



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE POLVOS  
PARA PREPARAR HELADOS SABORIZADOS SIN AZÚCAR EN  
CADENAS DE SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

MICHELLE VANESSA GARCÍA GONZÁLEZ

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE POLVOS PARA  
PREPARAR HELADOS SABORIZADOS SIN AZÚCAR EN CADENAS DE  
SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao MBA

Autor

Michelle Vanessa García González

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de Negocios para la comercialización de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Michelle Vanessa García González, en el semestre 2020-10, 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”.

---

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao  
Magister Business Administration  
C.C.: 1707791123

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la comercialización de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, del estudiante Michelle Vanessa García González, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Fausto Martín Villacís Dávila  
Magister Business Administration  
C.C.: 1714196886

## **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 vigentes”.

---

Michelle Vanessa García González

C.C.: 0925709271

## RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito. Para cumplir con el mismo, se inició por realizar un análisis del entorno externo identificándose como principales oportunidades la existencia de una normativa que regula la calidad de los alimentos procesados y su etiquetado; los productos alimenticios procesados de Colombia que cuentan con el Registro Sanitario de este país lo pueden homologar en el Ecuador; y, una norma que regula los pagos de las cadenas de supermercados a sus proveedores, teniendo como plazo máximo para cancelarles por sus productos 15 días. Además, que las maquiladoras en Colombia han logrado especializarse y mejorar sus procesos contribuyendo a la creación de marcas propias. Este tipo de sistema productivo, es altamente competitivo, ya que las maquilas ubicadas en Colombia compiten entre ellas, mejorando la oferta de sus rivales, en cuanto a precios y asegurando la calidad del producto. Después, se realizó el análisis del cliente, donde se identificó la existencia de una nueva tendencia de consumo de postres sin azúcar, los cuales son demandados por diabéticos, y por quienes cuidan su salud, de quienes el 61% se encuentra interesado en un polvo sin azúcar para preparar helado, en una presentación de 200 gramos, en los sabores de chocolate, mora y vainilla, siendo el precio inicial del producto de \$2,60 y comercializado en las cadenas de supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Tía. Finalmente, en el estudio financiero se evidenció que el proyecto es viable, con un VAN de \$89.895,23, y una TIR del 33,75%, teniendo como periodo de recuperación de la inversión 5 años, 3 meses y 18 días, aproximadamente.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project was to determine the feasibility of creating a company dedicated to the commercialization of powders to prepare sugar-free flavored ice cream in supermarket chains in the city of Quito. To comply with it, it began by conducting an analysis of the external environment, identifying as main opportunities the existence of a regulation that regulates the quality of processed foods and their labeling; Colombian processed food products that have the Sanitary Registry of this country can approve it in Ecuador; and, a rule that regulates the payments of supermarket chains to their suppliers, with a maximum term to cancel them for their products 15 days. In addition, that the maquiladoras in Colombia have managed to specialize and improve their processes contributing to the creation of their own brands. This type of production system is highly competitive, since the maquilas located in Colombia compete with each other, improving the supply of their rivals, in terms of prices and ensuring the quality of the product. Afterwards, the analysis of the client was carried out, where the existence of a new trend of consumption of sugar-free desserts was identified, which are demanded by diabetics, and by those who take care of their health, of whom 61% are interested in a powder without sugar to prepare ice cream, in a presentation of 200 grams, in the flavors of chocolate, blackberry and vanilla, the initial price of the product being \$ 2.60 and marketed in the supermarket chains Supermaxi, Megamaxi, Santa María and Tía. Finally, the financial study showed that the project is viable, with a NPV of \$ 89.895,23, and an IRR of 33.75%, with an investment recovery period of 5 years, 3 months and 18 days, approximately.

## ÍNDICE

1	Introducción.....	1
1.1	Justificación del Trabajo.....	1
1.2	Objetivos de investigación.....	2
1.2.1	Objetivo General.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
2	Análisis Entornos.....	3
2.1	Análisis PEST.....	3
2.2	Análisis de la industria (Porter).....	10
2.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores – Media.....	10
2.2.2	Poder de negociación de los clientes – Bajo.....	11
2.2.3	Poder de negociación de los proveedores – Medio.....	11
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos – Media.....	12
2.2.5	Rivalidad entre las empresas – Medio.....	12
2.3	Matriz de Factores Externos (EFE).....	13
2.4	Conclusiones Generales.....	14
3	Análisis del Cliente.....	15
3.1	Problema de investigación.....	15
3.2	Hipótesis.....	15
3.3	Objetivos de la investigación.....	16
3.3.1	General.....	16
3.3.2	Específico.....	16
3.4	Investigación Cualitativa.....	16



3.4.1	Entrevista a Expertos.....	16
3.4.2	Grupo Focal.....	18
3.5	Análisis Cuantitativo .....	21
3.5.1	Definición de la muestra .....	21
3.5.2	Resultados de la encuesta .....	21
3.4	Conclusiones de la Investigación.....	24
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio.....	24
5	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1	Estrategia general de marketing.....	27
5.2	Segmentación de mercado.....	28
5.3	Propuesta de Valor.....	29
5.4	Marketing Mix.....	30
5.4.1	Producto .....	30
5.4.2	Precio .....	34
5.4.3	Plaza.....	35
5.4.4	Promoción .....	36
6	Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	37
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	37
6.1.1	Misión .....	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos.....	37
6.2	Plan de operaciones.....	38
6.2.1	Proceso de operación.....	38
6.2.2	Requerimiento de Activos.....	42

6.2.3	Personal .....	43
6.2.4	Infraestructura.....	47
6.3	Estructura organizacional .....	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	50
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	51
7.3	Proyección de estado de resultados.....	52
7.4	Tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.5	Índices financieros.....	56
	Conclusiones.....	58
	Referencias .....	61
	ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PEST Ecuador .....	3
Tabla 2. Análisis PEST Colombia.....	6
Tabla 3. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU .....	10
Tabla 4. Matriz EFE.....	13
Tabla 5. Segmentación de mercado.....	28
Tabla 6. Componentes nutricionales .....	31
Tabla 7. Tamaño del mercado.....	35
Tabla 8. Fijación del precio.....	35
Tabla 9. Costos de publicidad y promoción.....	37
Tabla 10. Objetivos empresariales .....	38
Tabla 11. Proceso Productivo .....	39
Tabla 12. Maquinaria y equipo .....	43
Tabla 13. Personal Requerido.....	43
Tabla 14. Gastos de constitución .....	48
Tabla 15. Proyección ingresos .....	50
Tabla 16. Proyección costos .....	51
Tabla 17. Inversión inicial.....	51
Tabla 18. Estructura de capital.....	52
Tabla 19. Estado de Resultados .....	53
Tabla 20. Estado Situación Financiera.....	53
Tabla 21. Estado del Flujo de Caja del Proyecto.....	54
Tabla 22. Estado del Flujo de Caja del Inversor.....	54
Tabla 23. Tasa de descuento.....	55
Tabla 24. Criterios de Valoración del Proyecto .....	55
Tabla 25. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	56
Tabla 26. Índices financieros.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Mapa mental .....	20
Figura 2.Análisis Van Westerndop .....	22
Figura 3.Infografía .....	23
Figura 4.Estrategias genéricas de Porter .....	27
Figura 5.Modelo CANVAS.....	30
Figura 6.Logotipo .....	31
Figura 7.Imagen referencial empaque del producto. ....	33
Figura 8.Caja empaque del producto .....	33
Figura 9.Canal de distribución.....	36
Figura 10.Proceso de Operaciones.....	39
Figura 11.Mapa de procesos.....	41
Figura 12.Cadena de Valor .....	41
Figura 13.Distribución planta.....	47
Figura 14.Organigrama Lozano Helados .....	49

## 1 Introducción

### 1.1 Justificación del Trabajo

De acuerdo con datos del MSP (2019), en el país el 8,9% de la población tiene diabetes, siendo esta enfermedad a nivel nacional la segunda causa de mortalidad mujeres y la tercera en hombres según indica el INEC (2019). Para esta población, la alimentación es clave en su tratamiento, teniendo que cuidar en especial su consumo de azúcares. Otro indicador alarmante en el país, es el sobrepeso y la obesidad en la población, enfermedad que afecta a 6 de cada 10 adultos entre 20 y 59 años, la cual, si bien se ha ido reduciendo en los últimos cinco años, lo ha hechos a paso lento (INEC, 2018).

Es por esta y otras razones que actualmente la población ha empezado a buscar alimentos más saludables, sin que les implique tener que renunciar a la comida de su preferencia, como es el caso de los postres. Razón por las que varias empresas han empezado a utilizar entre sus componentes la *sucralosa*, la cual tiene un sabor agradable al paladar y es ampliamente empleada en mermeladas, helados y pasteles sin azúcar. Así como las hojas de Stevia, un endulzante natural no calórico y recomendado para personas con diabetes (Revista Líderes, 2019).

Aunque en la actualidad la oferta de postres sin azúcar en el país es mucho más amplia que hasta hace 10 años atrás, donde la única forma de conseguir estos productos era importándolos y a precios poco accesibles, aun no se cuenta con una oferta suficiente y variada de los mismos, debido a que, según cadenas como Supermaxi y Fybeca (2019), los consumidores finales de estos alimentos ya no son únicamente los diabéticos, sino que también están quienes quieren cuidar su salud, adquiriendo cada grupo un 50% de estos productos .

Por otro lado, la compra de productos elaborados por otra empresa y con marca propia es una de las estrategias empleadas en la actualidad, especialmente por

las cadenas de supermercados, las cuales buscan el desarrollo de sus propias líneas de productos, ofertando un bien similar al de marcas reconocidas pero a menor precio, siendo este uno de los beneficios que les oferta las maquilas ubicadas en el exterior (Sainz, 2017).

Entre los beneficios que brindan las maquilas a los empresarios se encuentra el hecho de que este no debe invertir en maquinaria ni asumir ningún costo de elaboración, ya que los mismos son asumidos por el maquilador. Los productos son elaborados con empresas de calidad que pueden garantizar la calidad del producto y cumplimiento de las especificaciones del cliente. Además, los maquiladores ya realizan el registro sanitario, por lo que no es necesario que este se tramite (De la Garza, 2015).

Con base en lo expuesto anteriormente, este plan de negocios tiene como fin la comercialización de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar, de marca propia desde una maquila ubicada en Colombia, para ser posteriormente comercializado en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.

## **1.2 Objetivos de investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer la factibilidad de un plan de negocios para la comercialización de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno externo y la industria para determinar las oportunidades y amenazas que impactan al plan de negocios.
- Conocer los gustos y preferencias del consumidor, por medio de un estudio de mercado.
- Realizar una mezcla de marketing que posibilite generar valor agregado

al consumidor final, a fin de satisfacer sus necesidades.

- Determinar la estructura organizacional y procesos que permitan el correcto funcionamiento de la compañía.
- Evaluar la factibilidad económica del proyecto por medio del estudio económico del modelo de negocio propuesto.

## 2 Análisis Entornos

### 2.1 Análisis PEST

A continuación, se analizan los factores externos y su impacto en el presente proyecto.

Muy positivo		Positivo		Negativo		Muy Negativo	
--------------	--	----------	--	----------	--	--------------	--

Tabla 1. Análisis PEST Ecuador

Aspecto	Variable	Impacto		
Aspectos políticos y legales	Para el ingreso de alimentos al Ecuador, se debe obtener el Registro Sanitario por producto para alimentos procesados extranjeros, pero en el caso de los productos importados desde Colombia estos pueden solicitar la homologación del mismo, al contar con una certificación de su Registro Sanitario por la OPS, que lo hace valido en el Ecuador, por tanto, es una Oportunidad para el presente negocio.			
	En el año 2013 el MSP publicó el Reglamento Sanitario para el etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, el cual tiene como objetivo el control y la regulación de los productos ofertados en el mercado y lograr brindarle al consumidor de contar con la información necesaria para tomar una decisión de compra, esperando sea esta por productos más			

	saludables, es decir, bajos o sin grasa, azúcar y sal (Ministerio de Salud Pública, 2013). Por tanto, este reglamento se considera un factor positivo para el negocio propuesto, considerando que se comercializará un producto sin azúcar.			
	A causa de las medidas económicas emitidas por el ejecutivo en el mes de octubre del 2019 y el anuncio del Presidente Moreno de emitir nuevas reformas respecto a los subsidios y política tributaria, se ha creado un escenario de desconcierto e incertidumbre a nivel nacional y empresarial. Por tanto, se considera como una <b>amenaza</b> la ya que se crea un escenario de incertidumbre tanto para los consumidores como para los nuevos emprendimientos al no tener certeza sobre la estabilidad económica, normativa y social del país.			
Aspectos económicos	Durante el II trimestre de 2019, el PIB del Ecuador registró un cambio positivo del 0.03% con respecto al mismo periodo del 2018, en tanto que la variación trimestral fue del 0.04% evidenciándose una ligera reactivación de la economía nacional. En tanto que la industria del Comercio presentó una variación negativa trimestral del -0.2% y del -1.2% en la variación interanual (BCE, 2019). Siendo esta una amenaza para el negocio propuesto, ya que en el crecimiento de esta industria se mide por el consumo, y una variación negativa, refleja una disminución en la adquisición de los productos ofertados por la misma.			
	La tasa de interés activa al mes de junio del 2019 para el segmento productivo PYMES es el 11,83%. (BCE, 2019). Esto se convierte en una oportunidad para la creación de la nueva empresa ya que permitirá acceder			



	a crédito de bajo costo.				
	Respecto a la inflación, esta presentó un cambio en mayo, donde se invirtió la tendencia decreciente de los últimos tres años, de modo que, en septiembre, tuvo un crecimiento interanual del 0,29%, finalizándose con el periodo de 11 meses de deflación. La inflación acumulada entre enero y octubre del 2018 fue del 0,42% (Banco Central del Ecuador, 2019). Por tanto, se considera una oportunidad para el proyecto, ya que no se refleja una variación significativa en el valor de los bienes y servicios				
<b>Aspectos sociales y culturales</b>	De acuerdo con datos del INEC para 2020 la población continuará creciendo, a una tasa del 1,6% (INEC, 2019). Esta variable es una oportunidad para el negocio, puesto que refleja el crecimiento de la demanda, que en el caso de los alimentos se amplía a medida que se incrementa el número de habitantes.				
	De acuerdo con la ENEMDU, Quito es la ciudad que registra la mayor incidencia en cuanto a pobreza extrema en diciembre de 2018 (2,4%), (Ecuador en Cifras, 2019). Esta variable podría representar un impacto negativo debido a que los potenciales consumidores podrían restringir sus gastos u optar por otro tipo de producto.				
	Según la ENSANUT (2012) de cada 10 ecuatorianos, 6 tienen sobrepeso y obesidad. Uno de los factores que la causan es la mala alimentación, por ejemplo, el exceso de consumo de azúcares (INEC, 2018). Esto se considera una oportunidad para el proyecto, ya que el producto a comercializarse no contiene azúcar.				

<b>Factores tecnológicos</b>	<p>El uso de las TICs ha permitido que las relaciones comerciales se vuelvan más eficientes al momento de comprar un producto y/o servicio, ya que en la actualidad las empresas que ofertan en la Web, redes sociales y otras aplicaciones móviles, dan la posibilidad a su cliente potencial de mirar y comparar los distintos productos, formas de envío, facilidades de pago, entre otras, lo que disminuye tiempo, recursos para ambos (INEC, 2019). Siendo considerado esta como una oportunidad, al brindar la tecnología facilidades en el comercio.</p>			
	<p>De acuerdo con datos del INEC (2017) el 85.2% de la población entre una edad de 16 a 24 años usan internet, y el 73.9% de 24 a 34 años, siendo la red social más empleada Facebook. Siendo una oportunidad para el negocio, ya que la promoción del producto puede realizarse a través de este medio que es ampliamente usado en el país y que además es de bajo costo.</p>			

Tabla 2. Análisis PEST Colombia

<b>Aspecto</b>	<b>Variable</b>	<b>Impacto</b>		
<b>Aspectos políticos y legales</b>	<p>Colombia es un país democrático, siendo su actual presidente Iván Duque, cuyo mandato inició el 7 de agosto de 2018, y finalizará el 7 de agosto de 2022. Duque, ganó las elecciones al conseguir el 53,95% de los votos (10.351.304), siendo los principales ejes de trabajo de su gobierno la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, haciendo hincapié también en: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Zovatto, 2018). Aunque durante el mes de noviembre se generaron manifestaciones por gran parte de la población en rechazo a las políticas emitidas por el</p>			

	<p>gobernante, causando paralización en el país. Por tanto, este se considera una amenaza, ya que el clima político en este país se encuentra en estado de incertidumbre</p>				
	<p>El Decreto N° 1082 de 26 de mayo del 2015 establece mecanismos para el desarrollo de las MIPYMES de los diferentes sectores, destinándose recursos técnicos y económicos para su crecimiento sostenible. Considerándose como un factor positivo para el proyecto, debido a que permitirá a la maquila contratada poder cumplir con los requerimientos de producción obteniendo financiamiento y asesoría por parte del gobierno.</p>				
	<p>El 26 de septiembre del 2016, el gobierno de Colombia firmó el acuerdo de paz con las FARC (Casey, 2016), el cual, hasta el análisis trimestral de septiembre realizado por la ONU, presentó datos favorables, registrándose un aumento de la disolución de grupos guerrilleros y liberación de personas. Además, de un saldo de cero muertos durante las últimas elecciones presidenciales y seccionales. Hechos que muestran los avances favorables del proceso de paz en el país, siendo este un factor positivo para el proyecto</p>				
<b>Aspectos económicos</b>	<p>De acuerdo con información de PROCOLOMBIA (2016), el país mantiene acuerdos comerciales y tratados de libre comercio con varias naciones, hecho que permite a las empresas adquirir maquinaria y equipos sin tener que cancelar aranceles. Siendo este un factor positivo para el proyecto.</p>				
	<p>Colombia presenta indicadores macroeconómicos y fiscales prudente, y aunque tuvo una desaceleración económica, sigue teniendo su misma calificación de</p>				

	<p>grado de inversión desde 2013. Así también decreció 1.4% en 2017, pero creció en 3% en el primer semestre del 2019, como producto del aumento del consumo privado y la inversión (ANDI, 2019). Por tanto, este factor se considera positivo, al ser Colombia un país que cuenta con cierta estabilidad económica y se encuentra en crecimiento.</p>		
	<p>El Ecuador representa el 7% de las importaciones colombianas, en relación a otras naciones de América Latina y el Caribe, y el 23% de sus exportaciones. Siendo sus principales productos de venta al exterior los automóviles de turismo (5%) polipropileno (3%) y policloruro de vinilo en formas primarias (3%). En el Ecuador, el Flujo de IED de Colombia se dirige principalmente a la industria de la manufactura, seguida de la de servicios prestados a las empresas y del Comercio. Además, en la Actualidad ambas naciones mantienen vigente el Acuerdo Comercial de Cartagena (PROECUADOR, 2018). Por tanto, este factor se considera positivo, al ser Ecuador y Colombia socios comerciales existiendo un acuerdo de por medio.</p>		
<p><b>Aspectos sociales y culturales</b></p>	<p>Colombia tuvo un alto flujo de migrantes venezolanos. De acuerdo con datos de Migración Colombia, hasta el noveno mes del 2018, llegaron cerca de 1.4 millones de de venezolanos. Asumiendo así el país un rol de líder en el establecimiento de una política de fronteras abiertas y para la adopción de buenas prácticas de respuesta a áreas receptoras y para la prestación de servicios a la población migrante, en áreas como educación hasta salud, servicios de empleo y ayuda humanitaria (Banco Mundial, 2019). Siendo este un factor positivo, ya que en</p>		

	<p>el país se cuenta con mayor mano de obra que puede ser empleada en las maquilas.</p>			
	<p>En Colombia son varias las empresas que trabajan como maquilas para empresas multinacionales, razón por la que cada vez mejoran sus procesos de producción y la calidad de sus productos. Los principales contratantes de las maquilas son industrias textiles, como la de las confecciones y alimentos, así como la de la tecnología (El Tiempo, 2018). Este se considera un factor positivo para la empresa a crearse, considerando la especialización que han ido adquiriendo las maquiladoras en Colombia.</p>			
<p><b>Factores tecnológicos</b></p>	<p>En Colombia se trabaja continuamente en proyectos orientados a la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de producción de la industria alimenticia, a fin de optimizar los mismos y contribuir con el desarrollo integral del país (Banco Mundial, 2019). Por tanto, este se considera un factor positivo para el proyecto.</p>			
	<p>Las empresas como las personas emplean las TICS para la búsqueda y oferta de bienes y servicios, conectándose a internet por medio de sus dispositivos móviles como Smartphone y Tablet (Navarra, 2019). Siendo la red social mayor uso en Colombia, Facebook. Por tanto, esta se considera una oportunidad, debido a que el uso de las TICs permite el contacto entre oferentes y consumidores.</p>			

## 2.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de la industria se inicia con la identificación de la actividad a la que pertenece el proyecto según la Clasificación Industrial Uniforme 4.0, misma que se refleja en la tabla siguiente:

Tabla 3. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU

G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
G463	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
G4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.
G4630.9	Venta al por mayor de otros productos alimenticios.
G4630.93	Venta al por mayor de productos de panadería y repostería.

Adaptado de: (INEC, 2012)

### 2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Media

**Barreras de ingreso:** Se debe tramitar el registro sanitario del producto, cumplir con normas de BPM y de etiquetado, las cuales implican tiempo y recursos para los inversionistas.

**Requerimiento de capital:** Debido a que es un producto fabricado en el exterior, se deben pagar los impuestos arancelarios, que en el caso de los polvos para preparar helados son: Ad Valorem del 0%, FODINFA de 0.50% e IVA: 12% (ECOMEX, 2019), a estos costos también deben sumarse los gastos de transporte, de almacenamiento temporal y desaduanización. Rubros, que podrán cubrir ciertos emprendedores que cuenten con los recursos suficientes.

**Economías de escala:** Los competidores existentes no son empresas que cuenten con amplia experiencia en el país, por lo que sus volúmenes de producción tampoco son elevados, sobre todo considerando que los productos se dirigen a un segmento reducido del mercado.

**Acceso a la distribución:** Para acceder a los distribuidores o intermediarios, los nuevos productos deben ser evaluados por los mismos, en base a un catálogo de bienes requeridos, siendo los productos naturales, y sin azúcar parte de esta lista (Franco, 2020).

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes – Bajo**

**Clientes vs Proveedores:** En el Ecuador se ha incrementado la oferta de productos sin azúcar, aunque aún es limitada y poco variada, razón por la que los consumidores deben optar por alguno de los productos ofertados, sin tener oportunidad de influenciar en sus precios o composición del mismo. Además, en el caso de los polvos sin azúcar para preparar helado solamente existe una oferente, siendo esta Pregel, la cual, únicamente comercializa su producto en los supermercados Tía y Santa María.

**Volumen de compra:** El Ecuador se ha incrementado el consumo de alimentos saludables, así como los proyectos del gobierno y entidades no gubernamentales, que fomentan el consumo de productos sin azúcar, esto considerando que más del 8% de ecuatorianos tienen diabetes. Por lo que se busca que estas personas reduzcan su consumo de azúcares, así como evitar el excesivo consumo del mismo por niños y adolescentes, a fin de prevenir y erradicar enfermedades como el sobrepeso y obesidad.

**Información por parte del comprador:** Actualmente, en el país, los consumidores a través del semáforo nutricional tienen acceso a información referente a la cantidad de sal, azúcar y grasa que contienen los productos que adquieren, ayudándolos a tomar una decisión más consciente sobre los alimentos que consumen.

### **2.2.3 Poder de negociación de los proveedores – Medio**

**Número de proveedores y costos de producción:** En el caso del proyecto, los proveedores son las maquiladoras ubicadas en Colombia, las cuales son varias

y que ofertan sus servicios a precios muy diversos, aunque garantizan la misma calidad del producto. Además, a través de investigación directa con maquiladoras colombianas, se evidenció que estas ofrecen una mejora del precio ya ofertado por otra empresa.

**Volumen de producción:** Los precios que fijan las maquilas por el producto que elaboran depende del volumen de producción y frecuencia de compra; y, los pagos, suelen ser por anticipado.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – Media**

**Propensión del comprador a sustituir:** Como sustitutos del producto polvo sin azúcar para preparar helado, se encuentran los helados *soft* y los de yogurt, que los consumidores, adquieren con gran frecuencia en supermercados y pequeños negocios ubicados en la ciudad de Quito.

**Precio de los sustitutos:** Los sustitutos tienen un precio, por un cono simple, que va desde \$1,00 a \$3,00 siendo comercializados por empresas como Sorbetto, y Green Frost. Además, se encuentran los pequeños emprendimientos, como Be Free Bakery, que ofrecen variedad de postres elaborados, sin lácteos, sin gluten y sin azúcar, que emplean los sabores naturales de las frutas para endulzar los alimentos, siendo productos saludables y de buen sabor (Páliz, 2018).

#### **2.2.5 Rivalidad entre las empresas – Medio**

De acuerdo con datos de la SUPERCIAS (2019) en la industria G4630.93 se encuentran registradas únicamente 20 empresas, de las cuales 8 se ubican en la ciudad de Quito. Específicamente en la venta de polvos sin azúcar para preparar helado, solo participa una empresa, siendo esta PreGel, la cual en el año 2018 generó utilidades por un valor de \$103.098,14 siendo sus productos comercializados en las cadenas de supermercados TIA y Santa María (PreGel, 2019). Por tanto, se considera que el nivel de rivalidad es medio, al no estar esta



empresa totalmente posicionada en el mercado, ni gozar de amplio reconocimiento por parte del público objetivo

### 2.3 Matriz de Factores Externos (EFE)

En la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se identifican las oportunidades y amenazas para un negocio.

Tabla 4. Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Colombia cuenta con un Registro Sanitario de productos que puede ser homologado en el Ecuador	0.08	4	0.32
2	El semáforo nutricional brinda información a los consumidores para que tomen decisiones más consientes al momento de adquirir un producto	0.08	4	0.32
3	Se puede acceder a financiamiento a bajo costo	0.03	3	0.09
4	La inflación no presenta variaciones significativas	0.03	3	0.09
5	Crecimiento de la población, se traduce en un aumento de la demanda de alimentos	0.05	4	0.2
6	6 de cada 10 ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad, debiendo consumir, entre otros, alimentos sin azúcar. Siendo estos productos demandados por quienes buscan mantenerse en forma	0.08	4	0.32
7	Las TICs facilitan el comercio y son un efectivo mecanismo de publicidad	0.04	3	0.12
8	En Colombia se fomenta el desarrollo de las empresas de diferentes sectores	0.03	3	0.09
9	El gobierno colombiano firmó un acuerdo de paz con las FARC	0.04	3	0.12
10	Ecuador y Colombia mantienen vigentes acuerdos comerciales	0.05	4	0.2
11	Colombia goza de una economía prudente	0.03	3	0.09
12	Existe alta oferta de mano de obra en Colombia, tanto nacional como extranjera	0.03	3	0.09
13	Existen varias empresas maquiladoras en Colombia que cuentan con amplia experiencia	0.08	4	0.32
14	En Colombia se promueven proyectos para la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de producción de la industria alimenticia	0.04	3	0.12
15	El poder de negociación de los clientes es bajo al no poder influir en el precio y características del producto debido a la existencia de una sola empresa participante	0.08	4	0.32

	<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Amenazas</b>				
1	La indecisión del gobierno respecto a las medidas económicas, laborales y tributarias crea incertidumbre para los consumidores y empresas	0.03	2	0.06
2	La industria del Comercio presenta decrecimiento y el PIB crece lentamente	0.03	2	0.06
3	En Quito se ha incrementado el desempleo y la pobreza extrema	0.06	1	0.06
4	El clima político en Colombia se encuentra en tensión	0.05	1	0.05
5	Existen sustitutos al producto ofertado	0.06	1	0.06
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.1</b>

Según los resultados obtenidos en la Matriz EFE, el valor ponderado del proyecto es de 3,1 el cual es superior al promedio, que es de 2,5 indicando que el proyecto propuesto tiene más oportunidades que amenazas, pudiendo reducir el impacto de las mismas al aprovechar los factores positivos.

## 2.4 Conclusiones Generales

- Las leyes y normas que regulan la calidad de los alimentos procesados, así como de su etiquetado garantizan a los consumidores contar con productos no dañinos para su salud, así como brindar la posibilidad de tomar una decisión informada al momento de elegir un producto, en lo referente a lo saludable o no del mismo.
- Los productos alimenticios procesados de Colombia que cuente con el Registro Sanitario de este país lo pueden homologar en el Ecuador, de modo que no es necesario que realicen todo el trámite que implica la obtención de este certificado.
- Al estar en vigencia un Acuerdo Comercial entre Ecuador y Colombia se facilita el comercio entre ambas naciones. Además, que la firma del acuerdo de paz con las FARC, brinda mayor seguridad para establecer negociaciones con este país.

- Las tecnologías de la comunicación facilitan el comercio, posibilidad la reducción de distancias entre empresas y clientes, pudiendo emplear las redes sociales para actividades comerciales, como la publicidad, siendo Facebook la que registra mayor uso.
- Los clientes no pueden influir en el precio del producto ofertado, debido a que solamente existe una empresa que lo comercializa en la ciudad de Quito, en únicamente dos cadenas de supermercados. De igual manera sucede con los sustitutos, los cuales son escasos.
- Las personas con enfermedades causadas por la mala alimentación y que buscan estar saludables son los principales compradores de productos sin azúcar, siendo en el caso de los primeros por temas de salud, que les impide comer azúcares, y los segundos porque buscan verse y sentirse bien.
- Las maquiladoras en Colombia han tenido un buen desenvolvimiento, logrando especializarse y mejorar sus procesos de producción, razón por las que trabajan para empresas multinacionales, así como contribuyen a la creación de marcas propias, entregando a los empresarios productos de alta calidad que uno de una marca reconocida, pero a mitad de precio.

### **3 Análisis del Cliente**

#### **3.1 Problema de investigación**

¿Qué porcentaje de aceptación tienen los polvos sin azúcar para preparar helado en la ciudad de Quito?

#### **3.2 Hipótesis**

- H0: Al menos el 50% de los quiteños se encuentran interesados en adquirir un polvo sin azúcar para preparar helado.
- H1: Menos del 50% de los quiteños se encuentran interesados en adquirir un polvo sin azúcar para preparar helado.

### **3.3 Objetivos de la investigación**

#### **3.3.1 General**

Determinar las características que debe poseer un polvo sin azúcar para preparar helado para que sea adquirida por los consumidores quiteños.

#### **3.3.2 Específico**

- Conocer el perfil de los clientes potenciales
- Definir los atributos que debe tener un polvo sin azúcar para preparar helado para que sea adquirida por el mercado quiteño.
- Identificar el precio óptimo de acuerdo con los consumidores por el producto.
- Seleccionar el canal de distribución adecuado para la comercialización del producto.
- Estableces los medios de comunicación propicios para emitir información sobre el producto a los consumidores.

### **3.4 Investigación Cualitativa**

#### **3.4.1 Entrevista a Expertos**

**Experto 1:** Marcela Gavela, Ingeniera en Mercadotecnia en CVM Company

- La comercialización de polvos saborizados para preparar helados sin azúcar es bastante rentable, debido a que el arancel para su importación es del 0%, permitiendo establecer precios competitivos y mayor rentabilidad.
- En la venta de helados los principales competidores son los restaurantes y hoteles, al igual que empresas dedicadas a la venta de este producto, como Pingüino que es una marca posicionada en el país.
- Es importante ir mejorando el producto a medida que avanza el negocio, a fin de que los competidores no identifiquen las debilidades del mismo y lo lancen al mercado.

- Se deben considerar como sustitutos al helado, otros postres sin azúcar, siendo la mejor manera de lidiar con estos competidores a través de la entrega de mayor valor agregado a los consumidores.
- Respecto a la inversión, la más representativa y difícil de conseguir es la inicial, ya que abarca la primera compra de la mercadería, los trámites. Además, que la mayoría de los clientes pagan a crédito, por lo que la liquidez tiende a ser escasa.
- El precio que se debería fijar por una caja del producto en una presentación de 175gr es de \$2,75.

**Experto 2:** Andrea Sánchez, Tecnóloga en Nutrición y Dietética

- El producto es muy llamativo, por lo que va a encontrar con facilidad consumidores, sobre todo considerando las tendencias por el consumo de alimentos más saludables, donde 4 de cada 10 personas consumen productos sin azúcar y postres para preparar en casa.
- Existe una alta probabilidad que el negocio planteado sea rentable, ya que el uso del sistema de producción por maquila causa que los costos de producción sean menores y se pueda fijar un precio competitivo.
- Respecto a la estructura organizacional menciona que se requiere únicamente de personal de apoyo en oficinas, y una distribución bien manejada, un lugar para bodegaje y transporte, esto por el uso del sistema de producción por maquila.
- Respecto al método que se debe manejar para el manejo de inventario de este negocio el más adecuado es el FIFO, a fin de no generar devoluciones ni tener producto caducado en las bodegas.
- En cuanto a la forma de distribución, se recomienda empezar a distribuir a *retails* y todas las grandes cadenas de supermercados, ya que logísticamente es mucho más fácil la distribución en estas empresas porque cuentan con bodegas centralizadas.

- Para introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano es necesario buscar aliados estratégicos, bajo su perspectiva es importante aliarse con cadenas grandes.
- Para dar a conocer el negocio se debe comunicar en el punto de venta los beneficios del producto, trabajar en el servicio postventa para que crezca la marca, realizar degustaciones, impulsaciones, que permitan a los consumidores finales enterarse del producto y además trabajar en las redes sociales, un medio de comunicación que no es costoso y permite tener un amplio alcance y segmentación.
- El target del mercado debe ser medio y medio alto.
- Respecto al cobro a los clientes, los microempresarios están amparados por el Art. 12 de la Resolución N° 14 Norma Regulatoria para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores, donde se establece como plazo máximo de pago a los proveedores 15 días.

### **3.4.2 Grupo Focal**

Se desarrolló con la presencia de 6 participantes, siendo estos consumidores de postres y personas que no consumen azúcar. La edad de los invitados está comprendido entre los 25 y 35 años, en cuanto a género, 2 participantes fueron mujeres y 4 participantes hombres. Las principales expresiones emitidas en el grupo focal fueron las siguientes:

- En sus familias consumen azúcar porque es una costumbre y les gusta su sabor, principalmente el azúcar blanca
- Entre los sustitutos de la azúcar blanca, se encuentran la miel de abeja y la azúcar morena que son consideradas más saludables.
- La frecuencia de consumo de postre en polvo para preparar, es de al menos dos veces por semana.
- Lo más importante en un postre es que tenga buen sabor.
- El paquete debe ser atractivo, empleándose colores vivos y un logotipo que haga alusión al producto y sea llamativo, de modo que sea fácil de recordar e identificar.

- El precio que se encuentran dispuestos a pagar por el producto en una presentación de 170 gramos se encuentra en un rango de \$2,50 a \$3,50.
- El lugar donde ellos comprarían el producto serían en las cadenas de supermercados como Supermaxi y Santa María, siendo donde realizan sus compras mensualmente.

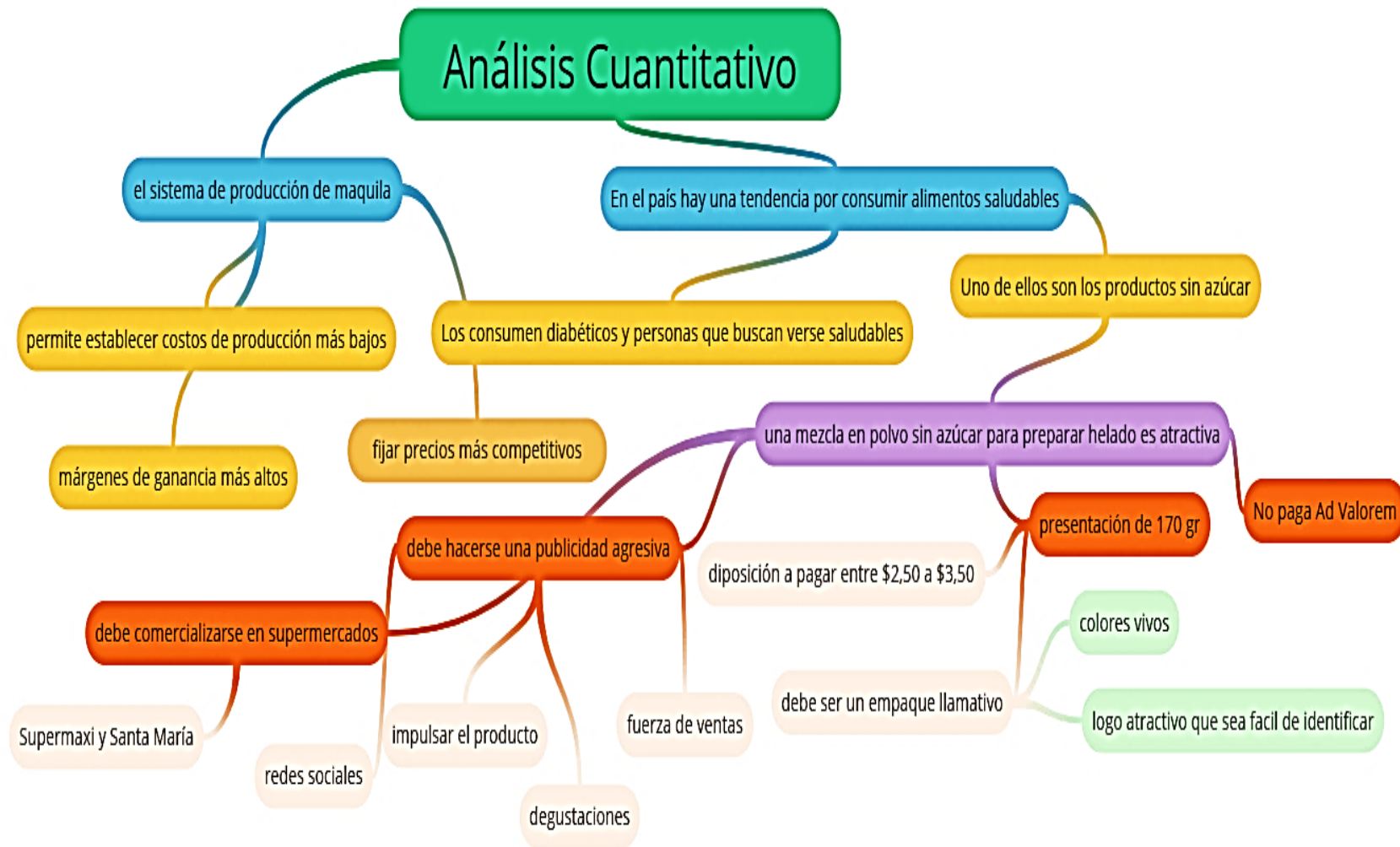


Figura 1. Mapa mental



### 3.5 Análisis Cuantitativo

#### 3.5.1 Definición de la muestra

La población en estudio, son quienes residen en la ciudad de Quito, de 18 a 64 años, por motivos académicos se estableció una muestra de 98 individuos, quienes participaron completando el cuestionario de encuesta en la plataforma Google Docs.

#### 3.5.2 Resultados de la encuesta

- El 37% tienen de 20 a 25 años, el 30% de 31 a 35 años y el 11% de 36 a 40 años y el 22% supera los 30 años.
- El 60% de participantes fueron mujeres y el 40% hombres
- El 58% son solteros.
- El 58% tiene instrucción superior
- El 45% son empleados bajo relación de dependencia
- Para el 87% es “muy importante” cuidar su salud
- El 94% consume postres
- De los 98 participantes 33 asignaron un valor de “muy importante” respecto al consumo de postres para satisfacer un deseo, 25 para alimentarse de forma saludable, 19 para obtener energía, 18 para consumirlo en almuerzo o cena y 14 para comer algo dulce.
- Los postres preferidos por los consumidores son las gelatinas en un 47%, los helados, *pancakes* y batidos con un 41% cada uno, y el flan en un 38%.
- Respecto a las marcas que comercializan postres en polvo, las más reconocidas por los clientes son Royal con el 83% y Nestlé con el 70%
- Para el 32% de los encuestados la porción ideal de un postre es de 200 gr, para el 26% de 175 gr, para el 25% de 150 gr, para el 10% de 350 gr y para el 8% de 300 gr.
- De los 98 entrevistados 65 indicaron que lo “más importante” para ellos de un postre en polvo para preparar en casa es su buen sabor, 50 la calidad de ingrediente, 47 variedad de sabores, 46 que sea de fácil

preparación, 37 la información nutricional y precio respectivamente, 31 la cantidad de contenido, 30 la procedencia del producto y 20 empaque llamativo.

- De los 98 entrevistados, 53 prefieren en un postre el sabor de chocolate, 27 de mora, 23 de coco y vainilla respectivamente, y 17 de mandarina.
- Respecto a las promociones, el 67% prefiere la entrega de dos productos por el precio de uno, el 14% de una caja gratis por cada tres, el 12% descuentos y el 6% promociones por fechas especiales
- El 61% se encuentra interesado en una mezcla de polvo sin azúcar para preparar helados
- De los 98 participantes 55 prefieren las redes sociales para obtener información del producto, 26 las vallas publicitarias, 24 una página web, 13 la radio y 9 la prensa escrita.
- El 60% se encuentra “totalmente de acuerdo” en adquirir el producto en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.
- El 31% compraría el producto una vez al mes, el 25% cada 15 días, el 17% una vez a la semana, el 14% cada 3 meses y el 13% cada seis meses.
- Para establecer el precio se empleó el análisis Van Westerndop, obteniéndose como resultado que el precio óptimo es de \$ 2,60, el marginal más bajo de \$2,35 y el marginal más alto de \$3,50. Como se muestra en la figura siguiente:

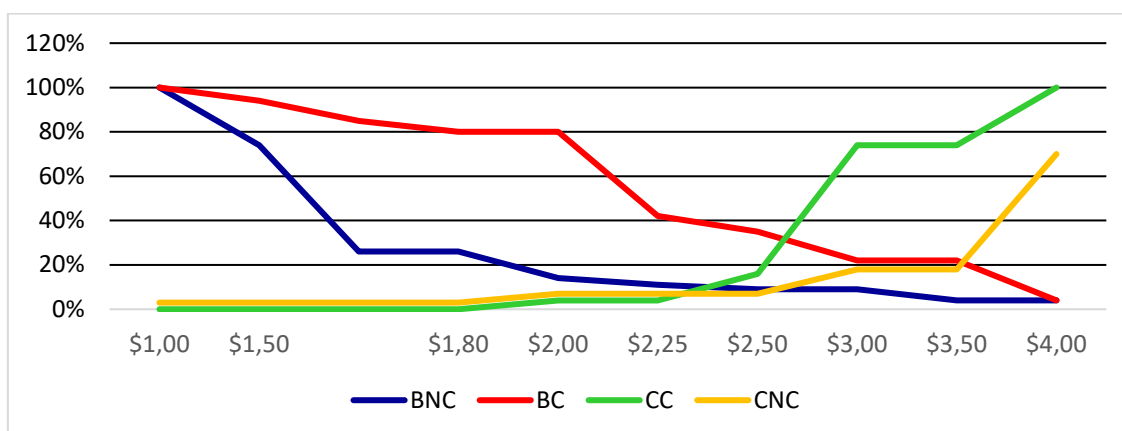


Figura 2. Análisis Van Westerndop

Considerando los resultados de la encuesta, se realizaron cuatro tablas de contingencia (Anexos) con dos variables cada una, obteniéndose los siguientes resultados:

- Para el 90% de las mujeres y para el 87% de los hombres es muy importante cuidar de su salud.
- El 94% de quienes consideran que es muy importante cuidar su salud, comen postres.
- El 33% de quienes se encuentran interesados en la mezcla en polvo sin azúcar para preparar helado, la prefiere en una presentación de 200 gr, el 27% en una de 150 gr, el 18% en una de 175%, el 15% de 350 gr y el 7% de 300 gr.
- El 32% de quienes se encuentran interesados en el producto lo adquirirían una vez al mes, el 30% cada quince días, el 22% una vez a la semana, el 10% cada tres meses y el 7% cada seis meses.

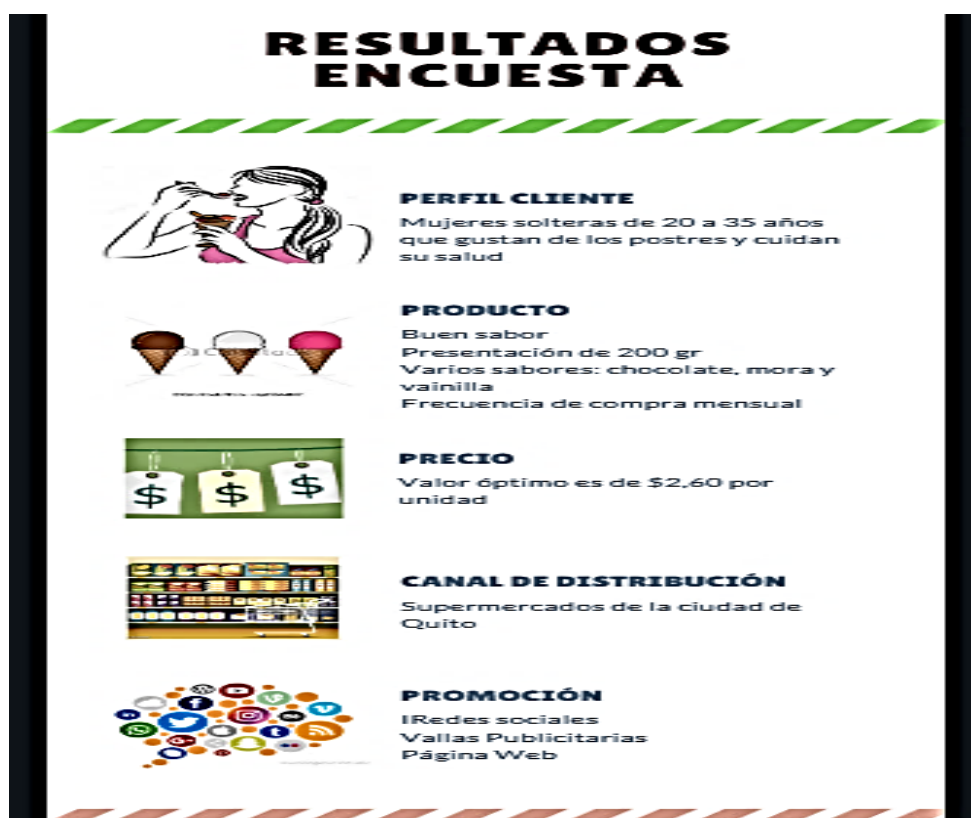


Figura 3. Infografía

### **3.4 Conclusiones de la Investigación**

- El perfil de cliente del proyecto son las mujeres solteras de 20 a 35 años que gustan de los postres y cuidan su salud. Adquieren el producto una vez al mes.
- Los atributos que debe tener un polvo sin azúcar para preparar helado para que sea adquirida por el mercado quiteño son: buen sabor, variedad de sabores y de una presentación de 200 gramos.
- El precio óptimo que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el producto es de \$2,60
- El canal más adecuado para la comercialización del producto son las cadenas de Supermercados, especialmente Supermaxi y Santa María, siendo las más concurridas por el público objetivo.
- Los medios de comunicación de preferencia de los clientes son principalmente las redes sociales, las cuales permiten abarcar un segmento determinado del mercado, tienen un alto impacto y son de bajo costo.
- Se comprueba la hipótesis, considerando que el 61% del público objetivo se encuentra interesado en el producto.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio**

La oportunidad de negocio se define considerando los datos obtenidos por medio del análisis externo y de la industria empleando para ello las herramientas PEST y PORTER. Así como del análisis del cliente, donde se realizaron dos entrevistas a expertos, un grupo focal y se aplicó una encuesta a los consumidores finales del producto.

La comercialización de polvos para preparar helados en las cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, representa una oportunidad dentro de la

industria de comercio, la cual, si bien no ha tenido un desarrollo positivo en el último trimestre, es una de las más importantes dentro del país. Dependiendo su crecimiento del consumo.

Otra oportunidad detectada para la fabricación de los polvos sin azúcar para preparar helado en una maquila de Colombia, es que, al contar el Registro Sanitario de este país con una certificación de la Organización Panamericana de la Salud, el mismo puede ser homologado en el Ecuador, para que no se tenga que tramitar el Registro Sanitario en el país. A esto se le suma la vigencia de acuerdos comerciales entre Ecuador y Colombia, los cuales facilitan el comercio entre ambas naciones.

Por otro lado, se convierte en una oportunidad, considerando que los postres sin azúcar, como el que se quiere comercializar, son de gran atractivo para las personas con diabetes, y aquellos que cuidan de su salud, siendo quienes buscan y adquieren este tipo de productos en los principales supermercados del país, porque desean poder darse el gusto de comer este tipo de alimentos, sin que afecte su salud (Revista Líderes, 2019).

Luego de realizar y analizar el ambiente externo, se estableció la viabilidad de la puesta en marcha del negocio, debido a que en el mercado aún es muy limitada la oferta de postres sin azúcar, aunque la misma es más amplia que hace 10 años, existiendo productos elaborados en el país, así como importados. Estos no han logrado satisfacer la demanda existente, no solo en cuanto a cantidad, sino en variedad (Revista Líderes, 2019).

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter y del estudio de mercado, se evidencia una nueva tendencia de consumo de postres sin azúcar, los cuales son demandadas no solo por diabéticos, sino también para quienes es importante cuidar de su salud y gustan de los postres, encontrándose el helado

entre sus preferidos, siendo los sabores predilectos de los consumidores el de chocolate, mora y vainilla.

Un dato importante recabado a través de la aplicación de la encuesta fue la presentación en que buscan los consumidores un polvo sin azúcar para preparar helado, estando dispuestos a pagar un precio óptimo de \$2,60. La principal característica que buscan las personas en este producto es que tenga buen sabor, ya que algunos de ellos no suelen ser agradables al paladar.

Siguiendo con lo expuesto anteriormente, también se definió como una oportunidad a la existencia de varios proveedores, siendo en este caso las maquilas ubicadas en Colombia, las cuales actualmente se encuentran altamente especializadas, ya que trabajan con empresas multinacionales. Además, las mismas compiten entre ellas, mejorando la oferta de sus rivales, en cuanto a precios y asegurando la calidad del producto. Es decir, el proveedor fácilmente podrá ser reemplazado.

Otra de las oportunidades detectadas a través de uno de los expertos entrevistados, fue la existencia de una norma que regula los pagos de las cadenas de supermercados a sus proveedores, teniendo como plazo máximo para cancelarles por sus productos 15 días, de modo que estos puedan disponer del capital de trabajo suficiente para seguir operando. Una gran ventaja, ya que anteriormente las empresas debían esperar hasta 60 días para recibir sus pagos o únicamente cobrar por aquellos productos que el supermercado lograba vender.

Finalmente, con base en el análisis del entorno externo y del cliente, se concluye que el presente plan de negocios es viable, debido a que son varias las oportunidades existentes para el desarrollo del mismo, las cuales contribuirán a que la empresa se posicione en el mercado y logre captar la atención de los consumidores finales.

El producto que se comercializará será un polvo sin azúcar para preparar helado, en una presentación de 200 gramos, de buen sabor, en los sabores de chocolate, mora y vainilla, en un envase llamativo, colorado y con un logotipo atractivo que se encuentre relacionado con el producto. El precio a fijarse considerará la disposición a pagar de los consumidores, siendo este ente \$2,35 y \$3,50. Como medios de comunicación empleados serán las redes sociales, principalmente, siendo esta las que tienen mayor impacto y menor costo. El producto se comercializará en las cadenas de supermercados de Quito, con enfoque especial a Supermaxi y Santa María, donde el público objetivo tiende a realizar sus compras.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

*Figura 4.* Estrategias genéricas de Porter  
Tomado de: (Porter, 1985)

Entre las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter (1985), se eligió la de enfoque, considera que es la que más se adapta a las condiciones del proyecto, debido a que el producto se destina hacia un segmento específico

del mercado, siendo estos las personas que gustan de los postres y cuidan de su salud o no pueden consumir azúcar por problemas de salud, pudiendo adquirirlo en las cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.

## 5.2 Segmentación de mercado

Considerando el análisis del cliente, el segmento de mercado del proyecto son aquellas personas que gustan de los postres y cuidan de su salud, estando entre ellos quienes padecen de diabetes. Cuya disposición a pagar por un polvo sin azúcar para preparar helado en una presentación de 200 gramos, en sabores de mora, chocolate y vainilla se encuentra en un rango de \$2,35-\$3,50.

### Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica para el polvo sin azúcar para preparar helado son los habitantes del área urbana del DMQ, que según datos del INEC al año 2018 es de 1'978.376 habitantes.

### Segmentación Demográfica

El mercado objetivo serán las mujeres que habitan en el área urbana de la ciudad de Quito (51,5%), que se encuentran en rango de edad de 20 a 35 años, que representan al 43,6% de la población. Por tanto, la población objetivo filtrada será de 444.225 individuos.

### Segmentación Psicográfica

En el análisis del cliente se identificó que el 87 de las personas cuidan de su salud, el 94% consumen postres y el 61% se encuentran interesadas en el producto, razón por la que la población objetivo se reduce 221.605 personas, como presenta a continuación:

Tabla 5. Segmentación de mercado

### Segmentación Geográfica



<b>Población de Quito</b>	2.735.937
<b>Población en el área urbana</b>	1.978.376
<b>Segmentación Demográfica</b>	
<b>Mujeres en el área urbana</b>	1.018.864
<b>De 20 a 35 años (43,6%)</b>	444.225
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
<b>Estilo de vida (87%) Saludable</b>	386.475
<b>Gustos (94%) Comen postres</b>	363.287
<b>Interés (61%) le interesa el producto</b>	221.605

### 5.3 Propuesta de Valor

Para establecer la propuesta de valor del presente proyecto, se emplea el modelo CANVAS, la cual permite identificar claramente como la comercialización de polvos sin azúcar para preparar helados en las cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, lograrán satisfacer la demanda de productos sin azúcar.

<b>Socios Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones Cliente</b>	<b>Segmentos Clientes</b>
*Maquiladoras que fabricaran el producto y el envase	*Estrategia de marketing para dar a conocer el producto *Controlar que el producto se elabore bajo los estandares acordados con el proveedor *Contolar la calidad del producto *Verificar que cuente con el Registro Sanitario	Comercializar polvos sin azúcar para preparar helados en las cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, que sean de gran calidad y tengan buen sabor	Interacción con los clientes a través de las redes sociales, fan page en Facebook e Instagram, y una página web donde podrán encontrar información del producto y la empresa	Mujeres de 20 a 35 años del área urbana de la ciudad de Quito, que cuidan su salud y comen postres
*Cadenas de supermercados en la ciudad de Quito	<b>Recursos Clave</b> *Personal capacitado y con experiencia en la comercialización con cadenas de supermercados *Instalaciones y activos suficientes y adecuados		<b>Canales</b> Cadenas de supermercados de la ciudad de Quito: Supermaxi, Megamax, Santa María, Tía	
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
*Inversión inicial para la comercialización del producto *Gastos fijos: sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros *Gastos variables: pago a la maquila por producción de los polvos sin azúcar para preparar helado		Comercialización de los polvos sin azúcar para preparar helado		

Figura 5. Modelo CANVAS

## 5.4 Marketing Mix

### 5.4.1 Producto

#### 5.4.1.1 Atributos

El producto a comercializarse serán polvos sin azúcar para preparar helado en una presentación de 200 gramos en sabores de mora, chocolate y vainilla, que tengan un sabor agradable al paladar de los consumidores. En la siguiente tabla se presenta la información nutricional del producto:

Tabla 6. Componentes nutricionales

<b>Información Nutricional</b>	
Porción por envase (200g)	
Contenido por envase	
Calorías	100 kcal
	% Valor diario
<b>Total grasas</b>	0.0 g
Grasa saturada	0.3 g
Grasa trans	0.0 g
<b>Hidratos de carbono</b>	0.5 g
Azúcares	0.0 g
<b>Calcio</b>	11.8 g
<b>Sodio</b>	17.2 g
Vitamina A	0.0 g
Vitamina C	0.0 g

#### 5.4.1.2 Branding

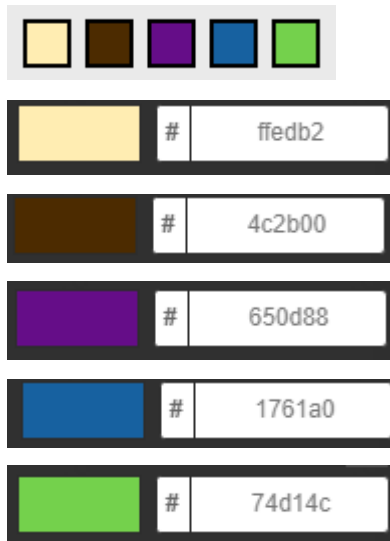
##### **Marca**

El nombre comercial del polvo sin azúcar para preparar helado, cuyo fin es atraer la atención del consumidor y transmitirles la idea que el mismo es sano y delicioso, y a pesar de ser un postre, les permitirá cuidar de su salud porque se ajustará a su dieta de alimentos equilibrada, es “Lozano Helados”



Figura 6. Logotipo

El tipo de letra seleccionado es *Flavors*, tamaño 8 y en negrilla. Los colores principales del logotipo son los siguientes:



**Slogan:** “Dulce tentación”

Este eslogan tiene como fin resaltar las características del producto que se entrega al consumidor, así como ser fácilmente recordado por los mismos.

Para el registro de la marca y slogan, se acudirá al IEPI, cancelando por este trámite el valor de \$208,00.

**Empaque**

El producto estará contenido en una funda plástica para alimentos de un color similar al del sabor del helado, es decir, café, morada y crema. El contenido del producto será de 200 gramos.



*Figura 7.* Imagen referencial empaque del producto.

Para la importación del producto, se lo empacará en una caja de cartón 100% ecológica, de medidas 31,5x24x33 cm, de un gramaje de 140 gr., misma que contendrá 50 paquetes de 200 gramos del polvo sin azúcar para preparar helados.



*Figura 8.* Caja empaque del producto

### **Etiquetado**

Para el etiquetado del producto se considera los lineamientos del RTE INEN 022, siendo estos los siguiente:

- Marca y logo
- Información nutricional
- Fecha de producción y de expiración del producto
- Contenido neto del producto
- Semáforo nutricional
- Ingredientes
- Registro sanitario
- Precio de venta al público
- Dirección y teléfono de la empresa

#### **5.4.1.3 Soporte**

Como canales para la atención de los clientes se tendrán a disposición de los clientes los siguientes:

- Redes Sociales: creación de una página de fans tanto en Facebook como en Instagram donde se dará a conocer a los clientes el producto, la empresa, y se tendrá activa la sección de opiniones, para que puedan informarse desde la perspectiva de otros consumidores.
- Página web: creación de una sección para comentarios y sugerencias, donde los clientes van a poder escribir sus opiniones a la empresa.

#### **5.4.2 Precio**

El precio se definió a través del uso del análisis de sensibilidad Van Westendorp, el cual dio como resultado que, para los polvos sin azúcar para preparar helado con sabor a chocolate, mora y vainilla en una presentación de 200 gramos el precio óptimo es de \$ 2,60, el precio marginal mínimo es de \$ 2,35 y el máximo \$ 3,50.

La estrategia de entrada seleccionada es la de descremado, que se utiliza para el ingreso de nuevos productos con una capacidad de producción limitada, siendo esta la situación de Lozano Helados, cuyos niveles de producción

dependerán de los mínimos fijados por la maquila contratada para la elaboración de los mismos.

La estrategia de ajustes de precios adoptada por Lozano Helados es el aumento gradual del precio, que contempla el crecimiento de la economía y demanda del producto, así como el precio máximo que pagarían los consumidores por un producto con las características anteriormente mencionadas, siendo este de \$3,50.

A continuación, se muestra la proyección de la demanda de los polvos sin azúcar para preparar helado en un periodo de cinco años. Considerando para su proyección una tasa de crecimiento del 1,0% anual.

Tabla 7. Tamaño del mercado

Año	Demanda
Año 1	221605
Año 2	223821
Año 3	226059
Año 4	228319
Año 5	230602

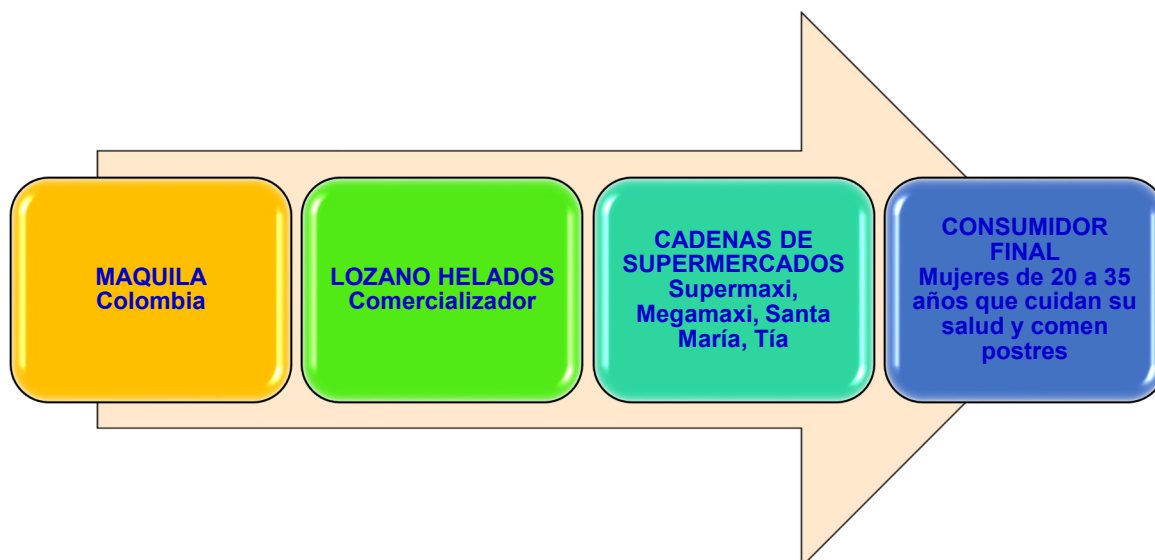
Tabla 8. Fijación del precio

Costos	Unidad
Materiales	\$ 0.91
Mano de Obra	\$ 0.51
Envío	\$ 0.89
<b>Total</b>	<b>\$ 2.32</b>
Precio	\$ 2.60
Margen Ganancia Bruta	<b>10.91%</b>

#### 5.4.3 Plaza

Este proyecto propone la comercialización del producto en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, siendo estas Megamaxi, Supermaxi, Santa María y Tía. Por tanto, la cadena de distribución es indirecta,

ya que el producto se entregará a un intermediario para que este oferte el producto al consumidor final.



*Figura 9.* Canal de distribución

La estrategia de distribución seleccionada es la exclusiva, porque se colocará el producto únicamente en cuatro supermercados de la ciudad de Quito, debido a que es en estas cadenas donde los clientes realizan frecuentemente sus compras y es donde les gustaría encontrar el polvo sin azúcar para preparar helado.

La importación del producto desde la maquila ubicada en Medellín-Colombia, se realizará a través de transporte terrestre, en un contenedor de 20 pies, cuyo costo por el flete hasta las instalaciones de Lozano Helados es de \$1.000

#### **5.4.4 Promoción**

La estrategia de promoción del producto es la *Push&Pull*, de modo que se llevarán a cabo actividades tanto para captar la atención del consumidor final por medio de campañas publicitarias, así como otras para el igual empuje del producto, directamente en los supermercados.

En la siguiente tabla se presentan las actividades a realizar para promocionar los polvos sin azúcar para preparar helado, con su respectivo costo y frecuencia:



Tabla 9. Costos de publicidad y promoción

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Redes sociales	12	250,00	3.000,00
Volantes y entrega	6	300,00	1.800,00
Página web+host	1	1.500,00	1.500,00
Ferias de producto	3	350,00	1.050,00
Promociones	12	250,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.350,00</b>

## 6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Lozano Helados brinda a sus clientes de la ciudad de Quito polvos sin azúcar para preparar helados de varios sabores, elaborados con ingredientes de alta calidad, bajo un riguroso proceso y por personal profesional, brindándoles la posibilidad de comer un postre delicioso sin afectar su salud.

#### 6.1.2 Visión

Ser en un lapso de cinco años, la empresa comercializadora de postres sin azúcar más reconocida en el mercado nacional, manteniendo alianzas estratégicas con sus colaboradores, proveedores y clientes. Bajo el enfoque de responsabilidad social y ambiental.

#### 6.1.3 Objetivos

En la tabla siguiente se muestran los objetivos empresariales a mediano y largo basados en las cuatro perspectivas del CMI:

Tabla 10. Objetivos empresariales

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAZO
Financiera	Aumentar las ventas al menos un 3% anual a partir del tercer año.	% aumento de ventas	3%	Mediano
	Incrementar el margen neto en al menos un 4% en el tercer año	Margen neto	4%	Mediano
Clientes	Mantener una calificación de al menos 4,5 en la fan page de Facebook en el segundo año de operaciones.	Calificación sobre 5 puntos	4,5	Mediano
	Incrementar en un 20% los distribuidores del producto para el sexto año.	Número de distribuidores	20%	Largo
Procesos Internos	Reducir al menos en un 2% los costos unitarios para el cuarto año.	% reducción de costos fijos	2%	Mediano
	Lanzar al mercado un nuevo sabor de helado para el sexto año	N° de productos nuevos en el mercado	1	Largo
Formación y Crecimiento	Mantener una rotación del personal del 10% en el quinto año.	% rotación de personal	10%	Largo
	Capacitar al menos 1 vez al año al personal, a partir del segundo año	N° de capacitaciones realizadas	1	Mediano

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Proceso de operación

En la siguiente figura se presenta la secuencia y relación de las diferentes fases del proceso de operaciones de la organización, así como las responsabilidades de cada colaborador de la empresa Lozano Helados:



Figura 10. Proceso de Operaciones

En la tabla siguiente se presentan los tiempos, personas maquinaria involucradas en cada actividad:

Tabla 11. Proceso Productivo

Actividad	Tiempo	Personal	Descripción
Solicitud de pedido al proveedor	3 días	Gerente	El proceso de operaciones empieza con la solicitud de productos a la maquiladora ubicada en Colombia, estableciendo con la misma el periodo de entrega y la cantidad requerida, cuya duración de la negociación es de 3 días, tarea efectuada por el Gerente.
Pago al proveedor	2 días	Contador	Una vez establecidas las condiciones de compra se realiza el pago al proveedor para que el

Actividad	Tiempo	Personal	Descripción
			mismo inicie con el proceso de producción y envíe el pedido solicitado, actividad que se realiza en 2 días y se encuentran a cargo del Contador de la empresa.
Recepción del producto	1 día	Bodeguero	Posteriormente, el proveedor realiza la entrega del producto en las instalaciones de la empresa, dependiendo el tiempo de despacho de las unidades solicitadas. La recepción del producto se realiza en 1 día y se encuentra a cargo del Bodeguero y su asistente, quienes se encargan de verificar que el pedido se encuentre correcto en cantidad y calidad para posteriormente, pasar a ser almacenado en las bodegas de la empresa e ingresado al sistema contable, tomando esta labor 1 día.
Almacenamiento del producto			
Comercialización de pedidos	1 semana	Asesor comercial	Una vez se encuentre el pedido en las instalaciones de la empresa, el asesor comercial empezará a visitar a los intermediarios y a fijar con ellos negociaciones y tomar sus pedidos, proceso que les tomará una semana.
Toma de pedidos			
Despacho de pedidos	2 días	Auxiliar de bodega y bodeguero	Los pedidos serán despachados por el personal de bodega en un plazo de 2 días, de acuerdo a la hoja de ruta, para que sea entregado por el personal de entrega en un plazo de 2 días.
Entrega de pedidos			

Después de definidos los procesos de operación de la empresa Lozano Helados, a continuación, se procede a presentar el mapa de procesos de la misma:

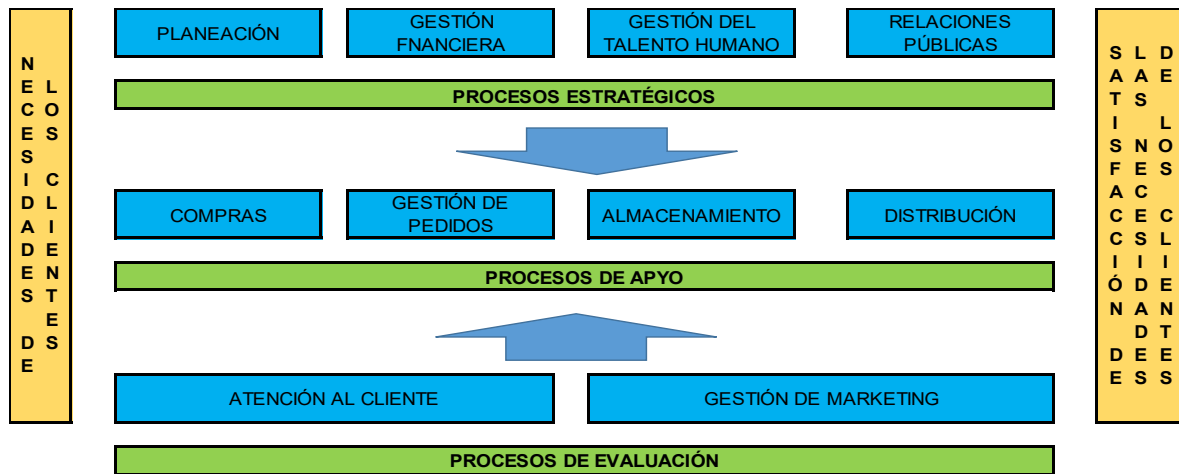


Figura 11. Mapa de procesos

Luego de presentarse el proceso de operaciones de la empresa y su respectivo mapa, ahora se muestra la cadena de valor del negocio propuesto:



Figura 12. Cadena de Valor

Las actividades primarias del negocio inician con el pedido de producción a la empresa maquiladora colombiana de las cantidad y características del producto

solicitado, estableciendo con ella una negociación sobre los plazos de entrega y el pedido mínimo. Luego se procede a ofertar el producto a las cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, tomando sus pedidos y fijando con ellas, políticas de pago y entrega de la mercadería, la cual llegará en la cantidad y tiempos establecidos, para cumplir con ello, el asesor comercial estará en permanente contacto con el Jefe de Marketing y Ventas, quien le indicará el estado del pedido al proveedor, a fin de no fallarle al cliente.

Para atender a clientes y consumidores, se pondrá a disposición de ambos dos canales de atención, redes sociales y páginas web, y en el caso de las cadenas comerciales, de atención personal, a través de una cita agendada con el colaborador de la empresa que pueda atender efectivamente sus requerimientos. En tanto que para la promoción y publicidad del producto se crearán *fan pages* en Facebook e Instagram, una página web, se repartirán volantes y se participará en ferias de alimentos saludables, principalmente.

Como actividades de soporte se tiene un área administrativa, financiera, comercial y logística bien definidas, donde se contará con la colaboración de personal profesional y comprometido con la organización, así como con el equipo y recursos suficientes que permitan cumplir y superar las expectativas de los clientes y consumidores finales del producto.

### **6.2.2 Requerimiento de Activos**

En la siguiente tabla se muestra la maquinaria y equipo necesarios para la comercialización de los polvos sin azúcar para preparar helado:

Tabla 12. Maquinaria y equipo

Activo Fijo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Vehículo	1	\$ 27.000	\$ 27.000
Adecuaciones oficinas	115	\$ 26,09	\$ 3.000
Silla oficina	5	\$ 70	\$ 350
Mesa oficina	5	\$ 120	\$ 600
Mesa sala de reuniones	1	\$ 130	\$ 130
Sillas salas de reuniones	8	\$ 20	\$ 160
Sillas espera 4 asientos	1	\$ 60	\$ 60
Archivadores	2	\$ 90	\$ 180
Teléfonos	3	\$ 25	\$ 75
Red telefónica	1	\$ 50	\$ 50
Montacarga manual	1	\$ 300	\$ 300
Computador PC	5	\$ 420	\$ 2.100
Impresora multifunción	2	\$ 110	\$ 220
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 34.225</b>

### 6.2.3 Personal

En la siguiente tabla se define el personal que se requiere para la comercialización de los polvos sin azúcar para preparar helado, incluyéndose en la misma el número de cargos por puestos de trabajo, sueldos y las responsabilidades inherentes a los mismos:

Tabla 13. Personal Requerido

<b>Gerente</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>SUELDO:</b>	\$1500
<b>EDAD</b>	35 a 40 años
<b>SEXO:</b>	Hombre/Mujer
<b>EDUCACIÓN:</b>	Ingeniería en Administración de empresas o similares
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años en cargos similares
<b>APTITUDES:</b>	Proactivo, emprendedor, creativo, habilidad de estrategia.

<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	<b>Y</b>	* Representación legal de la empresa.
		*Realizar negociaciones con los proveedores respecto a los pedidos
		* Nombrar o remover a empleados.
		* Organizar, planificar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa
		*Promocionar a la empresa digitalmente
		* Establecer relaciones comerciales y estratégicas
		* Supervisar el funcionamiento de la empresa y el del personal
		* Entregar reportes de renta-contabilidad de la empresa a los socios de manera mensual
<b>REPORTA A:</b>		Junta General de Accionistas
<b>Contador/a</b>		
<b>N° CARGOS:</b>		1
<b>SUELDO:</b>		\$900
<b>EDAD</b>		25 a 35 años
<b>SEXO:</b>		Hombre/Mujer
<b>EDUCACION:</b>		CPA/CBA.
<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo de 2 años en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>		Capacidad de análisis, razonamiento matemático, proactivo
<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	<b>Y</b>	* Llevar contabilidad de la empresa
		* Elaborar estados financieros y balances mensualmente
		* Realizar los pagos y declaraciones de impuestos
		* Realizar las nóminas de pago del personal y proveedores



	* Recibir, organizar y archivar documentos.
<b>REPORTA A:</b>	Gerente
<b>Secretaria</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>SUELDO:</b>	\$500+beneficios de ley
<b>EDAD</b>	20 a 35 años
<b>SEXO:</b>	Mujer
<b>EDUCACION:</b>	Tecnología en secretariado bilingüe
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 1 año en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>	Expresión oral y escrita
<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	* Atender a los clientes internos y externos
	* Redactar oficios.
	* Archivar
	* Asistir al administrador
	* Atender reportes de clientes
<b>REPORTA A:</b>	Gerente
<b>Jefe de Marketing y Ventas</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>SUELDO:</b>	\$1200+beneficios de ley
<b>EDAD</b>	25 a 40 años.
<b>SEXO:</b>	Hombre/Mujer
<b>EDUCACION:</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 2 años en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>	Trabajo en equipo, proactivo
<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	* Realizar campañas publicitarias
	*Establecer y controlar metas de ventas
	* Supervisar al personal a su cargo
	*Organizar ferias y eventos
<b>REPORTA A:</b>	Gerente

<b>Asesor Comercial</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	2
<b>SUELDO:</b>	\$700+beneficios de ley
<b>EDAD</b>	20 a 45 años
<b>SEXO:</b>	Hombre/Mujer
<b>EDUCACION:</b>	Estudios en Marketing
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 2 año en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>	Facilidad de palabra, Expresión oral y escrita
<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	Y * Realizar ventas.
	* Toma de pedidos
	* Negociaciones.
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Marketing y Ventas
<b>Bodeguero</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>SUELDO:</b>	\$650+ beneficios de ley
<b>EDAD</b>	18 a 30 años.
<b>SEXO:</b>	Hombre
<b>EDUCACION:</b>	Bachiller en cualquier especialidad
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 1 año en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>	Habilidad numérica
<b>FUNCIONES RESPONSABILIDADES:</b>	Y * Realizar inventarios de mercadería
	* Preparar hojas de ruta de las entregas
	* Despachar los pedidos
	* Mantener el área ordenada y limpia
	* Tener conocimientos contables.
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Marketing y Ventas
<b>Auxiliar bodega</b>	
<b>N° CARGOS:</b>	1
<b>SUELDO:</b>	\$500 + beneficios de ley

<b>EDAD</b>	18 a 30 años.
<b>SEXO:</b>	Hombre
<b>EDUCACION:</b>	Bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de 1 año en cargos similares.
<b>APTITUDES:</b>	Orientación en espacio y tiempo
<b>FUNCIONES</b>	Y * Asistir al bodeguero
<b>RESPONSABILIDADES:</b>	* Otras relacionadas con el cargo
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Marketing y Ventas

El personal de la empresa Lozano Helados, trabajará 8 horas los 5 días hábiles de la semana, Lunes a Viernes en un horario de 8h00 a 17h00, recibiendo todos los beneficios establecidos en la ley, así también se desenvolverán en un ambiente laboral agradable.

#### 6.2.4 Infraestructura

Lozano Helados se localizará en Carcelén Industrial en la ciudad de Quito, en un local arrendado de 115 m<sup>2</sup>, por el cual se pagarán \$800 mensuales. En este establecimiento se invertirán \$3.000 para su adecuación, de modo que el negocio pueda funcionar normalmente. En la siguiente figura se muestra la distribución del establecimiento:

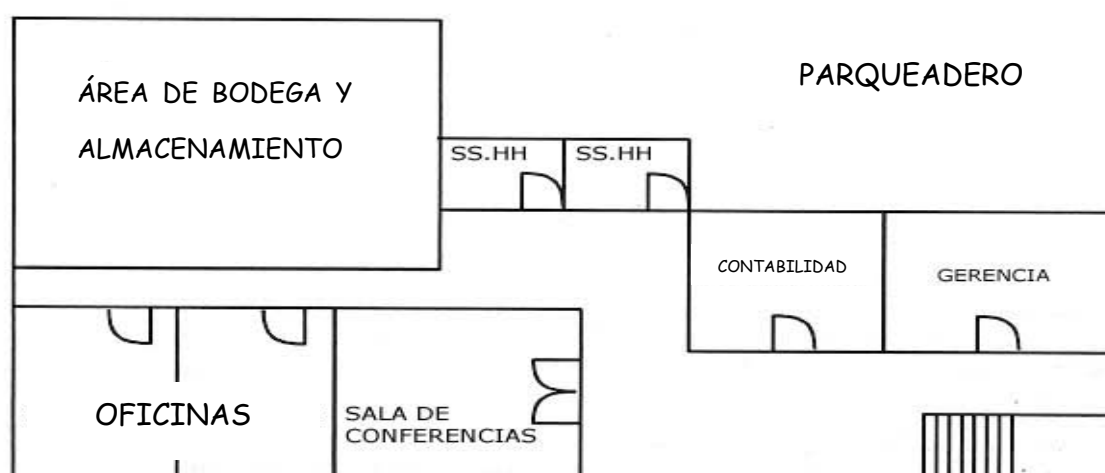


Figura 13. Distribución planta

### 6.3 Estructura organizacional

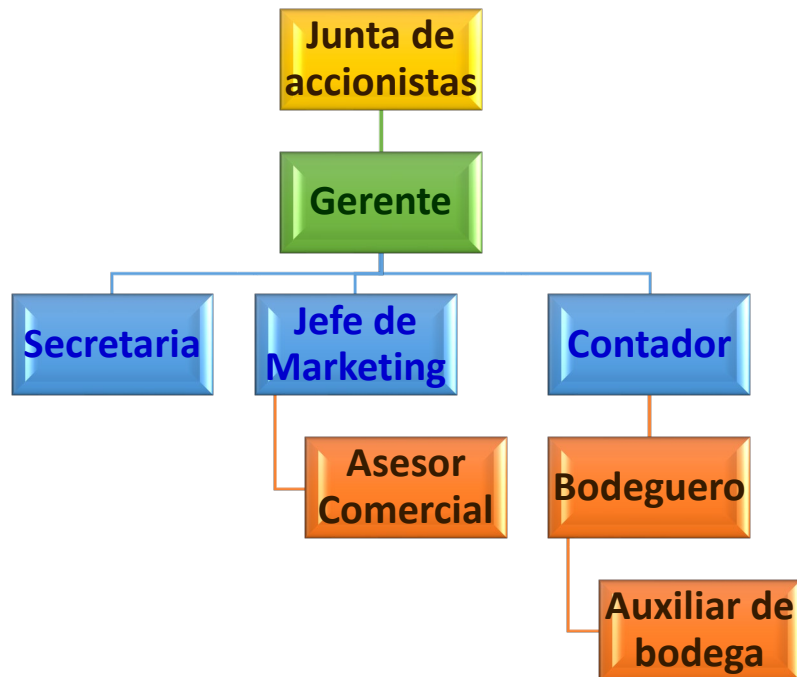
La compañía dedicada a comercialización de polvos sin azúcar para preparar helado tendrá la personería jurídica de una sociedad Anónima, se conformará por dos socios, aportando ambos el 40% de la inversión inicial del proyecto, en partes iguales. En la siguiente tabla se muestran los gastos de constitución en que se deberán incurrir para la creación legal de la empresa:

Tabla 14. Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	400.00
NOTARIA	60.00
CONSTITUCIÓN	400.00
REGISTRO MERCANTIL	50.00
PATENTE MUNICIPAL	50.00
PATENTE MARCA	208.00
PERMISO BOMBEROS	200.00
PERMISO MSP	250.00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,718.00</b>

Fuente: (SUPERCIAS, 2010)

Por otro lado, Lozano Helados funcionará bajo un modelo vertical, el cual le ayudará a mantener una comunicación fluida entre todo el personal y las áreas de la empresa, presentándose su organigrama la figura siguiente, y el cual se ha basado en una empresa de la industria:



*Figura 14.* Organigrama Lozano Helados

Las empresas de esta industria poseen generalmente, varios departamentos con sus respectivos jefes y subjeses, los cuales en el caso de Lozano Helados no fueron considerados necesarios, debido a que este es un negocio pequeño, y que las actividades pueden realizarse por un menor número de colaboradores y controlarse por una persona, no siendo necesarios dos directivos, de este modo se reducen costos y procesos burocráticos, volviéndose la comunicación más directa.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de Lozano Helados se obtendrán de la comercialización de los polvos sin azúcar para preparar helado en las cadenas de supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Tía, teniendo como público objetivo las mujeres de 20 a 25 años que cuidan de su salud y comen postres, que se ubican en el área urbana del DMQ.

Tabla 15. Proyección ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	101.820	108.384	109.908	111.042	111.886
Precio	\$ 2,60	\$ 2,61	\$ 2,62	\$ 2,63	\$ 2,64
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 264.732,00</b>	<b>\$ 282.981,95</b>	<b>\$ 288.166,23</b>	<b>\$ 292.362,24</b>	<b>\$ 295.821,66</b>

En la tabla anterior se evidencia que el primer año las ventas serán de 101.820 unidades de los polvos sin azúcar para preparar helado de la marca Lozano Helados, a un precio de \$2,60, y para los años siguientes crece a una tasa del 0,420%, correspondiente a la inflación, llegando al quinto año con un precio de \$2,64 y 111.886 unidades vendidas, mismas que arrojan un total de ingresos de \$295.821,66

La política de cuentas por cobrar de la empresa será del 50% a crédito con 30 días plazo y el otro 50% será de contado, siendo la política que manejan los distribuidores del producto, y el plazo máximo concedido por la ley para el pago a los proveedores.

Tabla 16. Proyección costos

Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 231,20	\$ 232,17	\$ 233,15	\$ 234,13	\$ 235,11
Seguros de maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ 2.376,00	\$ 2.385,98	\$ 2.396,00	\$ 2.406,06	\$ 2.416,17
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.012,60	\$ 3.025,25	\$ 3.037,96	\$ 3.050,72
Gasto arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.640,32	\$ 9.680,81	\$ 9.721,47	\$ 9.762,30
Publicidad	\$ 10.350,00	\$ 10.393,47	\$ 10.437,12	\$ 10.480,96	\$ 10.524,98
Gastos de Constitución	\$ 2.278,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 27.835,20</b>	<b>\$ 25.664,54</b>	<b>\$ 25.772,33</b>	<b>\$ 25.880,58</b>	<b>\$ 25.989,27</b>

Como se evidencia en la tabla anterior, debido al aumento de las unidades producidas y vendidas el costo de producción unitario se reducirá para el quinto año del negocio en \$0.07 con respecto al año uno, generado la reducción de los costos fijos. Respecto a los gastos, estos han sido proyectados a una tasa de incremento del 0.42% correspondiente a la inflación.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El proyecto para comercialización de los polvos sin azúcar para preparar helado en las cadenas de supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Tía y Mi Comisariato tendrá como inversión inicial la suma de \$69.513,11, esta incluye la compra de PPE, de un software para llevar contabilidad y el capital de trabajo, calculo a partir de la diferencia entre activos y pasivos corrientes.

Tabla 17. Inversión inicial

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	\$ 34.225,00
Inversiones Intangibles	\$ 560,00
Capital de Trabajo	\$ 34.728,11
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 69.513,11</b>

La estructura del capital será del 40% de la inversión inicial proveniente de recursos propios (socio), y el 60% se obtendrá de un crédito entregado por una

Institución financiera pública, a una tasa de interés anual de 11,40% a cinco años plazo, en cuotas mensuales de \$915,17.

Tabla 18. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40,00%	\$ 27.805,24
Deuda L/P	60,00%	\$ 41.707,87
Razón Deuda Capital	1,5	

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento	
Monto	41.707,87
Tasa de interés	11,40%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
<b>CUOTA</b>	<b>\$ 915,17</b>

### 7.3 Proyección de estado de resultados

Durante todos los años proyectados, el negocio presenta ganancias, siendo estas de \$27.023,73 para el primer año, registrándose un margen de ganancia neto del 10,21% y un bruto del 48,02%. Para el quinto año las ganancias se incrementarán en un 51.26% respecto al periodo inicial. Siendo de \$40.875,33.



Tabla 19. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 264.732,00	\$ 282.981,95	\$ 288.166,23	\$ 292.362,24	\$ 295.821,66
Costo de los productos vendidos	\$ 137.604,46	\$ 146.285,79	\$ 147.843,28	\$ 149.048,04	\$ 149.990,72
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 127.127,54</b>	<b>\$ 136.696,16</b>	<b>\$ 140.322,96</b>	<b>\$ 143.314,19</b>	<b>\$ 145.830,93</b>
Gastos sueldos	\$ 54.178,60	\$ 56.109,93	\$ 56.342,23	\$ 56.575,51	\$ 56.809,77
Gastos generales	\$ 25.459,20	\$ 23.278,56	\$ 23.376,33	\$ 23.474,51	\$ 23.573,10
Gastos de depreciación	\$ 568,78	\$ 568,78	\$ 568,78	\$ 525,81	\$ 568,78
Gastos de amortización	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 46.808,96</b>	<b>\$ 56.626,89</b>	<b>\$ 59.923,61</b>	<b>\$ 62.626,36</b>	<b>\$ 64.767,28</b>
Gastos de intereses	\$ 4.418,79	\$ 3.630,22	\$ 2.746,90	\$ 1.757,45	\$ 649,12
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 42.390,17</b>	<b>\$ 52.996,68</b>	<b>\$ 57.176,72</b>	<b>\$ 60.868,91</b>	<b>\$ 64.118,17</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 6.358,53	\$ 7.949,50	\$ 8.576,51	\$ 9.130,34	\$ 9.617,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 36.031,65</b>	<b>\$ 45.047,18</b>	<b>\$ 48.600,21</b>	<b>\$ 51.738,57</b>	<b>\$ 54.500,44</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 9.007,91	\$ 11.261,79	\$ 12.150,05	\$ 12.934,64	\$ 13.625,11
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 27.023,73</b>	<b>\$ 33.785,38</b>	<b>\$ 36.450,16</b>	<b>\$ 38.803,93</b>	<b>\$ 40.875,33</b>
<b>MARGEN DE GANANCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
MARGEN BRUTO	48,02%	48,31%	48,70%	49,02%	49,30%
MARGEN OPERACIONAL	17,68%	20,01%	20,79%	21,42%	21,89%
MARGEN NETO	10,21%	11,94%	12,65%	13,27%	13,82%

Tabla 20. Estado Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>69.513,11</b>	<b>109.662,15</b>	<b>123.267,36</b>	<b>152.420,51</b>	<b>186.157,45</b>	<b>214.914,37</b>
<b>Corrientes</b>	<b>34.728,11</b>	<b>80.444,93</b>	<b>99.617,92</b>	<b>134.338,85</b>	<b>173.600,60</b>	<b>207.925,30</b>
Efectivo	34.728,11	45.932,31	85.143,77	118.461,11	151.422,23	188.504,86
<b>No Corrientes</b>	<b>34.785,00</b>	<b>29.217,22</b>	<b>23.649,44</b>	<b>18.081,66</b>	<b>12.556,85</b>	<b>6.989,07</b>
Propiedad, Planta y Equipo	34.225,00	34.225,00	34.225,00	34.225,00	34.225,00	34.225,00
Depreciación acumulada	-	5.455,78	10.911,56	16.367,34	21.780,15	27.235,93
Intangibles	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
Amortización acumulada	-	112,00	224,00	336,00	448,00	560,00
<b>PASIVOS</b>	<b>41.707,87</b>	<b>54.833,17</b>	<b>34.653,00</b>	<b>27.355,99</b>	<b>22.289,00</b>	<b>10.170,59</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>19.688,58</b>	<b>6.860,26</b>	<b>7.798,42</b>	<b>11.956,05</b>	<b>10.170,59</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	6.309,89	2.646,28	2.890,76	4.020,99	3.506,25
Sueldos por pagar	-	933,33	1.333,33	1.333,33	1.333,33	1.333,33
Impuestos por pagar	-	12.445,36	2.880,65	3.574,33	6.601,72	5.331,00
<b>No Corrientes</b>	<b>41.707,87</b>	<b>35.144,59</b>	<b>27.792,74</b>	<b>19.557,57</b>	<b>10.332,95</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	41.707,87	35.144,59	27.792,74	19.557,57	10.332,95	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>27.805,24</b>	<b>54.828,98</b>	<b>88.614,36</b>	<b>125.064,52</b>	<b>163.868,45</b>	<b>204.743,78</b>
Capital	27.805,24	27.805,24	27.805,24	27.805,24	27.805,24	27.805,24
Utilidades retenidas	-	27.023,73	60.809,12	97.259,27	136.063,20	176.938,53

El estado de situación financiera de la empresa comercializadora e los polvos sin azúcar para preparar helado en las cadenas de supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Tía y Mi Comisariato muestra en el primer año activos totales de \$109.662,15; pasivos totales entre corrientes y no corrientes asciende a \$54.833,17 y el patrimonio contempla el capital invertido más las utilidades retenidas por un total de \$54.828,98 al año uno.

Tabla 21. Estado del Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 46.808,96	\$ 56.626,89	\$ 59.923,61	\$ 62.626,36	\$ 64.767,28
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 5.455,78	\$ 5.455,78	\$ 5.455,78	\$ 5.412,81	\$ 5.455,78
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 6.358,53	\$ 7.949,50	\$ 8.576,51	\$ 9.130,34	\$ 9.617,73
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 9.007,91	\$ 11.261,79	\$ 12.150,05	\$ 12.934,64	\$ 13.625,11
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ 35.408,49	\$ 41.667,42	\$ 43.769,08	\$ 45.449,12	\$ 46.856,92
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (34.728,11)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (26.028,24)	\$ (32.001,31)	\$ (33.782,77)	\$ (35.104,13)	\$ (36.110,16)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 197.754,71
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (34.728,11)	\$ (26.028,24)	\$ (32.001,31)	\$ (33.782,77)	\$ (35.104,13)	\$ 161.644,55
INVERSIONES	\$ (34.785,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.845,71
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.298,13
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (34.785,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.143,83
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (69.513,11)	\$ 9.380,26	\$ 9.666,11	\$ 9.986,32	\$ 10.344,99	\$ 212.645,30

Tabla 22. Estado del Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (69.513,11)	\$ 9.380,26	\$ 9.666,11	\$ 9.986,32	\$ 10.344,99	\$ 212.645,30
(+) Préstamo	\$ 41.707,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (4.418,79)	\$ (3.630,22)	\$ (2.746,90)	\$ (1.757,45)	\$ (649,12)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (6.563,28)	\$ (7.351,85)	\$ (8.235,17)	\$ (9.224,62)	\$ (10.332,95)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 1.601,81	\$ 1.315,95	\$ 995,75	\$ 637,08	\$ 235,31
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (27.805,24)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 201.898,54

Como se muestra en los Estados de Flujo de Caja del proyecto y del Inversionista, durante el horizonte planteado de cinco años, tanto la empresa Lozano Helados como sus dos socios dispondrán del efectivo necesario para pagar a los colaboradores y/o proveedores. Además, de tener un excedente, para invertir o reservarlo.

## 7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 23. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,66%	Precio S&P 500	
Rendimiento del Mercado	8,00%	Hoy	2.043,94
Beta	0,45	Hace 5 Años	1.271,87
Beta Apalancada	0,72		
Riesgo País	8,11%		
Tasa de Impuestos	25,00%		
Participación Trabajadores	15%		
Escudo Fiscal	36,2500%		
Razón Deuda/Capital	1,50		
Costo Deuda Actual	11,40%		
<b>TASAS DE DESCUENTO</b>			
		WACC	10,56%
		CAPM	15,51%

Al realizar los cálculos respectivos se obtuvo un WACC del 10,56%, utilizado para el descuento de los flujos de caja del proyecto, así como un CAPM del 15,51% empleado en el descuento de los flujos de caja del inversionista.

Tabla 24. Criterios de Valoración del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$89.895,23	VAN	\$70.388,15
IR	2,29	IR	3,53
TIR	33,75%	TIR	48,66%

En la tabla 23 se evidencia que el proyecto para la comercialización de polvos sin azúcar para preparar helado de la marca propia Lozano Helados es viable, registrando un VAN positivo de \$89.895,23, y la TIR del 33,75% indica la rentabilidad del mismo. Igual situación se presenta al evaluar los flujos del inversionista, registrándose un VAN de \$70.388,15 y una TIR del 48,66%.

Tabla 25. Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(69.513,11)	(69.513,11)	(69.513,11)
1	9.380,26	8.484,04	(61.029,07)
2	9.666,11	7.907,30	(53.121,77)
3	9.986,32	7.388,73	(45.733,03)
4	10.344,99	6.922,82	(38.810,21)
5	212.645,30	128.705,44	89.895,23

FNC = Flujo Neto de Caja  
 FNCA = Flujo Neto de Caja Actualizado  
 FNCAA = Flujo Neto de Caja Actualizado Acumulado

5	AÑOS
3	MESES
18	DIAS

Para recuperar la inversión realizada en el negocio para la comercialización de polvos sin azúcar para preparar helado de la marca propia Lozano Helados tendrán que pasar aproximadamente 5 años, 3 meses y 18 días.

## 7.5 Índices financieros

En la tabla 25, se muestran las razones financieras del negocio para la comercialización de polvos sin azúcar para preparar helado de la marca propia Lozano Helados, donde se evidencia que la idea de negocio propuesta, tendrá mejores indicadores financieros que los del promedio de la industria. Siendo superior en 10% en la rentabilidad sobre activos, de 25% en la rentabilidad sobre el patrimonio, un endeudamiento del activo 0.44, una cobertura total de todos los costos y gastos mayor a la de la industria en 7 veces.

Estos indicadores se obtienen considerando, que las empresas de la industria, se enfocan en la elaboración y comercialización del producto, factor que genera

un incremento de los costos de producción y por tanto, una reducción de las utilidades de estas organizaciones.

Tabla 26. Índices financieros

<u>Razones de liquidez</u>							<u>Industria</u>
Razón circulante	veces	4,09	14,52	17,23	14,52	20,44	1,22
<u>Razones de apalancamiento</u>							
Razón de deuda a capital	veces	1,00	0,39	0,22	0,14	0,05	1,44
Cobertura del efectivo	veces	9,72	14,76	21,02	34,93	99,65	2,76
<u>Razones de actividad</u>							
Periodo de cuentas por pagar	días	16,74	6,60	7,14	9,85	8,53	16,00
<u>Razones de rentabilidad</u>							
Margen de utilidad	%	0,10	0,12	0,13	0,13	0,14	0,01
ROA	%	0,25	0,27	0,24	0,21	0,19	0,01
ROE	%	0,49	0,38	0,29	0,24	0,20	0,14

Para mejorar los indicadores financieros Lozano Helados se puede establecer negociaciones con la maquila contratada, de modo que a medida que se incrementen las unidades solicitadas, también concedan un mejor precio por unidad producida por su parte, a fin de que la empresa pueda obtener mayores utilidades para sus colaboradores y socios.

Otra opción para obtener un VAN y TIR más altos, es incrementar el número de socios del proyecto, así como el aporte personal de los mismos, de modo que el préstamo solicita al banco sea menor, a fin de pagar menos intereses por el mismo. Aunque es necesario que se acceda a financiamiento, de modo que la empresa pueda contar con un buró crediticio que le permita obtener recursos de instituciones financieras en caso de requerirlo para ampliar la cobertura del producto.

Adicionalmente, la empresa para reducir su periodo de recuperación de la inversión puede incrementar las unidades comercializadas en el mercado, aumentando los puntos de venta del producto, incluyéndolos en el sector minoritas como son las tiendas, bodegas y farmacias, de modo que pueda

encontrarse al alcance de los clientes. Siendo necesario para ello aumentar el presupuesto para publicidad, a fin de captar la atención del mercado.

Además, la empresa puede incrementar su cartera de productos, a otro tipo de alimentos sin azúcar dirigidos al mismo segmento de mercado, de modo que la marca empiece a ganar reconocimiento entre los consumidores finales. Al igual que, comercializarlos en otras ciudades del país, para que, en un periodo más largo de tiempo, Lozano Helados se encargue de la elaboración de los productos, a fin de entregar un alimento cien por ciento nacional. Contribuyendo a la creación de valor agregado.

### **Conclusiones**

- Al realizar el análisis del entorno externo se identificaron como oportunidades para el presente proyecto, la existencia de una normativa regula la calidad de los alimentos procesados, así como su etiquetado, a fin de garantizar a los consumidores contar con productos no dañinos para su salud, y que puedan tomar una decisión informada al momento de elegir un producto, en lo referente a lo saludable o no del mismo. Además, se evidenció que, los productos alimenticios procesados de Colombia que cuente con el Registro Sanitario de este país lo pueden homologar en el Ecuador, de modo que no es necesario que realicen todo el trámite que implica la obtención de este certificado en el país.
- Otra de las oportunidades detectadas fue la existencia de una norma que regula los pagos de las cadenas de supermercados a sus proveedores, teniendo como plazo máximo para cancelarles por sus productos 15 días, de modo que estos puedan contar con el capital de trabajo suficiente para continuar con su operación.
- Otros aspectos positivos identificados fueron la existencia de un Acuerdo Comercial entre Ecuador y Colombia, el cual facilita el comercio entre ambas naciones. A esto se le suma la firma del acuerdo de paz entre el

gobierno colombiano y las FARC, el cual disminuye el riesgo de establecer negociaciones con este país.

- En cuanto a las maquiladoras en Colombia, estas han tenido un buen desenvolvimiento en los últimos años, logrando especializarse y mejorar sus procesos de producción, razón por la que trabajan para empresas multinacionales, y contribuyendo a la creación de marcas propias, de modo que los empresarios pueden obtener productos de calidad alta como la de una marca reconocida en el mercado, pero a mitad de precio, siendo este su principal beneficio. En este contexto, también se determinó como una oportunidad la presencia de varios proveedores, siendo en este caso las maquilas ubicadas en Colombia, las cuales compiten entre ellas, mejorando la oferta de sus rivales, en cuanto a precios y asegurando la calidad del producto.
- Con respecto a los consumidores se pudo identificar que son las personas con enfermedades causadas por una mala alimentación y quienes buscan estar saludables, los principales compradores de productos sin azúcar, siendo en el caso de los primeros por temas de salud, que les impide comer azúcares, y de los segundos para verse y sentirse bien
- Del análisis del cliente se pudo evidenciar una nueva tendencia de consumo de postres sin azúcar, los cuales son demandados no solo por diabéticos, sino también por parte de quienes es importante cuidar de su salud y gustan de los postres, encontrándose el helado entre sus preferidos, siendo los sabores predilectos de los consumidores el de chocolate, mora y vainilla. Estando dispuestos a pagar por un polvo sin azúcar para preparar helado entre \$2,35 y \$3,50
- El producto a comercializarse es un polvo sin azúcar para preparar helado, en una presentación de 200 gramos, en los sabores de chocolate, mora y vainilla. El precio inicial del mismo es de \$2,60. Como medios de comunicación se emplean, entre otras, las redes sociales, siendo esta las que tienen mayor impacto y menor costo. Se propone la comercialización

del mismo en las cadenas de supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Tía.

- Del estudio financiero se estableció que el negocio es viable, registrándose un VAN de \$89.895,23, y la TIR del 33,75% indica la rentabilidad del mismo. Igual situación se presenta al evaluar los flujos del inversionista, teniendo un VAN de \$70.388,15 y una TIR del 48,66%. La recuperación de la inversión será en 5 años, 3 meses y 18 días, aproximadamente.



## Referencias

- ANDI. (2019). *COLOMBIA: BALANCE 2018 Y PERSPECTIVAS 2019*. Obtenido de [http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas\\_636882495815285345.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas_636882495815285345.pdf)
- Banco Mundial. (2019). <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BCE. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa sInteres/Indice.htm](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa%20sInteres/Indice.htm)
- Casey, N. (26 de Septiembre de 2016). *El gobierno colombiano firmó el acuerdo de paz con las Farc*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2016/09/26/el-gobierno-colombiano-firmo-el-acuerdo-de-paz-con-las-farc/>
- De la Garza, E. (2015). *Modelos de producción en la maquila de exportación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- ECOMEX. (12 de Diciembre de 2019). *Mezcla para preparar helado*. Obtenido de <https://arancelesecuador.com/resultados-item.html?search=mezcla%20en%20polvo%20helado&q=2170&resultado=Preparaciones%20en%20polvo;%20que%20constituyan%20mezclas%20de%20sacarina%20o%20de%20sus%20sales%20y%20de%20un%20producto%20alimenticio%20para%20la%20pr>
- Ecuador en Cifras*. (Enero de 2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Diciembre-2018/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202018.pdf>
- El Tiempo. (30 de Julio de 2018). *Más que caña, maquila y tecnología, son ejemplo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/mas-que-cana-maquila-y-tecnologia-tambien-son-ejemplo-248348>
- INEC. (31 de 12 de 2017). *Indice de precios al consumidor 2017*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de INEC:

- [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_diciembre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf)
- INEC. (2018). *ENSANUT*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- INEC. (2018). *Recilencia del sobrepeso y la obesidad en el Ecuador*. Quito: INEC.
- INEC. (03 de 2019). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Banco Central del Ecuador: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin\\_mar2019.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf)
- INEC. (2019). *Encuesta Estratificación Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2019). *Principales causas de muerte en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Kotler, & Amstrong. (2013). *Administración Estratégica*.
- MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCION, E. Y. (2017). *NORMAS REGULATORIAS PARA CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES*.
- Ministerio de Salud. (2019). *Diabetes*. Quito: MSP.
- Navarra. (2019). *Acercate a las TIC*. Obtenido de <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/48F9746B-080C-4DEA-BD95-A5B6E01797E1/315641/7Usodedispositivosmoviles.pdf>
- Páliz, M. (28 de Marzo de 2018). *Be Free: Una opción para disfrutar de antojos dulces libres de culpa en Quito*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102145534/be-free-una-opcion-para-disfrutar-de-antojos-dulces-libres-de-culpa-en-quito>
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

- PreGel. (12 de Diciembre de 2019). *PreGel*. Obtenido de <https://pregelecuador.com/>
- PROECUADOR. (2018). *Ficha técnica Colombia*. Quito: PROECUADOR.
- Revista Líderes. (12 de Diciembre de 2019). *Los diabéticos pueden complacer a su paladar*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/diabeticos-complacer-paladar.html>
- Sainz, A. (17 de Diciembre de 2017). *El consumo que viene: las marcas propias ganan las góndolas de los supermercados*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-consumo-que-viene-las-marcas-propias-ganan-las-gondolas-de-los-supermercados-nid2090773>
- SUPERCIAS. (2010). *Ley de compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Portal de Información Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)
- Zovatto, D. (23 de Junio de 2018). *Elecciones Colombia: El triunfo de Duque, entre la polarización y la democracia*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1190706-330/elecciones-colombia-el-triunfo-de-duque-entre-la-polarizaci%C3%B3n-y-la-democracia>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Cuestionario encuesta**



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la viabilidad sobre la creación de una empresa dedicada a la importación de polvos para preparar helados saborizados sin azúcar desde Colombia y su comercialización en cadenas de supermercados de la ciudad de Quito. Esto mediante el conocimiento de los gustos y preferencias del mercado.

Esta encuesta no le tomará más de 5 minutos, por favor lea cuidadosamente y responda las preguntas con sinceridad.

### **Encuesta**

#### **Datos Demográficos**

##### **Edad**

- 18-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años
- 45 años en adelante

##### **Género**

- Femenino
- Masculino

##### **Estado Civil**

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Unión Libre
- Viudo (a)

##### **Nivel de Instrucción**

- Primaria
- Secundaria
- Técnica / Tecnológica

Superior

**Actividad a la que se dedica**

Ama de casa

Estudiante

Empleado bajo dependencia

Trabajo Independiente

Propietario de Empresa

Emprendedor

Jubilado

**Cuestionario**

**1.- ¿Qué tan importante considera usted que es cuidar su salud?**

- a) Muy importante
- b) Medianamente importante
- c) Importante
- d) Poco importante
- e) Nada importante

**2.- ¿Consume usted postres?**

SI

NO

**3.- Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿Qué nivel de importancia sobre los siguientes factores asignaría usted al momento de consumir postres?**

<p><b>Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto</b></p>
---

	1	2	3	4	5
Satisfacer un deseo					
Alimentarse de forma saludable					
Obtener energía					
Que sea parte de una cena o almuerzo					
Consumir algo dulce - ansiedad					

**4.- ¿Qué tipos de postres prefiere preparar en su hogar? Escoja al menos dos opciones**

- a) Helados
- b) Gelatinas
- c) Flanes
- d) Pancakes
- e) Jugos
- f) Otro cuál

**5.- Al hablar de postres que se consigue en polvo ¿Qué marcas de postres para preparar en casa conoce?**

- a) Gelatoni
- b) Gelhada
- c) La reposterita
- d) Royal
- e) Nestlé
- f) Otro cuál

**6.- A su criterio ¿Cuál sería la porción ideal del producto que satisfaga su compra?**

- a) 150gr
- b) 200gr
- c) 175gr
- d) 300gr
- e) 350gr

7.- Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿Qué nivel de importancia tiene para usted cada factor en un postre en polvo para preparar en casa?

	Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto				
	1	2	3	4	5
Buen sabor					
Fácil preparación					
Cantidad de contenido					
Procedencia					
Información nutricional					
Calidad de ingredientes					
Empaque llamativo					
Precio					
Variedad de sabores					

8.- Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿Cuál sería el nivel de importancia, en su preferencia, sobre el tipo de sabores para su paladar?

	Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto				
	1	2	3	4	5
Chocolate					
Mora					
Coco					
Vainilla					
Mandarina					

9.- ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir el momento de adquirir polvos saborizados para preparar helados sin azúcar?

- a) Promoción 2x1
- b) Porcentajes de descuento en el producto
- c) Por tres cajas la cuarta es gratis
- e) Promociones por fechas especiales
- f) Otro cuál



**10.- Si existiese en el mercado actual un producto que ofrezca polvos saborizados para preparar helados sin azúcar y que éste llene todas sus expectativas ¿Estaría usted dispuesto para comprar este producto?**

- a) SI
- b) NO
- c) Posiblemente

**11.- Del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿Cuál (es) sería (n) los medios de comunicación más importantes por los cuales desea conocer el producto?**

	Escoja del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto				
	1	2	3	4	5
Redes sociales					
Página web					
Prensa escrita					
Radio					
Vallas publicitarias					
Televisión					
Correo electrónico					
WhatsApp					

**12.- ¿Estaría de acuerdo en adquirir un producto que contenga polvos saborizados para preparar helados sin azúcar en las diferentes cadenas de supermercados de Quito?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Indiferente
- d) En total desacuerdo

**13.- En cuanto a cadenas de supermercados ¿Qué sector de la ciudad considera usted que es el mejor para vender un producto que contenga polvos saborizados para preparar helados sin azúcar?**

- a) Sector Norte

- b) Sector Sur
- c) Sector Centro
- d) Sector Valle de los Chillos
- e) Sector Valle de Cumbayá
- f) Todos los anteriores

**14.- En un rango de precios entre \$1,50 y \$4.00, ¿qué precio dentro de este rango consideraría usted muy barato que le haría dudar de su calidad y no adquirirlo?**

**15.- En un rango de precios entre \$1,50 y \$4.00, ¿qué precio dentro de este rango consideraría usted barato y aun así lo adquiriría?**

**16.- En un rango de precios entre \$1,50 y \$4.00, ¿qué precio dentro de este rango consideraría usted caro y aun así lo adquiriría?**

**17.- En un rango de precios entre \$1,50 y \$4.00, ¿qué precio dentro de este rango consideraría usted muy caro como para no adquirirlo?**

**18.- ¿Con qué frecuencia compraría usted polvos saborizados para preparar helados sin azúcar?**

- a) Una vez a la semana
- b) Una vez cada quince días
- c) Una vez al mes
- d) Una vez cada 3 meses
- e) Una vez cada seis meses

**MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**

## Anexo 2 Tablas de contingencia

Cuenta de ¿Qué tan importante Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	0.18	Femenino	Masculino	Total general
Importante	0.00%	3.45%	12.82%	7.14%
Medianamente importante	0.00%	6.90%	5.13%	6.12%
Muy importante	100.00%	89.66%	82.05%	86.73%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de ¿Qué tan importante Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Importante	Medianamente importante	Muy importante	Total general
NO	14.29%	0.00%	5.88%	6.12%
SI	85.71%	100.00%	94.12%	93.88%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de A su c Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	NO	Posiblemente SI	SI	Total general
150 gr	20.00%	21.21%	26.67%	24.49%
175 gr	60.00%	33.33%	18.33%	25.51%
200 gr	0.00%	33.33%	33.33%	31.63%
300 gr	0.00%	12.12%	6.67%	8.16%
350 gr	20.00%	0.00%	15.00%	10.20%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de ¿Con qué frecuencia Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	NO	Posiblemente SI	SI	Total general
Una vez a la semana	0.00%	12.12%	21.67%	17.35%
Una vez al mes	40.00%	27.27%	31.67%	30.61%
Una vez cada 3 meses	20.00%	21.21%	10.00%	14.29%
Una vez cada quince días	20.00%	15.15%	30.00%	24.49%
Una vez cada seis meses	20.00%	24.24%	6.67%	13.27%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

