libres de grasa, de carbohidratos y lactosa, lo cual lo convierte en un producto que puede ajustarse a la dieta o alimentación de cualquier persona, sin importar sus objetivos. Así se intenta dejar de lado todo aquello que no les convenga a todos los consumidores, y apoyar sus estilos de vida, los cuales en el caso de todos los clientes potenciales apuntan al cuidado de su salud.

La presentación del producto será en envases personales. Esta presentación se escogió dado que el hábito de consumo de los potenciales clientes es de entre 1 y 3 veces por semana, por lo que una presentación de mayor tamaño no representaría una ventaja para los consumidores. En cada presentación se explicará claramente las recomendaciones de consumo del producto, por edad, y actividad física, con el fin de que cada consumidor este consciente y seguro de que las cantidades que está consumiendo son las adecuadas y no representan ningún riesgo para la salud.

Tabla No 7: Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Dentro de los aliados clave estarán los comerciantes nacionales de los insumos básicos como la fruta y la stevia. La proteína procesada comprada localmente significaría un ganar-ganar para las dos marcas, pues representa una mayor exposición y publicidad para las dos.</p>	<p>La producción artesanal pero minuciosa del helado de proteína, ya que las cantidades de producción deben ser exactas.</p>	<p>Prozen ofrece helados con un nivel proteico alto. Es endulzado con stevia, logrando eliminar la grasa y los carbohidratos del producto final.</p>	<p>Se busca construir una relación de largo plazo, ofreciéndoles múltiples beneficios, y teniendo un trato amigable con el fin de crear lazos de confianza.</p>	<p>El principal grupo de clientes al que está enfocado el producto son jóvenes de entre 18 y 30 años de edad, con ingresos medios, medio-altos y altos, que realicen actividad física de forma regular en el norte de la ciudad de Quito.</p>
	<p>Recursos Clave Los recursos más importantes serán los recursos humanos, pues deben estar muy bien capacitados sobre la producción.</p>	<p>Todo esto ofreciendo un precio accesible para sus consumidores, un buen sabor, y todos los beneficios de la proteína.</p>	<p>Canales Los helados Prozen llegarán al cliente por medio de gimnasios, tiendas especializadas, e internet. Los canales de comunicación serán de manera virtual, por redes sociales o por página web.</p>	
<p>Estructura de Costes Los costos más importantes serán los de marketing y publicidad, los permisos de funcionamiento y producción, y la instalación del lugar para iniciar la producción de los helados.</p>			<p>Estructura de Ingresos La empresa genera ingresos por medio de la venta de helados de proteína. Esta venta se realizará en lugares clave directamente a los consumidores, y al por mayor a los canales de distribución.</p>	

5.1.3 Estrategia de posicionamiento

Prozen es un producto totalmente innovador por lo que no tiene competencia directa en el mercado. Los principales productos sustitutos que se encuentran en el mercado al que apuntamos son las barras proteicas, y el yogur griego.

Tabla No 8: Estrategia de posicionamiento

Competidor	Beneficios	Precio	Prozen	
			Beneficios	Precio
Yogurt griego	Alto nivel de proteína	1,25	+	+
	Sabores variados		+	+
Barras proteicas	Alto nivel de proteína	2	+	+

El yogur griego se puede encontrar en diferentes marcas con diferentes composiciones, con un nivel proteico que va de los 6 a los 12 gramos de proteína por porción. Estos yogures contienen grasa. Algunos de ellos son endulzados con stevia, y usan saborizantes artificiales en sus productos. Los precios del yogur griego en el mercado local están entre \$1 y \$1,50 por porción. En el mercado local se puede tomar como referencia al yogur griego de la marca Toni, por su reconocimiento en el mercado. Este yogur tiene un precio de \$1,25 en su presentación de 150 gramos, ofreciendo un nivel proteico de 12 gramos por envase. (Fybeca, 2018)

Las barras proteicas no son fáciles de conseguir en el mercado local. Dependiendo de su marca y su composición se pueden encontrar barras con un precio de entre \$2 y \$3. Estas barras contienen azúcar, y son altas en carbohidratos, pues este es el componente principal de las mismas. Se pueden encontrar en empaques de una unidad, o en cajas de 12 unidades. En Ecuador se puede encontrar la marca fit4life, en la cual una barra tiene un precio de \$3,50, y ofrece un nivel proteico de 17 gramos de proteína por unidad. (fit, 2017)

La estrategia de posicionamiento elegida para Prozen en el mercado local es una estrategia de más por más.

Prozen ofrece beneficios que le dan una gran ventaja sobre los competidores mencionados, como mantener cantidades proteicas realmente altas. El precio de los helados Prozen sería superior, pero por los beneficios encontrados, sobre todo los niveles proteicos, hemos podido encontrar que los deportistas y la gente que lleva un estilo de vida saludable si estarían dispuestos a pagar un precio mayor por un mejor producto. Por otro lado, los clientes potenciales consumen estos productos entre 1 y 3 veces por semana, y con esta frecuencia de consumo, gracias a la investigación de mercado, se puede concluir que los consumidores si estarían dispuestos y en capacidad de pagar un precio superior por este producto.

5.1.4 Declaración de posicionamiento

Para los jóvenes deportistas de Quito, Prozen es un producto superior en cuanto a calidad y cantidad de proteína ofrecida respecto al resto de alimentos proteicos existentes en el mercado, ya que se enfoca en ser un suplemento proteico más que un alimento común.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El plan de negocios está dirigido a la producción y comercialización de un suplemento proteico en forma de helado, que será endulzado con stevia. Este producto se venderá en estado de congelamiento y no requerirá añadir ningún tipo de producto externo, ya que vendrá listo para su consumo. La proteína utilizada para este producto será aislada de suero de leche, la cual cuenta con un perfil completo de aminoácidos, y cuenta con un valor biológico muy alto, lo cual permite que su absorción en el organismo sea de forma rápida, y aporte los nutrientes necesarios para alimentar de manera adecuada los músculos de los deportistas.

Al no tener productos químicos, este producto no representa riesgos para la salud, y más bien se pueden aprovechar los beneficios que tienen las frutas que se usaran como saborizantes.

La stevia, la cual se usara para dar un sabor dulce al producto, proviene de la planta *Stevia rebaudiana*, cuyas hojas son un edulcorante natural más dulce que la sacarosa, o azúcar común, y no contiene calorías. Esta planta también ofrece múltiples beneficios, ya que aporta al cuerpo minerales, Fito nutrientes, vitaminas, oligoelementos y aceites volátiles. (Econoticias, 2015)

5.2.1.1 Atributos

El principal atributo que presenta el producto es su alto nivel proteico. Este atributo se seleccionó tomando como guía la investigación cualitativa y cuantitativa. Este atributo será mencionado en el etiquetado del producto, y se utilizará en la publicidad del producto, ya que es el cual permite tener una diferenciación con los competidores, y permitirá ganar participación de mercado con los clientes que buscan este tipo de productos.

Los componentes que tendrá cada porción personal de helado de proteína son:

Tabla No 9: Tabla nutricional Prozen

Calorías	120 calorías
Carbohidratos	15 gr.
De los cuales son azucares	0 gr.
Proteína	25 gr.
Grasas	0 gr.

5.2.1.2 Branding

Para dar a conocer la marca en el mercado, se decidió escoger un nombre que relacionara al componente principal del producto y a la nueva forma de presentación, de donde salió “Prozen”, el cual hace referencia a la proteína utilizada, y a *frozen* por el nombre en inglés de la presentación en congelamiento en la que se ofrecerá el producto.

El Slogan, al ser uno de los elementos más importantes para transmitir un mensaje correcto del producto al cliente, se decidió que sea “Tu helado nutritivo”, ya que hace referencia al gusto de poder comer un helado sabiendo que al mismo tiempo se está consumiendo un producto que aporta a la salud.

Los colores a utilizarse en el logo serán negro, que representa sobriedad, poder y formalidad, y amarillo, que representa alegría, energía e innovación. (García, s.f.)

5.2.1.3 Empaque y etiquetado

Para el empaque se ha elegido un envase de polipropileno, que contenga 150 ml. de helado. Este tipo de envase está desarrollado para soportar temperaturas bajo cero, por lo que es ideal para el congelamiento de los helados, y además permite la fácil impresión de la información necesaria como el logotipo, el slogan, y la información nutricional. Al ser un envase de plástico, logra conservar el producto en perfecto estado, y reduce el riesgo de daños en el transporte. Este tipo de envase tiene un costo de 2 centavos (\$0.02).



Figura 1. Envase

Tomado de: (ITCPacking , s.f.)

Para el etiquetado, se debe seguir el reglamento dispuesto por el Ministerio de Salud Pública, el cual indica que todos los alimentos deben contar en su etiquetado con nombre de la empresa, fecha de fabricación del producto, fecha de vencimiento del producto, información nutricional, ingredientes, código de barras y peso neto del producto. También se deberá contar con un semáforo

nutricional, el cual indique en una jerarquía de alto, medio o bajo, los niveles de azúcar, sal, y grasa. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

Sistema de Etiquetado de alimentos procesados

La mala alimentación es factor de riesgo para que se produzcan enfermedades crónicas. En 2013 se registraron 63.104 defunciones generales; las principales causas de muerte fueron la diabetes mellitus y enfermedades hipertensivas, con 4.695 y 4.189 casos, respectivamente, según la información del Anuario de Nacimientos y Defunciones publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Adicionalmente, 2.942 personas murieron por enfermedades isquémicas del corazón.

De acuerdo con la evidencia científica, el exceso de consumo de azúcar es factor de riesgo para la diabetes. El exceso de sal es factor de riesgo para la hipertensión, y el exceso de grasas es factor de riesgo para enfermedades cardiovasculares (corazón) y cerebrovasculares (cerebro).

En Ecuador, la prevalencia de sobrepeso y obesidad se registra en 8,6% para niños/as menores de 5 años, en 30% en población escolar (5-11 años), en 26% en adolescentes (12-19 años) y en 63% en la población adulta entre 19 y 60 años, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (Ensanut).

Para informar a la ciudadanía sobre los contenidos de azúcar, grasas y sal, alrededor de 10.000 productos tendrán que acogerse a la norma de etiquetado de alimentos. Las grandes y medianas empresas tuvieron hasta el 29 de agosto de 2014 para incluir la nueva etiqueta. Las pequeñas tienen hasta el 29 de noviembre de 2014 como plazo para cumplir con la disposición.

El sistema gráfico de etiquetado facilita la lectura de información nutricional. Se aplica a productos nacionales e importados.

Para la valoración del alimento procesado en referencia a componentes y concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal, se debe referir a la siguiente tabla:

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL				
NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO	
Azúcares*	Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.	
	Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.	
Grasas totales*	Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.	
	Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.	
Sal*	Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.	
	Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.	

* Según una porción de 100 g o 100 ml.

El Reglamento de Etiquetado de Alimentos exige también:
 Informar si los productos contienen entre sus ingredientes edulcorantes no calóricos.
 Advertir sobre el consumo no recomendado de bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona.
 Advertir a los consumidores sobre la presencia de transgénicos: "contiene transgénicos"

Figura 2. Semaforización de alimentos
 Tomado de: (Ministerio de Salud Pública, 2014)



Figura 3. Logo Prozen

5.2.1.4 Soporte

El soporte para servicio al cliente se realizará principalmente por perfiles empresariales creados en redes sociales, los cuales se administrarán de manera que sean un buzón para sugerencias y quejas. Se utilizarán redes sociales ya que, en el análisis de cliente, el 56% de personas ha dicho que le gustaría recibir información y publicidad por este medio, por lo cual se puede aprovechar esta preferencia por parte del cliente con otros fines, buscando siempre ofrecer un mejor producto.

También se desarrollará una página web, la cual, aparte de ser una tienda virtual, servirá para resolver dudas, quejas, sugerencias, y será el principal medio de contacto para distribuidores y clientes. La página también funcionará como un portal de información, para que los clientes puedan conocer más sobre la importancia de la alimentación en la vida diaria.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Dentro de este precio está considerado el costo, que es de \$1.60, lo cual deja un margen de utilidad de 1 dólar por helado, que representa al 45,71% de utilidades, pero dentro de las cuales no se ha tomado en cuenta los gastos de comercialización.

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios seleccionada es la estrategia basada en el valor. Esta estrategia se trata de establecer precios tomando en cuenta la percepción de valor por parte de los clientes. Ésta estrategia fue escogida ya que en la muestra tomada, el 76% de los encuestados pensaron que la proteína es un factor importante o muy importante dentro de su alimentación, y el 60% piensan

que el nivel de proteína es un factor decisivo a la hora de escoger estos productos, por lo que al ofrecer niveles de proteína superiores al de los productos sustitutos en el mercado, el helado de Prozen será percibido como un producto mucho mejor. En el caso de Prozen, no existe una competencia directa para nuestro producto, pero existen varios productos considerados snacks, que se dirigen al mismo segmento de clientes. Este producto tendrá un precio mayor al de estos snacks, ya que el valor nutricional será mucho más alto en comparación con los snacks saludables del mercado actual. El precio estimado de venta será de 3.5 dólares.

Al ser un producto nuevo, y al estar dirigido a un segmento que se encuentra en crecimiento, este precio es accesible para todas aquellas personas que invierten dinero para cuidar su cuerpo, por lo que será posible alcanzar la participación deseada por medio del precio establecido.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para la estrategia de entrada al mercado, se ha decidido llevar a cabo una fijación de precios de valor agregado, la cual se eligió ya que el precio de nuestro producto será mayor al precio promedio de este tipo de productos en el mercado, pero ofreciendo mejores atributos, que permitan que la gente decida adquirirlo. Para que esta estrategia funcione, es necesario que la publicidad informativa sea muy bien diseñada, para que los clientes perciban el valor agregado y estén dispuestos a adquirir el producto a un precio mayor.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La fijación de precios promocionales se utilizará como estrategia de ajuste, un año después de haber empezado la venta de los helados. En este tipo de fijación de precios, estos son reducidos cada cierto periodo de tiempo con el fin de incrementar las ventas a corto plazo, y atraer nuevos clientes, o fidelizar clientes ocasionales.

Es importante mencionar que el precio será ajustado anualmente tomando en cuenta la tasa inflacionaria que presente el país, y este ajuste se realizará desde el primer año de ventas, sin buscar un aumento de las mismas, sino más bien evitando perder margen de utilidad para la empresa.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se ha escogido para este producto es la de distribución selectiva. Esta estrategia se eligió ya que Prozen es un producto especializado, el cual los clientes buscan en ciertos tipos de tiendas, como tiendas especializadas y tiendas naturistas, donde se encuentran otros productos relacionados, por lo que se podrán escoger las tiendas que mejor se ajusten a nuestro tipo de producto.

Con esta estrategia se pretende llegar al mayor número de clientes potenciales posibles, que visitan frecuentemente las tiendas mencionadas.

5.2.3.2 Tipo de canal

Para el tipo de canal, se ha escogido el indirecto corto, lo cual quiere decir que se utilizará un solo intermediario entre el productor y el cliente final. Esto permite llegar los clientes potenciales con mayor facilidad, pero manteniendo precios bajos, un alto margen para los productores y minoristas, y evitando daños en el producto, ya que se reduce el número de intermediarios al mínimo. Este canal permite llegar a las tiendas y puntos de venta escogidos sin ningún problema por parte de los productores.

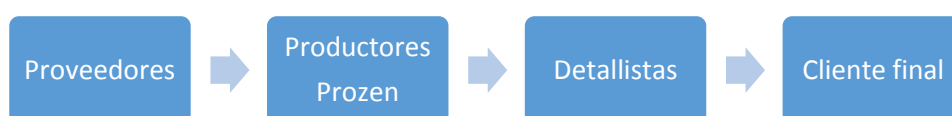


Figura 4. Cadena de distribución

5.2.3.3 Puntos de venta

Los puntos de venta seleccionados serán tiendas de suplementos deportivos, tiendas naturistas, y gimnasios. Estos puntos de venta se seleccionaron ya que son sitios estratégicos a los cuales asisten la gran mayoría de clientes potenciales, por los productos ofrecidos y por su ubicación. Los gimnasios son puntos de venta escogidos ya que el 40% de personas encuestadas en el análisis de cliente dijeron que consumían su suplemento de proteína después de entrenar, mientras que el 20% lo consumen antes de su sesión de entrenamiento, por lo que esto se podría aprovechar de gran manera si ponemos a disposición de los clientes este producto en los momentos indicados.

5.2.4 Promoción, comunicación

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para poder promocionar Prozen, se utilizará una estrategia de empuje (*Push*). Mediante esta estrategia se busca generar publicidad masiva, que permita llegar a todos los posibles clientes, informándoles sobre los beneficios de consumir nuestro producto. La principal vía para propagar esta publicidad serán las redes sociales, mediante anuncios contratados en cada una de ellas.

5.2.4.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas se realizará mediante el método de publicidad informativa. Esto debido a que el conocimiento sobre la importancia del consumo de proteína en la dieta diaria y los beneficios que esta brinda en la vida de las personas es bajo en el país. Se debe llegar al cliente informando de los atributos de que encontrarán, y de todos los beneficios que el producto puede aportar, así como también la forma correcta de consumirlo, ya que las cantidades de proteína consumidas deben ser las adecuadas para cada individuo. De esta manera se pueden atraer a más posibles clientes, que se sentirán más seguros a la hora de adquirir los helados.

Para la promoción de ventas también se utilizarán técnicas de *merchandising*, en las cuales se repartirán con las compras de los productos camisetas, llaveros y tomatodos que lleven el logotipo de la marca, con el fin de posicionar la misma en el mercado. Por compras superiores a 3 unidades, se regalará un llavero. Por compras superiores a 8 unidades se regalará un tomatodo. Por la compra de 12 unidades, se regalará una camiseta. Los costos de estos artículos son: \$45 por 60 llaveros, \$60 por 15 camisetas y \$75 por 30 tomatodos. Estas son las cantidades que se comprarán cada mes.

5.2.4.3 Relaciones públicas

Es importante mantener buenas relaciones con todos los *stakeholders* de la compañía, ya que esto permitirá fomentar una buena imagen pública, que tendrá como consecuencia una publicidad gratuita para Prozen.

Para lograr el objetivo de llevar las relaciones comerciales de excelente manera con cada uno de los integrantes de la cadena de valor, Prozen formará parte de eventos deportivos importantes alrededor del país, para tener una mayor exposición de producto, generando más ventas para la empresa y los minoristas. Por otro lado, siempre se pagará el precio justo a los proveedores.

Tabla No 10: Presupuesto para relaciones públicas

Campeonatos provinciales de fisicoculturismo. 100 helados para los ganadores.	\$250
Carreras 5k-10k-15k. Camisetas con helados a los 30 primeros lugares	\$300 Camisetas \$75 Helados
Campeonatos de levantamiento de pesas. 100 helados para los ganadores	\$250

5.2.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas estará conformada por dos personas, quienes se encargarán de procesar los pedidos que lleguen de todos los minoristas, así como de programar los pedidos fijos que se hayan realizado previamente. También serán los encargados de visitar nuevos minoristas para que estén

dispuestos a ser nuestros clientes. Es importante que estas personas procesen de manera adecuada toda la información recibida de los minoristas en cuanto al producto, ya que a pesar de tener medios digitales para recibir quejas y sugerencias de los clientes finales, los minoristas serán quienes reciban de forma directa las quejas y sugerencias en sus puntos de venta. Esto ayudará a permanecer en un estado de mejora continua, buscando ofrecer a los clientes un producto ideal para sus necesidades.

5.2.4.5 Marketing directo

Como ya se mencionó anteriormente, al no tener contacto directo con los clientes finales a la hora de vender el producto, el marketing directo se realizará por medio de redes sociales, principalmente con la herramienta de Facebook ads, y la página web. Por estos medios se podrá transmitir toda la información pertinente en cuanto al producto, para ir de la mano con el método de publicidad informativa, mientras que se podrán dar a conocer promociones, nuevos productos, etc. De esta forma se logrará desarrollar una comunicación directa con el cliente final, quien tendrá un medio confiable mediante el cual poder hacer llegar todas las quejas, inquietudes o sugerencias a la empresa.

Tabla No 11: *Presupuesto para marketing directo*

Página Web	\$1000
Facebook Ads. CPC (coste por clic)	\$600 anuales

6. Propuesta de Filosofía y Cultura Organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Prozen es una empresa ecuatoriana, que busca ofrecer nutrición a sus clientes, por medio de la producción de helados a base de proteína, dirigidos a deportistas y personas que buscan cuidar su salud por medio de su alimentación. Prozen piensa en el bienestar tanto de sus clientes internos y externos, como de sus proveedores, por lo que trabajamos día a día para poder

brindar un producto y servicio de alta calidad, sembrando relaciones a largo plazo, que generen rentabilidad para la empresa.

6.1.2 Visión

Para el año 2023, Prozen busca posicionarse dentro de las 10 mejores empresas productoras de snacks saludables en el Ecuador, logrando expandir el mercado a nivel nacional, por medio de la venta de helados de proteína del más alto valor biológico del mercado, y la continua mejora en la relación con los clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a largo plazo

- Para el año 2026, aumentar la utilidad neta de la empresa en un 70%.
- Después de los 5 primeros años de lanzamiento del producto, aumentar las ventas en un 300%.
- En el año 2023, lograr posicionarse dentro de las 10 empresas más reconocidas de suplementos deportivos a nivel nacional.
- Para el año 2024, haber alcanzado el 80% del mercado meta a nivel nacional.
- Dentro de los 5 primeros años de funcionamiento, lanzar dos líneas más de productos nutricionales en presentaciones innovadoras.

6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo

- Solucionar el 80% de quejas recibidas mensuales, dentro de los primeros 2 años de operaciones
- Reducir el desperdicio de materia prima en un 40% dentro de los primeros 3 años
- Aumentar la productividad por empleado en un 30% en los primeros 3 años

- Aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 15% en los primeros 2 años.
- Disminuir el tiempo de entrega de pedidos en un 30% dentro de los primeros dos años.

6.2 Estructura organizacional

La estructura de la empresa se ha definido como una estructura organizacional funcional, donde cada departamento se encargará de realizar sus actividades de forma autónoma, lo que permite que cada área de la empresa pueda tomar sus propias decisiones, para luego comunicarlas al resto de la compañía, logrando mayor eficiencia en los procesos y evitando pérdidas de tiempo.

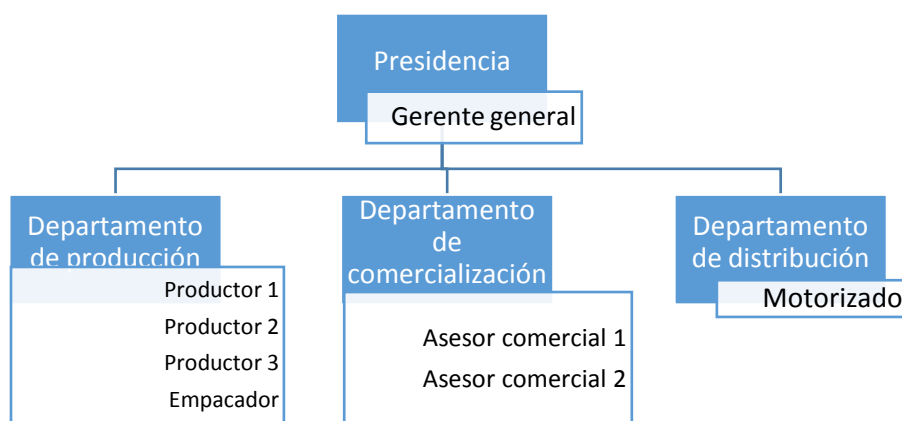


Figura 5. Estructura organizacional

Dentro de esta estructura organizacional, el gerente general será el encargado de las funciones administrativas y de recursos humanos, así como de llevar la contabilidad de la compañía. Para la producción de los helados se contará con tres empleados que harán el producto, y un cuarto empleado que se encargará de empacar el producto en el envase. En el área comercial se contará con dos asesores comerciales, quienes se encargarán de las actividades de marketing, y de atender los pedidos de los clientes, así como de receptar todas las quejas y sugerencias. Para el departamento de distribución se contará con un

empleado motorizado que será el encargado de llevar el producto final hasta los minoristas.

Al ser una empresa pequeña, la cual no necesita una gran cantidad de personas, y en la cual sus procesos, tanto de producción como de distribución y administración, son simples, se puede tener una estructura organizacional pequeña, a comparación de otras empresas de la industria que mantienen estructuras grandes, ya que cuentan con departamentos especializados para cada área, y al tener volúmenes de producción y venta mucho más altos y al estar en constante competencia, necesitan gran cantidad de personas especializadas en sus tareas en cada departamento.

6.2.1 Estructura legal

La empresa será registrada en la Superintendencia de Compañías, bajo el nombre de “Prozen S.A.” como una sociedad anónima, compuesta de dos accionistas, con una división de capital del 70%-30%.

La constitución de la compañía se realizará por medio de una escritura pública en el Registro Mercantil, para luego ser aprobada por la Superintendencia de Compañía. La empresa debe ser registrada con un nombre nuevo, que no esté registrado en el sistema, y de ser aprobado se deberán obtener permisos de funcionamiento y comercialización otorgados por el Municipio de Quito, y abrir una cuenta en una cooperativa, que contenga el capital social de la empresa, junto con la descripción del número de acciones y el valor nominal de las mismas. (Superintendencia de Compañías, 1999)

6.3 Cadena de valor

La cadena de valor nos servirá para tener una guía de todas aquellas actividades que generan valor para la empresa. La actividad central de la cadena de valor de Prozen es la producción, ya que es en este punto donde se busca sacar el mejor resultado posible y mejorarlo constantemente para poder

satisfacer al cliente, teniendo en cuenta que en todas las actividades de la cadena de valor será posible mejorar.

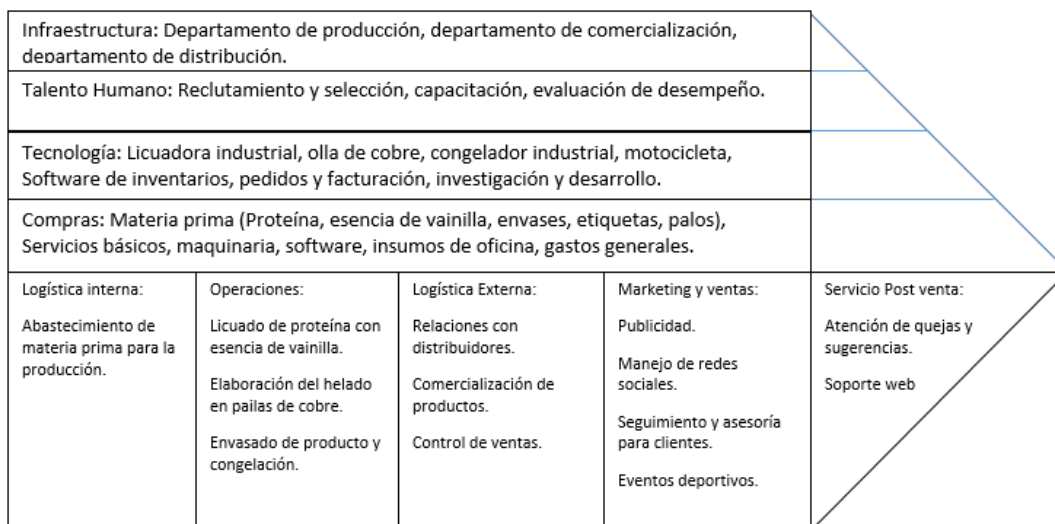


Figura 6. Cadena de valor

6.4 Plan de operaciones

6.4.1 Proceso de producción

El proceso de producción de los helados inicia cuando los proveedores entregan la materia prima principal, es decir la proteína y la esencia de vainilla, en el punto de fabricación. En este momento los operarios de producción deben verificar que la proteína no tenga ningún tipo de residuos, lo cual se realiza cerniendo la misma, para que pueda pasar sin ningún problema por todo el proceso de producción.

Una vez que se ha verificado que no existen impurezas de la proteína, se procede a dividir la materia prima recibida en lotes, de los cuales cada lote contendrá 475 gramos de proteína en polvo, 15 gramos de esencia de vainilla, y 2.250 ml de agua, para producir 15 helados de proteína.

Después se procede a licuar la materia prima por lotes.

Para realizar el proceso de congelamiento en las ollas de cobre, las mismas deben estar sobre una base que contenga hielo, para después verter la mezcla de proteína en las ollas. Una vez que cada olla cuenta con un lote de producción, los operarios deben proceder a batir la mezcla mientras se mueve la olla de cobre sobre el hielo, hasta que la mezcla tome una consistencia cremosa.

El producto se traspasa a un recipiente grande, en el cual entrarán 4500 gramos de helado. El operario encargado del envasado debe tomar esta mezcla del recipiente y poner 150 gramos de la mezcla en cada envase, para luego proceder a colocarlos en el congelador industrial.

Finalmente, el motorizado, con la ruta de pedidos establecida por los vendedores, deberá tomar el número de helados de cada pedido del congelador industrial, y colocarlos en una maleta térmica, para proceder a repartir a los puntos de venta al público.

Tabla No 12: *Costos de maquinaria e implementos de producción*

Detalle	Costo
Operadores (3)	Sueldo c/u \$385 Total \$1.155
Pailas de bronce	\$350 c/u Total \$700
Mesa base para paila	\$100 c/u Total \$200
Balanza de alimentos	\$20
Licadora industrial	\$500
Congelador industrial	\$500

6.4.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos representa de forma gráfica todos los procesos que se llevan a cabo para producir el helado de proteína. El mapa de procesos se divide en tres niveles, los cuales son: procesos gobernantes, que son aquellos que dictan las directrices, prácticas y normas en la empresa; procesos sustantivos, que son los procesos que se requieren para la producción de los

helados; y los procesos adjetivos, que son los que dan apoyo a los niveles superiores de procesos.



Figura 7. Mapa de procesos

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Fuentes de ingreso

La fuente de ingresos para este plan financiero se da por la comercialización del producto final, es decir, helados de proteína. Los ingresos irán aumentando en el tiempo en un promedio del 25% anual, de acuerdo al incremento de producción y ventas, y al aumento de precio dado por la inflación proyectada calculada de 0,69% semestral. La tasa de crecimiento de los ingresos del negocio va aumentando año tras año, hasta el último año, donde se tiene un crecimiento más lento. Se espera obtener el incremento de ventas proyectado gracias a la promoción realizada, así como también el buen manejo de la marca en medios publicitarios seleccionados.

Es importante tomar en cuenta que la planta de producción trabajará a un 66,6% de la capacidad productiva total.

7.1.2 Estructura de costos

Los principales costos para la producción de los helados de proteína son: materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta, y costos de fabricación. Estos costos se incrementaran de acuerdo al crecimiento de las ventas, debido a que todos van atados a la producción de los helados de proteína. Al tener un crecimiento promedio proyectado de ventas del 2%, se proyecta que los costos también aumentarán en un promedio de 2% mensual durante la vida del proyecto.

Tabla No 13: Estructura de costos

PRODUCCION POR UNIDAD		
	<i>Insumo Gramos / Unidades</i>	<i>Costo Unitario (gramos o unidades)</i>
Materia prima directa		
Esencia de vainilla	1	\$ 0.1230
Proteína	35	\$ 0.0385
Stevia	1	\$ 0.0700
Agua	150	\$ 0.0001
Materia prima indirecta		
Vaso	-	\$ 0.03
Palito	-	\$ 0.01
Mano de obra directa		
Costo de mano de obra directa		\$0.47
Costos indirectos de fabricación		
Costo de mano de obra indirecta		\$0.25
GASTOS OPERACIONALES	-	\$0.90

7.1.3 Estructura de gastos

Los principales gastos que se tendrán en la producción son: Suministros, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, arriendo, publicidad, y gastos de constitución. Durante la vida del proyecto no se considera una ampliación de la planta de producción, ni de la capacidad

instalada, por lo que los gastos establecidos no tendrán un aumento a consecuencia del aumento proyectado de las ventas.

Tabla No 14: Estructura de gastos

Clasificación	DATOS		Condiciones
OPERACIONAL	Suministros	\$ 20.00	Mensuales
C.I.F	Seguro maquinaria	5.00%	V. Maquinaria
C.I.F	Mantenimiento y reparaciones	\$ 30.00	Mensuales
OPERACIONAL	Servicios básicos	\$ 50.00	Mensuales
OPERACIONAL	Gasto arriendo	\$ 300.00	Mensuales
OPERACIONAL	Publicidad	5.00%	Ventas Mensuales
OPERACIONAL	Gastos de constitución	\$ 1,000.00	Un solo pago

Cabe recalcar que los gastos mencionados se ajustan a la proyección de inflación anual, que en el país es de 1.38%.

Los sueldos también se ajustan a la proyección de inflación mencionada, y también a los ajustes que se den en el sueldo básico unificado de Ecuador.

Tabla No 15: Sueldos

Cargo	Sueldo (mensual)	Contratación (Años)	Clasificación
Administrador	\$ 500.00	5	GASTO
Operarios	\$ 772.00	5	M.O.D.
Empacadores	\$ 386.00	5	M.O.I.
Motorizados	\$ 386.00	5	M.O.I.
Vendedores	\$ 772.00	5	M.O.I.

7.1.4 Márgenes de ganancia

El margen de ganancia calculado sobre el costo de producción unitario de los helados es de 56.28%, tomando en cuenta costos directos, costos indirectos, y

gastos iniciales del proyecto, los mismos que se ajustarán a variantes como cantidad producida e inflación en el transcurso del tiempo.

En el siguiente cuadro se puede observar que durante el primer y segundo año de operaciones, se tiene pérdida, pero a partir del tercer año, se empieza a tener una utilidad que crece considerablemente.

Tabla No 16: Márgenes de ganancia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	34.42%	35.78%	39.90%	44.39%	45.99%
MARGEN OPERACIONAL	-6.38%	-1.01%	9.45%	20.19%	25.43%
MARGEN NETO	-7.78%	-2.00%	5.65%	12.69%	16.16%
MARGEN DE UTILIDAD	-7.78%	-2.00%	5.65%	12.69%	16.16%

7.1.5 Políticas financieras

Las políticas financieras establecidas para Prozen han sido desarrolladas basándose en el giro del negocio, nivel de rotación del producto, y tomando en cuenta que es un producto nuevo en el mercado.

1. Cuentas por cobrar: Al ser un producto nuevo en el mercado, solicitará a los clientes minoristas el pago del 50% de la facturación entregada, y se concederá un plazo de crédito de 30 días por el 50% restante.
2. Cuentas por pagar: El plazo considerado para las cuentas por pagar a proveedores será de 30 días por el valor total de la factura. Esto considerando el volumen y frecuencia de compra de materia prima.
3. Inventario: El inventario de materia prima se renovará cada semana, y un control de inventario se realizará una vez al mes, con el fin de llevar un control constante y evitar desfases en la producción. En inventario de productos terminados, se deberá tener siempre el 20% de producción de la venta proyectada del próximo mes. Esto con el fin de estar preparados para un aumento de las ventas, y para no quedarnos sin stock de producto en ningún momento, y el control de este inventario se realizará en cada mes.

4. Reinversión: Las reinversiones necesarias serán financiadas con aportes de capital, para así poder disponer de los activos necesarios siempre.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital

7.2.1 Inversión en activos no corrientes

La inversión en activos no corrientes para este plan de negocio comprende: muebles y enseres (\$450), maquinaria (\$1000), equipos de computación (\$500) y vehículo (\$2450). Dentro de muebles y enseres se encuentran las pailas de bronce con su respectiva base, en las cuales se realizará el batido de la mezcla de proteína para producir los helados. La maquinaria a utilizarse consta de una licuadora industrial y un congelador industrial. En la licuadora se preparará la mezcla de proteína, la cual es la base para la producción de los helados. El congelador se utilizará para almacenar el producto terminado, hasta que sea distribuido a los puntos de venta al cliente final. Para el equipo de computación, se adquirirá una computadora completa con impresora, desde la cual se realizará el manejo de redes y pagina web, la facturación, y la administración de la empresa. El vehículo para la distribución será una motocicleta Suzuki GN125.

Tabla No 17: Inversión en activos no corrientes

Muebles y enseres		
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Total
Paila de bronce	2	700.00
Mesa base para paila	2	200.00
Maquinaria		
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Total
Licuadora industrial	1	500.00
Congelador Industrial	1	500.00
Equipos de computación		
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Total
Computadora	1	500.00
Vehículo		
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Total
Motocicleta	1	2,450.00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la disposición de activos líquidos de la empresa, para poder hacer frente a todos los requerimientos diarios del funcionamiento de la empresa.

El capital de trabajo con el que debe contar la empresa es de \$16.000, de lo cual el 57% será destinado a reserva de capital, para poder costear los meses en los que el flujo de efectivo sea negativo.

Tabla No 18: Capital de trabajo

INVERSIÓN INICIAL	
Inventario	\$3.198,50
% de reserva	\$12.801,50
Capital de Trabajo	\$ 16.000

7.2.3 Estructura de capital

El capital de la empresa estará estructurado en 3 partes, las cuales serán propiedad, planta y equipo, inversión en intangibles y el capital de trabajo:

Tabla No 19: Inversión inicial

Inversiones PPE	5,850.00
Inversiones Intangibles	1,000.00
Capital de Trabajo	16,000.00

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	22,850.00
--------------------------------	------------------

Para poder financiar la inversión inicial, se utilizará el 50% de capital propio y el otro 50% mediante un crédito, que se tomará como deuda a largo plazo para la empresa.

Tabla No 20: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50.00%	11,425.00
Deuda L/P	50.00%	11,425.00

Razón Deuda Capital	1	22,850.00
---------------------	---	-----------

7.3 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo

En el estado de resultados, dentro de las proyecciones más importantes se tiene a los ingresos, los cuales irán aumentando con el tiempo, como también costos y gastos, ya que el número de unidades vendidas también aumenta.

El incremento mensual de las ventas se ha calculado con base en el crecimiento de la industria, estrategias a tomar como alianzas y los pronósticos de ventas mensuales por épocas del año.

En el estado de resultados se puede apreciar que no existe utilidad en el primer y segundo año, y que más bien se cierra con pérdida, pero a partir del tercer año la empresa logra generar utilidad que va aumentando considerablemente con el tiempo.

En el estado de situación financiera, se puede observar que los activos en los dos primeros años del proyecto van disminuyendo. Esto se da por una disminución en el efectivo. A partir del tercer año los activos logran mejorar y empiezan a aumentar hasta el final del proyecto. Por otro lado los pasivos disminuyen todos los años, lo cual es positivo ya que aquí se puede ver cómo van disminuyendo las deudas de la empresa. Finalmente, el patrimonio al igual que el activo, cae en los dos primeros años de funcionamiento, pero se recupera al tercer año, y continúa aumentando hasta el final del proyecto.

En el estado de flujo de efectivo, de igual forma se puede apreciar como en los dos primeros años el efectivo disminuye drásticamente, y no es sino hasta el tercer año que la empresa puede aumentar su efectivo. Esto quiere decir que la empresa en los dos primeros años disminuye su liquidez, ya que gasta más de lo que genera.

7.4 Proyección de flujo de caja, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja

Para este proyecto, se ha realizado un análisis del flujo de caja para el proyecto y para el inversionista, lo cual permite conocer a profundidad la entrada y salida de dinero de la compañía. Para realizar este análisis, se ha tomado en cuenta el flujo de efectivo operativo neto (F.E.O.), los gastos de capital (CAPEX) y la variación de capital de trabajo neto. La suma de estos tres rubros determina el valor mensual del flujo de caja del proyecto, mientras que para el flujo de caja del inversionista, se suma el flujo de caja del proyecto, el escudo fiscal y el préstamo, y se resta los gastos de interés y la amortización del capital generado para pagar la deuda adquirida.

En este proyecto, el flujo de caja del proyecto es negativo en el año 0, pues es donde se realiza la inversión inicial, y a partir del año 1 el flujo de caja va aumentando año tras año, hasta llegar al año 5, donde se recupera toda la inversión inicial. Para el flujo de caja del inversionista, se tienen valores negativos en las 4 primeros años, lo cual no indica que se tengan pérdidas, porque el VAN es positivo, pero se pagan diferentes gastos, por lo cual se justifican los valores negativos, y en el año 5 se recupera toda la inversión realizada.

Tabla No 21: Flujos de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(22,850.00)	2,482.47	2,561.33	2,567.24	2,658.88	67,263.84
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(11,425.00)	(90.00)	(90.00)	(172.50)	(180.00)	64,313.80

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se han utilizado dos tipos de tasas: la del modelo de valoración de activos financieros (CAPM), que se utiliza para descontar los flujos de caja del inversionista, y permite conocer el costo actual

de la inversión total del inversionista; y la del costo promedio ponderado de capital (WACC), que se utiliza para descontar los flujos de caja del proyecto, lo que permite conocer el costo total del proyecto en la actualidad.

Para el cálculo del CAPM se utiliza la tasa libre de riesgo de 2.77% de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 5 años (US department of treasury, 2018), la tasa de rendimiento del mercado, calculada con los índices de rendimientos del S&P500 de los últimos 5 años, de acuerdo a Yahoo Finance, la beta desapalancada de la industria obtenida de Damodaran (Damodaran, 2018), con un valor de 0.68, la misma que se apalancó de acuerdo a la razón deuda capital, obteniendo una beta apalancada de 0.87. Finalmente se tomó en cuenta el riesgo país de Ecuador, que se encuentra en 6.71%, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE, 2018).

El WACC se obtuvo con base en la razón deuda capital del proyecto. El costo actual de la deuda a largo plazo es 11.5%, el escudo fiscal es de 36.25% (15% de participación a trabajadores, y 25% de impuesto a la renta).

Tabla No 22: Calculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2.77%
Rendimiento del Mercado	10.99%
Beta	0.68
Beta Apalancada	0.87
Riesgo País	6.71%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda/Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.50%

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13.17%
CAPM	19.01%

7.4.3 Criterios de valoración

Uno de los criterios de valoración utilizados para este proyecto es el valor presente neto (VAN), el cual se calcula basados en los flujos de caja anuales. Este criterio permite conocer la ganancia o pérdida que producirá el proyecto, a comparación de tener el dinero en un banco u otra oportunidad que genere un rendimiento igual a la tasa de descuento. Aplicando las tasas de descuento del proyecto y del inversionista, se obtiene que el valor presente neto del proyecto es de \$20.967,03, mientras que el valor presente neto del inversionista es de \$15.180,23. Con estos valores positivos podemos decir que el proyecto ofrecerá una ganancia que será mayor a la rentabilidad ofrecida por la tasa de descuento, por lo cual es recomendable realizar la inversión.

El índice de rentabilidad (IR) para este proyecto es de 1.92 para el proyecto y 2.33 para el inversionista, lo cual quiere decir que por cada dólar invertido el proyecto tendrá \$1.92 dólares de ganancia, mientras que el inversionista tendrá \$2.33 dólares de ganancia.

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa que muestra el beneficio o la pérdida de una inversión. Para este proyecto se obtuvo una TIR de 31.02% para el proyecto y 40.75% para el inversionista. Esto quiere decir que la tasa de rendimiento interna es muy superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida determinada por el WACC, que fue de 13.17%, por lo que es muy recomendable llevar a cabo la inversión y el proyecto.

El tiempo en el que se tarda el proyecto para recuperar la inversión inicial es de 4.53 años, mientras que para el inversionista es de 4.36 años. Estos tiempos de recuperación son adecuados, pues permiten recuperar la inversión antes del quinto año como se tenía previsto.

Con estos criterios de valoración, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable, por lo que es recomendable realizar la inversión.

Tabla No 23: Evaluación de flujos de caja

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN INVERSIONISTA	FLUJO	DEL
VAN	\$20,967.03	VAN	\$15,180.23	
IR	1.92	IR		2.33
TIR	31.02%	TIR	40.75%	

7.4.4. Indicadores financieros

1. Liquidez: Para este indicador se toma en cuenta la razón circulante, la cual se calcula dividiendo el activo corriente para el pasivo corriente. En cuanto al promedio estipulado por la proyección de los 5 años, el ratio de liquidez presenta un valor de 10.43, lo que significa que este proyecto tiene los suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes. En este caso por cada dólar de pasivos corrientes, se tienen \$10,43 de activos corrientes en el año. En comparación con la industria, mantiene un nivel inferior.

2. Solvencia: En comparación con la industria, la razón deuda capital es similar. Esto quiere decir que el nivel de endeudamiento y de riesgos es igual al de la industria. Además, en base a la cobertura de efectivo está por encima de la industria, generando para el proyecto una buena capacidad económica para cumplir con el pago de sus deudas.

3. Actividad: El periodo de recuperación de cuentas por cobrar es bueno, ya que solamente se requieren en promedio 16 días, lo cual es similar al periodo presentado por la industria. En cuanto al periodo de cuentas por pagar, es mucho mayor al de la industria, lo cual es favorable ya que se toma un periodo de 20 días para pagar a proveedores, que al ser un periodo mayor al de recuperación de cuentas por cobrar, no pone en riesgo los flujos de la empresa. El periodo de rotación de inventarios es de 27 días, a comparación de 43 días de la industria, lo cual es bueno ya que quiere decir que el inventario rota mucho más rápido.

4. Rentabilidad: En cuanto al margen de utilidad, rendimiento sobre activos y rendimiento sobre capital, se obtuvieron valores de 0.06, 0.18 y -0.04 respectivamente, lo cual está muy por debajo de los valores de la industria. Para mejorar estos indicadores, es recomendable incrementar el volumen de ventas, y reducir costos de producción, mediante la implementación de

economías de escala, y de esta manera generar una mejor rentabilidad para el proyecto.

8. Conclusiones generales

Después de haber concluido el análisis general del proyecto, en el cual se tomaron factores tanto externos como internos que podrían afectar al proyecto, objetivos, planes y estrategias, y un análisis financiero completo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El mercado objetivo se encuentra al norte de la ciudad de Quito, la cual es una zona que se encuentra en crecimiento. Este proyecto podría tener gran acogida en esta zona dado que gran parte de la población cumple con las características de nuestros clientes meta. Además, la tendencia hacia un estilo de vida saludable ha venido creciendo, y dentro de este sector un importante porcentaje de personas realizan deporte, que son nuestros principales posibles clientes.

En el mercado nacional no existe una competencia directa de forma, por lo que de darse el proyecto, seríamos la primera empresa en producir helados de proteína, lo que trae como consecuencia que tengamos mayor probabilidad de ingresar fuertemente al mercado.

El país está atravesando por un momento de inestabilidad política, lo cual causa un ambiente de incertidumbre e incrementa el riesgo país, pero al ser una pequeña empresa, el apoyo por parte del gobierno es constante, lo que da seguridad para llevar a cabo el proyecto.

En la investigación cualitativa, mediante el *“focus group”* se pudo obtener información importante de los participantes. La mayoría de personas prefieren los productos proteicos por su calidad y su valor nutricional, y están dispuestos a pagar un precio más alto por obtener estos beneficios. Otro dato importante es que las personas piensan que la proteína puede causar daño en el

organismo, por lo que se debe mantener una fuerte publicidad informativa para no perjudicar las ventas por estas creencias.

Mediante la aplicación de encuestas, como método de investigación cuantitativa, se puede concluir que la mayoría de personas de la muestra buscan productos con alto nivel proteico, ya que consideran que la proteína es un elemento fundamental en su alimentación diaria, como también buscan que no contenga grasa. También se pudo conocer que el tipo de proteína más consumida es de suero de leche, y que se consume con mayor frecuencia antes o después del entrenamiento. Se pudo apreciar una preferencia por recibir la publicidad por medio de redes sociales, y de contar con cupones de descuento por encima de otras promociones. Se conoció que la edad promedio de consumo de alimentos proteicos esta entre 18 y 35 años de edad.

Con estos hallazgos se midió la oportunidad de negocio, tomando en cuenta la población que estaría dispuesta a consumir este producto, el proceso de producción, entre otros factores, para lo cual se determinó que la implementación de la idea representaba una muy buena oportunidad de negocio, para lo cual se desarrollaron estrategias de marketing de producto, precio, plaza y promoción, que buscan apoyar al crecimiento de la idea de negocio.

Con la idea de negocio desarrollada, se creó un modelo financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, considerando ingresos, gastos, costos y ratios financieros, lo cual tuvo como resultado una pérdida neta en los primeros dos años de la empresa, para lo cual se tomaron medidas como aumentar el capital de trabajo inicial, lo cual permitió que a partir del tercer año se logre tener utilidad neta, que fue creciendo de manera considerable en los últimos años del proyecto.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de regulación, contro y vigilacia sanitaria. (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- b. (s.f.).
- Banco Mundial. (2010). *Gasto final del consumo de los hogares, etc. (US\$ a precios constantes de 2010)*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PETC.KD?end=2016&locations=EC&start=1998>
- Banco Mundial. (2016). *Deuda externa acumulada, total (DOD, US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/DT.DOD.DECT.CD?locations=EC&view=chart>
- Banco Mundial. (2016). *GDP (current US\$)*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC>
- Banco Mundial. (2016). *Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?end=2016&locations=EC&start=2000&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de <https://www.candyusa.com/news/exclusive-iris-take-on-candy-snack-markets/>
- BCE. (2018). *Indicadore*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- Comercio Exterior. (2016). *Resolución N°021-2016*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>
- Contro Sanitario. (2013). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Damodaran, A. (2018). *Betas Damodaran*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>
- Econoticias. (2015). *Los dulces beneficios de-la Stevia y sus propiedades*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de

- <https://www.ecoticias.com/naturaleza/27352/Los-dulces-beneficios-de-la-Stevia-y-sus-propiedades>
- Ecuador, B. C. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Ecuadorencifras. (2010). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Ecuadorencifras. (2015). *Compendio de Resultados de la Encuesta de Condiciones*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Ecuadorencifras. (2016). *Tecnologías de la Información TTITULO y Comunicaciones (TIC'S) 2016*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Ecuadorencifras. (2018). *¿Por qué es importante la ENSANUT?* Recuperado el 22 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- Ecuadorencifrea. (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Ekos. (2015). *La industria en Ecuador*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- Ekos. (2015). *Transpote y logística*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1135.pdf>
- El diario. (2017). *Incertidumbre política Ecuador vicepresidente renunciar*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de https://www.eldiario.es/politica/Incertidumbre-politica-Ecuador-vicepresidente-renunciar_0_719528403.html
- El telegrafo. (2015). *29,5 años es la edad promedio de quienes habitan en Quito*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/295-anos-es-la-edad-promedio-de-quienes-habitan-en-quito>
- El telegrafo. (2015). *El 36% de los habitantes de Quito vive en el Sur*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

- El telegrafo. (2016). *El 36% de los habitantes de Quito vive en el Sur*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <http://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/quito/11/el-36-de-los-habitantes-de-quito-vive-en-el-sur>
- fit, P. (2017). *Planeta.ec*. Obtenido de <http://www.planeta.ec/barras-de-proteina-ecuador.html>
- Fybeca. (2018). *fybeca.com*. Obtenido de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/detail.jsf?itemId=100112728&itemName=YOGURT+GRIEGO+TONI+NATURAL+150G>
- García, J. (s.f.). *Psicología y mente*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de <https://psicologiaymente.net/miscelanea/psicologia-color-significado>
- IHRSA. (2018). *International Membership Benefits*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <https://www.ihrsa.org/membership/club-membership/international-membership-benefits>
- Indexmundi. (2010). *Índice de Gini - Ranking de países*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/SI.POV.GINI/rankings>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2013). *Quito el canton mas poblado del ecuador en el 2020*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- ISSUU. (2018). *Poder de Mercado Enero - 2018*. Recuperado el 22 de junio de 2018, de <https://issuu.com/scpmec/docs/pdm-ene>
- ITCPacking . (s.f.). *Envases para Helados*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <http://www.itc-packaging.com/productos-por-uso/envases-para-helados.html>
- Mimisterio de desarrollo urbano y vivienda. (2015). *Habitat y Vivienda*. Recuperado el 24 de junio de 2018, de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-CENTRO-HIST%C3%93RICO-reformulaci%C3%B3n-dictamen-2015.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (1996). *LEY DE FOMENTO ARTESANAL*. Recuperado el 21 de junio de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Etiquetado de alimentos*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de <https://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Sistema de etiquetado de alimentos procesados*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de

<https://www.salud.gob.ec/sistema-de-etiquetado-de-alimentos-procesados/>

- Rodriguez, A. (2016). *El Quito del norte y el del sur, ¿2 ciudades diferentes?* Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/1/el-quito-del-norte-y-el-del-sur-2-ciudades-diferentes>
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Comisión Legislativa y Codificación de compañías*. Recuperado el 23 de junio de 2018, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- US department of treasury. (2018). Recuperado el 19 de junio de 2018, de console.gmacro.com

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Encuesta de Gustos y Preferencias de Suplementos Alimenticios

Esta encuesta se realiza con el fin académico de determinar las preferencias de los consumidores en relación con el consumo de productos a base de proteína.

¿Realiza alguna actividad física? Si su respuesta es no, ha terminado la encuesta.

SI NO

¿Qué tan importante es la alimentación dentro de su estilo de vida? Siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante.

1	2	3	4	5

¿Qué tan importante considera el consumo de proteína dentro de su alimentación? Siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante.

1	2	3	4	5

¿Ha consumido alimentos proteicos, como barras proteicas, yogurt griego, proteína en polvo, etc.? Si su respuesta es no, pase a la pregunta 6.

SI NO

¿Qué aspectos ha considerado o considera importantes a la hora de escoger los productos de la pregunta anterior? Márquelos según su importancia considerando lo siguiente: (1 = nada importante, 2 = poco importante, 3 = es indiferente, 4 = importante, 5 = muy importante) Elegir una sola opción por cada elemento.

	1	2	3	4	5
Precio					
Cantidad de proteína					
Sabor					
Facilidad de acceso					
Presentación					
Promociones					
Referencias de otras personas					

Si no consume suplementos proteicos regularmente, por favor pase a la pregunta 10.

¿Qué tipo de proteína consume?

Proteína de suero de leche (Whey)	
Caseína	
Proteína de soya	
Proteína de carne	

¿En qué presentación prefiere consumir proteína?

Batidos de proteína	
Barras de proteína	
Yogurt	

¿En qué lugares adquiere sus suplementos de proteína o alimentos proteicos?

Supermercados	
Tiendas naturistas	
Tiendas especializadas	
Internet	

¿En qué momento consume suplementos de proteína?

Al despertar	
Antes de entrenar	
Después de entrenar	
Break durante el día	

¿Qué tanto le interesaría consumir un suplemento de proteína en presentación de helado con sabores frutales? Siendo 5 muy interesado y 1 nada interesado.

1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia consumiría este tipo de helado?

Diariamente	
3 veces por semana	
1 vez por semana	
1 vez por mes	
Cada dos meses o mas	

¿Qué características le gustaría encontrar en un helado de proteína?
Ordénelos según su preferencia del 1 al 6 siendo: (6 más preferido -1 menos preferido). Elegir un número por ítem y tomar en cuenta que el mismo no se repita en cada uno.

Sin grasa	
Sin lactosa	
Sin carbohidratos	
Sin azúcar	
Sin gluten	
Ingredientes naturales	

¿Qué presentación le agradaría más para este producto? (envase)

Personal (150 gr.)	
1 litro	
2 litros	

¿En el rango de precios de \$1 a \$5 qué precio consideraría que el helado de proteína es tan barato que le haría dudar de su calidad y NO compraría?

¿En el rango de precios de \$1 a \$5 que precio consideraría que el helado de proteína es barato y SI lo comprase?

¿En el rango de precios de \$1 a \$5 que precio consideraría que el helado de proteína es caro y SI lo comprase?

¿En el rango de precios de \$1 a \$5 que precio consideraría que el helado de proteína es muy caro y NO lo compraría?

¿Mediante cuál medio le gustaría recibir publicidad del helado de proteína?

Redes sociales	
Sitios Web	
Correo electrónico	
Televisión	
Radio	
Revistas	

¿Cuál de las siguientes promociones le gustaría aplicar en los helados de proteína?

Cupones de descuento	
Cliente preferente	
Sorteos semanales	

¿Qué tan probable es que usted compre un helado a base de proteína con los atributos seleccionados? Siendo 5 muy probable y 1 nada probable.

1	2	3	4	5

Edad

Menor de 18 años	
Entre 18 y 23 años	
Entre 24 y 28 años	
Entre 29 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
Mas de 40 años	

Sexo

Masculino	
Femenino	

Por favor indíquenos su actividad

Estudiante	
Empleado	
Estudiante y empleado	
Negocio propio	

Matriz de Análisis de la Industria

Nad a atractivo	Poc o atractivo	Neu tral	Atra ctivo	Muy atra ctivo		Calific ación	Prome dio de calific ación
-----------------	-----------------	----------	------------	----------------	--	---------------	----------------------------

Barreras de Entrada

Economías de escala	Poco					Mucho	3	3.4
Diferenciación de	Poco					Alto	1	

producto									
Identificación de marcas	Bajo						Alto	5	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	5	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	3	

Barreras de Salida -

Especialización de activos	Alto						Bajo	4	
Costo de salida	Alto						Bajo	3	3.3
Estrategia interrelacionadas	Alto						Bajo	3	

Rivalidad entre Competidores -

Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	1	
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	5	3.2
Costos fijos	Altos						Bajo	4	
Características del producto	Commodities						Especializados	5	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento						Poco Crecimiento	1	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	3	

Capacidad de negociación Compradores -

Número de clientes	Pocos						Algunos	4	
Producto sustitutos	Varios						Pocos	1	3.0
Costo de migración de compradores	Bajo						Alto	2	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	5	

Capacidad de negociación Proveedores -

Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	1	2.4
Productos sustitutos	Bajo					Alto	1	
Costo de migración de proveedores	Alto					Bajo	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Bajo					Alto	4	
Contribución a la calidad del producto	Alto					Bajo	4	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca					Mucho	4	

Total Análisis Industria

Barreras de Entrada	Bajo					Alto	3.4	3.1
Barreras de Salida	Alto					Bajo	3.3	
Rivalidad entre Competidores	Alto					Bajo	3.2	
Capacidad de negociación Compradores	Alto					Bajo	3.0	
Capacidad de negociación proveedores	Alto					Bajo	2.4	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos					Poco	3	

Maquinaria



Paila de bronce



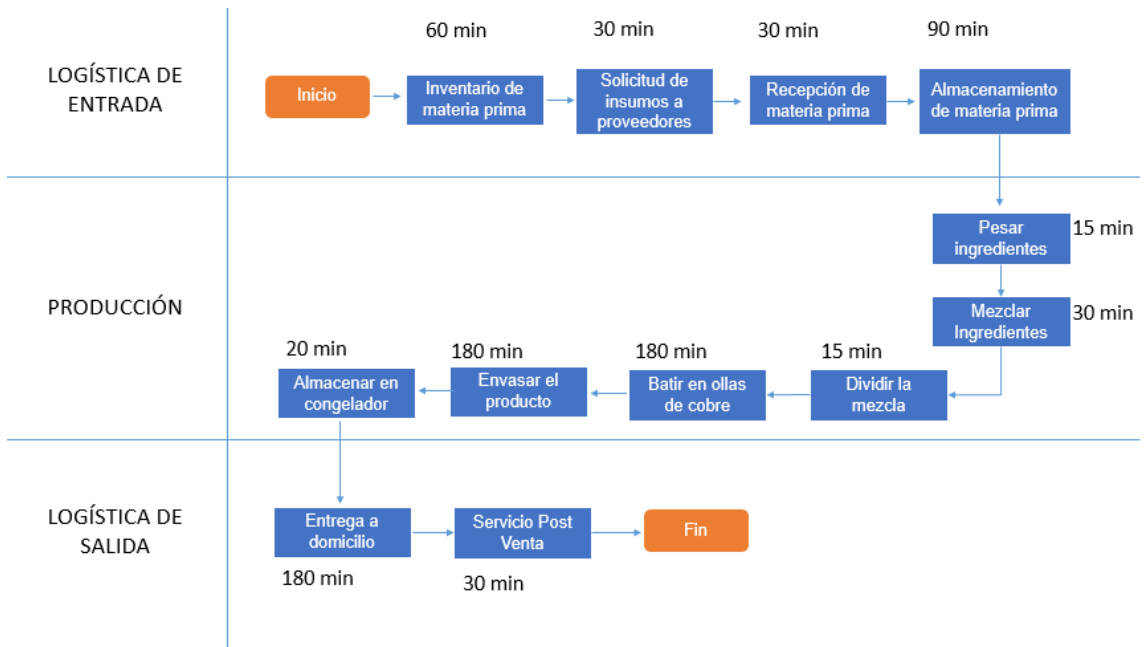
Licudora Industrial



Congelador Industrial



Balanza de alimentos



Flujograma de procesos.

